



# Relationsmarkedsføring på BtC-markedet

Styrker og svagheder i teori og praksis

Relationship marketing on the BtC market – Strengths and weaknesses in theory and practice

**Eva D. Taarnskov Mailand**

**Februar 2011**

**Kandidatafhandling**

**Cand.merc.EMF, Økonomisk Markedsføring**

**CBS, Institut for Afsætningsøkonomi**

**Vejleder: Ole E. Andersen**

**Antal satsenheder: 146.309 + 9.600 = 155.909**

**Antal sider: 73**

## **Executive summary**

The traditional way of doing marketing by using mass media is losing its effect. Consumers today are becoming more and more critical, and they are losing trust and interest in traditional advertisements. They prefer to seek information about products among people, whom they trust. As a result, there is a need for new ways of reaching consumers. That is why relationship marketing (RM) could be relevant in many cases where the focus is to build trusting, long-term relationships. However, only 15 to 20 per cent of the total advertising budget in Denmark is allocated to RM. Therefore, the objective of this thesis is to explore how RM is used on the Danish btc market, how the practitioners perceive RM, and why it is not more commonly used. The main purpose is to discuss and conclude whether or not RM is relevant and applicable on the Danish btc market.

The results of the analysis in this thesis indicate that RM is relevant and applicable in many cases. The market conditions are favorable for RM in a technological context as well as in a social/cultural context. RM theory is put into practice as database marketing on the btc market. Communication is personalized on the basis of data and knowledge about each customer in order to make the message relevant for the consumer and further develop the relationship between consumer and a brand or a business.

In general, E-mails and the Internet are the most commonly used platforms when using RM. Dialogue programs are also used with great efficiency. Communication must be relevant and address some needs of the consumer. Also, integrated communication and using cross channel communication is more effective. It is, moreover, important that the consumer experiences a link between what the business communicates and how it acts. For some product categories RM may be utilized more relevantly than for others. Banks and companies that possess large amounts of data about their customers have a good foundation for making relevant and individualized communication to their customers. RM is also very relevant for companies, which have continuous contact with their customers and sell high involvement, and complex products. One of the reasons why RM is not more commonly used is that companies find it too difficult. RM demands a lot of data analysis and IT-systems that can include these data. Even though RM is relevant in many cases, it does not mean that TM is no longer relevant. TM still has the ability to entertain and create awareness, which is useful when the purpose is to spread a message fast to a large number of people. The branding dimension of TM is also still relevant. However, the combination of RM and TM seems to be the most efficient approach.

## Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	7
Problemformulering .....	8
Arbejdsspørgsmål.....	9
Afgrænsning .....	9
Teoretisk referenceramme.....	10
Metode.....	11
Rammestyingsfaktorer: Kundskabsmæssigt formål, interessenter og ressourcer.....	11
Processtyingsfaktorer: Undersøgelhedsdesign og dataindsamling.....	12
Reliabilitet .....	14
Validitet .....	14
Opgavens struktur .....	15
2 Teori .....	17
Relationsmarkedsføringens udvikling.....	17
Transaktionsbaseret markedsføring.....	17
Organisatorisk betragtningsniveau .....	18
Definition af relationsmarkedsføring i et teoretisk perspektiv .....	20
RM definitioner .....	20
Transaktions- vs. Relationsperspektivet.....	21
Direct marketing/dialogmarkedsføring .....	23
Kritik af databaseperspektivet.....	24
IMC .....	24
Formålet med RM .....	25
Formålet med TM.....	26
Afgrænsning af RM.....	28
3 Teorien på taktisk, operationelt niveau .....	29
Centrale elementer indenfor RM.....	29

CRM.....	29
One-to-one.....	30
Loyalitet .....	31
Dialogprogrammer .....	32
Word of mouth (WOM) .....	33
Brugen af RM til forskellige produkttyper.....	33
FCB-planlægningsmodellen.....	34
Produktlivscyklus (PLC).....	34
Brug af medier.....	35
4 PEST-Analyse .....	36
Politik og lovgivning.....	36
Økonomi.....	37
Social og kulturel kontekst.....	38
Teknologi .....	40
5 SWOT.....	40
Styrker .....	40
Svagheder .....	41
Muligheder .....	41
Trusler .....	41
Sammenfatning.....	41
6 Analyse.....	42
Vurdering af empiri.....	42
Definition af RM.....	42
Hvad siger eksperterne? .....	43
Hvad er de enige om?.....	43
Hvad er de uenige om?.....	44
Sociale medier.....	46

Værktøj eller perspektiv? .....	46
Brugen af RM på det danske BtC-marked .....	48
Kundeklubber og dialogprogrammer .....	48
Sociale medier .....	50
Hvad er det, der virker? .....	50
Case eksempel: Danske Bank .....	53
Skal hele organisationen involveres? .....	53
RM sammenfattende .....	54
Produkttyper og RM .....	55
Involveringsgrad og virkemidler/købsmotiv .....	56
Det udvidede produkt .....	57
PLC .....	58
Praksis: Eksempel 1 .....	59
Praksis: Eksempel 2 .....	60
Opsummering .....	61
Produktkategorier .....	61
7 Sammenfatning og diskussion .....	63
Er RM relevant? .....	63
Er TM relevant? .....	65
Udfordringer .....	66
8 Konklusion .....	68
9 Perspektivering .....	71
Litteraturliste .....	72
Bilag .....	75

## **Index med tabeller og figurer**

### **Tabeller**

Tabel 1: TM vs. RM, side 22

Tabel 2: Onfone medieindrykninger, side 27

Tabel 3: Klassificering af medier, side 35

Tabel 4: FCB-Planlægningsmodellen, side 56

Tabel 5: Eksperternes kunder opdelt i brancher/kategorier, side 59-60

Tabel 6: Antal mio. loyalitetsklub-medlemskaber i USA 2009 fordelt på brancher, side 60

Tabel 7: Kategorisering af produktkategorier, side 61-63

### **Figurer**

Figur 1: Skitsering af opgavens struktur og sammenhæng, side 16

Figur 2: De 4 P'er, side 18

Figur 3: CRM-figur, side 29

Figur 4: Definition af RM, side 45

Figur 5: Den tredelte produktmodel, side 58

## 1 Indledning

Gennem mit studie er jeg blevet bekendt med en del litteratur indenfor markedsføring, der peger i retning af, at der er behov for at tænke markedsføring og reklame på en ny måde for at nå igennem til forbrugerne.

Mediebilledet er præget af en stigende mængde reklamer, hvor konkurrerende produkter konstant forsøger at overdøve hinanden. Derudover er forbrugere i dag langt mere kritiske end tidligere, og der er hård konkurrence om den enkelte forbruger pga. det stigende antal produkter. Mange markeder er mættede i form af den mængde produkter, der udbydes sammenholdt med antallet af potentielle kunder på markedet. Dette gør det vanskeligt at tiltrække nye kunder, da de skal "stjæles" fra konkurrenterne<sup>1</sup>.

Samtidig har forbrugere i dag i langt højere grad adgang til information bl.a. via internettet, hvilket skaber gennemsigtighed i markedet<sup>2</sup>. Forbrugeren har mulighed for at finde dybdegående information om et produkt og sammenligne konkurrerende produkter. Der er desuden en faldende tillid til virksomheder generelt<sup>3</sup>. Forbrugerne foretrækker at søge information om produkter blandt personer, de stoler på eller hos andre forbrugere frem for hos producenten<sup>4</sup>.

Derfor er der behov for en ny måde at tænke markedsføring, hvor man for det første skaber tillid hos kunden og for det andet benytter en mere effektiv marketingindsats til både at tilegne sig nye kunder og holde på de eksisterende.

Her kan relationsmarkedsføring (RM) være en relevant tilgang, idet et af de områder, RM fokuserer på, er at opbygge tillidsfulde relationer til sine kunder. Der er fokus på langsigtede relationer frem for enkeltstående transaktioner. Fordelen ved at opbygge en langsigtet relation til egne kunder er bl.a., at de er nemmere at sælge til og som regel også mere profitable<sup>5</sup>.

Loyale, tilfredse kunder er således de mest profitable for virksomheden (på længere sigt)<sup>6</sup> og ved at fokusere på at beholde samt skabe mersalg til eksisterende kunder frem for at bruge penge på at skaffe nye, kan virksomheden spare en masse energi og penge på markedsføringen.

---

<sup>1</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 3

<sup>2</sup> Urban, G., Spring 2005, s. 155 + Euromonitor International

<sup>3</sup> Urban, G., Spring 2005, s. 156

<sup>4</sup> www.gratisartikler.com, "Sociale medier påvirker i stigende grad forbrugernes beslutninger", 5/5 2010

<sup>5</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 46

<sup>6</sup> Zineldin & Philipson, 2007, s. 235

## Problemformulering

Siden 1950'erne har idéen om marketingmixet og de 4P'er<sup>7</sup> været en dominerende referenceramme inden for markedsføring. Tilgangen til markedsføring kunne karakteriseres som transaktionsbaseret, hvor der var fokus på at sælge virksomhedens produkt og budskab via aggressiv massekommunikation, salgspromovering og distributionsstrategier<sup>8</sup>. Mange teoretikere og praktikere mener, at denne tilgang har mistet noget af sin effekt og relevans i forhold til nutidens kontekst. Der er derimod behov for at have et grundlæggende fokus på at opbygge relationer med den enkelte kunde og skabe dialog frem for bredspektret envejskommunikation.

Den relationsbaserede tilgang synes at være en relevant tilgang på et marked, hvor forbrugernes tillid er afgørende for at virksomheden kan overleve. Med den teknologiske udvikling er en lang række nye medier opstået, som giver mulighed for at nå forbrugerne ad andre veje end de traditionelle. Derudover er det muligt at samle og systematisere information om kunder og potentielle kunder og dermed i langt højere grad målrette sin reklameindsats til forskellige kundesegmenter eller individer. Især på det danske marked, hvor Internetpenetrationen er særlig høj sammenlignet med gennemsnittet i Europa, er der store muligheder for at nå forbrugerne gennem online-medier<sup>9</sup>. Desuden har teknologien gjort det muligt at håndtere kunderelationer ved brug af eksempelvis CRM-systemer<sup>10</sup> med henblik på bl.a. at fastholde profitable kunder<sup>11</sup>. Især på btc-markedet<sup>12</sup>, som ofte er kendetegnet ved målgrupper bestående af mange kunder, er der i dag mulighed for at personliggøre sin markedsføring til den enkelte med langt færre penge end førhen ved hjælp af teknologien.

Selvom RM og dets fordele synes indlysende, lader det dog ikke til, at det bliver prioriteret så højt i praksis. Kun ca. 15-20 % af det samlede reklamebudget i Danmark allokeres til RM og direct mail<sup>13</sup>. I denne opgave ønsker jeg derfor at undersøge nærmere, hvordan RM-teorien bruges i praksis, hvordan ”praktikerne” opfatter og forstår RM samt, hvorfor det ikke er mere udbredt i de danske marketing afdelinger. Er det vejen frem i fremtidens markedsføring eller kan vi stadig bruge elementer af traditionel markedsføring for at skabe bedst muligt afkast af markedsføringsinvesteringerne?

---

<sup>7</sup> De 4 P'er: Product, Price, Place, Promotion

<sup>8</sup> Urban, G., 2005, s. 155, og Grönroos, C., 1994

<sup>9</sup> Euromonitor International, Consumer Lifestyles, Denmark

<sup>10</sup> CRM = Customer Relationship Management

<sup>11</sup> S. Jayachandran, S. Sharma, P. Kaufman, & P. Raman, Okt. 2005, s. 177

<sup>12</sup> Btc = business to consumer

<sup>13</sup> ”Bruger vi vores marketingbudgetter forkert i Danmark?”, Huset Markedsføring, 08-01-2009, ”CRM- eller forretningsstrategi”, Søren Kring, Relationsforum, 07-06-2007



Min overordnede problemformulering lyder derfor således:

***Er RM-teori anvendeligt og relevant i praksis på det danske btc-marked?***

Anvendeligheden af RM undersøges i forhold til, hvorvidt og hvordan det kan benyttes effektivt på det danske btc-marked. Relevansen knytter sig til, hvorvidt der er behov for denne form for markedsføring samt i hvilke sammenhænge. Yderligere har jeg opstillet en række arbejdsspørgsmål nedenfor, som søges besvaret i løbet af opgaven.

**Arbejdsspørgsmål**

- Hvordan forstår den danske reklamebranche RM som disciplin?
- Hvordan bruges RM på det danske btc-marked og hvilke metoder fungerer bedst i praksis?
- Hvilke kriterier skal være opfyldt for, at et produkt eller en service kan drage fordel af at anvende RM?
- Er der nogle typer af produkter på det danske btc-marked, der egner sig bedre til at benytte RM end andre?
- Er det muligt at fastholde kunder og skabe loyalitet uden brug af RM? Hvordan?
- I hvilken udstrækning er traditionel markedsføring relevant i dag?
- Hvilke udfordringer er der i at benytte RM i praksis på btc-markedet?

**Afgrænsning**

Jeg har valgt at afgrænse mig til at se på det danske btc-marked. Dette skyldes, at der her oftest er mange små kunder, samt at den enkelte kunde formodes i langt mindre grad at have en interesse i at have en relation med virksomheder eller brands, som de køber produkter fra. Dette giver en større udfordring i brugen af relationsmarkedsføring sammenlignet med btb. På btb-markedet er det en mere naturlig og integreret del af arbejdsprocessen at skabe og vedligeholde relationer til sine kunder samt have en kontinuerlig dialog. Dette er ikke givet på btc-markedet, hvorfor jeg finder det spændende at se nærmere på.

Der findes en hel del teori og definitioner af RM, hvorfor jeg finder det nødvendigt at afgrænse opgaven på dette plan. Opgavens fokus ligger i højere grad på medier og marketingværktøjer mere end grundlæggende paradigmer inden for marketing. Undersøgelsen primære formål er således *ikke* at finde svar på, hvorvidt der er behov for et skift fra transaktions- til relationsbaseret paradigme. Jeg mener ikke nødvendigvis, at marketingmixet og relationsmarkedsføring er modsigende. Dog mener jeg, at der er behov for at kommunikere

anderledes med de danske forbrugere for at nå igennem til dem. Derfor vil fokus således primært ligge på reklame-delen af markedsføring – både mht. medier og hvordan budskabet lægger op til dialog eller envejskommunikation.

Jeg afgrænser mig dog ikke fuldstændig fra at beskæftige mig med diskussionen om paradigmeskift, idet jeg mener, at det er nødvendigt at se på det, som er kommet forud for RM, nemlig den transaktionsbaserede tilgang, for dermed at definere det nuværende paradigme i forhold til denne.

Slutteligt afgrænser jeg mig fra at gå i dybden med tekniske detaljer om software og anden teknologi, som benyttes i forbindelse med RM, idet jeg ikke mener, at dette er relevant for problemstillingen.

### **Teoretisk referenceramme**

Opgavens teoretiske del har til formål at belyse, hvilke teorier og modeller, der ligger til grund for relationsmarkedsføring for senere at kunne belyse, hvordan disse benyttes i praksis jf. opgavens problemformulering. Den teoretiske del vil således skitsere hvert delelement inden for relationsmarkedsføringsteorien ud fra et anvendelsesorienteret perspektiv. Samtidig vil den teoretiske del klarlægge opgavens definitioner af relationsmarkedsføring fra et hhv. teoretisk og et praktisk perspektiv. Der findes mange definitioner af, hvad relationsmarkedsføring er, og begrebet kan angribes fra flere vinkler, hvorfor jeg finder det relevant at gøre perspektivet i denne opgave klart. I den sammenhæng benyttes bl.a. Kotlers klassificering af perspektiver inden for RM. Herudover vil jeg komme ind på loyalitetsbegrebet i forhold til RM, One-to-one teori, word of mouth, CRM og dialogprogrammer og deres anvendelighed. Endelig diskuteres Integreret Marketing Communication (IMC) som perspektiv og hvilken rolle det spiller i forhold til RM og transaktionsbaseret markedsføring (TM).

En del af opgavens problemstilling omhandler, hvorvidt nogle produkttyper egner sig bedre til at benytte RM end andre. Til at se på dette vil jeg tage udgangspunkt i FCB-planlægningsmodellen, for at undersøge, hvorvidt parametrene i modellen har en sammenhæng med anvendeligheden af RM. Derudover vil jeg se på PLC-modellen for at afgøre, om der kan ses nogle sammenhænge mellem produkttypers PLC og anvendeligheden af RM.

Udover RM-teori vil jeg benytte PEST-modellen som ramme med henblik på at analysere, hvordan RM er relevant i en overordnet markeds-mæssig kontekst. Jeg har valgt at benytte denne model, da jeg mener at der er nogle politiske/lovmæssige, økonomiske, sociale og teknologiske forhold, der har betydning for, i hvilken udstrækning RM er relevant og muligt at benytte.

Traditionelt set benyttes denne model til at analysere en specifik branche eller virksomheds kontekst. I dette tilfælde er det RM på det danske btc-marked, der er genstand for analyse. Jeg ønsker at benytte modellen på denne måde, med henblik på at understrege relevansen af RM på et specifikt marked – det danske btc marked. Resultatet af analysen opsamles i en SWOT. På denne måde fås et overblik over, hvilke styrker og svagheder, muligheder og trusler, der er ved at benytte RM ud fra en teoretisk og markeds-kontekstuel vinkel.

I forlængelse af teoridelen vil jeg foretage en gennemgang og kategorisering af medier generelt med henblik på at se på, hvilke der fra en teoretisk synsvinkel kan bruges i RM-sammenhæng.

### **Metode**

Formålet med dette afsnit er at redegøre for samt begrunde de metodemæssige valg og fravalg, der er foretaget gennem udarbejdelsen af denne opgave. Til at redegøre for dette har jeg valgt at tage udgangspunkt i de styringsfaktorer, der har været afgørende for metodevalget. Disse styringsfaktorer kan opdeles i rammestyringsfaktorer og processtyringsfaktorer. Hvor rammestyringsfaktorerne knytter sig til projektets overordnede rammer, knytter processtyringsfaktorerne sig til de forhold, som bestemmer, hvordan projektet konkret vil forløbe<sup>14</sup>.

### **Rammestyringsfaktorer: Kundskabsmæssigt formål, interesser og ressourcer**

Det kundskabsmæssige formål for opgaven influeres bl.a. af opgavens interesser. I dette tilfælde er disse primært mig selv som opgaveskriver, opdragsgiver, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS samt de bureauer, der interviewes og dermed indgår i opgavens undersøgelse. Disse interesser har alle indflydelse på opgavens formål, problemformulering, forløb og resultater.

Formålet med opgaven er at gennemføre en eksplorativ og diagnosticerende undersøgelse, idet emnet er relativt uudforsket i forhold til belysningen af den nuværende praktisering af

---

<sup>14</sup> Andersen, I., 2003, s. 53

RM på det danske btc-marked<sup>15</sup>. Forholdene omkring dette emne er mindre kendte i forhold til, i hvilke sammenhænge RM fungerer bedst, da praktiseringen af RM fortsat er en relativt ny disciplin.

Formålet med eksplorative og diagnosticerende undersøgelser er bl.a. at tilvejebringe indsigt og forståelse af et fænomen<sup>16</sup>. Denne tilgang harmonerer med problemformuleringens karakter, der lægger op til en åben besvarelse, som har til formål at give en dybere forståelse af RM som disciplin.

Opgavens primære interesser er opgaveskriver, idet jeg selv fastlægger opgavens problemformulering og formål samt har den overvejende indflydelse på forløb og resultater.

Derudover er CBS en betydelig interesser, idet denne har en række formelle krav mht. projektets udformning. Herunder projektets omfang, deadline, afgrænsning af projektets teoretiske perspektiver mm. Disse krav har bl.a. haft indflydelse på valg af undersøgelsesmetode samt omfanget af undersøgelsen.

Bureauer, der bidrager til opgavens undersøgelse, kan tænkes at have en interesse i at påvirke undersøgelsens resultater, således at bureauerne og deres arbejde fremstår positivt og relevant for omverdenen. Dette faktum er nødvendigt at være opmærksom på, når undersøgelsens resultater analyseres.

### **Processtyringsfaktorer: Undersøgellesdesign og dataindsamling**

Indsamlingen af empiri har fortrinsvis bestået af primær data i form af kvalitative interviews. Grundet undersøgelsens eksplorative formål, finder jeg det relevant at benytte kvalitative dataindsamlingsteknikker til primær dataindsamling. Af samme grund er interviewformen semistruktureret, således at der er mulighed for flere uddybende svarmuligheder. Der er dog visse elementer, som interviewet skal besvare, hvorfor det ikke skal være helt ustruktureret<sup>17</sup>. Jeg kunne have valgt andre kvalitative dataindsamlingsformer såsom fokusgruppeinterviews. Jeg mener dog at enkeltvise personinterviews er den mest relevante form i dette tilfælde, idet interviewpersonerne har forskellige meninger, hvilket jeg mener gør opgavens resultater mere spændende. I en fokusgruppe kommer alle personernes forskellige meninger ikke frem på samme måde som i et personinterview, og alle personer vil ikke kunne nå at komme til orde i samme grad. Desuden er det vanskeligt at finde et tidspunkt til at mødes til en fokusgruppe,

---

<sup>15</sup> Andersen, I., 2003, s. 24

<sup>16</sup> Malhotra og Birks, 2007, s. 70

<sup>17</sup> Andersen, I., 2003, s. 212

hvor alle har mulighed for at komme. Især når der er tale om interviewpersoner i stillinger med meget ansvar og tidskrævende jobs. Således synes dybdegående personinterviews med hver enkelt interviewperson hver for sig mest relevant.

Gennem kontakter i mit personlige netværk har jeg fået adgang til personer i forskellige stillinger og virksomheder, som jeg har interviewet. Adgangen er således foregået gennem en tredjepart, som har formidlet kontakten til de personer, jeg ville interviewe, hvilket har givet god mulighed for at få adgang.

Eftersom opgavens formål er at undersøge, hvordan relationsmarkedsføringsteorien benyttes i praksis, synes det relevant at spørge nogle personer, der arbejder professionelt med relationsmarkedsføring. Den valgte teknik hertil er dybdegående personinterviews med personer, der arbejder med relationsmarkedsføring i praksis. Jeg har gennemført semistrukturerede personinterviews med seks personer fra forskellige bureauer. Antallet af interviews er bestemt ud fra, at jeg efter de seks interviews vurderede at have en tilstrækkelig mængde af data i forhold til at kunne besvare opgavens problemstilling. De valgte interviewpersoner er personer, der er ansatte på bureauer, der arbejder med relationsmarkedsføring og dermed har indblik i, hvordan RM benyttes i praksis. Valget er faldet på disse personer, idet jeg mener, at de har de bedste forudsætninger for at udtale sig om, hvordan RM benyttes generelt på tværs af brancher og markeder.

Udover personinterviews har jeg benyttet observation som dataindsamlingsmetode. Jeg har deltaget i et seminar om, hvordan relationsmarkedsføring kan bruges i praksis. Seminaret tog udgangspunkt i et it-værktøj, der organiserer kundedata med henblik på at udføre personligt tilpasset markedsføring til de enkelte kunder. Der blev bl.a. præsenteret en række kundecases, og virksomheden, der stod for seminaret, informerede desuden om, hvordan de generelt arbejdede med RM. Min rolle som observatør kan karakteriseres som ”observatør som deltager”, idet min rolle som observatør var kendt, og kontakten med informanterne i det observerede felt var kortvarig<sup>18</sup>. Formålet med den deltagende observation var at indsamle information om eksempler på, hvordan RM kan benyttes i praksis. Således var det ikke nødvendigt at foretage en længerevarende og dybdegående analyse af feltet, hvorfor denne observationsform syntes passende.

---

<sup>18</sup> Kristiansen, S. og Krogsstrup, H., 2004, s.110

Af sekundær data har jeg indsamlet skriftlig materiale med virksomhedscases, der benytter relationsmarkedsføring for at få indblik i, hvilke RM-metoder, der har haft en hhv. positiv eller negativ effekt i praksis.

### **Reliabilitet**

Reliabiliteten af det indsamlede data knytter sig til, hvor præcist og sikkert jeg måler det, jeg faktisk måler og dermed, hvor pålidelige mine data er<sup>19</sup>.

Undersøgelsen inkluderer kun et udvalg af personer i virksomheder, der beskæftiger sig med RM. Problemstillingen lægger op til en generel besvarelse, men selve undersøgelsen indeholder blot et udsnit af den totale mængde virksomheder og personer, der beskæftiger sig med RM. Der er således tale om en delundersøgelse. Dette betyder, at de ting jeg fokuserer på som værende af afgørende betydning i relation til problemstillingen, måske ikke er gældende for alle bureauer, hvorfor pålideligheden af analysen reduceres. Grundet begrænset adgang og ressourcer er det dog ikke muligt at foretage en total-undersøgelse. Dette synes dog heller ikke nødvendigt i forhold til at kunne besvare problemstillingen.

Omvendt er der også en række faktorer, der har medvirket til at øge reliabiliteten i undersøgelsen. En væsentlig faktor her knytter sig til brugen af metodetriangulering<sup>20</sup>. Ved at benytte forskellige kvalitative dataindsamlingsmetoder, semistrukturerede interviews og observationer, har jeg kunnet belyse det samme fænomen fra forskellige vinkler, hvilket øger reliabiliteten.

Samtidig er pålideligheden også blevet øget ved, at jeg har interviewet en række sammenlignelige interviewpersoner, idet næsten alle interviewpersoner er direktører el. lign. for relationsbureauer i Danmark.

### **Validitet**

Validiteten knytter sig til, hvorvidt der er overensstemmelse mellem det teoretiske og empiriske begrebsplan<sup>21</sup>. Sagt på en anden måde udtrykker validitet, hvorvidt der er overensstemmelse mellem de data, som jeg indsamler og det, jeg ønsker at beskrive. I praksis afhænger validiteten af, hvorvidt jeg måler, det jeg ønsker at måle, interviewenes kvalitet samt den videre behandling af disse.

---

<sup>19</sup> Andersen, I., 2003, s. 120

<sup>20</sup> Andersen, I., 2003, s. 44 + 208

<sup>21</sup> Andersen, I., 2003, s. 119

Idet jeg undersøger operationaliseringen af et teoretisk begreb, må det forventes, at overensstemmelsen mellem det empiriske og teoretiske begrebsplan er høj.

Derudover benyttes der kvalitative interviews som dataindsamlingssteknik. Ved brug af denne metode er der mulighed for at spørge meget konkret ind til de problemstillinger, som opgaven tilsigter at svare på. Dette er yderligere med til at øge validiteten, idet der må siges at være stor overensstemmelse mellem det, der ønskes svar på og den information, der rent faktisk indsamles.

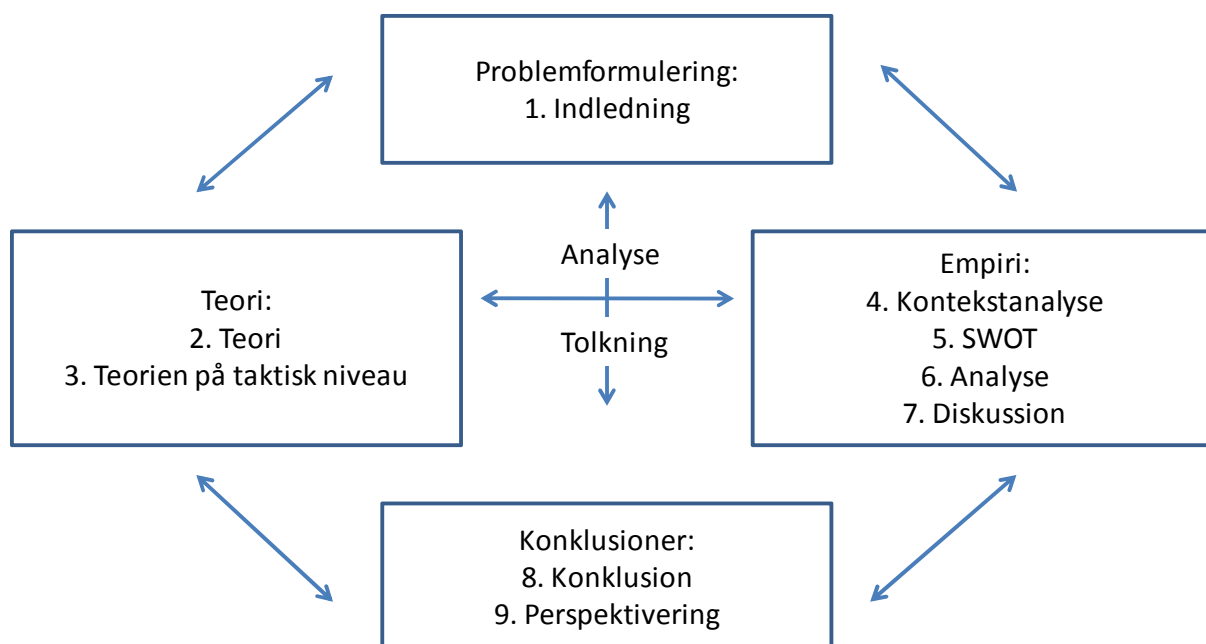
Jeg fandt i løbet af interviewrækken ud af, at nogle spørgsmål afdækkede forhold, der havde stor betydning for problemfeltet, mens andre var mindre vigtige. Desuden var nogle spørgsmål vanskeligere at få direkte svar på, hvorfor formuleringen af spørgsmålene blev justeret undervejs i interviewperioden. Samlet set synes dette at medføre, at de sidste interviews i rækken i højere grad har givet valide og dybdegående data i forhold til problemstillingen.

Et andet aspekt knytter sig til brugen af diktafon under interviewene. På den ene side var brugen af diktafon en ulempe, idet det øgede risikoen for usikkerhed hos den interviewede eller manglende vilje til at svare fyldestgørende eller ærligt på spørgsmålene. Modsat højnede brugen af diktafon kvaliteten af den efterfølgende analyse, idet jeg har haft mulighed for gentagne gange at gennemhøre interviewene samt gennemlæse referaterne af de gennemførte interviews. Dataene fra disse optagelser har en langt højere kvalitet end noter, idet det væsentlige i et kvalitativt interview både er det, der bliver sagt, det der ikke bliver sagt, samt det, der kommer frem mellem linjerne.

Ovenstående viser, at validering og verificering som helhed er en afvejning mellem forskellige ofte modarbejdende faktorer. Jeg mener dog at have afvejet således, at jeg i opgaven har formået at producere viden med tilstrækkelig validitet.

### **Opgavens struktur**

Dette afsnit har til formål at give et overblik over opgavens struktur. Med udgangspunkt i Ib Andersens model over vidensproduktionsprocessen, har jeg nedenfor skitseret opgavens elementer og sammenhæng.



Figur 1: Skitsering af opgavens struktur og sammenhæng<sup>22</sup>

Kapitel 1 indeholder både problemformulering, afgrænsning og metode. Dernæst præsenteres og diskuteres teorien, der benyttes i opgaven, i kapitel 2 og 3, herunder også opgavens definitioner af RM. Kapitel 4 er en analyse af RM i kontekst, hvor PEST-modellen benyttes til at analysere de markedsmæssige forhold, der er med til at påvirke trivslen af RM som teoretisk perspektiv inden for markedsføringsplanlægning. Analysen opsamles i en SWOT-analyse i kapitel 5. I kapitel 6 analyseres resultaterne af den empiriske undersøgelse, og i kapitel 7 diskuteres sammenhængen mellem teori og praksis i forhold til anvendelsen af RM. Konklusionen på opgaven præsenteres i kapitel 8, som efterfølges af en perspektivering i kapitel 9.

<sup>22</sup> Andersen, I., 2003, s. 29 + egen tilvirkning.



## 2 Teori

I dette kapitel beskrives opgavens teoretiske fundament og afsæt. Der redegøres for RM's udvikling og definitioner, og på denne baggrund klarlægges opgavens perspektiver og definition af begrebet.

### **Relationsmarkedsføringens udvikling**

Relationer har siden tidernes morgen været en central del af det at gøre forretning. Men en klar operationalisering af RM har ikke altid været så åbenlys som eksempelvis de 4 P'er<sup>23</sup>. RM som begreb har først for alvor slået igennem i løbet af 1990'erne. På dette tidspunkt begyndte flere teoretikere at argumentere for, at der var behov for et paradigmeskifte inden for markedsføring fra en transaktions- til en relationsbaseret tilgang<sup>24</sup>. Andre mente, at RM blot var et element, som kunne indgå i den eksisterende marketing kontekst uden behov for et decideret paradigmeskifte<sup>25</sup>. De seneste to årtier er relationsparadigmet dog blevet accepteret i stigende grad<sup>26</sup>. Især det seneste årti har RM på btc-markedet for alvor vundet indpas i takt med teknologiens udvikling.

#### *Transaktionsbaseret markedsføring*

Den transaktionsbaserede tilgang til markedsføring anses som "den traditionelle måde" i nutidens kontekst. Den har baggrund i 60'erne og 70'ernes markedssituation, hvor der var stor vækst på forbrugermarkedet. Virksomhederne var derfor interesserede i at få del i så stor en andel af denne vækst som muligt og fokuserede således på at opnå volumen og markedsandele<sup>27</sup>. Det var transaktionen mellem kunden og virksomheden, der var i fokus. Markedsføringen var karakteriseret ved massemarkedsføring, hvor det gjaldt om at nå så mange som muligt med sit budskab. De foretrukne medier var Tv, biograf, radio, outdoor, aviser, dagblade og magasiner.

Den teoretiske referenceramme var domineret af marketingmixet eller de 4 P'er: Pris, Produkt, Place og Promotion, som af mange opfattes som den grundlæggende teori inden for markedsføring<sup>28</sup>. Denne tilgang er efterhånden bredt accepteret og benævnes fortsat som den traditionelle tilgang til markedsføringsplanlægning<sup>29</sup>.

---

<sup>23</sup> Gummesson, 1994, s. 5

<sup>24</sup> Grönroos, 1994, & Gummesson, 1997

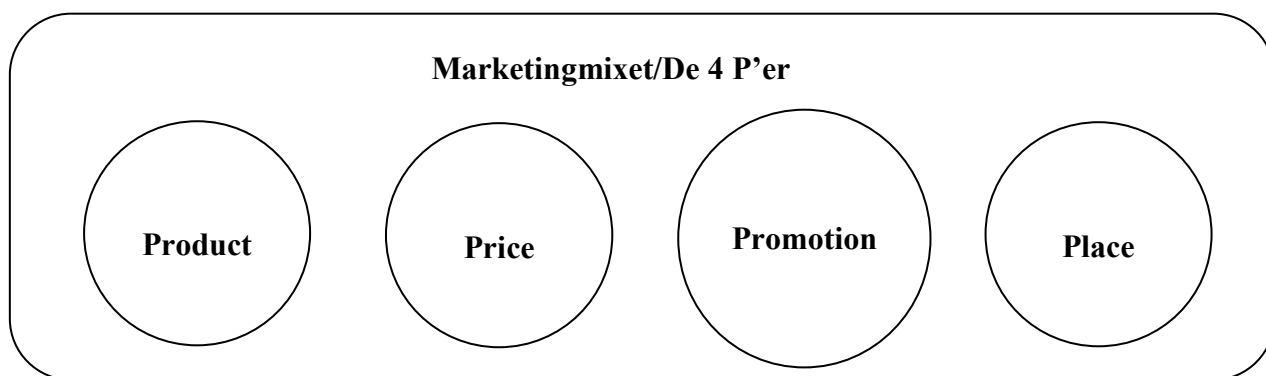
<sup>25</sup> R. J. Brodie, N. E. Coviello, R. W. Brookes and V. Little, 1997 & M. Zineldin and S. Philipson, 2007

<sup>26</sup> Åke Finne & Christian Grönroos, 2009

<sup>27</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006

<sup>28</sup> Grönroos, 1994

<sup>29</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009



Figur 2: De 4 P'er

Ideen bag marketingmixet er, at det kan benyttes som et værktøj i markedsføringsplanlægningen<sup>30</sup>. Under hvert "P", som ses i figur 2, er der en række parametre, som markedsføreren kan justere på, således at mixet tilpasses strategien for det produkt eller den service, der skal markedsføres. Set fra denne vinkel synes marketingmixet i sig selv ikke forældet i forhold til nutidens kontekst. Elementerne i marketingmixet kan fortsat være en hjælp til planlægningen af en markedsføringskampagne. Det afgørende er derimod, *hvordan* værktøjerne i mixet benyttes.

En af de væsentligste kritikpunkter ved de 4 P'er er da også, at de ikke er dækkende for alle situationer. Af samme grund har flere teoretikere igennem tiden tilføjet yderligere P'er, således at modellen var dækkende og passende til f.eks. service sektoren<sup>31</sup>. Desuden kritiseres modellen for at være en forsimplet udgave af det originale marketingmix formuleret af Neil Borden i 1950'erne, som bestod af tolv elementer. Modellen blev efterfølgende reduceret til de 4 P'er af McCarthy i 1960, og er den mest udbredte udgave af marketingmixet.

Den oprindelige liste af P'er var ikke ment som en fyldestgørende liste, men derimod som guidelines, der skulle tilpasses den enkelte situation<sup>32</sup>. Set fra denne vinkel synes modellen således stadig anvendelig. Markedsføreren skal dog være opmærksom på den kontekst, der opereres i og tilpasse parametrene i marketingmixet til den specifikke situation. På denne måde kan modellen desuden kombineres med elementer af RM.

### Organisatorisk betragtningsniveau

Set i lyset af marketingmixet som referenceramme afgrænses opgavens fokus til det ene af de 4 P'er: Promotion parameteret. Dette parameter kan siges at dække over den "opsøgende"

<sup>30</sup> Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., 2010, s. 2

<sup>31</sup> Grönroos, Christian, 1994, s. 348

<sup>32</sup> Grönroos, Christian, 1994, s. 349

kommunikation til forbrugeren og indeholder følgende elementer: Salgspromovering, reklame, sales force, PR, direct marketing, sponsorater, point of purchase, udstillinger og messer, personligt salg samt elektronisk kommunikation<sup>33+34</sup>. Heriblandt findes en række af de elementer, som også benyttes i RM-sammenhæng.

Flere teoretikere definerer RM som en slags corporate strategi, dvs. en tankegang, som skal influere en hel organisations struktur og kultur. Christopher, Payne & Ballantyne taler om at virksomheden skal være cross-functional, hvor marketing skal arbejde på tværs af afdelinger og funktioner frem for at være en isoleret silo i organisationen. På denne måde kan alle medarbejdere tage del i den overordnede marketingstrategi<sup>35</sup>. Gummesson (1994) mener ligeledes, at RM fordrer en ændring af organisationen og ledelsen: *“The concept of RM is a recognition of a new type of organization which needs a new type of management”*<sup>36</sup>. RM betragtes som en tilgang til markedsføring, hvor marketingfunktionen skal influere hele ledelsesprocessen og dermed resten af organisationen, og ikke blot afgrænses til salgs- og marketingafdelingen i en virksomhed<sup>37</sup>. Hvis der skal være fokus på relationer, skal der ske en ændring i mentaliteten og tilgangen til relationer i hele virksomheden<sup>38</sup>. Således ændres virksomhedens fokus fra transaktioner mellem kunde og virksomhed til fokus på langsigtede relationer med kunderne. Spørgsmålet er dog, hvorvidt en fuldstændig integreret RM strategi er realistisk at kunne udføre i praksis, idet en ændring fra silotænkning til at arbejde på tværs af virksomheden i mange tilfælde vil kræve en hel del af virksomheden.

I den anden ende af skalaen kan RM også betragtes som et rent promotion parameter. Dvs. at RM betragtes som et element blandt de forskellige typer af reklame, og kræver dermed ikke en ændring af hele organisationen for at kunne benyttes. Dog forudsætter brugen af RM, at organisationen, der arbejder med det, er indrettet til at håndtere brugen af det. Dvs. at virksomheden sælger et produkt eller en service, hvor det er muligt at indsamle og strukturere data på kunder, og at det er lønsomt og giver mening at bygge relationer med kunderne. Samtidig kan det til tider være problematisk, hvis andre funktioner end marketing, der har kontakt med virksomhedens kunder, ikke er indstillet på at behandle dem som en vigtig relation. Hvis eksempelvis et loyalitetsprogram skal være troværdigt, er det således

---

<sup>33</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman og Hansen, 2009

<sup>34</sup> Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., 2010, s.3

<sup>35</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 6

<sup>36</sup> Gummesson, E., 1994, s. 10

<sup>37</sup> Gummesson, E., 1994, s. 6-7

<sup>38</sup> Ibid.

nødvendigt, at medarbejdere, der har kontakt med kunderne, uddannes til at håndtere dem i overensstemmelse med virksomhedens strategi.

Perspektivet, hvor RM ansues som et element i promotion mixet, understøttes desuden af Brodie et al.<sup>39</sup> samt Zineldin & Philipson<sup>40</sup>. Deres studier viser, at TM og RM benyttes i samspil, hvilket indikerer, at brugen af RM ikke kræver en ændring af hele organisationen. Ifølge deres studier er RM ikke en tilgang til markedsføring, der erstatter TM, men nærmere en række principper, der også findes som underkategorier i elementerne i marketingmixet. Zineldin & Philipson mener dog, at fokus på kunden og ikke produktet er vigtigt, uanset om tilgangen til marketing er TM eller RM<sup>41</sup>. Dette understøtter yderligere betragtningsniveauet om at se RM som et promotionparameter, hvor fokus er på at skabe en relation med kunden.

### **Definition af relationsmarkedsføring i et teoretisk perspektiv**

Dette afsnit har til formål at definere RM som begreb, således at den teoretiske referenceramme for opgaven bliver klarlagt.

#### *RM definitioner*

Begrebet RM bruges i mange forskellige sammenhænge og er desuden kritiseret for dette<sup>42</sup>. I Danmark bruges begrebet ofte synonymt med direct marketing og dialogmarkedsføring. Definitionen af RM i denne sammenhæng går på, at der er tale om en direkte kommunikation med kunden. Budskabet lægger op til en længerevarende relation, hvor virksomheden får indblik i kundens aktuelle behov og forsøger at indfri dem<sup>43</sup>.

Christopher, Payne & Ballantyne definerer RM som indeholdende en række elementer. For det første er der fokus på relationer frem for transaktioner i tilgangen til marketing. Derudover understreges vigtigheden af fastholdelse af kunder. Herfra går de et skridt videre i forhold til førstnævnte definition, idet de mener, at intern markedsføring spiller en central rolle, og at marketing funktionen skal arbejde på tværs af organisationen. Desuden har de fokus på flere markeder udover kundemarkedet, samt at kundeservice, kvalitet og marketing skal integreres i højere grad. Endelig lægger de vægt på, at det traditionelle marketingmix ikke er tilstrækkeligt i forhold til at bygge og vedligeholde relationer<sup>44</sup>.

---

<sup>39</sup> Brodie et al., 1997, s. 397

<sup>40</sup> Zineldin, M. and Philipson, S., 2007, s. 230

<sup>41</sup> Zineldin, M. and Philipson, S., 2007, s. 234

<sup>42</sup> Brodie et. al., 1997, s. 385

<sup>43</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 206

<sup>44</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 4

Den sidste halvdel af definitionen lægger op til, at RM involverer hele organisationen og ikke blot marketing. Dette perspektiv strider lidt imod synet på RM som et promotion element. Jeg mener dog ikke, at der er noget forkert i det, de siger, idet kundefokus er relevant for alle dele af organisationen. Dog kan RM som sagt også benyttes i samspil med TM og således ses som en del af det samlede marketingmix. Dermed synes det også at være muligt at benytte RM, uden at alle elementer fra ovenstående definition er opfyldt.

Grönroos, som også har haft en betydelig rolle i debatten om RM, definerer det således:

*"Marketing is to establish, maintain, and enhance . . . relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises"*<sup>45</sup>.

Også andre definitioner ser RM som en disciplin, der handler om at fastholde profitable kunder, hvor kundetilfredshed, loyalitet og profitabilitet er nøgleordene<sup>46</sup>.

Når det gælder btc-markedet vil jeg dog mene, at den førstnævnte definition dækker godt over, hvad RM betyder. Nedenfor vil det tydeliggøres yderligere hvilke parametre, der kan være med til at definere RM.

#### *Transaktions- vs. Relationsperspektivet*

Ofte sættes RM i forhold til Transaktionsmarkedsføring (TM) for at klargøre forskellene imellem disse tilgange, og på denne måde definere dem i forhold til hinanden. Denne måde mener jeg er meget overskuelig, hvorfor jeg vil gøre det samme.

Nogle akademikere mener, at relationsperspektivet har eller bør erstatte transaktionsperspektivet, imens andre mener, at der er plads til dem begge enten uafhængigt af hinanden eller kombineret<sup>47</sup>. Sidstnævnte er dog den mere generelt accepterede synsvinkel.

Kotler og Keller mfl. definerer de to perspektiver i forhold til hinanden vha. følgende parametre: fokus, tidsperspektiv, primær kommunikation, kunde feedback mekanisme, markedsstørrelse og succeskriterie. Kontrasten mellem de to tilgange er opstillet i tabel 1 nedenfor:

---

<sup>45</sup> Grönroos, 1994, s. 355

<sup>46</sup> De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, s. 403

<sup>47</sup> Gummesson, E., 1994 + Grönroos, C., 1994 + Zineldin & Philipson, 2007 + Brodie et al., 1997

TM	←—————→	RM
Enkelte transaktioner, brand management	Fokus	Løbende udvekslinger/transaktioner, customer management
Kortsigtet fokus	Tidsperspektiv	Langsigtet fokus
Massekommunikation	Primær kommunikation	Personlig kommunikation
Isoleret market research	Kunde feedback mekanisme	Løbende dialog
Massemarkeder eller markedssegmenter	Markedsstørrelse	Marked bestående af én
Markedsandel	Succeskriterie	Mind share (share of customer)

Tabel 1: Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman &amp; Hansen, 2009, s.19

Kotler og Keller m.fl. ser de to perspektiver som yderlighederne inden for markedsføring i praksis, hvorimellem der eksisterer en række andre perspektiver, som alle er underperspektiver af RM. Tættest på TM ligger *databasemarkedsføring*. Her forsøger man at fastholde kunden ved at målrette og personliggøre sin markedsføring på baggrund af data, virksomheden besidder om kunden. Der er således ikke tale om en egentlig dialog *med* kunden, idet det er virksomheden, der sender et budskab *til* kunden uden at gå i egentlig dialog. Midt imellem de to yderligheder ligger *e-markedsføring*, som er betegnelsen for internettet og interaktive medier, som faciliterer dialog mellem virksomheden og dens kunder. Begrebet bruges dog ikke længere, idet teknologien i dag benyttes på tværs af alle perspektiver. *Interaktionsmarkedsføring* er den fjerdenævnte tilgang som består i face-to-face interaktion mellem to individer. Her udvikler virksomheden en gensidig fordelagtig relation med kunden. Denne tilgang ses oftest på btb-markedet ligesom den sidste tilgang; *netværksmarkedsføring*. Denne tilgang er karakteriseret ved, at organisationer er tæt forbundet i et netværk og således tilpasser sig og integreres i hinanden. I dette tilfælde er de nærmest partnere.

Kotler og Keller m.fl. mener, at de fleste markedsføringschefer har fokus på en primær tilgang, men udfører dem alle i praksis<sup>48</sup>. Da denne opgave omhandler det danske btc-marked, vil de relevante perspektiver inden for RM være database- og e-markedsføring ud fra den ovennævnte klassificering.

Kotler og Kellers tilgang er inspireret af en anden og lignende klassificering udarbejdet af Coviello et al. (1996). Her har man forsøgt at skabe overblik over i hvilke sammenhænge,

<sup>48</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009

begrebet anvendes inden for både europæiske og nordamerikanske skoler<sup>49</sup>. På denne baggrund har man defineret 4 kategorier eller tilgange til marketing. Disse er transaktions-, database-, interaktions- og netværksbaseret marketing, hvor de tre sidstnævnte hører under relationsbaseret markedsføring.

Her har man ikke nævnt e-markedsføring sammenlignet med den kotleriske klassificering, men ellers er de overordnede perspektiver benævnt ens. Igen er kommunikationsformen i interaktions- og netværksperspektivet karakteriseret ved, at det er individer i organisationer, der interagerer, og dermed hører disse perspektiver primært til på btb-markedet. I database- og transaktionsperspektivet kommunikerer en virksomhed til hhv. et individ og et marked, hvorfor disse perspektiver kan siges at tilhøre btc-markedet.

Idet denne opgaves fokus er på btc-markedet, kan de mulige perspektiver skæres ned til transaktions- og databasemarkedsføring. Herunder er det kun databasemarkedsføring, der hører under kategorien relationsbaseret markedsføring, hvorfor dette perspektiv kommer tættest på denne opgaves teoretiske perspektiv. Databaseperspektivet er bl.a. karakteriseret ved et fokus på information og økonomiske transaktioner, og kommunikationen foregår mellem virksomheden og et individ. Kontakten er personaliseret men med en hvis distance, da tonen er relativt formel sammenlignet med face-to-face kontakt. Den sælgende part er aktiv, hvor køber er semi-passiv, og der er således en skævhed i magtbalancen. Relationen består således primært i den information virksomheden besidder om kunden.

Jeg mener dog ikke, at det er så ligetil at definere relationsmarkedsføring på btc-markedet. De nævnte tilgange skal heller ikke opfattes som værende uafhængige af hinanden eller at de gensidigt udelukker hinanden. Jeg mener samtidig, at det er interessant at se nærmere på, om denne klassificering af RM også kan ses i praksis. Herunder i hvilken grad de parametre, der karakteriserer databasemarkedsføringsperspektivet, stemmer overens med opfattelsen og brugen af RM på btc-markedet i praksis.

#### *Direct marketing/dialogmarkedsføring*

RM bliver ofte nævnt i direkte sammenhæng med direct marketing(DM) eller dialogmarkedsføring, som det også kaldes. Søndersted-Olsen beskriver formålet med DM som værende en prioritering af dialog med kunden, hvor man forsøger at bygge en relation for at skabe kundeloyalitet<sup>50</sup>. Midlet er forskellige it-værktøjer, breve eller telefonisk

---

<sup>49</sup> Brodie et. al., 1997, s. 385

<sup>50</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 206

henvendelse, hvor man personificerer sin henvendelse på baggrund af den information, man har om kunden. DM kan således siges at høre under databaseperspektivet, idet der er tale om målrettede henvendelser på baggrund af data om kunden. Alligevel adskiller DM sig en smule fra databaseperspektivet, idet fokus er på at opbygge en relation med henblik på at skabe loyalitet hos kunden frem for blot at indsamle information og fokusere på økonomiske transaktioner. Databaseperspektivet har dog også fokus på fastholdelse af kunder og loyalitetsopbyggelse men med henblik på øget profit og risikominimering og ikke så meget en samspillende relation. I praksis vil jeg dog mene, at der ikke er forskel på formålet og effekten af de to begreber. Begrebet direct marketing bliver både omtalt som et navn for RM og som en mere specifik marketingdisciplin, som går ud på, at der foretages en personliggjort henvendelse enten via brev, e-mail eller telefon/sms. Derfor er begrebet dialogmarkedsføring mindre forvirrende at bruge, hvis der er tale om RM som disciplin.

#### *Kritik af databaseperspektivet*

Der kan stilles spørgsmål ved, hvorvidt databaseperspektivet og den ovenstående definition af DM er tilstrækkeligt, hvis målet er at bygge en relation med kunden med henblik på at skabe loyalitet. Forbrugerne opfatter ikke nødvendigvis sig selv som havende en relation med en given virksomhed til trods for dennes forsøg på at skabe en relation ved hjælp af dyrte RM programmer<sup>51</sup>. Kundens emotionelle forbindelse til et brand samt relationen til andre forbrugere f.eks. på Internettet spiller givetvis også en rolle, hvis relations- eller loyalitetsprogrammerne skal være en succes. Noget kan altså tyde på, at RM ikke altid kan stå alene men med fordel kan benyttes i samspil med andre promotion parametre.

#### *IMC*

En af de populære principper inden for markedsføringskommunikation er integreret marketing kommunikation (IMC). De grundlæggende principper indenfor IMC er konsistens og synergi<sup>52</sup>. Dvs. at alle elementer af marketingmixet skal arbejde i samme retning. God markedsføring defineres således som en kombination af forskellige elementer i promotion parameteret tilpasset den enkelte kampagne, hvor nøgleordene er integration og sammenhæng mellem forskellige medier og markedsføringsværktøjer.

---

<sup>51</sup> Palmer, A., 2009, s. 2

<sup>52</sup> Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007, s. 3



Denne tilgang taler således for, at RM er mere effektivt, hvis det benyttes i samspil med andre promotion værktøjer, idet der kan skabes en synergieffekt ved at trække på fordelene af de forskellige marktingværktøjer, der er til rådighed.

### **Formålet med RM**

Christopher, Payne & Ballantyne definerer formålet med RM som værende følgende: at maksimere kundens livstidsværdi<sup>53</sup>. Samtidig er formålet at beholde de profitable kunder indtil de ikke længere er profitable.

Ikke alle kunder er lige profitable i en virksomhed. Derfor gælder det om at identificere de mest profitable og derefter forsøge at beholde dem som kunder. Den såkaldte Pareto Lov eller 80/20-regel siger, at 80% af den totale omsætning genereres af blot 20% af kunderne<sup>54</sup>.

Virksomhedens opgave er derfor at identificere disse 20% og forsøge at opbygge en tæt relation med dem med henblik på at skabe størst mulig profit til virksomheden samtidig med, at virksomheden skaber værdi for kunden. Ifølge Christopher, Payne & Ballantyne handler RM også om, at kunden får noget igen. Kunden er loyal over for virksomheden i forventning om at få noget værdi ud af relationen<sup>55</sup>. Denne værdi er udover produktet i sig selv relateret til kvaliteten samt oplevelsen af kundeservice omkring produktet.

For at der kan være tale om en holdbar relation, skal der altså være en kontinuerlig udveksling af værdi mellem virksomhed og kunde.

Dette syn på markedsføring understøttes af American Marketing Association's definition af Marketing:

*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*

(Approved October 2007)

Til forskel fra tidligere definitioner fra AMA er der nu lagt vægt på, at der skabes værdi for kunden og samfundet m.fl. Dette tyder på, at relationstankegangen har en væsentlig indflydelse på den generelle opfattelse af, hvad markedsføring er.

---

<sup>53</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 5.

<sup>54</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 40

<sup>55</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 8

## Formålet med TM

Som nævnt tidligere, ses TM som den traditionelle måde at lave markedsføring på. Formålet med TM er helt basalt set at nå så mange som muligt med sit budskab i håbet om, at forbrugerne reagerer på det således, at der skabes salg. TM kan dog også benyttes mere nuanceret end som så. Ved brug af de forskellige variable i marketingmixet kan TM også benyttes til at opbygge, vedligeholde, forbedre og beskytte et brand<sup>56</sup>. Brandbuilding har et mere langsigtet fokus frem for det kortsigtede transaktionsfokus, som TM også er kendetegnet ved jf. tabel 1.

Formålet med branding er at skabe et navn for et produkt eller en service, som gør at det adskiller sig fra dets konkurrenter<sup>57</sup>. Dermed er det også muligt at positionere brandet i forhold til konkurrenterne. Brandet kan desuden tillægges en række egenskaber, der kendetegner det, hvilket gør brandet mere genkendeligt for forbrugeren<sup>58</sup>.

Branding kan både benyttes til at positionere sig i en højere prisklasse, hvor brandet identificeres med kvalitet og evt. prestige, der gør forbrugerne villige til at betale ekstra for produktet eller servicen hos det brand<sup>59</sup>. Samtidig kan det også benyttes til at positionere et mere lavpris-brand, som primært konkurrerer på pris.

Et brand kan defineres som: *”et symbol, der repræsenterer forbrugernes erfaring med en organisation, et produkt eller en service”*<sup>60</sup>. Et stærkt brand kan vække følelser af kærlighed, hengivenhed og tilhør hos forbrugerne<sup>61</sup>, og således kan der eksistere en emotionel relation mellem brand og forbruger. Denne relation adskiller sig fra den relation, der er tale om i en RM-kontekst, hvor relationen er baseret på viden om forbrugeren, som dermed ikke nødvendigvis er emotionel.

Den emotionelle branding er relevant i et samfund, hvor forbrugerne ikke kun køber for at opfylde funktionelle behov. I mange sammenhænge er købet baseret på et behov for at skabe en identitet, som konstrueres af bl.a. brands, der har en bestemt symbolsk betydning<sup>62</sup>.

Samtidig har den emotionelle dimension en signifikant betydning for loyaliteten overfor et brand. Loyale kunder er ofte villige til at betale en merværdi for produktet/brandet, og bliver

---

<sup>56</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 425

<sup>57</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 425

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 425-426

<sup>60</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 426

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

dermed attraktive for virksomheden. Ifølge Kotler og Keller m.fl. er det muligt at skabe loyalitet via branding, og derfor ses RM ikke som det eneste middel til dette.

At skabe et stærkt brand tager dog lang tid og koster mange penge<sup>63</sup>. Hvis der benyttes massemarkedsføring, skal der være et vist reklametryk, for at reklamen har en effekt, og det er ofte dyrt i køb af medier<sup>64</sup>.

Et eksempel på et dyrkøbt brand er teleselskabet Onfone, som i løbet af de seneste 7 måneder er gået fra at have 40.000 kunder ultimo juni 2010 til nu at have over 150.000 pr. 7/2 2011<sup>65</sup>. Denne stigning i antal kunder er dog sket som følge af massive investeringer i markedsføring. På baggrund af tal fra TNS Gallups Adfacts fremgår det, at Onfone har investeret ca. 30 mio. kroner i medier i andet halvår af 2010<sup>66</sup>. Per 30/12 2010 havde de 125.000 kunder, hvilket svarer til en tilvækst i kunder på 85.000 i løbet af seks måneder<sup>67</sup>. Sættes dette i forhold til udgifter til medier i samme periode, har Onfone i andet halvår af 2010 investeret ca. 346 kr. per kunde udelukkende i medietryk jf. tabel 2<sup>68</sup>. Til sammenligning ligger den månedlige abonnementspris mellem 99 og 249 kr. per måned. Således skal kunderne med det billigste abonnement blive i minimum fire måneder for blot at dække udgifter til medieindrykninger.

<b>Onfone medieindrykninger</b>	
Måned	Kr.
Juli 2010	Ikke i top 10
August 2010	4.361.335
September 2010	Ikke i top 10
Oktober 2010	4.936.066
November 2010	9.601.806
December 2010	10.510.616
Sum	29.409.823
Netto tilvækst af kunder	85.000
<b>Kr. per kunde</b>	<b>346</b>

Tabel 2, Kilde: TNS Gallup Adfact + Onfone.dk + Egen tilvirkning

Udover medieindrykning skal tillægges omkostninger til udarbejdelse af reklamer, hvilket formentlig også har kostet en del mio. kroner, idet de bl.a. har lavet Tv-reklamer og brugt

<sup>63</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 425

<sup>64</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 211

<sup>65</sup> <https://www.onfone.dk/sider/836/regnskaber+comon.dk>, "Onfone stjæler kunder som aldrig før", 7/2 2011

<sup>66</sup> Der fremgår ikke tal fra alle måneder i perioden, så tallet er summen af de måneder, hvor beløbene er oplyst. Beløbene er udregnet på baggrund af listepreiser og har derfor ikke fratrukket rabatter o.l.

<sup>67</sup> Onfone.dk

<sup>68</sup> Udregning: 29.409.823 kr./85.000 kunder = 346 kr. per kunde

skuespilleren Lars Bom som celebrity endorser. Uden at vide, hvor længe en kunde skal blive for at opnå break even, må disse beløb siges at være forholdsvis store. Specielt når man tager i betragtning, at der ikke er nogen bindingsperiode for nye kunder<sup>69</sup>. Det skal dog omvendt siges, at disse omkostninger til bl.a. at opbygge en kundebase formentlig ikke forbliver ligeså høje. Samtidig kan man forestille sig, at der ligger en strategisk plan bag disse handlinger, som forhåbentlig kan forsvare investeringerne i medier.

Udover branding kan massemarkedsføring også bruges til at fortælle en historie i ord og billeder<sup>70</sup>. Der kan skabes et univers omkring produktet, som bruges til at iscenesætte og fortælle om det. På denne måde kan reklamen appellere til forbrugernes følelser, og forsøge at skabe en emotionel relation til produktet eller servicen.

Svagheden ved denne form for markedsføring er, at det er vanskeligt at måle den reelle effekt af den<sup>71</sup>. Desuden rammer den ofte forbrugere, for hvem budskabet ikke er relevant, hvilket kan medvirke til en øget reklametræthed hos disse forbrugere.

Styrken ved TM er dog, at den kan skabe kendskab og awareness bredt og hurtigt, hvor RM kan overbevise og sælge<sup>72</sup>. Således synes kombinationen af de to at være den foretrukne tilgang til markedsføring.

### **Afgrænsning af RM**

På baggrund af ovenstående kapitel synes det nødvendigt at afgrænse begrebet RM i forhold til, hvordan det forstås og benyttes i denne opgave. Eftersom at der er fokus på det danske btc-marked, synes det relevant at anskue RM som en disciplin med udgangspunkt i databaseperspektivet. Dog er der en række øvrige elementer, som er med til at nuancere dette perspektiv, hvilket udmønter sig i, at RM kan beskrives som følgende:

- Kommunikationen med kunden er personliggjort på baggrund af data eller viden om kunden. Kommunikationen foregår løbende mellem virksomhed og kunde, hvor virksomheden er aktiv og kunden mindre aktiv.
- Budskabet lægger op til en længerevarende relation. Der er fokus på relationer og løbende transaktioner frem for enkelte transaktioner. Dvs. fokus er langsigtet.
- Det er desuden vigtigt at have fokus på fastholdelse af profitable kunder.

---

<sup>69</sup> Onfone.dk

<sup>70</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 210

<sup>71</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 210

<sup>72</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 211

- Markedsstørrelsen består af en eller meget få individer.

RM kan ud fra denne opgaves definition bruges synonymt med dialogmarkedsføring, idet begreberne i denne sammenhæng dækker over det samme. Jeg vælger dog fortsat i denne opgave at benytte begrebet RM frem for dialogmarkedsføring, men hvor forståelsen af RM er baseret på ovenstående beskrivelse.

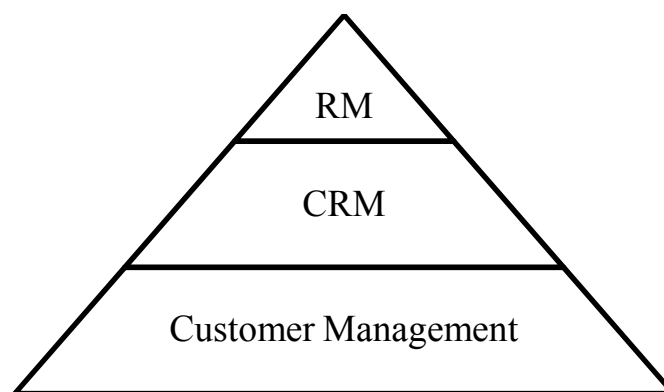
### 3 Teorien på taktisk, operationelt niveau

#### Centrale elementer indenfor RM

I dette afsnit vil jeg komme ind på nogle af de centrale elementer inden for RM, som er til rådighed i selve operationaliseringen af RM

#### *CRM*

CRM står for Customer Relationship Management og indbefatter virksomhedens arbejde med at styre og udvikle relationerne med sine kunder. CRM kan siges at være den strategiske platform for at benytte RM i sin virksomhed, se figur 3<sup>73</sup>.



Figur 3<sup>74</sup>

Begrebet bygger på relationstankegangen men associeres ofte direkte med værktøjet, der benyttes i form af it-systemer, som indeholder detaljeret data om den enkelte kunde<sup>75</sup>. Disse data indeholder information, som kan hjælpe virksomheden til at forstå sine kunder bedre samt optimere implementeringen af virksomhedens markedsføringsstrategi. Især i løbet af de seneste år har man udviklet systemer, der kan håndtere enorme mængder af data, hvilket giver virksomheden gode muligheder for at forbedre kommunikationen med sine kunder.

<sup>73</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 17

<sup>74</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 17

<sup>75</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 142

Jeg mener dog ikke, at en CRM-strategi er en nødvendighed for at kunne benytte RM, men RM er oplagt at benytte, hvis en virksomhed benytter CRM strategisk. Derudover er det nødvendigt at have et system, der kan håndtere og systematisere data på kunder, således at RM er muligt at udføre.

Eksempelvis kan virksomheden analysere og kortlægge kundernes købsadfærd og på denne baggrund udarbejde relevant og personlig markedsføring til hver enkelt kunde i form af f.eks. direct mails.

Dataene kan også benyttes til at finde frem til relevante segmenteringsvariable, således at kunderne kan opdeles i større eller mindre segmenter, hvortil der kan designes særlige dialogprogrammer. Alt efter hvilke parametre der segmenteres efter, kan det være nødvendigt at arbejde med meget små segmenter. Segmenternes størrelse afhænger bl.a. af potentialet for profit, adgang til information om kunderne osv.<sup>76</sup>.

Det kan i visse tilfælde give mening at have segmenter bestående af én, hvilket hører under one-to-one markedsføring, hvor hver enkelt kundes behov tilpasses individuelt. Ifølge one-to-one tankegangen er det dog vildledende at tale om segmenter bestående af en, da dette ses som en statisk betragtning af den individuelle kunde, som bør betragtes som dynamisk og interaktiv<sup>77</sup>. Denne betragtning respekteres dog ikke i alle sammenhænge, og begrebet bruges ofte som betegnelse for den helt eller delvist individuelt tilpassede henvendelse til en kunde eller potentiel kunde<sup>78</sup>.

#### *One-to-one.*

One-to-one er det modsatte af det aggregerede markedssyn, hvor man betragter det samlede marked af potentielle kunder og tilpasser produkterne efter en gennemsnitsbetragtning af kundernes behov. Dvs. at alle kunder behandles ens<sup>79</sup>.

One-to-one er baseret på en kundedrevet model, der ser på den enkelte kundes individuelle behov og tilpasser hvert produkt eller service til den enkelte kunde.

Det, der gør det muligt og økonomisk forsvarligt at benytte denne tilgang, er mulighederne inden for IT-værktøjer. Herunder er der tre afgørende parametre: kunde-tracking, interaktiv

---

<sup>76</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 25

<sup>77</sup> Peppers, D. & Rogers, M., 1997, s. 17

<sup>78</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 25

<sup>79</sup> Peppers, D. & Rogers, M., 1997, s. 10

dialog samt massetilpasning<sup>80</sup>. Ved tracking af den enkelte kunde føres en form for log over hver eneste gang, en kunde interagerer med virksomheden. Enten ved køb af produkter eller services, ved klager osv. Denne form for tracking kræver blot, at virksomheden har et it-system, der kan håndtere disse data, samt medarbejdere, der er i stand til at benytte det. Især internettet har muliggjort en interaktiv dialog, hvor kunderne kan kommunikere med virksomheden, således at det ikke kun er virksomheden, der kommunikerer *til* sine kunder. Endelig er det med nutidens teknologi muligt at massetilpasse virksomhedens produkter og services til den enkelte kunde. Brugt i samspil er det ved hjælp af disse værktøjer muligt at praktisere one-to-one markedsføring. Resultatet er en effektiv fastholdelse af kunderne samt en høj grad af loyalitet.

Inden for one-to-one skelnes der mellem to begreber: personalization og customization<sup>81</sup>. Personalization knytter sig til virksomhedens måde at kommunikere til sine kunder, hvor henvendelsen til den enkelte kunde er personliggjort på baggrund af den viden, virksomheden har om kunden. Customization handler om, at virksomheden tilpasser produktet eller servicen til kunden på baggrund af specifikationer fra kunden til virksomheden.

I denne opgave vil omtale af one-to-one primært omhandle personalization delen, idet denne del kan siges at høre under promotion parameteret i marketingmixet.

### *Loyalitet*

Loyalitet er et af nøglebegreberne inden for RM. Studier indikerer, at eksisterende kunder er lettere end nye kunder at sælge til og som oftest mere profitable<sup>82</sup>. Derfor er det vigtigt at virksomheden investerer i sine eksisterende kunder og forsøger at vedligeholde og udvikle forholdet med dem.

Relationernes udvikling er illustreret i Christopher, Payne & Ballantyne vha. 'The relationship marketing ladder of loyalty', som begynder med et 'prospect' og går helt op til hvor kunden fungerer som en 'partner'. Relationens udvikling er karakteriseret ved, at kunden efterhånden køber et produkt eller en ydelse hos virksomheden regelmæssigt men også, at kunden får en mere og mere positiv opfattelse og virksomheden. Denne positive opfattelse og indstilling til virksomheden kommer ultimativt til udtryk ved, at kunden frivilligt vil anbefale virksomheden til andre og dermed fungerer som positiv reklame for virksomheden. Disse

---

<sup>80</sup> Peppers, D. & Rogers, M., 1997, s. 11

<sup>81</sup> N. Arora et al., 2008, s. 306

<sup>82</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 8

kunder kaldes customer advocates og er det højeste trin på stigen i btc-sammenhæng<sup>83</sup>.

Customer advocates er en effektiv måde at tilegne sig nye kunder, og de opbygger samtidig et positivt ry for virksomheden i form af positiv word of mouth (WOM), som jeg kommer ind på senere i kapitlet.

### *Dialogprogrammer*

Som værktøj til at udvikle relationerne med sine kunder kan såkaldte loyalitets- eller dialogprogrammer benyttes. Dialogprogrammer adskiller sig fra den enkeltstående direct mail udsendelse, idet dialogprogrammet strækker sig over længere tid. Virksomheden og kunden udveksler informationer og på denne måde opbygges en form for relation. Formålet med denne relation er, at kunden ultimativt i højere grad er tilbøjelig til at købe fra virksomheden.

Nogle typer af dialog- eller loyalitetsprogrammer er baseret på planlagte udsendelser af e-mails eller breve, som til en hvis grad er personliggjorte på baggrund af relevante segmenteringsvariable. Disse e-mails kan eksempelvis indeholde en velkomsthilsen med et tilbud, og derefter sendes jævnlige e-mails med relevante tilbud på baggrund af kundens tidligere købsadfærd.

Mange loyalitetsprogrammer har tilknyttet en form for belønning for at fange og fastholde kundernes interesse. Effekten af loyalitetsprogrammer er især synlig ved kunder, som ikke købte så meget i udgangspunktet, men efter at de er blevet en del af et loyalitetsprogram, køber de mere<sup>84</sup>.

En af de brancher, der først benyttede sig af loyalitetsprogrammer var flyselskaber, som har benyttet sig af dem i næsten 30 år<sup>85</sup>. Ofte belønnes deres kunder i form af point for hver købte flyrejse, som kan opspares til fremtidige billetkøb. Lignende belønningssystemer ses i dag også i detailhandlen, hvor kunden via et klubkort kan opnå en rabat på sine køb, som enten udløses med det samme eller i nogle tilfælde udbetales efter en fastsat periode.

I produktkategorier hvor efterspørgslen er fastlåst, daler effekten af loyalitetsprogrammer i takt med, at flere virksomheder benytter disse i samme produktkategori. Men hvis produktkategorien har god mulighed for at udvides i efterspørgsel, kan loyalitetsprogrammer bruges til at skabe en konkurrencemæssig fordel.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Christopher, Payne, Ballantyne, 2006, s. 49

<sup>84</sup> Liu, Yuping, 2007

<sup>85</sup> Miller, Richard K., 20: Loyalty Programs, Consumer Marketing, 2010

<sup>86</sup> Liu, Yuping & Yang, Rong, January 2009



*Word of mouth (WOM)*

En af de positive effekter ved loyale kunder er den positive omtale, de giver virksomheden, brandet eller produktet, som de er meget tilfredse med. På denne måde kan virksomheden få en masse nye kunder gennem de eksisterende kunders netværk. Fordelene ved denne form for reklame for en virksomhed eller et produkt er, at det virker mere troværdigt, end hvis det var virksomheden selv, der reklamerede. Desuden er det omkostningsfrit for virksomheden at rekruttere nye kunder, idet de eksisterende kunder gør arbejdet for dem.

WOM er i flere sammenhænge blevet udråbt til et af nutidens mest effektive marketingsredskaber, problematikken ligger blot i, at det er meget ukontrollerbart mht. omfanget og effekten heraf.

Især Internettet er blevet en populær platform til at give sin mening til kende. Dette fænomen kaldes også word of mouse<sup>87</sup>. Der findes utallige sider, hvor det er muligt at vurdere produkter og services ved at give karakterer og skrive kommentarer om sine erfaringer med produktet eller servicen. På denne måde er det muligt for forbrugeren at nå endnu flere mennesker end blot ens personlige netværk. Også de sociale medier bruges i høj grad til omtale af produkter og services. Forbrugerne søger i stigende grad råd fra andre forbrugere via de sociale medier i forbindelse med en købsbeslutning, og disse medier har en voksende betydning i denne sammenhæng<sup>88</sup>. Derfor er det så meget desto vigtigere at forsøge at påvirke WOM positivt.

**Brugen af RM til forskellige produkttyper**

En af opgavens problemstillinger omhandler, hvorvidt RM med fordel kan benyttes til specifikke typer af produkter eller produktkategorier.

En af dem, der har søgt svar på et lignende spørgsmål er Brodie et al., som har undersøgt, hvilke typer af marketing, der benyttes i en række forskellige brancher. Hans undersøgelser indikerer, at virksomheder, der sælger FMCG-produkter og forbrugerprodukter og som er større og ældre, ofte benytter TM. Samtidig viste studierne, at disse virksomheder ofte også benyttede databasemarkedsføring og dermed RM. Studierne indikerer således, at btc-virksomheder benytter en kombination af relations- og transaktionsbaseret markedsføring. Hvorvidt dette også er tilfældet på det danske btc-marked, vil jeg søge svar på i opgavens empiriske undersøgelse. Samtidig vil undersøgelsen forsøge at kortlægge en mere detaljeret

---

<sup>87</sup> Xia, Lan, & Bechwati, Nada Nasr, 2008, s. 3

<sup>88</sup> Gratisartikler.com, "Sociale medier påvirker i stigende grad forbrugernes beslutninger", 5/5 2010

klassificering af, i hvilke produktkategorier RM med fordel kan benyttes. Ydermere vil jeg analysere, hvilke karakteristika en virksomhed eller produkttype skal besidde for med fordel at kunne benytte RM.

#### *FCB-planlægningsmodellen*

En af de modeller, der kan benyttes til at klassificere typer af produkter er FCB-planlægningsmodellen. Denne model er en matrix, der opdeler produkter ud fra hhv. høj og lav involvering samt emotionelt vs. rationelt købsmotiv. Modellen benyttes som vejledning til at bestemme hvilken type budskab, man skal benytte i sin reklame alt efter hvor i matrixen, et givent produkt befinder sig. Dette er dog ikke formålet med modellen i denne opgave. Derimod synes parametrene i modellen at være interessante i forhold til at undersøge, hvorvidt de har en sammenhæng med de produkttyper/kategorier, der anvender RM i praksis. Jeg vil således se nærmere på, hvorvidt muligheden for relationsopbygning og loyalitetsskabelse afhænger af involveringsgrad samt emotionelt vs. rationelt købsmotiv.

#### *Produktlivscyklus (PLC)*

Et andet interessant parameter er produktets livscyklus. I denne model ser man på størrelsen af salget over tid. Livscyklussen kan opdeles i tre faser: introduktionsfasen, vækstfasen og modningsfasen<sup>89</sup>. Budskabet i kommunikationen varierer, alt efter hvor i livscyklussen et produkt befinder sig. I introduktionsfasen er opgaven at informere om produktets egenskaber. I vækstfasen skal kommunikationen overbevise forbrugeren om, at dette produkt er at foretrække frem for konkurrenternes, og i modningsfasen er opgaven at påminde forbrugeren om produktet, således at det fastholdes i forbrugeren bevidsthed. I nogle udgaver af PLC inkluderer man også en fjerde fase: den aftagende fase, hvor salget og profitten falder kraftigt<sup>90</sup>. Her er opgaven at forsøge at forhindre kunderne i at forsvinde – evt. ved at repositionere produktet, hvis man tænker i klassiske markedsføringsmetoder.

Her kunne det tænkes, at RM kunne være et effektivt værktøj i eksempelvis vækst- og modningsfase, idet virksomheden således har en kontinuerlig kontakt til kunden, som bliver overbevist og påmindet om produktets kvaliteter. På denne måde kunne man desuden forsøge at udskyde den aftagende fase. Dette vil jeg undersøge nærmere i den empiriske del af opgaven.

---

<sup>89</sup> Søndersted-Olsen, 2003, s. 197

<sup>90</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 490

En anden hypotese er, at skal et dialogprogram give mening, vil jeg påstå, at produktets livscyklus skal have en hvis længde, således at der kan opbygges en relation, der fører til gentagne forbruger køb. Omvendt kan det også tænkes, at en livscyklus er så lang, at det er vanskeligt at fastholde kunderne i en dialog. Eksempelvis på boligmarkedet, hvor nogle købere bliver boende i samme bolig i mange år, kan det være vanskeligt at opretholde en relevant dialog. I dette tilfælde er det derfor de potentielle kunder, der er relevante at indgå en dialog med.

Derudover vil jeg i min undersøgelse se nærmere på, om der er forskel på at benytte RM for et helt nyt produkt eller brand vs. et mere etableret.

Endelig vil jeg forsøge at afklare hypotesen om, hvorvidt de forskellige stadier i PLC kan bruges som inspiration til strukturering af indholdet i et dialog-flow.

### **Brug af medier**

Udbuddet og brugen af medier har ændret sig markant i de seneste ti år. De digitale medier har vundet stor indpas og har en stadig større betydning<sup>91</sup>. Nedenfor har jeg skitseret hvilke medier, der i denne opgave klassificeres som hhv. gamle og nye medier<sup>92</sup>.

<b>Gamle medier</b>	<b>Nye medier</b>
Tv	Direct mail (e-mail)
Biograf	Digitale medier
Aviser	Mobil/trådløs/SMS
Magasiner	Online/Internet
Outdoor	
Sponsorater	
Radio	
Salgspromovering	
Point of purchase	
PR	
Direct mail (brev)	

Tabel 3: Kilde: egen tilvirkning og warc.com

En del af opgavens problemstilling søger svar på, hvordan RM benyttes, og her synes det relevant at undersøge nærmere, hvilken rolle de forskellige medier spiller i brugen af RM. Jeg

<sup>91</sup>F.eks. holdes årligt en new media konference, hvor brugen af de nye medier diskuteres. Kilde: markedsforing.dk

<sup>92</sup> Klassificeringen er lavet på baggrund af listen af medier, der findes på warc.com.

vil søge svar på i hvilken grad, de nye medier er ved at overtage og i hvilken grad, de traditionelle platforme stadig har deres berettigelse.

#### **4 PEST-Analyse**

Dette kapitel har til formål at analysere den markedsmæssige kontekst i forhold til RM, og hvilken betydning den har for RM som marketingdisciplin.

##### **Politik og lovgivning**

I dette afsnit beskrives lovmæssige og politiske faktorer, der har indflydelse på brugen af RM og herunder e-mail-markedsføring.

En af de væsentligste lovgivningsmæssige faktorer, der har indflydelse på brugen af RM, er markedsføringslovens regler om elektroniske og telefoniske henvendelser. Loven forbyder henvendelser på e-mail, sms, telefon, fax mm. med mindre personen har givet samtykke til det:

*§ 6. En erhvervsdrivende må ikke rette henvendelse til nogen ved brug af elektronisk post, et automatisk opkaldssystem eller telefax med henblik på afsætning af varer, fast ejendom og andre formuegoder samt arbejds- og tjenesteydelser, medmindre den pågældende forudgående har anmodet om det<sup>93</sup>.*

Lovens formål er at forhindre, at forbrugerne bliver spammet med henvendelser fra mere eller mindre seriøse organisationer. Dette kan ses som en styrke, idet man kunne forestille sig, at forbrugerne uden dette filter ville overse de henvendelser, der er seriøse og relevante for dem. Omvendt skaber det en økonomisk barriere for opstarten af en dialog med kunderne, idet virksomhederne er nødsaget til at henvende sig via brev for at anmode om samtykke om elektronisk kontakt, hvis de ikke i forvejen har fået dette af kunden.

Især på btc-markedet, hvor en del virksomheder har mange tusind personer i sin målgruppe, er en enkelt henvendelse via brev til målgruppen således en stor udgift. Dette kan ses som en svaghed men samtidig en nødvendighed for at begrænse mængden af spam, der ellers ville drukne de seriøse henvendelser fra virksomheder, hvis ønske det er at skabe en længerevarende dialog med kunderne.

---

<sup>93</sup> [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

Som følge af loven om spam er begrebet permission marketing opstået. Mange virksomheder er opmærksomme på værdien af kunder og potentielle kunders e-mail-adresser og telefonnumre. Af samme grund forsøger virksomheder at få tilladelsen fra kunden ved første kontakt eller køb med henblik på fremtidige henvendelser.

En anden svaghed for RM er den såkaldte Robinsonliste, idet den er en forhindring for at opstarte en dialog. Robinsonlisten tæller de personer, der siger nej tak til adresserede henvendelser. Robinsonlisten tæller lige nu mere end 900.000 danskere og tallet er støt stigende<sup>94</sup>. Dvs. at listen skaber endnu en barriere for opstarten af en dialog, idet den forhindrer den adresserede henvendelse via post. Denne kommunikationskanal er ellers alternativet til elektronisk direct mail, der er ulovlig uden modtagerens samtykke. Robinsonlisten forhindrer derfor i stigende grad virksomhederne i at få sat en dialog i gang med deres målgrupper. Robinsonlistens voksende popularitet ses som en væsentlig trussel for RM i fremtiden.

Mængden af spam og klager over spam er stigende, og forbrugerombudsmandens fokus på området er skærpet<sup>95</sup>. Dette er en styrke for de seriøse henvendelser og dermed RM. Dog kan det være en trussel, at fokus på området er skærpet, idet man kunne forestille sig en skærpelse af reglerne, der vil gøre det endnu vanskeligere – også for de seriøse henvendelser – at nå forbrugerne.

Endnu en lovmæssig ændring, der kan være en trussel for direct marketing, er Folketingets diskussion om, hvorvidt Reklamer Nej Tak ordningen skal ændres til en Reklamer Ja Tak ordning i stedet<sup>96</sup>. Dette vil betyde, at forbrugerne skal melde sig aktivt til at modtage reklamer frem for at melde dem fra, som det er nu. Dette vil formentlig betyde, at mængden af husstande, der vil modtage reklamer, mindskes yderligere. På den måde kan det blive vanskeligere at få tilladelser eller nye kunder via post, hvilket kunne blive en trussel for direct marketing. Det er dog langt fra sikkert, at forslaget bliver godkendt i Folketinget.

### **Økonomi**

Den danske økonomi har de seneste par år været stærkt præget af finanskrisen, men noget tyder dog på, at krisen er på tilbagetog<sup>97</sup>. Krisen har haft en negativ indflydelse på størrelsen af marketingbudgetterne stort set alle steder. Alligevel oplever flere reklamebureauer, at den

---

<sup>94</sup> [www.dr.dk/P3/P3Nyheder/2010/09/21/154455.htm](http://www.dr.dk/P3/P3Nyheder/2010/09/21/154455.htm)

<sup>95</sup> ”Højere bøder på vej for spam”, Børsen, 3/11 2010

<sup>96</sup> ”Tilbudsvaiver kommer i Folketinget”, Markedsføring.dk, 3/12 2010

<sup>97</sup> Bilag 3: Finn s. 1/s. 90

stramme økonomi har haft en positiv indflydelse på brugen af RM<sup>98</sup>. Dette skyldes, at effekten af RM, herunder især direct mail, er langt mere målbar end traditionel markedsføring såsom Tv-reklamer osv. RM er derfor attraktivt for virksomheder med stort fokus på budget og afkast af markedsføringsinvesteringer. Således kan den nuværende økonomiske situation ses som en mulighed for, at RM kunne vinde større indpas.

Omvendt kan den økonomiske krisestemning påvirke virksomhederne til at have et meget kortsigtet fokus, idet det er vigtigt at tjene penge her og nu, når en virksomhed oplever økonomisk usikkerhed. Krisetider kan derfor være en ulempe for RM, som har et mere langsigtet fokus. Dette taget i betragtning kan der også argumenteres for, at RM er en markedsføringsform, der trives ved højkonjunktur.

Samlet set kan der argumenteres for fordele for RM i perioder med både høj- og lavkonjunktur.

### **Social og kulturel kontekst**

En af grundene til, at RM's popularitet er stigende, er, at det er en effektiv måde at nå nutidens intelligente og kritiske forbrugere.

En af de tendenser, som ses blandt de danske forbrugere, er, at de i stigende grad forventer åbenhed og ærlighed fra virksomheder<sup>99</sup>. Der er stort fokus på Corporate Social Responsibility, og forbrugerne forventer, at virksomheder tager ansvar i samfundet, hvor ord som bæredygtighed er meget populært. Forbrugerne stiller krav til virksomhederne om, at måden, produkter fremstilles på, ikke belaster miljøet eller samfundet. Således er forbrugerne blevet langt mere kritiske end førhen og forventer i højere grad at have adgang til information om produkter og virksomhederne bag produkterne. Der er en langt større bevidsthed omkring hvor, produkterne kommer fra – både når det gælder fødevarer, beklædning osv. Dette stiller også krav til måden, hvorpå virksomheder kommunikerer, og de kan med fordel gå i dialog med forbrugerne via f.eks. digitale medier. Den ”manipulerende” envejskommunikation preller af på nutidens forbrugere<sup>100</sup>. Dette kan ses som en styrke for RM.

Udover at forvente et ansvarligt produkt er forbrugerne også blevet mere kritiske i forhold til eksempelvis service: ”Vi forventer i stigende grad god service og merværdi - uanset

---

<sup>98</sup> Bilag 3: Finn s. 3/s. 92 + Bilag 2: Brian s. 2/s. 83

<sup>99</sup> Bates Y&R Nyhedsbrev April 2010: 10 nye forbrugertrends 2010

<sup>100</sup> Ibid.

*prisklasse*<sup>101</sup>. Det er ikke længere nok, at virksomhederne tilbyder lækre produkter. Det skal også være en god oplevelse at købe produktet – både før, under og efter købet. Eksempelvis skal der være god service i forbindelse med køb i detailhandlen. Dette ses som en stor styrke for RM, hvor især dialogen efter købet giver mulighed for at levere ekstra service og ekstra værdi til kunden.

I det hele taget er forbrugerne blevet mere kræsne og erfarne på flere områder. Især Internettet spiller en vigtig rolle, idet forbrugerne herigennem kan søge information om produkter – både i forhold til pris og egenskaber. Desuden benytter flere og flere muligheden for at bedømme produkter eller services på nettet<sup>102</sup>. Det kan være en stor ulempe for virksomheder, der får dårlige anmeldelser. Men det kan også ses som en mulighed for virksomhederne for at blande sig i debatten og påvirke forbrugerne gennem de digitale platforme og gå i dialog med dem. Tendensen med online bedømmelse kan derved også være en positiv mulighed for RM.

En af de tendenser, der kan ses som en trussel for RM, er, at flere skriver sig på Robinsonlisten og tilmelder sig ”reklamer nej tak” ordningen. Tendensen kan opfattes som et udtryk for den stigende reklametræthed blandt forbrugere. De er trætte af at blive bombarderet af irrelevante reklamer, der behandler alle forbrugere ens. Denne træthed stiller krav til reklamerne om at være relevante og personlige, hvilket er det, RM handler om. Flere branchefolk mener desuden, at tendensen også er et udtryk for en manglende kvalitet i de fleste reklamer. Et eksempel, der underbygger denne påstand, er, at IKEA har spurgt de kunder, der er med i ”reklamer nej tak” ordningen, om de fortsat ønsker at modtage IKEA’s katalog<sup>103</sup>. Langt de fleste svarede ja til dette, hvilket indikerer, at det ikke er alle reklamer, forbrugerne generelt er trætte af. Blot dem, der ikke er relevante eller af en ordentlig kvalitet.

En mulighed for at imødekomme denne tendens er derfor at udforme relevant og kvalitetsmæssig høj markedsføring til den enkelte forbruger. Dernæst kan man forsøge at nå de forbrugere, som melder reklamer fra gennem WOM, ved at levere et godt produkt og en god service, så kunderne får en positiv oplevelse, de deler med andre. Desuden er det vigtigt at sikre, at information om produktet er let tilgængeligt på nettet og serveres på en elegant måde, så man gør det så let for forbrugeren som muligt at finde information.

---

<sup>101</sup> Citat Eva Steensig, forbrugerekspert hos konsulentfirmaet Lighthouse Cph

<sup>102</sup> Bates Y&R Nyhedsbrev April 2010: 10 nye forbrugertrends 2010

<sup>103</sup> Bilag 4: JP s. 2/s. 99

## **Teknologi**

Teknologien spiller en væsentlig rolle i nutidens reklameverden. Inden for RM har teknologien gjort det muligt at automatisere processerne omkring individualisering og personliggørelse af kommunikation. Dette gør det muligt at kommunikere personligt og relevant med sine kunder, selvom man har flere tusind at holde styr på.

En af de grundlæggende elementer inden for RM teknologien er CRM systemerne. Ved hjælp af disse er det muligt at samle data på tusindvis af kunder i form af f.eks. demografiske data og adfærdshistorik. Ud fra denne viden kan virksomheden kommunikere målrettet og individualiseret, hvilket er en stor styrke for brugen af RM.

En anden del af den teknologiske udvikling indenfor RM-universet er muligheden for at afkode brugernes adfærd på nettet, mens de er der, og komme med relevante tilbud eller information på baggrund af deres ageren. Dette har eksempelvis Amazon.com gjort med stor succes, og noget lignende ses også på Facebook og Gmail, hvor der dukker reklamer op ud fra en række nøgleord, som findes på brugerens profil eller e-mail.

Denne form for individualiserede reklamer er en stor styrke og mulighed for udviklingen af RM.

Det er dog nødvendigt at være opmærksom på ikke at ”misbruge” data eller viden om kunderne, idet der er en risiko for, at de kan føle sig overvåget, hvis virksomhederne afslører, hvor meget de rent faktisk ved om dem. Dette kan potentielt skade tilliden mellem kunde og virksomhed, hvorfor det er vigtigt, at virksomheden tænker over, hvordan den bruger sin viden om kunderne.

## **5 SWOT**

Dette afsnit er en opsummering på PEST-analysen, hvor styrker, svagheder, muligheder og trusler for RM identificeres og opvejes i forhold til hinanden. På denne baggrund kan det vurderes, hvorvidt RM er relevant i en markeds-mæssig kontekst.

### **Styrker**

Markedsføringslovens §6

Skærpet fokus på spam

Forbrugernes bevidsthed om virksomhedernes CSR-politik samt deres kommunikationsform



Kritiske forbrugere, der forventer en hvis standard af service og værdi i købsituationen

Avanceret teknologi såsom CRM-systemer osv.

### **Svagheder**

Markedsføringslovens §6 (dog nødvendigt)

Robinsonlisten

Dårlige anmeldelser på nettet

Reklamer Nej Tak

### **Muligheder**

Permission marketing

Den økonomiske situation med fokus på målbar markedsføring

Erfarne og kritiske forbrugere på nettet

Udnyttelse af teknologien til individualiseret kommunikation

### **Trusler**

Robinsonlistens stigende popularitet

Skærpet fokus på spam

Reklamer Ja Tak ordning

Misbrug af viden/data om kunder/forbrugere

### **Sammenfatning**

Selvom der er en række elementer, der forhindrer nogle virksomheder i at benytte RM, synes den overordnet set at være en meget relevant markedsføringstilgang i nutidens kontekst. Både forbrugernes adfærd, de teknologiske muligheder samt den økonomiske situation peger i retning af, at RM er en fordelagtig tilgang til markedsføring. Der er identificeret en række lovmæssige faktorer, som kan være en barriere for brugen af RM, men samtidig ses de som en nødvendighed, der desuden er med til at beskytte forbrugerne og forhindre dem i at blive overdyndet med irrelevant information. Således synes de samfundsmæssige forhold på det danske marked overordnet set at være til fordel for brugen og udviklingen af RM.

## **6 Analyse**

Dette kapitel har til formål at give svar på opgavens arbejdsspørgsmål og dermed problemstillingen på baggrund af den indsamlede empiri. Analysen er struktureret ud fra opgavens arbejdsspørgsmål og vil inddrage såvel den indsamlede empiri som teorien, der er beskrevet tidligere i opgaven.

### **Vurdering af empiri**

Opgavens empiriske grundlag består som nævnt af seks dybdeinterviews med forskellige personer, der arbejder med RM i praksis på marketing- og relationsbureauer. Interviewene fandt sted i oktober og november 2010 og blev alle gennemført på de interviewede personers arbejdspladser. Der var afsat en time til hvert interview og de fleste varede lige over en time, og et enkelt varede knap halvanden time.

Alle interviews fandt sted i mødelokaler, hvor der var ro til at fordybe sig i samtalen. Dette skabte gode rammer for at få en fokuseret dialog, hvor de interviewede havde mulighed for at tænke over spørgsmålene og give kvalificerede svar. Der var dog enkelte forstyrrende elementer ved nogle af interviewene. Ved et interview kom personen for sent og dermed blev slutningen af interviewet meget forhastet, idet personen havde en aftale efterfølgende. Således blev kvaliteten af de sidste svar i interviewet ikke så høj, da interviewpersonen havde fokus på at komme ud af døren. En anden af interviewpersonerne havde sin computer tændt under hele interviewet og var dermed ikke fuldt fokuseret på at besvare spørgsmålene under hele interviewet. Desuden blev han afbrudt af et telefonopkald midtvejs i interviewet. Jeg mener dog samlet set at alle interviewpersoner svarede rimelig udførligt på spørgsmålene. Der var en god stemning under alle interviews, og de var alle interesserede i at fortælle om deres holdninger og erfaringer.

Interviewpersonerne var ikke enige om alle spørgsmålene hvilket indikerer, at de har svaret ud fra deres egne personlige overbevisninger og erfaringer. Således har jeg indtryk af, at de alle svarede ærligt på spørgsmålene. I nogle tilfælde modsagde de dog lidt sig selv, men det skyldes måske ligeledes at de tænkte tingene igennem undervejs i interviewet og dermed blev bevidste om, hvad deres egentlige holdninger var.

### **Definition af RM**

En af opgavens arbejdsspørgsmål omhandler, hvordan RM defineres eller opfattes i den danske reklamebranche. Jeg mener, at det er relevant at se nærmere herpå, idet RM defineres og opfattes forskelligt i teorien. Dette er også tilfældet i praksis.

*Hvad siger eksperterne<sup>104</sup>?*

”RM drejer sig om at tage udgangspunkt i individet. Kundeorienteret. Udefra og ind. Det handler om relationer og forstå kunder.” *Annetette, Responsive*

”RM er dialog med nogen man 'kender'. RM handler om kendskab til dem, du vil i dialog med. Højt eller lavt kendskab, til enten eksisterende eller potentielle kunder, som du har erhvervet dig viden om.” *BC, Klausen + Partners*

”Det handler om at bygge relationer og forstå, hvor folk er henne og bruge den indsigt, vi har, til at give folk en personlig oplevelse.” *Finn, Relationshuset*

”RM er i begrebsmæssig betydning en relation mellem en virksomhed og en kunde.... Jeg vil hellere kalde det dialogmarkedsføring, hvis vi taler direct” *JP, Rainmaker*

”RM er det at bygge relation mellem en kunde og en virksomhed eller kunde og en kunde. Det er måske min definition. Med henblik på at skabe en specifik adfærd, der kommer virksomheden til gode.” *Morten, DialoguePeople*

”RM er, når du har en unik relation, der bliver hostet i en form for database, så du kan agere med vedkommende. Ellers bliver det bare alting.” *Per, Zupa Direct*

*Hvad er de enige om?*

Flere af eksperterne er enige om, at der eksisterer en del begrebsforvirring omkring RM<sup>105</sup>. Det bliver brugt i flæng med direct, dialogmarkedsføring, direct mail osv.<sup>106</sup>. Flere folk i branchen har taget en fælles beslutning om at kalde det direct i stedet for RM<sup>107</sup>. Det skyldes, at nogle reklamefolk mener, at man også kan skabe relationer via massemarkedsføring, hvor kunden får en relation til et brand på baggrund af en række eksponeringer<sup>108</sup>. Relationen tager dog udgangspunkt i en emotionel forbindelse og er ikke baseret på dialog mellem virksomhed og kunde. Hvis det ikke afgrænses og defineres, hvad relationen består i, bliver det derfor vanskeligt at tale om RM, idet nogle mener, at relationer skabes lige såvel gennem Tv som via e-mail-dialog. Andre mener, at platformen eller mediet er mindre vigtigt, men at det handler om at tænke i at føre kunderne videre i en kontinuerlig kontakt eller dialog<sup>109</sup>. Således kan RM godt begynde på Tv og føres videre via et website og derefter e-mail. Som nævnt

<sup>104</sup> Opgavens interviewpersoner vil herfra blive omtalt som ”eksperter”.

<sup>105</sup> Bilag 3: Finn s. 1/s. 90

<sup>106</sup> Bilag 4: JP s. 1/s. 98

<sup>107</sup> Bilag 4: JP s. 1/s. 98

<sup>108</sup> Bilag 6: Per s. 4/s. 115 + Bilag 4: JP s. 1/s. 98

<sup>109</sup> Bilag 6: Per s. 2/s. 113

tidligere i opgaven, mener jeg, at dialogmarkedsføring er en god måde at omtale RM, idet begrebet er mere tydeligt afgrænset end RM i forhold til, at det skal dække over, at kommunikationen er individualiseret og målrettet den enkelte kunde. Dog vil jeg fortsat benytte RM som begreb i opgaven, da det ud fra opgavens definition dækker over det samme som dialogmarkedsføring. Begrebet direct er mere forvirrende at benytte, idet det dækker over et bestemt promotion parameter.

Alle er enige om, at en af de grundlæggende aspekter RM handler om, er at bygge eller udvikle en relation mellem virksomhed og kunde eller potentiel kunde. Relationen består i en grad af kendskab til kunden – enten baseret på meget få data såsom nogle kontaktdata, eller en mere dybdegående viden om adfærd, demografi osv. Relationen skal således bestå i en eller anden form for udveksling af viden eller data mellem virksomhed og kunde, for at der kan være tale om RM. Dette harmonerer med databaseperspektivet og dermed opgavens syn på RM.

De fleste er også enige om, at det handler om at kende og forstå kunderne og derefter bruge den indsigt, virksomheden har om dem, som grundlag for at kommunikere med dem. Dog mener jeg, at kommunikationen ikke skal foregå ud fra en gennemsnitsbetragtning men ud fra viden om den enkelte kunde, således at der kommunikeres forskelligt, alt efter hvilke behov kunden har.

Alle eksperterne er altså nogenlunde enige med opgavens definition af RM om, at virksomheden skal få indblik i den enkelte kundes behov og forsøge at indfri dem.

*Hvad er de uenige om?*

Det er dog ikke alle, der lægger lige meget vægt på, at kommunikationen skal foregå direkte med den enkelte kunde og tage udgangspunkt i data om kunden.

JP mener, at RM også kan være baseret på mere generel viden fra eller om kunderne<sup>110</sup>. Her giver han et eksempel fra Danske Bank, som lagde op til, at kunderne gav noget feedback til virksomheden. Derefter agerede banken på den samlede viden, de fik fra deres kunder. På denne måde er der også tale om en form for dialog mellem virksomhed og kunder, hvor virksomheden lytter til kundernes behov og forsøger at imødekomme dem. Jeg mener dog ikke, at denne form for kommunikation falder helt inden for opgavens definition af begrebet, idet der ikke er tale om en direkte kommunikation med den enkelte kunde. Der er mere tale

---

<sup>110</sup> Bilag 4: JP s. 1-2/s. 98-99

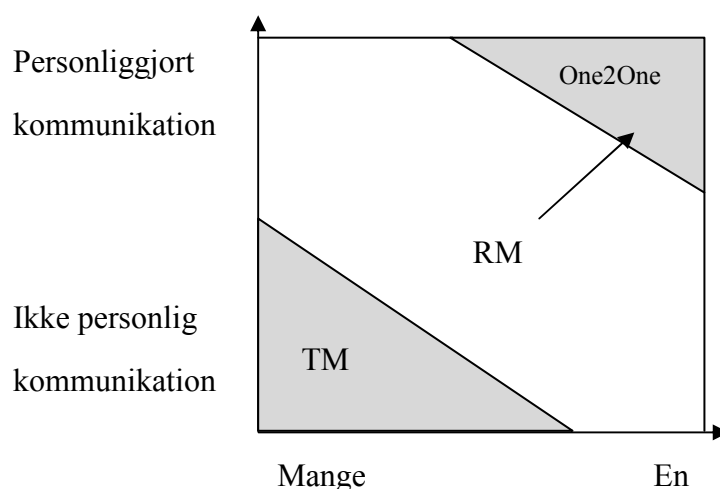
om en generel betragtning af feedback fra alle kunder, hvilket hører mere under den traditionelle måde at lave markedsføring, hvor virksomheden agerer på baggrund af en gennemsnitsbetragtning af den samlede kundegruppe eller et segment.

Alligevel er der elementer af dette eksempel, der synes at være inden for relationsperspektivet. Virksomheden lytter til kunderne frem for blot at tale *til* dem og forsøger derefter at agere på den viden, den har fået fra kunderne. Samtidig har aktiviteten formentlig til formål at øge kundetilfredsheden og fastholde kunderne, hvilket er i overensstemmelse med formålet for RM.

Der er en hårfin balance mellem, hvornår vi taler RM og hvornår vi taler TM. Et af de parametre, der defineres og bruges forskelligt i teori vs. praksis er markedsstørrelsen og hvorvidt den er afgørende for, om der er tale om TM eller RM. I teorien er RM bl.a. defineret ved, at markedet består af én, men i praksis arbejder man alligevel med segmenter i forbindelse med e-mail-dialogprogrammer<sup>111</sup>. Det er ofte ikke nødvendigt at segmentere så detaljeret, at hver kunde er sit eget segment. Desuden bør man opveje, hvorvidt indsatsen kan betale sig i forhold til udbyttet. Her adskiller praksis sig fra den teoretiske definition, som siger at markedet består af én.

For at der kan være tale om RM, er kommunikationens karakter dog nødt til at være personliggjort og individualiseret på baggrund af viden eller data om kunden.

To af de primære parametre, som kan afgøre, hvorvidt der er tale om TM eller RM, er således graden af personliggjort og individualiseret samt markedets størrelse. Figur 4 nedenfor illustrerer opgavens tilgang til definitionen af RM.



<sup>111</sup> Bilag 2: BC s. 4/s. 85

Figur 4, Kilde: egen tilvirkning

Selvom markedsstørrelsen er mere end en, kan der stadig være tale om RM. Det giver i praksis ikke mening og det er sjældent profitabelt at arbejde med meget små segmenter, når der er tale om et stort antal kunder.

#### *Sociale medier*

Et andet emne, som var gennemgående i alle interviews, var diskussionen om, hvorvidt de sociale medier hører under RM. Morten H. mente, at kunde-til-kunde relationen også hørte under RM. Flere af de andre mente dog, at denne relation ikke kunne defineres som RM, idet virksomheden ikke er en del af kunde-til-kunde relationen. For at der kan være tale om RM, skal virksomheden være en del af dialogen med kunderne og ikke blot et samtaleemne.

De sociale medier og andre platforme, hvor kunderne taler sammen, kan dog stadig være interessante at fokusere på, idet kundernes omtale af virksomheden kan have store konsekvenser i enten positiv eller negativ retning. Jeg vælger dog at se positiv WOM som en følge af succesfuld RM, hvor kunderne er loyale og tilfredse og derfor taler positivt om virksomhedens produkt eller service. WOM er således mere en del af formålet med RM frem for en del af definitionen af det.

#### *Værktøj eller perspektiv?*

Der var også uenighed om, hvorvidt RM er et værktøj eller et perspektiv inden for markedsføring.

Hvor en ekspert i den ene ende ser RM udelukkende som et værktøj, der er en del af en CRM strategi<sup>112</sup>, mener andre at RM er mere en tilgang til markedsføring, som skal tænkes ind i de forskellige platforme eller medier<sup>113</sup>.

Som beskrevet i kapitel 3, er en af perspektiverne på RM, at det er en disciplin, der bygger på en CRM strategi. Dette synspunkt stemmer overens med en af eksperterne, der ser RM udelukkende som et værktøj eller en aktivitet i en given marketingplan. Samme person lægger dog vægt på, at en CRM strategi eller en kundestrategi er en forudsætning for at benytte RM. Hvor strategien er det grundlæggende, mener vedkommende, at RM blot er et middel til at nå

---

<sup>112</sup> Bilag 1: Annemette s. 2/s. 77

<sup>113</sup> Bilag 6: Per s. 2/s. 113

et mål<sup>114</sup>. En anden af eksperterne beskriver RM som en del af et marketingmix og understøtter dermed ovenstående synspunkt i forhold til at se RM som et værktøj. Han nævner desuden RM og dialogmarkedsføring i flæng, hvilket underbygger hans syn på RM som et værktøj til at gå i dialog med kunder eller potentielle kunder. Forskellen er dog at den ene ser en CRM-strategi som en nødvendighed, hvor den anden ser RM som et promotion element i en mere klassisk kontekst.

En anden ekspert modsiger ikke dette synspunkt men mener dog, at RM også kan benyttes som en tilgang til markedsføring, der ikke begrænser sig til en metode til at fastholde kunder. Derimod mener han, at RM bør tænkes ind i processen med at skaffe nye kunder i forhold til at tænke i at arbejde differentieret med potentielle kunders vej til at blive kunder. Dette argument underbygges med, at folk responderer forskelligt på at blive eksponeret for eksempelvis en Tv-reklame. Nogle har behov for at blive påvirket over en periode, før de er klar til at reagere eller handle på reklamebudskabet. Derfor kan det være relevant at gå i dialog med denne gruppe af potentielle kunder, som et middel til at påvirke dem til eksempelvis køb. Dermed ses RM ikke udelukkende som et værktøj men en tilgang der skal tænkes ind i alle medier, der er i spil, således at de potentielle kunder påvirkes individuelt hen imod konverteringen til kunde.

Selvom der ikke er tale om en direkte kommunikation med kunden fra første skridt, kan der alligevel argumenteres for, at RM også kan tænkes ind i andre medier end e-mail, brev eller sms. Der kan i hvert fald omvendt argumenteres for, at der ikke nødvendigvis er tale om RM, blot fordi en virksomhed sender en masse e-mails, breve eller sms'er ud til sine kunder. Så er der i virkeligheden tale om massekommunikation, bare på e-mail, hvilket er at misbruge dette medie i følge en af eksperterne<sup>115</sup>. Det handler om indholdet og budskabet, som skal lægge op til en videre dialog, således at kunden fastholdes til en vis grad. Derudover skal indholdet individualiseres i en eller anden grad på baggrund af viden om de forskellige modtagere. Det er altså ikke mediet i sig selv, der afgør om der er tale om RM, men derimod måden det benyttes på - alene eller i samspil med andre medier.

Det kan hermed udledes, at der i praksis ikke nødvendigvis kan opstilles en skarp grænse mellem, hvorvidt der er tale om et værktøj eller en tilgang, når der tales om RM. Det afgørende er altså ikke hvilket medie, der er i brug, men derimod hvordan RM benyttes til at

---

<sup>114</sup> Bilag 1: Annemette s. 2/s. 77

<sup>115</sup> Bilag 6: Per s. 8/s. 119

skabe en kontinuerlig dialog, som fremmer salget, eller hvad end målet med markedsføringen er. Desuden påpeger de fleste af eksperterne vigtigheden af, at der er sammenhæng mellem de forskellige medier, og hvordan de benyttes, så at de kan supplere hinanden. Dermed går de alle ind for at benytte integreret markedsføring. Samtidig understreger de vigtigheden af at være opmærksom på, hvor kunderne ledes hen, så man f.eks. opfordrer folk til at handle og involvere sig, hvad enten der kommunikeres på Tv eller e-mail.

### **Brugen af RM på det danske BtC-marked**

Et af de gennemgående temaer i spørgsmålet om RM-metoder er brugen af dialog - primært i form af e-mail-dialog og dialogprogrammer. En af grundene til e-mail-dialogens popularitet er, at det er et af de værktøjer, der giver bedst dokumenteret lønsomhed<sup>116</sup>. Det er stort set gratis at sende e-mails ud, og det er muligt at dokumentere meget detaljeret, hvilken effekt det har. Begge faktorer har bevirket, at der tilsyneladende er flere virksomheder, der er begyndt at benytte denne kommunikationsform under den såkaldte finanskrisen, hvor fokus på budgetstyring har været stort<sup>117</sup>.

I det hele taget er kommunikationen på digitale platforme stigende. Flere af eksperterne understreger dog, at det ikke er platformen eller mediet, der er afgørende men det at kende sine kunder. Hvis man kender sine kunder, ved man dermed også, hvilke medier man skal kommunikere på for at nå dem. Alligevel ses en tendens til at brugen af direct mail, herunder primært e-mail, samt internet er de mest foretrukne i de succesfulde RM cases<sup>118</sup>.

### *Kundeklubber og dialogprogrammer*

En anden tendens, som et par af eksperterne nævner, er kundeklubberne og loyalitetsklubbernes renæssance. Folk er som følge af krisen interesseret i at opnå de rabatter og fordele, man kan få som medlem af disse klubber<sup>119</sup>. Klubbernes popularitet ses bl.a. hos Club Matas, der i løbet af tre måneder allerede har over 16% af landets myndige kvinder tilmeldt<sup>120</sup>. Klubberne indebærer som oftest, at kunderne skal give sig til kende overfor virksomheden i form af navn, alder, e-mail-adresse og evt. interesser mv. Dette giver virksomheden mulighed for at have en kontinuerlig dialog med kunderne om relevant

---

<sup>116</sup> Bilag 1: Annemette s. 2/s. 77

<sup>117</sup> Bilag 2: BC s. 2/s. 83

<sup>118</sup> I de vindende cases fra DM-Dagen 2010 har stort set alle brugt enten DM, E-mail og/eller Internet i kategorierne B2C samt Relationsskaber.

<sup>119</sup> Bilag 6: Per s. 7/s. 118

<sup>120</sup> Danske kvinder strømmer til kundeklub, Viborg Nyt, 05.01.2011, 1. sektion, s. 31



information eller tilbud, der er tilpasset den enkelte på baggrund af den viden, virksomheden har om kunden.

Der er mange eksempler på succesfulde kundeklubber, herunder Libero (bleproducent), som kører et stort dialogprogram<sup>121</sup>. Programmet strækker sig over flere år og starter ved graviditeten og kører frem til, barnet holder op med at bruge ble. Dialogen er baseret på selve produktet såvel som alt det uden om produktet, dvs. barnets udvikling, familielivet osv. Programmets succes skyldes, at dialogen eller den information kunderne modtager, altid er relevant for netop det udviklingstrin barnet befinder sig på. Dette understreger vigtigheden af at levere relevant information til rette tid, hvilket er en gennemgående udtalelse hos alle eksperterne.

Et andet eksempel er Fitnessdk, som ikke blot er en kundeklub, idet alle kunder er medlemmer. Medlemmerne skal dog afgive deres e-mail-adresse for at blive en del af virksomhedens dialogprogram. Formålet med dette dialogprogram var i udgangspunktet at reducere kundeflykningen og øge kundelevetiden. Gennem omfattende datamining identificerede virksomheden en række faktorer, som var medvirkende til at øge kundelevetiden og mindske afgang. Disse faktorer var bl.a. deltagelse i holdtræning, træning sammen med en makker samt vejledning fra en instruktør. Gennem et personliggjort dialogprogram, der informerer og opfordrer til f.eks. deltagelse i holdtræning, hvis kunden ikke er aktiv på dette område, har virksomheden opnået følgende resultater:

- en reduktion i afgang på 39,5 %,
- en øget træningsfrekvens på 15 %
- en stigning i holdtræning på 65%
- en stigning i træningsvejledning på 26%<sup>122</sup>

Disse resultater var langt over det forventede og vidner om, at med personliggjort og relevant information til rette tid, er det muligt at fastholde sine kunder og skabe en markant forskel i sine resultater som virksomhed. Disse resultater kommer dog ikke uden hårdt arbejde med at analysere en stor mængde data og derefter omsætte den opnåede viden om kunderne til relevant kommunikation. En af fitnessdk's store fordele er da også, at de er i besiddelse af yderst detaljeret information om alle medlemmer, idet hvert medlem registreres hver gang de træner. På denne måde er det muligt at "overvåge" medlemmerne og f.eks. udsende mails,

---

<sup>121</sup> Babybusiness.dk, "Bleer – lidt om loyalitet, tilbud og de grønne", 14/1 2008

<sup>122</sup> Bilag 8: Noter fra Observation til Responsys Seminar

hvis deres træningsfrekvens ændres for at påminde dem om at blive ved med at træne. Desuden gør de brug af belønning i form af point til medlemmerne, hvis de træner mere end 10 gange på en måned, benytter en træningsvejleder eller henviser et nyt medlem<sup>123</sup>. Disse point kan benyttes til at købe lækre fitness produkter og kan ligeledes være med til at fastholde medlemmerne og få nye til.

Flere af eksperterne nævner, at kunde- og loyalitetsklubberne er lidt af en modetendens<sup>124</sup>. Alle vil have kundeklubber, men ikke alle ved hvorfor, eller hvad de vil opnå med dem. Det er ikke altid en fordel at lave disse klubber. Der skal være et specifikt mål med at oprette en kundeklub, som er tilpasset den enkelte virksomhed og som medvirker til et bedre resultat for virksomheden i sidste ende<sup>125</sup>. Desuden skal det være relevant og have en sammenhæng med produktet og ikke være et give away program<sup>126</sup>.

### *Sociale medier*

De sociale medier er en anden tendens, der blev nævnt som en modetendens. Alle siger, at man ved, at det virker, men der er stadig stor usikkerhed om hvordan<sup>127</sup>. Ligesom med kundeklubberne er det også noget, som alle virksomhederne vil have, fordi det er nyt og moderne. Igen siger eksperterne, at de må stille spørgsmålstejn ved, hvorfor virksomhederne vil have det, og at det skal være relevant for virksomheden at bruge de sociale medier. Samtidig skal man være varsom med at tale om RM på de sociale medier, idet relationen her, som nævnt tidligere, oftest består imellem forbrugerne indbyrdes og ikke mellem forbruger og virksomhed. Men formår virksomheden at blive en del af relationen, tyder meget på, at der kan være en stor værdi i at være aktiv på disse medier. Det kræver dog, at virksomheden har noget relevant at have en relation omkring.

### **Hvad er det, der virker?**

Flere af eksperterne vil nødtigt generalisere omkring, hvad der virker, og hvad der ikke virker inden for RM, idet de tager stilling til hver enkelt kunde, og de udfordringer de hver især har. Alligevel har de gjort sig nogle erfaringer omkring, hvad man overordnet skal gå efter, hvis man vil lave succesfuld RM.

---

<sup>123</sup> Fitnessdk.dk

<sup>124</sup> Bilag 4: JP s. 5/s. 102

<sup>125</sup> Bilag 1: Annemette s. 4/s. 79

<sup>126</sup> Bilag 3: Finn s. 5/s. 94

<sup>127</sup> Bilag 1: Annemette s. 6/s. 81

Overordnet handler det om at gøre kommunikationen *relevant*, således at sandsynligheden for salg øges<sup>128</sup>. En anden frase, der går igen, er *opfyldelse af behov*<sup>129</sup>. Du skal forstå dine kunder og deres behov og agere på det<sup>130</sup>. Viden og data er således et væsentligt middel til at opfylde dette mål. Herigennem har virksomheden en baggrund for at udarbejde relevante budskaber om dens produkt, der kan modsvare kundens behov.

Et andet element, som går igen, er *integreret kommunikation* (IMC jf. Kapitel 2: Teori). Flere af eksperterne mener, at de integrerede kampagner, der bruger forskellige medier og udnytter deres forskellige fordele i samspil, giver en god effekt<sup>131</sup>. En giver sågar en meget specifik opskrift, idet han siger at: ”*kombinationen af massekommunikation, PR og dialog fungerer mega godt*”. Hvor massekommunikationen skaber opmærksomhed, er PR med til at legitimisere budskabet, og dialogen er det sted man lander og føres videre ind i en relation<sup>132</sup>. En anden strategi, som bl.a. Nokia har brugt med gode erfaringer, er konceptet ”Owned, bought and earned media” i forhold til brugen af digitale medier. Owned er de medier, virksomheden selv ejer som eksempelvis dens egen website. Bought er de købte medier som f.eks. bannere på internettet, og earned er positiv omtale, som virksomheden har gjort sig fortjent til på bl.a. de sociale medier<sup>133</sup>. Kombinationen af disse tre typer medier skulle give den bedst mulige effekt.

For at skabe troværdighed omkring en virksomhed og dens kommunikation, nævner flere eksperter vigtigheden af, at der er *sammenhæng* mellem det, der kommunikeres og det man gør som virksomhed. Via kommunikation skabes nogle forventninger hos kunden, som virksomheden må leve op til, når kunden f.eks. ringer til kundeservice. Især når det gælder RM, hvor virksomheden sender et signal om, at den kender sine kunder og ønsker at have en relation med dem, er det vigtigt, at kunden har den samme oplevelse i alle kontaktpunkter med virksomheden. Flere af eksperterne mener, at kan virksomheden ikke leve op til det, de udgiver sig for, er det næsten bedre at lade være at bruge RM og massekommunikere i stedet. Ellers kan virksomheden risikere at skuffe sine kunder meget mere, end hvis de ikke havde benyttet RM. Desuden skal virksomheden have den tilstrækkelige viden om kunderne, der gør

---

<sup>128</sup> Bilag 2: BC s. 3/s. 84

<sup>129</sup> Bilag 4: JP s. 3/s. 100

<sup>130</sup> Bilag 6: Per s. 7/s. 118

<sup>131</sup> Bilag 3: Finn s. 2/s. 91

<sup>132</sup> Bilag 5: Morten s. 1/s. 105

<sup>133</sup> <http://danielgoodall.com/2009/03/02/owned-bought-and-earned-media/>

det muligt at kommunikere individualiseret og relevant, for at virksomheden fremstår troværdig<sup>134</sup>.

Et værktøj til at opnå konsistens i sin kontakt med kunderne, er ved at gøre brug af Customer Experience Management (CEM)<sup>135</sup>. Dvs. at virksomheden får et overblik over alle kontaktpunkter med kunden. Kontaktpunkterne er med til at skabe kundens samlede oplevelse af virksomheden. Når virksomheden har dette overblik, er det muligt at sætte ind de steder, hvor kundekontakten ikke fungerer optimalt. Det kan være på fakturaen såvel som kommunikationen via e-mail. Alle de kontaktpunkter, der er mellem virksomheden og kunden, har en kommunikativ betydning. Kunden skelner ikke mellem en faktura og en e-mail med tilbud eller information. ”*Du er ikke bedre end det dårligste led*”<sup>136</sup>. Det hele er med til at skabe kundeoplevelsen, og det er derfor ikke altid løsningen at investere en masse penge i markedsføringen, hvis der er nogle andre områder, som ikke fungerer.

Udover CEM benytter flere af eksperterne Customer Lifecycle Management (CLM), som også hænger sammen med CEM. CLM er et mere taktisk værktøj, som benyttes til at skabe overblik over kundens livstid hos virksomheden og hvilken kontakt, der er under hele forløbet. Alt efter hvor i kundesløjfen kunden befinder sig, skal virksomheden kommunikere forskelligt. Dette værktøj er meget anvendeligt i forbindelse med udarbejdelse af dialogprogrammer, hvorigennem virksomheden kan yde relevant service i form af information om et købt produkt eller ved f.eks. at sørge for, at kunden bliver opmærksom på andre relevante produkter. Ved at indlægge relevante tiltag i løbet af kundens livscyklus, er det muligt at øge kundens tilfredshed og kundelivstid.

En af de ting, som en af eksperterne mener bliver mere og mere effektivt, er brug af data her og nu<sup>137</sup>. På mange websites er det muligt at aflæse brugerens adfærd eller tekst og automatisk generere relevante tilbud i realtid. Denne form for individualiserede markedsføring ses som nævnt tidligere bl.a. på Amazon.com, Facebook og Gmail. Succesen for denne form er desuden på bekostning af den mere traditionelle måde at lave RM, hvor data lagres og følges op på, som er mere langsommelig.

---

<sup>134</sup> Bilag 4: JP s. 3/s. 100

<sup>135</sup> Bilag 5: Morten s. 2/s. 106

<sup>136</sup> Bilag 5: Morten s. 2/s. 106

<sup>137</sup> Bilag 6: Per s. 7/s. 118

*Case eksempel: Danske Bank*

Et eksempel på en succesfuld RM indsats er nogle af Danske Banks kommunikationskoncepter. Ved udefrakommende begivenheder såsom skattereformen, der havde en indflydelse på mange af bankkundernes økonomi, kommunikerede Danske Bank til sine kunder, hvilke konsekvenser reformen ville have for dem og hvordan banken kunne hjælpe. Det er god service, når banken på eget initiativ tager kontakt til sine kunder og fortæller, hvordan de kan være behjælpelige i den konkrete situation.

En anden måde at servicere kunderne er ved at holde øje med, om kunderne har en u hensigtsmæssig adfærd, der udløser betaling af gebyrer, som kunne undgås i netbank. Ved at gøre kunderne opmærksomme herpå, får de en positiv oplevelse.

På denne måde bruger banken data og viden om kunden og sætter ind med hjælp i relevante sammenhænge. Det skaber værdi for kunden og gode resultater for virksomheden<sup>138</sup>.

**Skal hele organisationen involveres?**

Et af de emner, der kan stilles spørgsmålstejn ved, er, hvorvidt det er nødvendigt at involvere hele organisationen eller virksomheden, hvis den vil benytte RM.

Som beskrevet i kapitel 2, mener Christopher, Payne og Ballantyne, at hele organisationen bør involveres ved brug af RM, idet marketingfunktionen vedrører hele virksomheden. Det er nødvendigt at arbejde på tværs af organisationen for at sikre, at hele virksomheden arbejder kundeorienteret<sup>139</sup>.

Flere af eksperterne lægger da også vægt på, at det er nødvendigt at have en underliggende strategi, der bakker op om brugen af RM i form af CRM-systemer, og en kultur hvor man lytter til kunden. Hvis virksomheden via sin markedsføring giver udtryk for, at den kender sine kunder, er det vigtigt at kunden også har den oplevelse i kontakten med virksomhedens ansatte.

Omvendt siger de fleste af eksperterne, at det i praksis ofte ikke er tilfældet, at hele virksomheden involveres. Det kræver en masse ressourcer, og oftest kan det eksempelvis sagtens lade sig gøre at have et succesfuldt dialogprogram i gang om et specifikt produkt eller med et specifikt formål, uden at det er nødvendigt at involvere andre end marketing<sup>140</sup>. En af

---

<sup>138</sup> Bilag 6: Per s. 7/s. 118

<sup>139</sup> Christopher, Payne & Ballantyne, 2006, s. 6

<sup>140</sup> Bilag 3: Finn s. 6/s. 95

eksperterne skelner mellem, hvornår der er tale om CRM-programmer, som er en del af virksomhedens drift, og på den anden side dialogprogrammer, der har en specifik opgave. CRM-programmerne kræver en større involvering, da det er en del af virksomhedens strategiske grundlag. Dialogprogrammer med specifikke formål behøver ikke at inddrage andre funktioner end marketing.

Et eksempel på et sådant dialogprogram er TDC's Home Trio Tv-pakke, som oplevede en stor afgang af kunder. For at få kunderne til at få mere glæde af de film, der blev vist på de forskellige Tv-kanaler, spurgte de kunderne, hvornår de var hjemme og hvilke filminteresser, de havde. På denne baggrund udsendte TDC et relevant ugeprogram med film til de enkelte kunder, således at de kunne få mere glæde af de film, der blev vist og dermed anvende deres abonnement bedre. Dette nedbragte kundeafgangen med 66%, fordi produktet blev lettere tilgængeligt og relevant for den enkelte kunde<sup>141</sup>. Dette eksempel illustrerer en løsning på et specifikt problem, som øger kundens livstid via dialog uden at involvere hele virksomheden.

Sammenfattende kan man udlede, at svaret på spørgsmålet om, hvorvidt hele organisationen bør involveres muligvis afhænger af, hvorvidt man ser RM som en grundlæggende virksomhedsstrategi eller som et værktøj, der kan benyttes som et led i kampagner.

### **RM sammenfattende**

Overordnet er der god overensstemmelse mellem, hvad opgavens definition af RM, er og hvad eksperterne mener. De fleste er enige om, at RM skal baseres på data om kunden på en sådan måde, at kommunikationen gøres relevant for og tilpasses den enkelte kunde.

Derudover er der fokus på den langsigtede relation, således at kunderne fastholdes og bliver loyale overfor virksomheden.

Der er desuden fokus på, at budskabet i kommunikationen er vigtigere end mediet, der benyttes. Der skal være relation tænkt ind i budskabet, og det skal være personliggjort uanset hvilket medie der benyttes.

Et af de områder, som adskiller sig fra teorien, er markedsstørrelsen, hvor man i praksis arbejder med større segmenter, for at det kan betale sig at benytte e-mail dialog.

Et andet aspekt, der ikke står helt klart, er desuden, hvorvidt RM benyttes som en strategi eller et værktøj. Det lyder på eksperterne som om, det primært benyttes som et værktøj eller promotion parameter. I den ideelle verden er tanker om, at alle virksomheder skal arbejde

---

<sup>141</sup> Bilag 3: Finn s. 5/s. 94

kundeorienteret og på tværs af organisationen meget gode, men i praksis virker det hverken som om, det er realistisk eller lønsomt for alle. Dog kan det formentlig have værdi for mange at tænke kundeorienteret, uden at hele organisationen skal involveres i virksomhedens marketing.

### **Produkttyper og RM**

Dette afsnit har til formål at analysere, hvorvidt nogle typer af produkter egner sig bedre til at blive afsat via RM end andre. Desuden vil jeg se nærmere på, hvad der karakteriserer de produkttyper, som er bedre egnede end andre.

Når man spørger eksperterne, hvorvidt nogle produkter egner sig bedre til at benytte RM end andre, svarer de fleste i første omgang, at det ikke er tilfældet<sup>142</sup>. Dette skyldes formentlig, at de har en kommerciel interesse i at give udtryk for, at deres arbejde kan bruges på alle typer af produkter og organisationer. Samtidig kan deres svar også skyldes, at flere af eksperternes definition af RM er en smule bredere end i denne opgave, hvilket betyder at flere discipliner eller marketingrelaterede aktiviteter hører under RM i deres optik.

Ved lidt nærmere spørgen ind til emnet giver de fleste af eksperterne alligevel efter og giver en række bud på med hvilke produkttyper, det er oplagt at benytte RM.

For det første skal der jo være god økonomi i at bruge RM, hvilket vil sige et positiv afkast på marketinginvesteringen. Et par af eksperterne mener, at der ikke er god økonomi i at lave RM for alle produkter<sup>143</sup>. Hvis der er tale om forholdsvis billige produkter med et lille DB, kan det muligvis ikke betale sig. I så fald skal antallet af kunder være tilstrækkeligt stort til at dække omkostningerne<sup>144</sup>.

En af de ting, der karakteriserer RM, er den kontinuerlige tovejs kommunikation. Af samme grund er det derfor oplagt at benytte RM ved produkter, hvor det er naturligt, at virksomheden har en løbende kontakt med sine kunder som f.eks. i bank- og televirksomheder.

Et andet karakteristika er viden om kunden, hvilket der er nogle produkter, der kræver i udgangspunktet såsom abonnementer til eksempelvis aviser, magasiner eller mobiltelefoner. Såfremt kunden giver sin tilladelse til at blive kontaktet via e-mail, når vedkommende bliver kunde, er det oplagt at drive dialogmarkedsføring indenfor disse produktkategorier. Her har

---

<sup>142</sup> Bilag 2: BC s. 5/s. 86 + Bilag 3: Finn s. 2/s. 91

<sup>143</sup> Bilag 1: Annemette s. 5/s. 80

<sup>144</sup> Bilag 2: BC s. 5/s. 86

virksomheden formentlig viden om kundens købsadfærd samt demografi fra begyndelsen, hvilket gør det lettere at starte op med RM<sup>145</sup>.

#### *Involveringsgrad og virkemidler/købsmotiv*

Som beskrevet i kapitel 3 vil jeg undersøge, hvorvidt involveringsgrad samt emotionelt vs. rationelt købsmotiv har en betydning for, hvorvidt RM er anvendeligt eller ej. Til dette formål benytter jeg FCB-planlægningsmodellen, som netop indeholder disse parametre og sammenligner modellens indhold med eksperternes udtalelser. Se tabel 4 nedenfor.

#### **FCB-planlægningsmodellen: Guidelines for kommunikation**

	<b>Rationel</b>	<b>Emotionel</b>
<b>Høj involvering</b>	Argumenter/fordele Info – mere info Muligvis ekspert IKKE ad-liking	Forførelse – emotionel Person-identifikation Spejle sig Evt. overdrivelse + INFO
<b>Lav involvering</b>	Produktdemonstration Ekspertes/endorsers Et enkelt/få benefits Problemløsning Ad liking ikke nødvendigt	Visuelle/verbale stimuli Emotionel autencitet Mærkeunik udformning Ad liking nødvendigt

Tabel 4: Kilde: PP-præsentation af Ole E. Andersen, 2009, Lektion 1+2, A104

RM er relevant ved høj involvering, idet der bl.a. er behov for meget information. Ved at gå i dialog med kunden er det nemmere at formidle produktets egenskaber og fordele på en tilgængelig måde. Ved det rationelle køb kan det dog i nogle tilfælde være vanskeligt at gøre dialogen interessant og relevant for kunden – eksempelvis ved huskøb. Ved det emotionelle køb er det til sammenligning i høj grad relevant at benytte RM, da det er let at fange kundens interesse, når det drejer sig om følelser<sup>146</sup>. Også eksperterne mener, at RM er mere relevant ved produkttyper med høj involvering<sup>147</sup>.

Ved lav involvering kan det være noget mere vanskeligt at involvere kunden og fange interessen, med mindre der er tale om et produkt med et stærkt brand såsom Coca-cola. Ved lav-involverings rationelle produkter såsom vatrondeller, rengøringsmidler mv. kan det være

<sup>145</sup> Bilag 6: Per s. 10/s. 121

<sup>146</sup> Bilag 1: Annemette s. 5/s. 80

<sup>147</sup> Bilag 6: Per s. 10/s. 121



relevant at se på, om det er muligt at benytte RM længere tilbage i værdikæden eksempelvis på butiksniveau. På denne måde kan kunderne blive loyale overfor en bestemt butik og dermed de produkter, som forhandles i forretningen.

I forhold til det rationelle vs. emotionelle mener eksperterne, at det er mere relevant at benytte RM ved de emotionelle produkter. Dette skyldes, at det er nemmere at skabe interesse ved at appellere til kundens følelser.

Generelt skal man dog være påpasselig med at sætte alt for skarpe grænser op i forhold til inden for hvilke kasser i modellen, RM kan benyttes. Det er nødvendigt at se på målgruppen for at afgøre om et produkt er høj eller lav involvering, eftersom nogle beslutninger kræver stor involvering for nogle og meget lille involvering for andre personer. Desuden mener en af eksperterne, at et produkt, som i udgangspunktet er rationelt, kan gøres emotionelt ved at appellere til kundens rationelle tilgang, som derefter afføder en emotionel reaktion<sup>148</sup>. Ud fra dette perspektiv bliver grænserne mellem ”kasserne” mere flydende.

#### *Det udvidede produkt*

En af de parametre, der fremhæves af flere eksperter, er kompleksitet. Jo mere komplekst et produkt er, desto nemmere er det at skabe en interessant dialog omkring<sup>149</sup>. Ved at benytte RM i forbindelse med komplekse produkter er det muligt at sortere i informationen om produktet og fremhæve det, der er relevant for den enkelte kunde<sup>150</sup>.

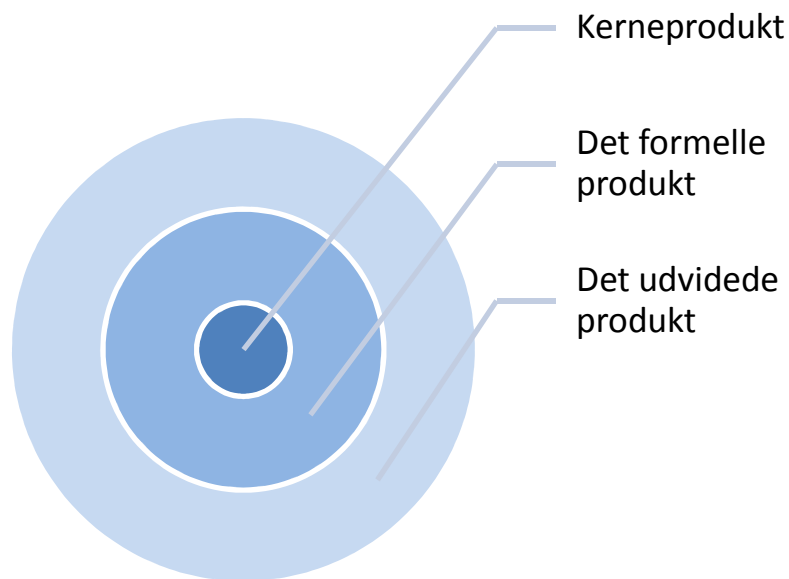
I de tilfælde, hvor produktet i sig selv ikke er interessant eller komplekst nok til at skabe en dialog omkring, kan man se på det udvidede produkt. Her er det muligt at se på, hvorvidt der eksisterer eller kan skabes et univers rundt om produktet, hvori en dialog kan foregå, så man dermed øger kundernes livstid eller loyalitet overfor produktet eller brandet. Herved tages der udgangspunkt i det udvidede produkt. Se model nedenfor.

---

<sup>148</sup> Bilag 6: Per s. 10/s. 121

<sup>149</sup> Bilag 4: JP s. 6/s. 103

<sup>150</sup> Bilag 3: Finn s. 3/s. 92



Figur 5: Den tredelte produktmodel, Kilde: Søndersted-Olsen, 2003, s. 51

Et eksempel på dette er Liberos bleer, som i sig selv ikke er et produkt, der er interessant at skabe dialog om. I stedet har man taget udgangspunkt i universet rundt om bleerne med graviditet, barsel, børneopdragelse osv., hvor kommende eller nybagte mødre har en stor interesse i at få information om dette emne. Samtidig drejes noget af dialogen over på pleje af barnet, hvori Liberos produkter indgår. På denne måde involveres kunderne i et relevant univers, hvor fordelene ved Liberos produkter fremhæves, og dermed skabes der en præference for disse produkter.

### *PLC*

Ifølge eksperterne kan RM bruges i alle stadier af et produkts livscyklus. Dog nævner de, at TM også er meget relevant for nogle produkter i introduktionsfasen til at skabe opmærksomhed om dem. Dette gælder især på btc-markedet, hvor der er produkter med store målgrupper, der gør, at investeringen i massemarkedsføring kan betale sig. Dog synes PLC ikke at være et meget relevant parameter at tage i betragtning, når det skal afgøres, om et produkt egner sig til RM. I stedet kan det være relevant at se på kundens livscyklus (CLC), idet en længere kundelivscyklus som regel betyder mere salg. CLC begynder i eksempelvis et mobilselskab med, at kunden køber et abonnement og slutter med, at kunden opsiger abonnementet. For at tjene flest mulig penge på kunden er opgaven derfor, at gøre CLC så lang som mulig og sørge for at kunden ikke opsiger abonnementet. Dette kan f.eks. påvirkes ved at levere relevant service i løbet af kundens CLC i form af support eller information om, hvordan kunden får mest muligt ud af sit abonnement.

Når der er tale om eksempelvis FMCG-produkter, er der tale om en meget kort CLC, idet den begynder med at kunden køber produktet og slutter umiddelbart efter. Hvis der er tale om genkøb kan der argumenteres for at CLC'en er længere, men det er vanskeligt at definere hvornår CLC'en så ophører. Derfor er det med en kort CLC heller ikke ligeså relevant at benytte RM i form af databasemarkedsføring, med mindre kunden og købsfrekvensen kan registreres.

### *Praksis: Eksempel 1*

For at få en indikation af, hvilke produktkategorier, der benytter RM i praksis, har jeg udarbejdet en oversigt over alle kunder fra de bureauer, eksperterne er ansatte i<sup>151</sup>.

<b>Diverse BtC</b>	<b>Bank, pension og forsikring</b>	<b>Velgørenhed</b>
Synoptik	Alm. brand	Red Barnet
Dermalogica	ATP	Amnesty International
Toyota	Basisbank	Sos børnebyerne
Suzuki	Sparbank	Kræftens bekæmpelse
Klasselotteriet	Codan	Dansk Flygtningehjælp
LeasePlan	Nykredit	Ældresagen
Surftown	ATP	Giv blod
Bon a parte	Bank Nord	Dansk Folkehjælp
SCA	TrygFonden	Danmarks Indsamlingen
Illum	Fair Forsikring	Kræftens Bekæmpelse
Pandora	SEB	Folkekirkens Nødhjælp
L'EASY (DK, NO, SE)	PFA	Læger Uden Grænser
Ikea	FDB Forsikring	
Tivoli	Falck	
	G4S Erhverv og Privat	

<b>Medier</b>	<b>Telekommunikation</b>	<b>Forsyning</b>
Bonnier	TDC	Dansk Energi
Canal digital	Samsung	Københavns Energi
Ekstra Bladet Abo.	Telia	Dong Energy
Magnus Informatik	Stofa	Q8
Aller	<b>Teknologi</b>	<b>Rejser/Transport</b>
Egmont Bogklubber	B & O	MyTravel
Berlingske Media	Hasselblad	Thomas Cook Airlines (DK, NO, SE, FI)
Gyldendal	Bullguard	SAS
Berlingske	<b>Offentlige</b>	Movia

<sup>151</sup> Ikke alle havde en fyldestgørende kundeliste, men jeg har inddraget de virksomheder, der er oplyst på hjemmesiderne samt i interviews.

Foreninger	Elsparefonden	Kbh. Lufthavne
Business Danmark	Rådet for sikker trafik	
CEPOS	Forbrugerrådet	
Dansk Industri	Wonderful Copenhagen	

Tabel 5: Eksperternes kunder opdelt i brancher/kategorier. Kilde: Interviews samt bureauernes websites.

De mest repræsenterede er bank- og forsikringssektoren samt velgørenhed. Derefter kommer kategorien medier, der indeholder virksomheder som aviser og forlag. Fælles for disse kategorier er, at kunderne giver sig til kende, når de bliver kunder. Både i bank og forsikring har virksomhederne mange data på de enkelte kunder, hvilket muliggør en meget individualiseret kommunikation. Af eksperterne fremhæves især banker, mobilselskaber, biler og flyselskaber som brancher, hvor RM benyttes og virker effektivt<sup>152</sup>.

### *Praksis: Eksempel 2*

Tabellen nedenfor indikerer indenfor hvilke brancher, det er fordelagtigt at lave RM i kundeklub-regi. Tabellen indeholder en rangering af brancher efter antal medlemmer i loyalitetsklubber indenfor branchen. Opgørelsen er baseret på det amerikanske marked i 2009, men jeg mener dog, at der sagtens kan drages paralleller til det danske marked.

Antal mio. loyalitetsklub-medlemskaber i USA 2009 fordelt på brancher:

Finans	422,0
Flyselskaber	277,4
Special detail	191,3
Hotel	161,3
Dagligvarer	153,3
Grossister	124,8
Spilleindustrien	106,0
Stormagasiner	92,8
Kiosker	73,9
Brændstof	51,2
Restauranter	31,7
Biludlejning	10,7
Andet	127,9

Tabel 6, Kilde: www.colloquy.com / Consumer Marketing 2010, 20 Loyalty Programs, s.93, Richard K. Miller &amp; Associates

Som jeg tidligere har været inde på, er finanssektoren en oplagt branche, idet bankrådgiveren har en naturlig løbende kontakt med sine kunder og har desuden en lang række data om kunden, som kan danne basis for en personliggjort og individualiseret kommunikation. Også

<sup>152</sup> Bilag 1: Annemette s. 5/s. 80

flybranchen gør sig i RM på det danske marked. Eksempelvis har SAS vundet flere priser og nomineringer til DM dagen samt Echo Awards for sin succesfulde RM til sine Eurobonus medlemmer<sup>153</sup>.

### *Opsummering*

Samlet set kan jeg opstille følgende parametre, der kendetegner produkter, hvor det er oplagt at benytte RM:

- Mange kunder eller stort DB
- Naturlig løbende kontakt
- Afgivelse af kontaktdata mm. i forbindelse med køb af produkt
- Komplekse produkter
- Høj involveringsgrad
- Stærk brand position
- Det udvidede produkt
- Emotionelt appellerende
- Længere CLC

### *Produktkategorier*

Med udgangspunkt i de ovenstående parametre har jeg lavet en opdeling af produktkategorier i forhold til, hvorvidt de er egnede, måske egnede eller mindre egnede til at benytte RM. Produktkategorierne er taget fra Konkurrence og Forbrugerstyrelsens kategorisering af forbrugsmarkeder.

<b>Egnet</b>
Pengeinstitutter
Pensionselskaber
Motionscentre
Biograf, teater, musik (Abonnementer)
Bøger (Forhandlere)
Pakkerejser / charterrejser
Flytransport
Personlig pleje (Wellness, f.eks. spa, massage og skønhedsbehandling)
Briller og kontaktlinser
Tandlæger
Frisør

<sup>153</sup> DM Dagen 2010, guldvinder: Integreret B2B, nomineret i kategorierne: Relationsskaber og Brevet. Guldvinder til Echo Awards 2010.

Internetabonnementer
Mobiltelefonabonnementer
Tv-pakker / -kanaler
Fastnettelefonabonnementer
Avis- og tidsskriftsabonnementer
Ferieindkvartering i Danmark
Dyrlæger
Forsikring
Spil (f.eks. Lotto-, tips- og skrabespil) som abonnement
Realkreditinstitutter

<b>Måske egnet</b>
El-forsyning (Rådgivning og service)
Personlige plejeprodukter og kosmetik (På butiksniveau)
Fødevarer (På butiksniveau)
Cykler og knallerter (Service)
Nye køretøjer (Service, Forhandlerniveau)
Brugte køretøjer
Sko og tøj (Butiksniveau)
Autoreparationer
Ejendomsmægling
Møbler og boligudstyr (Forhandlerniveau)

<b>Mindre egnet</b>
A-kasser
Hårde hvidevarer
Køkkener og køkkenindretning
Receptpligtig medicin
Taxa
Offentlig transport
Benzin / brændstof
Malerarbejde
Glarmesterarbejde
Tømrer- og snedkerarbejde
VVS-arbejde
Murerarbejde
Elektrikerarbejde
Advokater
Legetøj
Gør-det-selv materialer og værktøj
Restauranter

Forbrugerelektronik (f.eks. Tv, computer, MP3-afspiller etc.)
---

Tabel 7: Kilde: egen tilvirkning

Kategoriene under Eget opfylder de fleste eller alle parametre, som blev identificeret tidligere i kapitlet. Kategoriene under Måske Eget kan i nogle tilfælde gøre brug af RM, men med visse forudsætninger opfyldt såsom kommunikation på butiksniveau mv. Kategoriene under Mindre Eget opfylder få eller ingen af parametrene og mange af kategoriene er karakteriseret ved at være rationelle, simple eller med sjælden naturlig kontakt.

Denne opdeling af kategoriene ovenfor gælder som hovedregel når der er tale om gensalg, dvs. hvorvidt det kan betale sig at benytte RM for at holde på kunderne. I forhold til at benytte databasemarkedsføring, synes det vanskeligt at skabe en dialog omkring kategoriene under mindre eget. Dog kan der med fordel benyttes WOM, krydssalg osv. i de mindre egnede kategorier og generelt have fokus på at give kunderne en god service og oplevelse.

## 7 Sammenfatning og diskussion

### Er RM relevant?

På baggrund af de foregående kapitlers analyse kan det udledes, at RM i høj grad er relevant i en lang række tilfælde.

Man skal dog ikke skabe relationer for relationernes skyld. Det handler først og fremmest om salg, som en af eksperterne siger<sup>154</sup>. RM kan være et effektivt middel til at opnå dette, men ikke nødvendigvis i alle tilfælde. Det skal give økonomisk mening at benytte RM, og der skal være noget interessant at have en relation om.

Set i forhold til den samfundsmæssige kontekst er RM både relevant og anvendeligt, idet forbrugernes forventninger og adfærd i forhold til markedsføring har ændret sig til fordel for RM jf. Kapitel 4. Samtidig har den teknologiske udvikling gjort, at det er muligt at lave en både omkostningseffektiv og meget målrettet markedsføring, og dermed er RM meget anvendeligt.

I praksis på det danske btc-marked er RM også meget relevant, men kan med fordel benyttes i samspil med TM. Især når der er tale om store målgrupper, er TM anvendeligt til at skabe

---

<sup>154</sup> Bilag 2: BC s. 2/ s. 83

opmærksomhed bredt og hurtigt, hvorefter RM kan tage over og føre dialogen og relationen videre<sup>155</sup>.

Når vi taler RM på det danske btc-marked, udføres det i praksis primært som databasemarkedsføring. Dette sker i form af, at virksomhederne kommunikerer med sine målgrupper på baggrund af noget data eller viden om dem. På denne måde gøres kommunikationen relevant for den enkelte modtager. Nogle af eksperterne mener, at det er bedre at omtale RM som direct eller dialogmarkedsføring. Det kan muligvis være en fordel for at afgrænse begrebet, fordi RM også dækker over relationer mellem enkeltpersoner i virksomheder jf. interaktionsmarkedsføring i kapitel 2. Når der er tale om kommunikation mellem en virksomhed og en forbruger, som er tilfældet ved databasemarkedsføring, kan man med fordel omtale det som dialogmarkedsføring. Der er således stadig tale om RM, men en afgrænset disciplin herunder. Ved at omtale RM som dialogmarkedsføring, bliver det mere tydeligt, hvilken form for markedsføring, der er tale om.

Medierne bliver i praksis ofte omtalt som de nye vs. de gamle medier<sup>156</sup>. Især RM kobles til de nye medier, idet både e-mail, sms og internettet er oplagte kanaler til at nå den enkelte kunde med et individualiseret budskab. Ifølge eksperterne er det dog ikke mediet, der afgør om, der er tale om RM eller ej. De mener, at alle medier kan benyttes, når der er tale om RM, hvis bare de benyttes med tanke på at ramme målgruppen med et relevant budskab. Hvis man har tilstrækkelig viden om sin målgruppe, ved man også via hvilke medier man skal nå den. Jeg mener dog, at der kan sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt der er tale om RM, når der benyttes massemedier. Nogle af de gamle medier såsom Tv, Outdoor og Radio er i sig selv massemedier og når højst sandsynligt bredere ud end til selve målgruppen. Således er der en masse forbrugere, som modtager irrelevant reklame, og dermed vil jeg påstå, at kommunikationen ikke nødvendigvis er relationsskabende. Dog vil jeg heller ikke afskrive de gamle medier, idet nogle målgrupper bedst kan nås gennem f.eks. Tv, og i sådanne tilfælde kan det godt betale sig at benytte dette medie. Hvis der skal være tale om RM, mener jeg dog, at forbrugeren skal ledes videre til en kommunikationsform, hvor forbrugeren kan svare igen, så der er tale om en form for dialog. Samtidig skal der være en grad af personlig tilpasning i kommunikationen, hvilket kan være vanskeligt via de traditionelle medier.

---

<sup>155</sup> Bilag 6: Per s. 12/s. 123

<sup>156</sup> Eksempelvis afholdes New Media Days, som er en årlig konference, hvor brugen af de nye medier diskuteres, herunder bl.a. Facebook og Twitter. Markedsføring, 11/11 2010, ”Det handler jo om trends, ikke?”



Debatten om de nye vs. de gamle medier er dog ved at være lidt forældet, idet tilgangen til brugen af medier er skiftet til at være mere holistisk og dermed tværgående<sup>157</sup>. Således er det mere indholdet der afgør, om kommunikationen er relationsskabende eller ej frem for mediet i sig selv.

I nogle tilfælde er det da også muligt at skabe loyalitet og fastholde sine kunder via andre midler end RM. Et meget brugt eksempel herpå er Apple. De har et stærkt brand og en lang række populære produkter, som mange forbrugere er meget loyale overfor, selvom virksomhedens service har ry for at være knap så god<sup>158</sup>. Noget tyder altså på, at RM ikke er nødvendigt, hvis der er tale om et stærkt brand, som alle vil have. Spørgsmålet er dog om det holder på lang sigt.

### **Er TM relevant?**

Som nævnt tidligere i opgaven er nogle teoretikere skeptiske overfor brugen af TM og mener, at det bør erstattes helt af RM. Jeg vil derfor i dette afsnit diskutere, hvorvidt TM stadig er relevant i praksis.

For det første er det tydeligt, at den traditionelle måde at lave markedsføring stadig lever i bedste velgående. I praksis mener eksperterne da også, at TM stadig er meget relevant. TM kan noget andet end RM og kan sagtens være effektivt, hvis det benyttes rigtigt, og hvis det er relevant for målgruppen<sup>159</sup>. En af de primære styrker ved TM er, at der kan skabes opmærksomhed bredt og hurtigt. Dog kan opmærksomheden om budskabet hurtigt forsvinde igen, med mindre det indgår i en integreret kampagne. Derudover kan TM benyttes til at opbygge et brand og dermed positionere og differentiere brandet fra dets konkurrenter. Desuden kan det etablere en emotionel relation, som giver god basis for en RM-baseret relation.

Svagheden ved den traditionelle måde at lave markedsføring er, at der investeres en masse penge i at lave en reklamekampagne, der kører over en begrænset periode. Når reklamen ikke længere vises, forsvinder effekten hurtigt igen. Hvis TM derimod benyttes i samspil med RM, kan det have en længerevarende effekt, hvis forbrugeren føres videre ind i en dialog med virksomheden. Dermed undgår man, at investeringen i markedsføring går tabt. Desuden kan

---

<sup>157</sup> ”Det handler jo om trends, ikke?”, Markedsføring, 11/11 2010

<sup>158</sup> <http://www.macforum.dk/forum/showthread.php?t=11937>

<sup>159</sup> Bilag 1: Annemette s. 3/s. 78 + Bilag 2: BC s. 1/s. 82

TM også bevirke, at RM bliver mere effektivt, hvis der sker en god integration mellem disciplinerne.

Et eksempel på, at de traditionelle offline metoder stadig er relevante, er Wupti.com's markedsføring. Selvom de er en online virksomhed, er det dog ikke nok for dem at annoncere på nettet og på Tv<sup>160</sup>. Derfor er de begyndt at annoncere via tilbudsaviser for at nå bredere ud til forbrugerne og for at kunne vise bredden i deres sortiment. Dette viser, at de forskellige medier kan noget forskelligt, og alle medier har en relevans, da de hver især kan bruges til at nå en specifik målgruppe.

Selvom de traditionelle koncepter med massemarkedsføring stadig holder i nogle tilfælde, mener eksperterne dog, at der alligevel er plads til forbedring, når det kommer til indhold. Hvis de traditionelle medier skal virke effektivt og ikke ignoreres eller vælges fra, skal der være en vis kvalitet i indholdet. Forbrugerne skal enten underholdes, eller også skal man i budskabet opfordre forbrugeren til at involvere sig, dvs. at der skal være et element af "call to action", så forbrugeren ledes nærmere virksomheden<sup>161</sup>. På denne måde involveres forbrugeren frem for at være passiv tilskuer.

Hvis der er tale om et meget simpelt budskab, kan det dog sagtens forsvares at benytte TM alene, hvis målgruppens størrelse kan retfærdiggøre investeringen i massemedier<sup>162</sup>. Især med de simple produkter, som er nævnt tidligere i opgaven, hvor RM ikke er relevant, kan det bedre svare sig at benytte TM til at skabe opmærksomhed omkring produktet.

### **Udfordringer**

Selvom der er mange fordele ved at benytte RM, er der dog en række udfordringer i at benytte det på det danske btc-marked og i det hele taget.

En af de faktorer, som kan være med til at hæmme brugen af RM, er, at det kræver en hel del arbejde med data og analyse heraf. Dette ser nogle virksomheder som en væsentlig barriere, fordi det enten er besværligt, krævende eller bekosteligt, og man vælger det derfor fra<sup>163</sup>. Desuden synes nogle, at det er knap så underholdende som at lave en Tv-reklame, hvorfor denne form for markedsføring vælges i stedet for RM.

---

<sup>160</sup> Wupti.com går offline, Markedsføring, 18-11-2010

<sup>161</sup> Bilag 3: Finn s. 1/s. 90 + Bilag 6: Per s. 4/s. 115

<sup>162</sup> Bilag 2: BC s. 2/s. 83

<sup>163</sup> Bilag 6: Per s. 5/s. 116

Derudover er der stadig en del virksomheder, som benytter forældede IT-systemer, der ikke er gearede til at blive kombineret med f.eks. et moderne CRM-system<sup>164</sup>. Det kan være meget bekosteligt og kræve mange timers arbejde at skifte IT-system i en virksomhed, og det er således en barriere for at kunne benytte RM, baseret på en CRM-strategi.

En anden udfordring, som er nødvendig at være opmærksom på, er hvordan data og viden om forbrugere benyttes. I nogle tilfælde har virksomheder meget detaljeret viden om deres kunder, og hvis denne viden ikke benyttes rigtigt, kan man risikere, at kunderne føler sig overvågede og at tilliden til virksomheden svækkes eller mistes<sup>165</sup>. Det gælder derfor om at finde en god balance mellem det man ved, og det man giver udtryk for at vide overfor kunden.

I nogle tilfælde misbruges viden om kunder, hvilket medfører, at de mister tilliden til virksomheder generelt. Derfor er de mere tilbageholdende med at videregive information om sig selv, og mange vælger at tilmelde sig robinsonlisten eller siger ”nej tak” til reklamer. Dette gør det vanskeligt at starte en dialog<sup>166</sup>. I den forbindelse kan det være relevant at se på de sociale medier med henblik på at nå igennem til forbrugerne ad denne vej. Her har forbrugerne paraderne sænkede og lytter til, hvad deres venner siger og mener<sup>167</sup>.

En anden udfordring består i at holde kvalitetsniveauet oppe, når det kommer til indhold i reklamer. Mængden af ”dårlige” reklamer er for stor, hvilket medfører reklametræthed og at folk lukker af overfor reklamer. Dette gælder både inden for TM og RM<sup>168</sup>. Især på Tv ses denne tendens allerede, og på e-mail bliver mange henvendelser ignoreret, hvis ikke indholdet er af en ordentlig kvalitet<sup>169</sup>. Desuden ses balance i udsendelsesfrekvensen også som en udfordring, idet for mange mails også kan have en negativ effekt. Det kan være vanskeligt for forbrugeren at skelne imellem god og dårlig dialog, hvis de bliver kontaktet af for mange for ofte. Derfor er det især relevant at have fokus på indhold, når der skal kommunikeres, og det gælder alle medier. Opmærksomheden hos forbrugerne bliver gradvist sværere at holde<sup>170</sup>, hvorfor kvaliteten i indhold og integreret kommunikation er vigtig, hvis budskabet skal nå igennem.

---

<sup>164</sup> Bilag 6: Per s. 7/s. 118

<sup>165</sup> Bilag 2: BC s. 7/s. 88

<sup>166</sup> Bilag 3: Finn s. 7/s. 96

<sup>167</sup> Bilag 1: Annemette s. 6/s. 81

<sup>168</sup> Bilag 4: JP s. 3/s. 100

<sup>169</sup> www.talefod.dk, "Marketing med mening", Af Folke Kelstrup d. 27/11 2009

<sup>170</sup> Bilag 6: Per s. 5/s. 116

En generel udfordring, når det kommer til markedsføring, er de mange valg, man står overfor<sup>171</sup>. Mængden af platforme eller medier at vælge imellem er stor, og det er ikke muligt at være aktiv på dem alle. Det er derfor i stigende grad vigtigt at kende sine kunder, så man ved, via hvilke medier de kan nås mest effektivt.

Selvom nogle ikke længere sonderer mellem nye og gamle medier, er måden at måle effekten af dem stadig meget forskellig. Dette er et problem, hvis man arbejder med integrerede kampagner, hvor man eksempelvis måler awareness og liking på Tv-reklamer og clickrater og loyalitet på direct mails. Måleenhederne er ikke sammenlignelige, hvilket er problematisk, når den samlede effekt af en kampagne skal vurderes. Liking og awareness er langsigtede og clickrater er mere kortsigtede. En udfordring er derfor at finde nogle måleparametre, som har samme tidshorisont, og som er mere sammenlignelige.

Som virksomhed er det afgørende at følge med i, hvad forbrugerne forventer, for at man kan være konkurrencedygtig på sit marked<sup>172</sup>. F.eks. på internettet stiger forbrugernes forventninger hele tiden, når det gælder fri levering ved internetkøb, fuld returret af indkøbte varer og god service i det hele taget. Virksomheder, som ikke følger med på disse tendenser, vil formentlig falde fra. Derfor er udfordringen at være omstillingsparat for at tilfredsstille sine kunder.

## 8 Konklusion

På baggrund af opgavens analyse og resultater kan det konkluderes, at RM *er* relevant og anvendeligt. Både set i lyset af den samfundsmæssige kontekst, hvor de teknologiske og sociale/kulturelle forhold skaber gode muligheder for RM's udvikling, men også set i lyset af anvendelsen i praksis.

I praksis handler RM om at bygge relationer med sine kunder, relationer der består i en grad af kendskab til kunden i form af data. Essensen i RM er at bruge indsigt om kunden til at målrette sin kommunikation, så den er relevant for den enkelte. Fra en teoretisk vinkel kaldes dette databasemarkedsføring, hvilket er den form for RM, der benyttes i praksis på btc-markedet. Således er der overordnet set overensstemmelse mellem, hvordan RM defineres i teori og praksis for så vidt angår det danske btc-marked.

---

<sup>171</sup> Bilag 3: Finn s. 7/s. 96

<sup>172</sup> Bilag 5: MH s. 6/s. 110

Der er dog nogle aspekter af brugen af RM i praksis, som ikke stemmer overens med den teoretiske definition af RM. Herunder markedets størrelse, hvor det i teorien består af én kunde, men i praksis opererer man som oftest med større eller mindre segmenter, for at det ikke bliver for komplekst at arbejde med. Kommunikationen skal dog være individualiseret og personliggjort i en eller anden grad på baggrund af viden om den enkelte, for at det kan kaldes RM.

Et andet aspekt hvor teori og praksis adskiller sig fra hinanden, er brugen og definition af RM som begreb. Der er både i teori og praksis uenighed om definitionen af RM. I praksis omtales RM også direct og dialogmarkedsføring. Ud fra opgavens perspektiv kan man med fordel bruge dialogmarkedsføring som begreb i stedet for RM, da det er mindre forvirrende og mere afgrænset end RM.

I teorien er der uenighed om, hvorvidt RM skal benyttes som et marketingværktøj eller en grundlæggende strategi, der involverer hele organisationen. I denne opgave ses RM som et værktøj, der med fordel kan benyttes i samspil med andre promotion parametre. Det er ikke en forudsætning for at benytte RM, at hele organisationen er involveret og benytter en CRM strategi.

I forhold til den praktiske brug af RM er e-mail og internet de mest benyttede medier, og er omdrejningspunkt for mange succesfulde RM kampagner. Også brugen af dialogprogrammer og kundeklubber benyttes med stor effektivitet. Desuden er de sociale medier en populær kanal til at nå forbrugerne, men der er stadig stor usikkerhed omkring, hvordan de benyttes mest effektivt.

Når RM skal benyttes i praksis, er der en række forhold, som er vigtige at være opmærksom på. For det første skal kommunikationen være relevant for den enkelte forbruger, og der skal i kommunikationen appelleres til nogle behov, som forbrugeren er eller bliver opmærksom på. Desuden kan man med fordel arbejde med integreret kommunikation og kommunikere på tværs af medier for at øge effekten af kommunikationen. Derudover er det vigtigt at forbrugeren oplever, at der er sammenhæng mellem virksomhedens kommunikation og dens handlinger. Her kan CEM benyttes, idet der er kommunikation i alle kontaktpunkter med kunden. Således er det ikke nok at være god til at kommunikere eller lave markedsføring, hvis servicen o.l. i virksomheden halter.

I praksis er der en række produkttyper, som er mere egnede til at benytte RM end andre. Især banker og andre virksomheder, som i udgangspunktet har en stor mængde data på deres kunder, har et godt grundlag for at lave relevant kommunikation til kunderne. Desuden er RM oplagt for virksomheder, som har en løbende kontakt med deres kunder og sælger komplekse produkter med høj involveringsgrad.

Selvom RM er effektivt i mange sammenhænge, betyder det dog ikke, at TM ikke længere er relevant. TM har en række egenskaber, som RM ikke har, såsom at skabe opmærksomhed og at underholde, hvilket kan være effektivt til at nå hurtigt og bredt ud med et budskab.

Kombineret med RM kan effekten dog øges og forlænges i modsætning til, hvis RM og TM bruges hver for sig.

RM er i mange brancher oplagt at benytte, men virksomhederne tøver alligevel med at benytte det, fordi de synes det er for besværligt. Det kræver en del arbejde med data og analyse, samt at virksomhedens IT-systemer kan rumme store mængder data, og disse forhold ses som store barrierer for nogle. Dette kan være en af forklaringerne på, at RM ikke er mere udbredt på nuværende tidspunkt.

## 9 Perspektivering

Markedsføringsdisciplinen bliver hele tiden mere kompleks at håndtere. Der kommer jævnligt flere nye medier til, forbrugernes krav og forventninger stiger, og der er mange valg at tage stilling til i det hele taget. RM er blot en af de discipliner, som markedsføreren skal lære at mestre for at nå igennem til forbrugerne.

Så længe brugen af RM ikke er mere udbredt, kan det i nogle brancher benyttes som konkurrenceparameter til at skabe store konkurrencemæssige fordele. Dette ses bl.a. på blemarkedet, hvor Libero gennem årene har vundet store markedsandele og skabt stor loyalitet blandt sine kunder gennem brug af bl.a. RM. Man kan dog forestille sig, at RM på et tidspunkt bliver ”standard” og dermed ikke længere kan benyttes som konkurrenceparameter. Indtil da er det dog relevant at spekulere i for at komme foran sine konkurrenter. Samtidig kan man forestille sig, at dem, der ikke kommer med på vognen i forhold til at benytte RM, vil blive udkonkurreret af dem, der benytter og mestrer RM. Det er dog ikke nødvendigvis alle markeder, hvor denne tendens vil forekomme. Hvis nogle brancher ikke benytter RM i det hele taget, er det ikke en konkurrencemæssig trussel i samme grad.

I forhold til øvrige marketingdiscipliner mener jeg, at RM blot er et af de elementer, som kan benyttes til at lave effektiv reklame. TM i form af massekommunikation vil fortsat have sin berettigelse i mange sammenhænge. Bl.a. mener jeg ikke, at man skal underkende effekten af TM med henblik på branding eller taktisk markedsføring. Også fremover vil jeg dog mene, at kombinationen af forskellige discipliner fortsat vil være det mest effektive. RM kommer således ikke til at erstatte TM.

Udfordringen fremover bliver at vælge den rigtige kombination af medier og discipliner. Det er ikke længere muligt eller økonomisk forsvarligt at være alle steder. Derfor er det vigtigt at kende sine kunder, så man vælger de rigtige kanaler at nå dem igennem.

Hvis man skulle arbejde videre med opgavens resultater, kunne det være interessant at tale med nogle virksomheder på det danske btc-marked for at undersøge deres opfattelse af RM som marketing disciplin. Desuden kunne det være interessant at se på, hvilke fordele og udfordringer eller barrierer, de ser for at benytte det. Opgavens resultater er kun baseret på personer, der arbejder i reklamebranchen, og det kunne være interessant at sammenligne deres opfattelser med eksempelvis virksomheder i brancher, hvor brugen af RM er oplagt.

## Litteraturliste

- Andersen, Ib (2003) – *Den skinbarlige virkelighed*, 2.udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2006) – *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, 2.udgave, Butterworth Heineman
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009) - *Marketing Management*, Pearson, Essex
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H. (2004) - *Deltagende Observation – Introduktion til en forskningsmetodik*, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007), *Marketing Research – An Applied Approach*, 3.udgave, Financial Times Pitman Publishing
- Peppers, D. & Rogers, M. (1997) - *Enterprise One-to-One*, Doubleday, New York
- Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2007) - *Marketing Communications – A European Perspective*, 3. udgave, Prentice Hall
- Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2010) - ”*Marketing communications – A European Perspective*, 4.udgave, Prentice Hall
- Søndersted Olsen, Hans-Henrik (2003) – *Marketinghåndbogen – Fra strategi til kampagne*, 1.udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

## Artikler

- Arora, N. et. al. (2008) - *Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice*, Marketing Letters, 19
- Brodie, Roderick J., et. al. (1997) - *Towards a paradigm shift in marketing? An Examination of Current Marketing Practices*, Journal of Marketing Management
- Gummesson, E. (1994) - *Making Relationship Marketing Operational*, International Journal of Service, Industry Management, Vol. 5 No. 5
- Gummesson, E. (1997) - *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*, Management Decision, 35/4



Grönroos, Christian (1994) - *Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*, Journal of Marketing Management, 10

Finne, Åke & Grönroos, Christian (2009) - *Rethinking Marketing Communication*, Journal of Marketing Communication, Vol. 15

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman P. (Oct. 2005) - *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*, Journal of Marketing, Vol. 69

Liu, Yuping (2007) - *The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty*, Journal of Marketing, Vol. 71 (October)

Liu, Yuping & Yang, Rong (2009) - *Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability*, Journal of Marketing, Vol. 73 (January)

Richard K. Miller & Associates (2010) – *20: Loyalty Programs*, Consumer Marketing

Palmer, Adrian (2009) - *Relationship marketing with consumers in the world of Web 2.0*, Journal Of Customer Behaviour, Vol. 8, No. 1

Urban, G. (Spring 2005) - *Customer Advocacy: A New Era in Marketing?*, Journal of Public Policy and Marketing, vol. 24

Xia, Lan, & Bechwati, Nada Nasr (2008) - *Word Of Mouse: The Role Of Cognitive Personalization In Online Consumer Reviews*, Journal of Interactive Advertising, Vol. 9, No 1

Zineldin, M. and Philipson, S. (2007) - *Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps*, Journal of Consumer Marketing, 24/4

### Websites

[www.babybusiness.dk](http://www.babybusiness.dk)

[www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

[www.dmdagen.dk](http://www.dmdagen.dk)

[www.dr.dk](http://www.dr.dk)

[www.gratisartikler.com](http://www.gratisartikler.com)

[www.markedsforing.dk](http://www.markedsforing.dk)

[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

[www.talefod.dk](http://www.talefod.dk)

[www.warc.com](http://www.warc.com)

Infomedia

## **Bilag**

Bilag 1: Referat af Interview med Annemette Broch, Responsive

Bilag 2: Referat af Interview med Brian Carlson, Klausen + Partners

Bilag 3: Referat af Interview med Finn Overgaard, Relationshuset Gekko

Bilag 4: Referat af Interview med Jens Peter Jensen, Rainmaker

Bilag 5: Referat af Interview med Morten Hershøj, DialoguePeople

Bilag 6: Referat af Interview med Per Lobedanz Witthøfft, Zupa Direct

Bilag 7: Interviewguide

Bilag 8: Referat af Observation til Responsys Seminar

## **Bilag 1: Referat af Interview med Annemette Broch, Responsive, 1/11 2010**

### Stilling

Direktør, consulting, Har altid arbejdet med RM på kundesiden, startede for sig selv for 3 år siden og har arbejdet som konsulent siden. Altid kunden som omdrejningspunkt.

Kundestrategi.

Opgaver: Strategiudvikling for kunder, kundelivscyklus, strategier, processer.

RM er dokumenterbart, kan måles, alt skal være målbart. RM eller DM er et rigtig godt værktøj til at nå målet. I sidste ende handler det hele om salg. RM er 10 gange mere effektiv, hvis man gør det rigtigt. Forudsætning: viden om kunder, konkurrenter, marked. Særligt kunder. Så kan du bruge dine ressourcer på de rigtige.

Responsive er stiftet som dialogbureau. Vi er eksperter på dialog, CRM, database.

Samarbejder med andre bureauer. Vi koncentrerer os om kernen – dialogmarkedsføring.

R rigtig RM kræver kundestrategi – der kommer vi ind i billedet.

RM er ikke enkeltstående kampagner. Så hænger det ikke sammen med resten af virksomheden.

### Definition af RM:

RM drejer sig om at tage udgangspunkt i individet. Kundeorienteret. Udefra og ind. Det handler om relationer og forstå kunder.

### Def. af TM:

Traditionel markedsføring: Massemarkedsføring. Har ikke noget med RM at gøre. Et andet middel til at nå et andet mål. Kan måle på awareness og andre parametre.

Du skal have en strategi for hvad du vil være for hvem.

Det vigtigste er at forstå og kende dine kunder og handle på den baggrund. Kundeindsigt. Kende behov der skal tilfredsstilles – hvordan adresseres de. Marketinghandlingerne skal stemme overens med virksomhedens overordnede mål.

Du skal det skridt længere op, hvis du skal lave intelligent kundestrategi. Og så er RM bare et middel. (ca. 12 min.)

### Fokus på RM vs. TM

Fordeling på forskellige typer marketing.

DM har været stigende.

Kombination af medier. Det ene kan ikke stå alene. Det er svært at bruge Dialog alene på BTC. Kommer an på størrelse. Store brands som Coca cola kan ikke stå alene på DM. Det handler om involvering.

Struktur og processer. Viden. Permission. Så kan det betale sig.

RM er et supplement og middel til at nå et mål.

BTB – CRM på btb giver mening. Større salg og større ordrer. Vigtigt at kende kunderne.

EKS. Canon. Implementeret CRM system. Vidensdeling mellem sælgere. Nemmere at have relevant dialog.

Definer CRM i forhold til RM

RM er en del af en marketingplans aktiviteter.

RM er en del af CRM(Kundestrategi) – et instrument i promotion parameteret (egen tolkning). Et middel til at nå et mål såvel som massekommunikation er et middel til at nå et mål.

Kundestrategi er det overordnede.

### Kommunikationsværktøjer:

DM, e-mail og post, Primært Direct – giver bedst dokumenteret lønsomhed. Du rammer de rigtige for færrest ressourcer.

Bruger post, spørgeskemaer, mere og mere online, emails, bannere til involvering – deraf relation.

RM – dybest set gammel købmandskab – kend dine kunder.

Forskel på btb og btc. Btb kunder der køber for 5 mio. Årligt skal man have en anden relation med end en btc-kunde. Btb-leverandøren skal kende den enkelte kunde bedre.

Brug din viden om kunderne intelligent. Fortæl ikke alt du ved om dem. Giv hellere et tilbud der svarer til deres interesser.

### WOM

Bruger rigtig meget. Sociale medier hamrende vigtige, meget interessante at arbejde med. Loyalitetsdel, anbefaling af andre er rigtig meget værd. Ambassadøreffekt – arbejder meget med. (28-29 min.)

Pyramide – pareto lov, store kunder (få) – del op i loyalitet, ressourceforbrug størst her. RM Strategi, CRM.

### Instrumenter/Medier

Taktik: Indstik, klasselotteriet: segmenterede udsendelser, udgangspunkt: forståelse af kunden. Alle medier er i princippet i spil.

Udgangspunkt i konkret situation. Eks. Lodder til lotteri, nogle målgrupper vil have bannere, andre vil se annoncer eller tv-reklamer. Modtager styret kommunikation. Forstå målgruppen.

Medierne kan have enormt stor effekt hvis de bliver brugt rigtigt. Tester altid, hvad der virker. Tester varianter af e-mails – overskrifter osv. Hvad giver flest click.

Viden om kunden, marked og konkurrenter er key. Hvis du kender det, giver medierne sig selv.

RM uden segmenter giver ikke mening.

En til en: Dialog med udgangspunkt i at jeg kender og forstår dig. Henvendelsen må ikke ignorere den viden man har om kunden. Bare et værktøj. (37 min.)

Samarbejder med andre, der ikke laver databasemarkedsføring. Online er dybest set databasemarkedsføring. Gør vi meget. S sammensætningen er vigtig, hvor kanalerne og medierne supplerer hinanden (IMC). Udgangspunkt i kunderne.

### Loyalitetsprogrammer:

Arbejder meget med kundelivscyklus. Kunden får nogle påvirkninger og bliver på et tidspunkt kunde. Så starter CLC. Tilgangsfase, fastholdelse og udvikling, afgang – så kan man lave win back, early warning. Addressere det der gør, at de ikke forsvinder.

Forskellige former for loyalitetsprogrammer: belønning og information.

Arbejder med stiger – forskellige trin med forskellig belønning. Kan ikke standardiseres – forstå kunderne. Find ud af hvor ambassadørerne er og hvordan du fanger dem. Loyaliteten afhænger af, hvordan programmet er skruet sammen. Fordi du køber meget er det ikke ensbetydende med, at du er ambassadør – det kommer an på en afvejning af fordele.

SAS – En ting er bonuspoint, fordele med opgradering osv. er også fedt. Du kan give fordelene på mange andre måder end økonomisk, og der handler det igen om at forstå kunderne.

Man kan risikere at kunderne udnytter fordelene og så handler det ikke om loyalitet. Du skal forstå hvad der driver loyaliteten. Act on fact.

Afhænger størrelsen af kundesegmentet af om du kan lave loyalitetsprogram? Kan godt lave program for 100 kunder. Kan ikke generaliseres. Bliver nødt til at være skræddersyet til den enkelte virksomhed.

### Loyalitet

Mange måder at skabe loyalitet! Det handler om oplevet værdi. Hvis jeg er tilfreds med det jeg oplever og får tilfredsstillet behov, er det ikke et spørgsmål om klubber og RM. Behandler mig ordentligt.

Loyalitetsskabende faktorer kan ikke generaliseres.

Er det produktet eller forhandleren jeg er loyal over for?

### Tillid og kendskab - Loyalitet

Ja det er vigtigt at have. Sandsynlighed for eks. at åbne et brev fra nogen jeg ikke kender og ikke har tillid til er meget lille, med mindre det er rigtig spændende. Højere indgangsbarriere i forhold til nogen jeg kender.

Nye spillere skal starte med at skabe opmærksomhed? Kommer an på produktet. Kender flere der er kommet ind på markedet som ingen kender, men har tjent rigtig mange penge, men du har aldrig set en annonce. Har været rigtig dygtige til at komme ind de rigtige steder og skabe relationer til de mennesker der kan generere forretning. Og du vil ikke vide hvem de var.

Det er taktik.

Men tillid og kendskab er en forudsætning for loyalitetsopbygning. Kan gøres udelukkende via relationer. Det handler om ikke at skuffe og hele tiden levere lidt over. Find frem til kundens forventninger og mød dem lige på plus siden. Ikke meget på plussiden, for så er det spild af penge og du skaber urealistiske forventninger fremover.

EKS: Kundeservice center, svært at ressourceplanlægge. Handler også om relationer. Det gjorde ikke noget at telefonen ringede 5 gange hos nogen, men kun 1 gang hos andre. Få kunderne hen de rigtige steder. Det handler også om RM. Det er der også penge i. Det er meget andet end reklamer.

### Hele organisationen eller DM alene?

Afhænger af situationen. Kan sagtens lave gode dialogprogrammer i en lokal afdeling, der ikke er integreret i organisationen. Faren kan være, at du stiller nogle forventninger i udsigt og kunden ringer til en anden del af organisationen, som ikke ved hvad der foregår, så er det rigtig uheldigt og det giver minus. Men nej, hele organisationen behøver ikke at være involveret. Men jo bedre forberedelse, desto bedre resultat.

Du må bare ikke sætte en RM kampagne i gang, hvis dem der sidder ved telefonen ikke er gearret til det. Så kræver det involvering. Det er ikke det samme som at lave en TV-reklame, men omvendt skal du som virksomhed også være forberedt på at den tv reklame kører. (51 min.)

### Produkttyper

Ikke alle produkter egner sig til Dialog/Relation. Absolut heller ikke alle, hvor der er økonomi i det. Involveringsgrad er et parameter. Hvorfor skulle en producent af vatrondeller ville have en dialog med mig? Det giver ikke mening. Men det giver mening at Matas har en dialog med mig, hvor vatrondeller indgår, hvis de er vigtige for mig i mine valgkriterier. Se på hvor i distributions- og værdikæden, man er. (52 min.)

Købsmotiv, emotionel vs. rationelt har en betydning for brugen af RM. Der kan man godt generalisere lidt. Ja, det er klart. Jo mere du adresserer det, der betyder meget for mig, desto nemmere er det at involvere mig. Hvis du taler til mig på det rigtige tidspunkt, hvor jeg står og skal købe ny bil, er der enormt mange følelser og økonomi. Der vil jeg lytte hvis du gør det relevant. Så ja, der er forskel.



Livscyklus. Opmærksomhed med btc – massekom? Alternativ: Sociale medier, crowd sourcing, sprede ud i relationers relationer, hvis det giver mening. Der kan effekten dokumenteres. ROI.

Det handler om at få fuld valuta for de investerede marketingkroner.

#### Produktkategorier:

Hovedvægten af kunder giver billede af hvor der er størst effekt.

Brancher: Finansiell, biler, fly, mobil – mange steder det virker. Mindre relevans.

Lavpraktiske ting – afhænger af værdikæde.

#### Udfordringer for RM

Sociale medier. Ved det virker, men ikke nok afprøvet. Kunderne vil have social media strategi, men hvorfor?

Har stor betydning i forhold til RM. Vi har relationer i de sociale medier. Det er bare en kanal ligesom andre.

RM er vejen frem.

Se på kontaktpunkter, påvirkninger fra forskellige steder i virksomheden. Der skal være konsistens i det. Der er også RM i en faktura. Det er også relations- og loyalitetsskabende.

Massekom vil altid være vigtigt, men det er vigtigt at vægte det rigtigt. Se på marketing effektivens award. Se på hvad der har effekt.

Robinsonlisten er en udfordring. Derfor er social media vigtigt. Du vil gerne høre på dine venner.

**Bilag 2: Referat af interview med Brian Carlson, Klausen + Partners, 25/10 2010**

Kontaktes, hvis han citeres direkte.

Stilling

Kontaktchef. Ansvar for projektledere og koordinatore. Kontakt med kunder: dem der er tunge på strategisk rådgivning: Novo Nordisk, GlaxoSmithKline, KE, Canal Digital, Bank Nordic, Illum. Store danske virksomheder. Med fra start, def. af opgave. (3 min.)

*RM siden starten?*

K+P har altid været dialog bureau. Hvad er dialog eller RM, loyalitet. Det handler dybest set om salg! Nogle marketing discipliner er bedre til det end andre. Der er RM eller dialogmarkedsføring en af dem som virker.

K+P har Altid haft fokus på salg og ROI, kaldte det ikke RM i 1988. Startet som traditionelt marketingbureau. Bundlinie, salg. Jo mere målrettet din kommunikation er, jo nemmere at måle det. Outdoor svært at måle. (5 min.)

Definition af RM

Relationer med nogen man kender. RM er kendskab til dem du vil tale med. Høj eller lav kendskab om enten eksisterende eller potentielle kunder, som du har købt dig viden til. Eks. en database med navne.

Det er ikke massekommunikation, tv, outdoor, annoncer, dvs. skyde med spredhagl. Har stor respekt for TM – Det kan nogle ting, som RM ikke kan. Du kan ikke kickstarte et brand på samme måde ved at sende breve ud på samme måde som hvis du lavede en tv-kampagne. Du kan få nogle følelser med på tv, som man ikke kan med RM.

Minimumsgrad af kendskab til dem man kommunikerer med, for at kunne kalde det RM.

TM og RM er to forskellige ting. Der er TM, hvor du skyder med spredhagl, råber i en megafon. Og så er der den målrettede kommunikation = RM. Og hvor virksomheden fortæller, at de kender dem de sender til, og på den måde øger relevansen gevaldigt og dermed det mulige salg. (7.20 min.)

Salgstrakten. Massekom hælder en masse mennesker i tragten, men der er også rigtig mange, der falder fra, fordi det er irrelevant for dem. Ved RM udvælger vi inden vi hælder i tragten og får dermed også bedre responsrater. Og færre igennem tragten.

### Bruger I Traditionel markedsføring?

Ja – de forskellige discipliner kan nogle forskellige ting. Vi bruger massekom. Laver ikke reklamefilm. Laver annoncer. Massekom er et super værktøj til at være luftstøtte. Hvis du ser en annonce el. lign. Og får en henvendelse fra samme virksomhed, er der større sandsynlighed for at du åbner det eller kommer videre i flowet, end hvis ikke du har set det. Den traditionelle reklame er super god som støtte til RM.

RM overtager ikke de traditionelle kanaler – der er ikke noget der bliver mindre. De seneste år har dialogmarkedsføring fået allokeret mere budget til den del end massekommunikation fordi, specielt i krisetider vil folk gerne vide, hvad deres penge går til. Det er bare lettere at måle på RM og dialogmarkedsføring end på massekom. Det skred tror jeg ikke er færdigt endnu.

I løbet af de sidste 3-4 år er der mere fokus på ROI og det er lettere på RM, så derfor flyttes penge. Tror mange marketing budgetter har fået skåret, og hvor fordelingen før var 70/30 er den nærmere 50/50 nu. Vi har flere penge til rådighed, selvom det samlede budget for virksomhederne er mindre. (10.40 min.)

### Hvad forstår du ved traditionel markedsføring?

Traditionel er massekommunikation. Tv, print, radio, annoncer, outdoor osv.

#### *Stadig relevant?*

*Kan nye produkter lanceres uden massekom?* Det kommer an på produkt og målgruppen.

Hvis det er et helt gængs produkt, eks. teleprodukt, som har 600.000 potentielle kunder, så er det en god ide at gå på tv, fordi det kan retfærdiggøre den investering i medier, der skal til. Men hvis det er et produkt, som er relevant for 1000 virksomhedsejere i Dk, skulle vi så ikke bare skrive til dem eller gå i dialog med dem i stedet for at fortælle hele verden, at nu har vi noget til 1000 mennesker.

Traditionel markedsføring kan helt sikkert lancere et produkt bredt, hurtigere end RM kan. Vi skal ikke have relationer bare for sjov. Det skal give mening økonomisk. Ved nogle produkter

vil det give super god mening at køre på traditionel markedsføring. Ofte er det en kombination. Der er sjældent virksomheder der kun vil det ene. Det er et mix. RM er en naturlig del af en virksomheds marketing mix.

### Kunder

Btc: Suzuki, Berlingske, KE, Illum. Men overvejende btb-kunder. Årsag: RM er dyrt pr. kontakt i forhold til TM. Produktet skal være forholdsvis dyrt eller højt DB for en virksomhed pr. solgt produkt, hvis RM skal kunne betale sig, hvis du kigger på det enkelte salg. Mere oplagt for btb. Alternativt (btc) skal du have en stor kundedatabase, så du får jævnet din investering ud. Eks. telekunder med loyalitetsprogrammer. Meget stor kundeportefølje.

Hvis du som btc-virksomhed skal lave RM og bruge bureauer skal man have en hvis størrelse. Ellers bliver det for dyrt pr. kontakt.

CRM-systemer kan gøre det billigere. Opstart af kommunikationsflow med kontakt mange gange om året, nu taler vi om kunder, så kræver det at de har givet en permission til e-markedsføring. Det er langt fra alle virksomheder, der har en 100% permission database på eksisterende kunder. Det kræver at du sætter frimærker på og så koster det min. 5,50 kr. per kunde. Så bliver det dyrt. Hvis du har 100.000 kunder koster det ½ mio kr. at sende ud én gang. Kunden skal have en forholdsvis stor værdi, og livstidsperspektivet i kunden skal være tilstrækkeligt, hvis du skal til at drive en dialog. Gratis online, men tekstforfatteren koster stadig. Det kræver en hvis base før det giver mening. (16.38 min.)

### Fordeling på budget

TM vs. RM. Sikkert meget forskelligt. Tror stadig der er forskel på btc. Tv er dyrt. En reklamefilm koster let over 500.000 + 2 mio. I tv-tid. Så kan du lave meget RM. Nogle vil være 90/10 andre 70/30.

Vi laver kun dialogdelen for nogle kunder, mens andre laver massekom.

Vi er ikke på 50/50 generelt. Der er kommet mere på RM. Større interesse for RM.

### Metoder/værktøjer

Kommer an på om det er potentielle eller eksisterende kunder. På Illum kører vi e-dialog med eksisterende kunder. De har medlemskort: illum key. Ved en masse om dem. Hvor ofte og hvor meget og hvad de køber.

Har en anke mod RM og loyalitet. Det er fint nok at have et forhold til et brand, men det handler om salg. Det er en investering for at få et fremtidigt salg. Det handler om at aktivere et salg. Det gøres ved at lave tilbud, kommunikation, som er super relevant for dem der modtager det. Det kan vi for Illum, fordi vi ved så meget om deres tidligere ageren. Jo højere relevans, jo større salgsprocenter.

Vi har ikke en specifik metode til en bestemt type kunde. Vi laver noget analyse og finder ud af, hvad der er relevant for den specifikke kunde eller brand i forhold til nogle specifikke mål. Så skal det gøres relevant. Eks. detail er simpelt salg, men andre kunder som FL Schmidt er ret komplekst. Start et dialog flow med relevant information. Man kan ikke sælge til nogen, der ikke har erkendt et behov. Start med at bearbejde frem til behovserkendelsen – der er RM relevant frem for traditionel markedsføring.

### One-to-one

Individuel kommunikation til forbrugerne. Kan gøres automatisk. Det handler om at gøre det relevant.

Når fitness dk sender en mail med tillykke med fødselsdagen er det en computer der sender, men det har stadig en lille effekt i forhold til tilknytning. Man får en følelse af at de tænker på en også efter salget. (27 min.)

Brug viden om kunder – dog kun når det giver mening. Lav ikke for mange små målgrupper. Segmenterne skal give mening. Hvad er need to have? Programmeringen er hard core hvis du skal lave 1200 udgaver af et brev.

I den ideelle verden er der et personligt brev til hver. Men vi bliver nødt til at samle det i nogle klynger, f.eks. med Illum. De har travlt og har ikke ressourcer. Selv med simpel segmentering kan der hurtigt blive mange varianter af en henvendelse. Se på hvad der giver mening rent salgsmæssigt. Giver det merværdi på relationen at lave forskellige varianter – ellers slå sammen i større segmenter. Gør det mere håndterbart.

Typisk er det kunderne der ejer CRM-systemet. Bureauet har login, hjælper med tekster mm.

### RM, som ikke er e-mail dialog

WOM: KE, tilskud til isolering af rør, 2100.nu – nedbringe co2. Vi laver ikke emails til bestyrelser. Har bare adresser og navne – laver kommunikation til dem. Indrykker annoncer i lokalaviser til beboere og skaber noget wom. Påvirkning fra reklame og beboere.

### Loyalitet

Alle vil gerne have loyale kunder. Apple har loyale kunder, men laver ikke direct, tilgængæld har de et fedt produkt. Loyale kunder er kunder der køber igen og oftere end ikke loyale kunder. Det handler om salg når vi taler loyalitet.

Fuck loyale kunder – det handler om salg.

Produktet skal være i orden og helst overperforme i forhold til mine forventninger. Så bliver jeg overrasket. Fede features eller ting, der kan fastholde en. Eks.: netbank – loyalitetsfremmende. Amazon.com – relevante anbefalinger. Inspirerende, giver noget du ikke får andre steder. Behovsafstemning. Forventningsafstemning. Gør noget som forbrugeren ikke forventer.

Der er typisk super meget kommunikation op til selve salget, men efter salget er virksomheden videre til næste potentielle kunde. Hvis de tager fat i mig efterfølgende, hvor det ikke handler om salg – det kan fremme loyalitet. Udvis opmærksomhed efter salg. Overperforme.

### Tillid og kendskab

Helt sikkert. Det er svært at føre dialog med nogen du ikke kender. Du kan ikke starte det op uden et hvist kendskab.

Eks. Bank Nordic. ca. 4500 potentielle kunder. Beslutningstagere i virksomheder. Havde ingen kendskab. Skulle opstarte en dialog. Når man kender sin målgruppe og den er snæver, vil det ikke give mening at gå på tv. Vil koste en formue. Bedre med segmenteret branding, med udsendelse til de 4500. Når kendskabet er nået et hvist niveau kan man starte en tættere dialog op. Via datamining har vi fundet frem til personerne. Permissions på emails. Et ukendt brand kan godt starte med RM, men det tager noget tid før der reelt kommer noget dialog. Kendskab og tillid er forudsætning.

### Produkttyper

Har ikke stødt på et produkt, hvor man ikke kan bruge RM.

RM. Kan også starte på My space eller Facebook.

Man skal have et produkt, som folk gider at gå i dialog om. Send viden tilbage. En liter letmælk kan man ikke gå i dialog om. Virkelig lav-interesse, billige produkter kan ikke benytte RM.

Der er jo masser af kundeklubber for mærker med høj brand værdi: coca cola, heinz, libero. Arla – kogebog og opskrifter – også en form for dialog.

*Btc. – udfordringer, RM?* Nej. Der skal være sandhed i kommunikationen. Ærlighed.

Jo større segment, jo dyrere er 1:1 med mindre du kører det elektronisk. Så giver det super god mening. Alle teleselskaber har loyalitetsprogram. For btc – jo flere kunder jo bedre. Så giver det omkostningsmæssigt mening, hvis du kører dialogen elektronisk. Se på DB for produktet.

### Hele organisationen involveres?

Ja. En opgave er altid – hvordan får vi hele virksomheden med? Eks. med kick-off. Informere alle. Vi bilder kunderne ind, at vi kender dem og lytter til dem. Så går det ikke at de ringer til en afdeling, hvor de ikke aner, hvem man er.

Eks. Fitness dk gør meget med email-program, nyhedsmails osv. Misser en betaling pga. Netbank. Kommer ned for at træne og så er kortet lukket. Har været kunde i 7 år. Det er første gang jeg har misset en regning. Står i mit træningstøj. Kan ikke logge ind. Bliver mødt af en sur ekspedient, siger at jeg ikke må træne fordi jeg ikke har betalt min regning. Jeg spørger om hun kan slå mig op i sit system og se hvor længe jeg har været kunde og at jeg aldrig har misset en betaling tidligere. Der er sket en fejl. Må jeg ikke træne? Hun siger at det er ligegyldigt om jeg har været kunde i 7 dage eller 7 år. Helt skævt i forhold til resten af deres kommunikation og hvad marketing prøver at overbevise mig om. Der faldt det løfte på gulvet fordi det ikke er bredt ud i organisationen. Det er ærgerligt, at personalet ikke er bedre uddannet til at håndtere disse situationer. Retningslinier. Hvis forbrugeren får et løfte skal det indfries på hele paletten. Det nytter ikke at det kun gælder i deres emails. Så faldt den virkelig til jorden. Den oplevelse har givet mig et dårligere syn på fitness dk end hvis de aldrig havde

sendt mig en e-mail. Det er utroværdigt og de er fulde af løgn. Den eneste grund til at jeg bliver er, at der ikke er andet i nærheden – jeg har ikke noget valg.

Der er masser af eksempler på virksomheder, som ikke er så gode til sådan nogle ting.

Kan man se RM som en enkeltstående del. For nogen ja, for andre nej. Hvis du bilder dine kunder ind at du kender dem, er du nødt til at agere efter det. Ellers bliver det et ligegyldigt løfte. Så kan man ligeså godt lade være. Hvis du gerne vil have en relation er der en risiko for at forbrugeren bliver skuffet hvis virksomheden ikke lever op til det. Så er det næsten værre end hvis du lader være med at prøve at skabe en relation.

I stedet for at tale om produkt vil jeg heller se på målgruppen af købere. Det handler mere om dem end produktet. Hvis det er en snæver gruppe, er det oplagt at bruge RM. Hvis det er en større gruppe skal RM måske bare være en del af mixet. Det er oplagt at køre det elektronisk. En email har stor værdi. Vi ved at kunder vi har en dialog med, køber oftere.

Kundeklubber. Illum Key. De kunder der har et kort kommer 3 gange oftere og køber mere, end dem der ikke har kortet. Livstidsværdien er markant højere. Det handler om at stå øverst på lystavlen.

### Udfordringer

Der er flere virksomheder, der kigger i dette spor fordi det er effektivt og målbart. Vi kan se hvad vi bruger, hvad kontakterne koster, hvad det giver i salg. Af den grund tror jeg virksomhederne vil skrue op for det.

Evt. Lovmæssigt begrænset. Vi kan se hvordan folk agerer, hvor de kommer fra osv. Permission regler virker nu. Hårfin grænse på det vi kender og det vi giver udtryk for at vi ved. Man må ikke føle sig overvåget. Potentiel fare for misbrug. Kan have en modsat effekt. Etik.

Markedsføring fremover: Robinson listen tæller hele tiden flere. Det er en udfordring for virksomheden. Det taler for den målrettede kommunikation. Vi vil se en højere grad af tilvalg for det, der er relevant.

Massekommunikation dør ikke. Det kan noget som RM ikke kan. Man vil finde andre måder at skrue det sammen på. Hvis interessen falder, ændrer det bare på prisen. Traditionel reklame



dør ikke. Det er fin luftstøtte til det andet (RM). RM er bare 10 skridt længere henne når det handler om salg. Det er ofte i kombination, at det fungerer bedst.

Virksomhederne skal ikke tænke siloer – det skal vi heller ikke gøre når vi laver reklame.

Det handler ikke om platforme, kanaler, medier – det er samspillet der er afgørende. Vurder i det enkelte tilfælde, hvor meget der skal bruges af de forskellige medier.

**Bilag 3: Referat af Interview med Finn Overgaard, Relationshuset Gekko, 3/11 2010**

Må gerne citere.

Direktør. Har arbejdet med dialog i 20 år. DM chef i en bank. Har startet flere dialogbureauer. Startede Gekko i 2002 og 2003 Relationshuset. Lagde dem sammen i 2008. Tekniskelskab, Circle ved siden af. Europas 2. mest vindende dialogbureau. Kommet fornuftigt igennem krisen.

Mange kunder, som er på langtidskontrakter: Forsvaret, elsparefonden. (3.40 min.). Det koster en bondegård af timer at bygge op. Havde finanskrisen t.o.m. juli måned i år. Det går kraftigt fremad. Vi har svært ved at levere i øjeblikket. Sådan har bureauer det bedst.

Involvering i den enkelte kunde?

(4.38 min.) Alt fra 100% til ingenting. Har kunder som han er med til det kreative på og nogle han kun laver strategi på. 25 personer på bureauet. 3 partnere.

Rent relationsbureau?

Finder ikke et bureau der er mere rent relation. Laver ikke film, annoncer. Bygger relationer op med leads eller bevarer og udvikler relationer med eksisterende kunder.

Vi er 90 % dialog, direct marketing.

Samarbejder altid med andre bureauer. Der findes stort set ikke situationer, hvor vi ikke samarbejder. Alle fagområder er i dag blevet så komplekse, så det bureau der siger de kan det hele bliver skudt ved døren.

Du skal kunne dit fagområde og være dygtig til det og samtidig evne at arbejde sammen med andre.

Definition af RM

1000 vinkler og definitioner på det. Det handler om at bygge bro til kunderne. Hvis kunderne ikke får nok opmærksomhed og ikke bliver set, hørt og forstået, ikke kommunikeret relevant med, forsvinder de. Hvis vi er forfra hver gang vi ses, er der ingen loyalitet. Det handler om at bygge relationer og forstå hvor folk er henne og bruge den indsigt vi har til at give folk en personlig oplevelse.

## TM

En til mange. Alle får samme budskab. Koncepter og ideer. Underholdning. Flytter ikke noget ind i en tættere relation med kunden. Engangsbeløb. Begynder forfra hver gang du starter en ny kampagne. Bruger ikke den investering man tidligere har gjort. Accepterer at det flyder ud i løbet af kort tid.

Stadig relevant, men mange formår ikke at lave integreret markedsføring, så man høster tilstrækkeligt på sine investeringer.

Alle medier er relevante. Massekommunikation er også relevant for direct marketing. Hvis de to er der samtidig, øges effekten af direct marketing, hvis du laver en ordentlig integration. Hvis du kører det med for stort mellemrum, er der ingen integrationseffekt. Alt hvad vi taler om i dag er integreret og det bliver mere med udgangspunkt i at skabe en relation og få lejlighed til at kommunikere direkte med kunder på digitale platforme.

## Typer af værktøjer

Service. Dytte, forstå, være ydmyg, interesseret. Begejstre folk. Give noget begge veje. Handler meget om det menneskelige. Hvad kan vi gøre for hinanden i stedet for "se mig" eller se mit produkt. Vi tænker mere på menneskelige værdier end på produktet.

Integrerede projekter, der kører over længere tid, er det der virker (10.50 min.). Responsen på direct mail (brev) er faldet i forhold til tidligere. Du må gøre dig mere umage fordi der er større konkurrence.

Det vi gør i dag er mere komplekst og persontilrettet. Der er elementer af læring, underholdning, bevidstgørelse, kundskab. Folk bliver hængende i længere tid. De kan bedre vurdere et produkt frem for konkurrentens. Tillægger kundskab værdi i kundens verden.

## Kunder

Abonnement? Ved et kort forløb skal du være kort og præcis og konkurrencemæssigt dygtigere end de andre. Du skal stadig sige velkommen og spørge om kunden fik det de ville have. Ved kunder der bliver i lang tid, eks. banker. En rådgiver havde for 20 år siden 250 kunder, i dag 2000. Han skal have det digitaliseret, så kunderne føler sig set, hørt og forstået. Der kan vi hjælpe med at bygge processer ind.

Simple produkter. Ikke svært at bruge RM. Vi har lavet dialog på hygiejnebind, bleer, tamponer, øl, sodavand, toiletpapir. Værtøjskassen er brugbar inden for alt hvis du vil skabe perception og forståelse af at du har nogle USP'er. Banker og forsikringer er oplagte, de har store kundedatabaser, andre steder skal du ud og skabe kundebaserne og investere ekstra i dem.

Det kan betale sig. Spørgsmålet er om det er produktet du skaber kundskab til eller atmosfæren rundt om produktet du underholder, spiller i osv. Fællesskab. Ligegyldigt om produktet er fladt eller meget komplekst. Det er bare meget mere oplagt for det komplekse produkt (16 min.). Det giver mulighed for at aflevere detaljeret information, som er relevant og prioriteret i forhold til den enkeltes interesser. Så kan man sige at et produkt kan 1000 ting, men vi fremhæver de 4, der er relevante for den enkelte. Den metode er relevant for de komplekse produkter.

Det kan også være nedbrydelse af barrierer, som forhindrer et produkt i at komme ind på markedet, fordi folk har nogle forkerte forestillinger om det. Så kan man skabe accept af, at den oplevelse ikke er den rigtige. At skabe vej ind i markedet kan også være en dialogform.

Det handler om at flytte nogle mennesker til køb. Ikke at kendskab og præference er steget en smule. Vi får ros for at sælge varer. I den sammenhæng er dialog og direct marketing et sindsygt effektivt værktøj. Men det kræver mere af organisationen. Nogle siger fra pga. manglende ressourcer.

Det udviddet produkt

Lavpraktiske produkter. Afløbsrens, skab opmærksomhed. Lav sjovt univers eller spil på nettet. Sæt scenen for at kommunikere. Skab indsigt og forståelse. Der er ikke grænser. Du kan også lave det på kondomer eller forsikringer, som er meget uinteressant. Har ikke mødt noget, hvor det ikke er relevant eller kunne tænkes. Det er et spørgsmål om, hvorvidt der er penge eller vilje til det eller krav i markedet. Der er forskellige markedsvilkår, nogle steder skal du gøre dig meget mere umage end andre. Det handler om salg i sidste ende. Nogle produkter sælger sig selv. Et spørgsmål om konkurrencesituation og forventninger i markedet. Man bliver målt i forhold til sine konkurrenter.

### Fokus på RM i markedet?

RM er stigende i popularitet og dokumenteret effekt. Ingen er uenige i det længere. Der er nogen, der har sloges for det de sidste 10 år. Amerikanerne har været dygtige til det. Vi har været konkurrencemæssigt dygtigere end mange andre, fordi vi fik en registerlov før mange andre. Vi fik permission allerede i 80'erne. Det har givet en masse indsigt og et forspring sammenlignet med andre lande. Der er ingen tvivl om, at relationer er nr 1. Det er et spørgsmål om at få bygget relationer ind i alt andet og få det integreret. Det er en process og det gør det mere komplekst at være virksomhed idag. Før internettet var det relativt nemt. I dag er det automatiserede kundeprocesser, konvertering, meget mere optimeret verden. Mere professionel verden, det stiller store krav.

### RM uden database

Afhænger af definitionen af relationen. Relation til brand, produkt eller organisation? Er det relation til et brand kan du bare sponsorere nogle tv spots eller tv udsendelser. Er det en passiv relation, hvor du synes godt om et produkt men uden at aflevere dit navn eller permission. Det afhænger af involveringen. Man forsøger at sige at man har en relation til et brand, men du kan ikke gøre noget ved den. I en relation kan du gå i dialog. Men du kan ikke gå i dialog med nogen du ikke kender eller ved hvem er. Så kan du kun gå i dialog med hele markedet. Hvis du ved hvem de er, kan du tilpasse din kommunikation. Så har vi en relation, fordi vi kan gøre noget i forhold til hinanden. Massekommunikation taler for, at relationer er alt det vi går og laver. Vi taler om en personlig relation og gensidig respekt osv.

### Sociale medier

Hvem er det de har relationen med? Hinanden. Det er først interessant hvis virksomheden er deltager i debatten.

Alle tager aktie i ordet relationer, så man skal være kritisk overfor hvad en relation betyder og hvornår den er der. En relation har noget med et venskab at gøre, hvor man har nogle holdninger til hinanden og påvirker hinanden.

Man kan sagtens have en rolle i de sociale medier. Vi har lavet en aktivitet for Hasselblad i USA. Generere relationer på nettet for at få en ny position i markedet og skabe leads til salg. Man skal være i øjenhøjde med folk. Brugte de sociale medier til at skabe kundskab omkring produktet. Diskussion af produktet på nettet. Kombineret med en stor fest for fotografer i new

york. Afsæt for new media aktivitet efterfølgende. Facebook, flickr, web, twitter. Skabte meget salg og endnu mere branding og opmærksomhed.

### Kendskab og tillid (30.15 min.)

Kan bygge en relation om det uvisse og skabe en position for mærket. Det har en betydning for hvilke resultater du kan opnå med en hvis investering. Du kan ikke komme ind fra gaden og opnå de samme resultater som SAS. Det kræver en masse investeringer osv. Det har en betydning at være kendt, derfor er der også plads til massekommunikation. Du kan også lave massekommunikation, der førte videre til dialog. Men det er meget mere integreret (31.30).

De cases jeg kender, der virker bedst, starter på de sociale medier og viral. Derefter løftet op i massekommunikation. Mulighed for at lave relationskommunikation samtidig med brand kommunikation. Det giver de mest optimale budgetter. Eks. Heineken. Den har dog ingen relationskommunikation i sig, men kunne have haft det.

Det kræver nogle ressourcer fra virksomheden at køre et dialogprogram. Hvor meget der ligger hos hhv. kunden eller bureauet afhænger af virksomhedens strategi. Du er mindre konjunkturfølsom, hvis du outsourcer det der ikke er din kerneforretning. Det kræver nogle kompetencer at drive en professionel marketingafdeling i dag.

### Loyalitetsprogrammer

Belønning og information – kombinationen fungerer godt. Du kan gange responsen med 4, hvis du bruger det informationsbaserede. Relevant kommunikation, hvor du får noget igen.

Loyalitetsprogrammer skal være relevante. Det skal have en sammenhæng med produktet. Det skal ikke være et give away program.

Eks. program for canal plus. I stedet for give away program spurgte vi folk, hvornår de var hjemme og hvilke interesser for film de havde. Lavede et relevant ugeprogram med film og sendte ud til kunder. Nedbragte churn med 2/3. Du bruger relevant information, let tilgængelig løsning. Folk bliver opmærksom på de, for dem relevante aspekter af produktet. Kundskabsniveauet holdes oppe. Ansvar lægges hos kunden. Du behøver ikke at give gaver for at holde på kunderne, fordi de får noget relevant.

Du kan bruge transaktionsdata til at komme med relevante tilbud.

### Loyalitet

Charlotte Wandorf, bog om loyalitet: Relations score. Opdeles i tre dele: emotionel, finansiell, strukturel. Emotionel er jeg kan lide dig, er opmærksom, høflig osv. Finansiell: jeg tjener på det. Strukturelt: eks. have bank, forsikring og posthus samlet, det er smart. Tre grundlæggende faktorer som kan bruges som strategisk værktøj (43.22 min). Se på konkurrencesituation og hvilke behov der er.

Hvis konkurrencen drejer sig om pris, kan man prøve at køre på noget emotionelt for at adskille sig.

Det begynder at være et konkurrenceparameter at have en emotionel relation. Der kommer flere programmer. Det hævet niveauet for, hvad folk forventer. Det hæves hele tiden. Forbrugeren sammenligner med det de kommer fra.

Det næste bliver at personliggøre typologien. Tale i et sprog der passer til relationen.

Massekommunikation vælges fra. Dem der taber, er dem der støjer mest. For at ligge øverst i bunken af breve, skal du have en relation og gøre dig umage i din kommunikation. Den konkurrencesituation går hele tiden opad. Så ryger noget fra. Folk sorterer deres post på toppen af skraldespanden. Nu gælder det også digitalt. Det skal være kvalitet, personificeret og relevant, hvis det ikke skal ryge ud med det samme. Det er nøgleordene.

### Loyalitet udover programmer

Se på behov. Emotionel, finansielt eller strukturelt. Markedet flytter sig. Nogle har ikke behov. Nogle organisationer er ikke gearret til det mht. IT systemer. Eks. forsikringsbranchen. (51 min.)

### Hele organisationen med?

Ja det er rigtigt og besværligt. Hvis jeg et sted er blevet mødt på en god måde, vil jeg gerne mødes på samme måde igen. Hvis jeg har afleveret noget information et sted, forventer jeg at de andre afdelinger har den info tilgængelig. System side. Følge kunder. Holder mange tilbage. Vi laver flotte reklamer, men har dårligt udseende kontoudtog. Dem der gør det bedst, er dem der kan holde kunden i hånden hele vejen. De kan skifte personale og IT systemer, uden at kunden opdager det. For mange kræver det en masse, som man ikke har adgang til.

Mange laver en gradbøjning for at lappe over det der mangler. Der skal være sammenhæng, kontinuitet, integration, vi gør det vi siger.

### Kan det fungere isoleret?

Ja, du kan godt lave et dialogprogram med et specifikt formål med f.eks. at forandre noget. Vi har lavet mange programme med et projekt i sig med at forandre noget. Der er CRM programmer, som er automatiserede processer, som skal køre som en del af virksomhedens forretningsgrundlag og så er der de dialogprogrammer som ændrer, påvirker, skaber leads eller lukker et churn.

Det er også et spørgsmål om, hvornår vi snakker CRM programmer, som er integreret i virksomhedens drift og hvornår er det dialogprogrammer, som er mere ad hoc indsats på givne opgaver.

F.eks. Vi mangler 2000 leads. Det har intet med CRM at gøre. Så kan man eksempelvis via dialog gøre nogle emner varme. Det kunne være et dialogprojekt.

Dialog er måden vi kommunikerer på. CRM er mere automatiserede processer som er en del af forretningen.

Teorien om at organisationen skal være med fungerer ikke i virkeligheden. Du har med mennesker at gøre. Du kan ikke forudprogrammere alting. Det vigtigste er at gøre det bedre end konkurrenterne. Det er en konkurrenceparameter og ikke en teoretisk parameter.



### Udfordringer for RM

Jura, Robinsonliste, Nej tak spærringer. Det der gør det umuligt at starte en dialog. Misbrug af information. Varsom med at aflevere information (brand value). Det der sætter hæmninger er dem der misbruger tillid.

Førhen har en udfordring været post. Det har kunnet svare sig at lave dialogprogrammer med porto.

Der står relation på det hele. De tekniske. Der er et hav af muligheder.

Du skal være aktiv på tusind platforme, så du skal vælge dine platforme. Du kan ikke være alle steder. Mange valg. Det er en udfordring.

Når alle er på udvandes effekten og så kommer der noget nyt.

Fremover. RM bliver noget generisk om 5 år. Der kommer noget nyt. Convenience er fremtiden.

TM vil altid have en underholdningsrolle, kreativiteten linkes til noget relation. Arbejde videre med det på en digital platform.

Der er en rivende udvikling i hvor vi vil få vores information fra. Pcerne vil blive mere intelligente.

Tak for interview.

**Bilag 4: Referat af interview med Jens Peter Jensen, Rainmaker, 29/10 2010**

Må gerne citere.

Direktør for Rainmaker. Har været marketingchef for ekstra bladet. Specialistskift i 2000. Stiftede Rainmaker i 2005 som dialogbureau. Adm dir. for web og RM bureauerne i gruppen. De to er vokset sammen. Er partner.

Mener at RM og dialog er en disciplin i rammen af muligheder. Hvor andre mener, at man skal benytte RM i stedet for massekommunikation. Det mindset har vi ikke her. Det er en del af medicinen – somme tider er det kun det, men ikke nødvendigvis altid. Nogen har en meget passioneret tilgang til RM. Men den er tit kommercielt funderet. Hvis du har et RM bureau, vil du prædike din egen disciplin. Nogle mener at det er spild af penge at indrykke en tv reklame.

Rådgiver, strategi på konsulentniveau. Gruppen består af 5 selskaber, dialog, web, electric, pegasus, engine. 70% af kunder – fælles eksekvering. 30 % - kun dialog og web eksempelvis.

Hjaltelin, 2003, klassisk reklamebureau. Ville have dialog og web med. Slog sig sammen i 2005.

RM, definition

Der er mange begreber om samme disciplin: one to one, RM, CRM, direct marketing, DM, direct, som bliver nævnt i flæng. Kalder det rainmaking. Fremover samles det under ”direct” – valgt i brancheforenings regi(DM/RM udvalg med rep. Fra forskellige dialogbureauer). Ingen kan definere forskellen.

Hvad er RM? Direct, DM, CRM, one-to-one er en ting. RM ligger lidt uden for. RM er i begrebsmæssig betydning en relation mellem en virksomhed og en kunde. Det har ikke noget med DM at gøre. Eks. Apple har en stærk relation med deres kunder selvom de sviner dem til.

Jeg synes RM er forkert ord. Dialogmakedsføring er et bedre ord, hvis vi snakker direct. Der kan du se forskellen på om det er en virksomhed, som ønsker at interagere og være i dialog med sine kunder og produktudvikle med dem eller er det ikke. Dialogmarkedsføring er et mere sigende begreb når vi snakker Direct.

RM: Alle reklamediscipliner forsøger at skabe en relation mellem sit brand og kunder – uanset om det er på tv eller mail.

Dengang man opfandt RM sagde man at det var et mindset eller en approach til dine kunder og derfor kan RM også være tv.

### Databaseperspektiv

Direct. Tager udgangspunkt i at kommunikere med sine kunder på baggrund af viden i form af data eller adfærd.

Forskellen mellem RM og massekommunikation er hvorvidt du kører envejs eller tovejs kommunikation. Lægger du op til at massekommunikere og lader det op til forbrugerene selv at absorbere budskabet eller lægger du op til at brandet vil tale med sine kunder. (14 min). Det behøver ikke at være databasestyret.

Eks. Danske Bank. Lavede en kampagne efter krisen, sagde undskyld. Fortæl os hvad vi skal gøre. Lægger op til at komme dialog med sine kunder. Har lyttet til gode råd fra kunder. Sendt en bankdirektør ud og sige at de har gjort noget ved det, deres kunder synes de skal koncentrere sig om. Det har intet med databasemarkedsføring at gøre. Men de har ageret på deres kunders opfordringer og derfor er det RM eller dialog. Kommunikation, feedback, reaktion – min definition på RM. Reagerer på kundedialogen.

### Traditionel markedsføring.

Envejs, massekommunikation. Stadig super relevant. Tag udgangspunkt i, hvorfor du vil i dialog med dine kunder. Alle vores kunder vil på facebook – hvorfor? Start med at spørge hvorfor det er relevant og hvad du vil snakke med kunderne om. Jeg elsker medova the men jeg er ikke interesseret i at være i dialog med dem.

En passioneret RM mand vil sige, at det er udifferentieret kommunikation, spild af penge, rammer ikke målgruppen osv. (17.15 min)

IKEA spots og Stofa Olsen Banden spots sælger røven ud af bukserne. Folk synes det er sjovt, bliver underholdt. De ligger top of mind. Næste gang du agerer, køber du det brand der er top of mind. Derfor har massekommunikation slet ikke udspillet sin rolle. Det er en kombination. Se på hvad de enkelte platforme kan gøre for den opgave du står overfor.

Nogle gange er dialog vejen frem og andre er massekommunikation vejen frem. (18 min.). Oftest er det en kombination af begge. De kan noget forskelligt og har forskellige roller i flow og opgave.

Massekommunikation: der kan du få opmærksomhed og de store følelser i spil, du kan sætte dit brand positioneringsmæssigt. Når du kommer længere ned og skal have fat i folk tager dialogkanalerne over, herunder sociale medier. Ender ud i enten en holdningsændring eller et køb.

### Reklametræthed et problem?

Laver du noget som folk holder af og synes er relevant, i det øjeblik er det ok. Folk lukker af fordi vi laver alt for meget lort. Lige nu 800-900.000 siger lige nu nej tak til reklamer, men på baggrund af at de modtager alt for meget lort. Vi har faktisk spurgt en masse af dem, der siger nej tak til reklamer om de gerne vil have ikea kataloget og det ville de faktisk godt. Men du bliver nødt til at skære det hele over en kam. Jeg tror ikke på at folk som sådan har fået større barrierer overfor kommercielle budskaber, der er bare for meget dårligt derude. Forbrugerne er ikke dumme, de er bare ligeglade med os. Det er ok at gå ud og underholde. Hvis du laver et underholdende tv spot er folk villige til at lytte. Det samme gælder det, der kommer ind ad brevsprækken.

Når vi taler RM er der ikke noget værre end at prøve at være personlig uden at kende kunden. Hvis du ikke har tilstrækkelig viden om kunden til at komme med et relevant tilbud, er det bedre at massekommunikere. Hvis du træder forkert, bliver du straffet så meget hårdere når det gælder DM. Du skal se på det som kommunikation mellem mennesker. (22.45 min.)

Køber ikke at RM er løsningen på reklametrætheden. Der er junk alle steder. Det er derfor folk lukker ned.

For 5 år siden ville jeg have sagt noget i retning af: folk er trætte af at blive forstyrret i det offentlige rum, du er nødt til at have permission og tilladelse til at kommunikere med folk. Derfor er RM og Dm vejen fremover. Det er ikke permission er godt og masse er dårligt. Der er dårlig markedsføring begge steder.

### Fordeling mellem traditionel og RM

Svært at opgøre. Tror at RM er i vækst, men noget der er endnu mere i vækst er web og sociale medier. Men meget af det der sker på de sociale medier er i virkeligheden RM. Det er en anden måde at gøre det på, men udgangspunktet er det samme. Man kan agere på nogle individuelle behov. RM er på vej frem fordi værktøjerne er blevet bedre til at lave differentieret dialog. Tanken bag har været der siden 90'erne, men du kunne ikke håndtere det

i praksis dengang. Det tager fart nu, idet der er kommet mange brugervenlige systemer og værktøjer inkl. Facebook. Samtidig i takt med at reklamer virker dårligere fordi der er for meget bs og forbrugerne er blevet klogere. De kan godt gennemskue os. Det er ok at blive kontaktet hvis forbrugeren enten bliver underholdt eller får noget relevant information, opfylder nogle behov osv.

Det var lettere førhen hvor man nærmest kunne købe markedsandele via reklametryk. Nu må man finde nye veje, hvor man er tæt på forbrugeren. Relevante budskaber med opfyldelse af behov er vejen frem i dag. Det er sværere at ramme 20000 forskellige behov. Det er nemmere at lave en tv reklame.

Det kræver andre ressourcer at køre et dialogprogram. Kæphest i forhold til kunderne fordi det er svært. Der er mere hype omkring at lave reklamefilm end dialogprogrammer. Folk synes der er mere glamour over at lave tv. Dialogfolk er reklamebranchens revisorer. Det kan ikke blive mere kedeligt. Det gælder også på kundesiden. Interessen i at lave reklamefilm er langt større end hvis der skal dykkes ned i en database for at se på segmenter og adfærd, vil de ikke være med i samme grad. Det er hårdt arbejde. Det er kompliceret stof. Det er svært at gøre sexet. Men det er ikke svært at sælge, fordi det er logisk at du skal kommunikere forskelligt til forskellige typer kunder.

Alfa og omega er, at der sidder nogle folk ude i virksomhederne der brænder for det. Nogen der har lyst til at dykke ned i tallene i databaserne. Det kan gøres enten hos kunden, hvor bureauet står for eksekveringen eller det hele hos bureauet. Som udgangspunkt vil du som virksomhed helst eje dine egne kundedata. Det kommer også an på, hvor kritiske dine data er.

### Kunder

Både btb og btc. Brancher: CLC programmer for telia, ikea, stofa, som er adfærds og profilbaserede programmer over længere perioder. Når du kommer ind som kunde ved vi, hvad vi skal kommunikere til dig inden for de næste 24 måneder, afhængigt af hvad du gør. Der lægges en plan for kunden afhængigt af adfærd.

Andre er mere ad hoc. Skelner mellem at lave programmer og kampagner. Programmer er det der kommer tættest på CRM. Det andet er bare en kanal, hvor du prøver at komme tættere på.

Synoptik, ATP, eb annoncesalg. Send kundeliste. Meget forskelligt.

Eks. Telia. Hvis kunden køber et ekspress abonnement og giver permission, ryger vedkommende ind i et 24 måneders program. På synoptik kører vi aldersrabat kampagne, kunden får også DM med samme budskab. Det er to typer inden for samme disciplin, det ene mere ad hoc baseret.

### Andre måder end database RM

To grundlæggende typer: data(baggrund) og adfærd. Enten konkret adfærd eller prognosticeret adfærd. Predictive behavioral targeting. Strategisk instrument til at målrette markedsføringen på baggrund af historiske data – adskiller sig fra one to one.

### WOM

Det ypperste du kan opnå. Lav en ide eller aktivitet, hvor du kan få kunders kunder til at anbefale til andre. Det ved vi fra alle analyser, at det slår alt andet. Anbefaling fra dine venner, så bliver det ikke større. Det ligger inden for disciplinen. Man kan bla. Bruge Facebook. Men du skal agere på deres præmisser. Ny disciplin for os. Vi må prøve hvad der virker. Har haft en kampagne for læger uden grænser – donere sin statuslinie. Gav rigtig mange. ATP – test din viden. Kunne udfordre venner. Prøver at aktivere netværket.

Vi laver koncepter, eks. IKEA ”kvalitetstestet af hverdagen” og synoptik osv. prøver at trænge igennem reklamemuren og sætte dagsordenen så det bliver noget folk snakker om. Tv og annoncer. Ved ikke hvad forskellen er på at sætte dagsordenen og WOM.

Anbefaling af produkter til andre ligger mere i facebook, direct marketing, twitter osv. (44.18 min.)

### Loyalitet

Der er vi tilbage til udgangspunktet: Gider folk at have en relation? Har du et produkt der berettiger en tættere relation? Alle vil have loyalekunder fordi værdien af dem er sindsyg høj.

Hvad er værktøjerne til det? Apple som eksempel – har jordens dårligste service, men masser af loyale kunder.

Der er mange brands hvor du har lyst til at have en relation: eks. bank. Kommer an på produkt og hvad vi skal have en relation om? Loyalitet handler ikke kun om kommunikation det handler primært også om produktet. Markedsføringen er en lille del af det.

Alle vil have loyalitetsprogrammer, men du skal også have noget at snakke om.

Kundeklubber: baseret på rabat. Ikke i direkte dialog. Loyal pga. Rabatten. Hører under loyalitet. Kan holdes loyal ved at give bedre tilbud end dem der er illoyal. Reward.

Loyalitetsprogrammer baseret på viden og information før andre, eller når du har brug for det. Eks. lufthavn, får altid besked om flyveren. Service baseret.

Kombinationer: klubber, som ofte har begge dele. SAS eurobonus osv. Det er en byttehandel. Hvis du er high frekvens køber får du noget rabat.

Jeg har aldrig set et loyalitetsprogram virke. SAS har vundet priser, men forretningen går skidt.

Det der virker, RM, CRM osv. er en virksomhedsstrategi. Vi vil lytte til kunden osv. Det er et mindset.

#### Er RM en marketingaktivitet eller organisationsstrategi?

Det involverer hele virksomheden, hvis du virkelig vil flytte noget, loyalitet.

Eksempel. En mand kommer ind i en bank og ser en reklame for at de smiler altid til kunderne. Så kommer han hen til bankassistenten, der ser sur ud. Hvorfor smiler du ikke? Det er en kampagne fra sidste uge.

Det er en virksomhedsstrategi at være relationsskabende. Du kan lave enkeltstående aktiviteter.

Der er mange programmer, der ikke stikker dybere end at hvis den materielle fordel forsvinder, så falder det hele fra hinanden, fordi båndene er ikke stærkere.

Rådgiver kunder om at involvere hele virksomheden. Var ude at præsentere et oplæg om at være tættere på kunden. Men det gik dårligt i kundeservice om kunderne var sure. Så duede den kampagne ikke. Desto større løfte jo større er forventningerne til opfyldelsen af det. Det forpligter at lægge op til dialog og relation. Kunden forventer ekstra.

Man skal være opmærksom på det, men ingen kan være perfekte.

Eks. Libero. Tilgang – tæt på rådgivning af nye unge mødre. Godt program.

Informationssøgende situation. Løfter det op over køb og salg.

Overskrift: Det handler om at få relevant information frem til kunderne på det rigtige tidspunkt. Det er kernen.

### Produkttyper

Kan ikke generalisere. Jo mere komplekst, des mere velegnet og relevant er det at have dialog om. Medova ikke relevant. Bredbånd mere relevant. Men nogle brands er så sexede at folk gerne vil have dialog om dem.

### Fremtiden

Tror det kommer til at dreje sig om internettet. Når de nye teknologier kommer tror man at de gamle dør, men de får bare en anden rolle.



**Bilag 5: Referat af interview med Morten Hershøj, Dialogue People, 2/11 2010**

Citater ok

RM

Heftig diskussion i brancen, kunder og bureauer, hvad er RM? Nogle kalder det relation andre dialog, eller direct, interaktion mellem virksomhed og forbruger. Social media er også opstået, som er kommet ind under samme hat. Så duer direct mellem virksomhed og forbruger ikke, da der også er bruger til bruger.

Vi hedder dialoguepeople og måske er dialogmarkedsføring den rigtige betegnelse. Der er en begrebsforvirring på markedet, hvad er det ene frem for det andet. Hænger sammen med hvad der generelt sker, at markedsføring er et samlet begreb, og så ligger der nogle værktøjer under det, som man kan bruge. Derfor taler man også om tværmedielt og multichannel osv.

En kanal som nettet. Før var det dem, der lavede det digitale, der ejede nettet. Sådan er det ikke længere. Dem der laver massekommunikation laver også nettet osv. Du kan ikke sætte kanal eller disciplin på.

Dem der arbejder med det, som os feks., der brænder vi for dialog mellem virksomhed og kunde og kunder imellem. Vi tror at det hele starter ved dialog. Alt det udenom er noget der skal til for at aktivere og trække folk hen til dialogen eller noget andet.

I dette hus tror vi ikke på at dialog er det eneste rigtige. Vi tror at det er det rigtige i samspil med mange andre discipliner. Hvor mere specialiserede huse måske mener at dialogmarkedsføring er above all, hvor det handler mere om at udkonkurrere andre discipliner. Det tror vi ikke på. Vi tror på at kombinationen af massekommunikation, PR og dialog er mega godt. Massekommunikation til at drive opmærksomheden, en aktivitet eller noget, PR til at legitimisere det i aviserne og dialog til at være det sted man lander og til at drive dialogen fremadrettet. Det er en af de stærke parametre ved dialogmarkedsføring modsat traditionel, hvor man har kommunikeret inden for en afgrænset periode. Når ”kampagne” perioden var slut startede man på noget nyt. Så har man arbejdet med relationen i et kort stykke tid, hvorefter man bliver glemt.

En masse virksomheder ser, at de får en masse nye kunder ind, som de arbejder med, hvorefter de smider dem væk igen. Derfor er der opstået en masse tanker omkring loyalitet.

Dialog som overordnet begreb. Herunder ligger der f.eks. loyalitet, krydssalg, opsalg. Det kan både handle om at få folk til at blive længere eller sælge mere til den enkelte. Så ryger der en masse værktøjer og begreber på det. Eks. kundelivscykluser; hvordan starter kunden osv., Customer experience management; CRM. Ligger under dialogbegrebet. CLC – en kundesløjfe fra man går ind, undevejs og på vej ud. CRM er systemet til at opretholde relationen. CEM: alle kontaktpunkter til kunden. Du er ikke bedre end det dårligste led. Det holder ikke at du sender en lortefaktura. Det er ikke nok kun at se på CLC – du skal også se på den generelle kundeoplevelse i alle kontaktpunkter (7.38 min). Det stiller en masse krav, på strategisk plan. CLC er meget taktisk.

Eks. flyselskab. Kort CLC, fra du overvejer at købe billetten til du har fløjet. Andet eks. TDC. Starter med køb af telefon, så skal den virke, krydssalg af headset, loyalitetsprogram, placering i rigtigt abonnement, vi skal øge livstiden. På toppen af det ligger en masse bløde værdier, CEM. Eks. vigtigt du bliver genkendt og får relevante tilbud. Crowd sourcing, får med til at udvikle produkter. Social delen, recommandations. Skal fødes ind i life cycle betragtning.

Nogle gange er der kampagner. Eks. loyalitets aktivitet – sølvbryllup, får en gave.

Eks. flyselskab, får email efter køb. Senere email med tilbud om hotel. Arbejde med krydssalg, opsalg loyalitet.

Inden for dette felt arbejder vi.

CEM hører sammen med CLC. Kundens loyalitet, WOM ligger i det hele og ikke kun i CLC.

Al form for markedsføring starter med et ønske om en dialog mellem virksomhed og bruger. (12.26 min.) Vi sidder derfor midt i reklamebureauet. Vi er kundens ambassadører.

### Definition af RM

RM er det at bygge relation mellem en kunde og en virksomhed eller kunde og en kunde. Det er måske min definition. Med henblik på at skabe en specifik adfærd, der kommer virksomheden til gode.

RM er mere et perspektiv mere end en aktivitet. Ja.

Førhen var RM opfattet som et værktøj eller en metode. Dialogmarkedsføring var at sende et brev ud, med manipulerende vendinger eller spørgsmål. Opfattet positivt. Individuelle breve. Den tankegang er ført ind i den digitale verden. Push. Grundlæggende tanke, for 10 år siden.

Nu pull, på et site.

Tingene er sat i system med begreber som CRM, CLM osv. Sådan ser vi RM. (15.55 min.)

### Samarbejde med resten af People group

Vi har både egne kunder og fælles.

Forskel på massekommunikation og dialog. Virksomhed vs. bureau. Massekommunikation har altid været lavet i bureauet. Virksomheden har sjældent lavet det selv. Ca. 90% hos bureauet. Dialog og relation ligger tit hos virksomheden – de har ca. 60 % og vi har ”kun” 40%. Det er meget båret af oplevelse af kundeservice os. Meget systembåret. Vi kan komme med mange gode ideer, men der er et system, der skal bære det. Derfor ligger meget af magten hos virksomheden. Vores rolle bliver meget rådgivning og kreative input og kampagner. Ind imellem laver vi kampagner for at finde ud af hvor kunderne er i clc. Loyalitetsskabende aktiviteter. Laver også lavpraktiske ting som at tilrette en faktura.

Eks. for TDC. Mange stoppede med at bruge bredbånds-stick. Tese - der gik noget galt. Fik først brev, derefter en kæmpe kasse med stick, som skulle hentes på posthuset. Regninger var forkerte osv. Vi rettede op på dette. Arbejder på at få det digitaliseret, permission, få ind i email dialogprogram for at lære folk, hvordan de skal bruge deres mobile bredbånd. Har reduceret afgangsen med 30 %.Konge case. Mega kedeligt. Har redesignet æsken til donkelen, så den blev smal nok til at komme ind gennem brevsprækken. Man har kørt i 2 år med at sende en kasse ud, som koster 25 kr pr stk. Nu sender man som et brev. Det er vi stolte over at kunne være med til, selvom det er logik. RM handler om at du til enhver tid kan sige, ville jeg selv synes det her var fedt? Hvor massekommunikation handler om følelser og den rigtige punch line osv.

### Skal hele organisationen involveres?

Ikke til at starte med. CLC. Nogle ting har med marketing, andre med økonomi og andre med jura osv. Kundeoplevelsen involverer hele virksomheden, men man kan godt starte i det små i marketing. Tænk stort start småt. Tænk stort er at sætte det alt sammen i system. Hvordan ser den perfekte kundeoplevelse ud? Hvad er realistisk at få gjort noget ved? Vi arbejder meget

med prioriteringsmodeller. Værdi vs. cost. Dem der har høj værdi og lav cost skal bare sættes i gang, høj værdi og høj cost laver i business case på osv.

Hvis hele virksomheden skal være med, kommer den op på et meget strategisk niveau, hvor CRM og CLM bliver noget nørd ude i virksomheden. Fordelen ved det niveau er, at der kommer meget fokus på det, så customer experience og loyalitet vil komme på direktionniveau. Det starter med kundeoplevelse. Hvis den er dårlig giver det ikke mening at starte med et loyalitetsprogram el. lign.

Alle vil have loyalitetsprogrammer.

### Kan dialogprogrammet fungere uden at involvere resten af virksomheden?

Inden for et specifikt produktområde.(27.25 min). Eks. TDC, bestilling af film med home trio. Kan lave dialogprogram på baggrund af interesser om film med reel adfærd.

I gamle dage var det ren interesse. Nu kan vi følge adfærden. Laver forslag på denne baggrund. Lille dialogprogram inde i den store produktportefølje.

Vi tester meget, hvad der virker. Mantra for dialogbranchen. Justerer i meget højere grad end på massekommunikation.

Dialog er nemt at måle, teste og dokumentere. Det er et mantra at kunne måle. En af årsagerne til, at det er et fokusområde. Pas på man ikke glemmer brand værdien. Vi tror på at det skal hænge sammen. Du kan ikke hele tiden lave noget der er målbart. Nogle har også bare brug for eksempelvis at se den nye iphone bare stå der. Så skal de nok selv finde ud af at købe den. (31 min.)

Nogle kan også have tendens til at gøre forbrugeren dummere end de er. Vi tror mere på integreret kommunikation end de tror på det ude i specialist bureauerne.

Dialog kan også stå alene uden massekommunikation. Et dialogprogram står normalt altid alene. Men synergieffekten med at presse.

Vi har lavet en kampagne, hvor vi bruger massekommunikation til at sige: gå ind på nettet. Jo mere du forsøger at aktivere kunden via massekommunikation, desto større effekt har det på dialogprogrammet eller aktiviteten. Add on. Det giver det ekstra værdi.

De store virksomheder(brands) har en unik mulighed for at komme igang med en dialog, fordi forbrugeren allerede har en opfattelse af dem. Det samme gælder e-handel. Det er kun et spørgsmål om tid før de store brands overtager det marked. De er længere tid om at komme i gang, men når de gør, kører det hurtigt.

### PLC

*Opstart: kendskab, via massekommunikation? Ja. RM i fastholdelse? Kommer an på hvordan kunden ser ud.*

Afhængigt af om det er en eksisterende eller ny kunde. Massekommunikation har en større berettigelse ved nye kunder. Man kunne også sige, at inden produktet lanceres, spørger vi vores eksisterende kunder om i forbindelse med udvikling af produktet. Lanceres via dialog med kunder. Kører under radaren. Først udkommer vi til dem og bagefter til resten. Det ville være lige i tendensen. Det er one to one.

Noget kan starte med dialog eller digitalt. Quicksilver startede digitalt, men har brugt massekommunikations dyder, bare på web. En laptop er også tv.

Man skal se kunden i midten, som har en præference for en kanal. Hvilken er ligegyldigt. Hvis vi kender kunden, ved vi hvor vi skal ramme dem.

### Værktøjer, som ikke er baseret på database

Direkte henvendelser til kunden, som du ikke kender. Facebook, ejer ikke databasen. Går i dialog med kunder vi ikke kender.

Alle kanaler kan komme i spil. App's er også en kanal. Devicet er ligegyldigt. Uanset om det er push eller pull.

Den store øvelse er det tværgående kendskab til kunden uanset platform. Spejling og personalisering uanset kanal. Hvis man er meget personlig på e-mail med totalt upersonlig på websitet falder det til jorden.

Hos TDC er der flere der siger op fordi de ikke føler sig anerkendt for det lange forløb de har haft, mere end det er regningen der er for høj. Udokumenteret hypotese. Bliver skuffet af relationen. Ikke fejl. De samme dynamikker, der fungerer i det virkelige liv. Empati og logik. Forventningsafstemning. Overraskelser. Overfør det til virksomheder.

RM er i alle kanaler. Også i butikker. Hvis butikken er dårlig, fungerer det ikke. Kunden må gerne stille krav til eksempelvis, at kundeservice behandler dem godt.

Som bureau må man starte et sted.

TM er at stå med en megafon. Kan ikke stå alene med mindre man har en sindsygt god ide, eller et meget simpelt budskab, eller iscenesætte en dramati. Klaus og Britta eks. fra TDC, nøgenhed osv. Havenisser forklarer noget. TM virker afhængigt af problemstillingen.

Kæmpe paradigmeskift kommer til at ske. Man måler på nogle andre KPI'er ved TM end ved RM. Hvis man vil det strategiske, må man have ens KPI'er hele vejen igennem. Det nytter ikke, at man måler TM på awareness og sympati, men man måler RM på loyalitet og hit-rater osv. Det er bemærkelsesværdigt. TM er det langsigtede og RM er det kortsigtede i forhold til at måle det. Kæmpe problem og udfordring. Det ene er hjertet og det andet er kroner i kassen. TM kan være med til at iscenesætte noget, så man kan få en præference for et mærke. Man kan dele præferencen op i to. Det ene er, at du er glad for at være kunde og der ligger et helt CLC forløb. Ofte er det kundeoplevelsen, der ikke fungerer.

### Produkttyper

Involveringsgrad. Dialog fungerer mega godt i abonnementsforhold eller i et område, hvor du kan have en præference. Du kan ikke lave dialog på cornflakes. Massekommunikation har en rolle.

Dialog i retail skulle du have en scanner til at se fakta om produktet.

Bilkøb. TM – massekommunikation om ny model. Dialog kan holde kunderne til ilden.

Toiletbørster kan du ikke lave dialog på. Men på butiksniveau kan du godt.

### Udfordringer for RM

To ting. Det er så populært at markedet oversvømmes. Lidt det samme som butikskataloger. Kunden kan ikke se forskel på en god og en dårlig dialog, hvis de føler sig oversvømmet.

Indholdsdelen skal være mega skarp. Ellers bliver man valgt fra. Nogle kunder synes at en konvertering på ½ % er bedre end ingenting. Så mister de sympatien fra kunderne.

Mega problem. Man bør lave et etisk råd for branchen. Der skal kvalitet ind i budskaberne og styre virksomhedernes udsendelsesfrekvens.

Den anden tendens. Brugeren vil stille større krav til virksomheden. Det der er nice to have i år bliver need to have næste år.

Eks. krav fra kunden om, at man ikke skal betale for fragt. Laptopsen skal blive tyndere og tyndere. Sådan er det bare. Virksomhedernes omstillingsparathed er for lav. Google og Apple løber med det hele, fordi de andre er for langsomme. De opfinder ikke noget der er raketvidenskab.

Sådan vil det også være med RM. Det bliver en selvfølgelighed at personalisering, betaling med telefon, ingen dårlige oplevelser.

Rejsekortet blev opfundet for 5 år siden. Som man skal fylde penge på før man kan købe en billet. I Japan bruger man bare sin mobil.

IT afdelinger og jurister lever af ikke at lave fejl, hvis de er med til at bestemme, sker der ikke noget i udviklingen.

Eks. fuld tilbagelevering bliver en selvfølgelighed.

De store brands har en konkurrencemæssig fordel. Man kan både gå i butik og på nettet.

### TM fremover

De traditionelle kanaler får en revitalisering. De får hver deres rolle med udgangspunkt i dialog med kunden. Loyaltitet på masse. PR får en mega rolle i at skabe troværdighed.

Tak for nu.

**Bilag 6: Referat af interview med Per Lobedanz, Zupa Direct, 29/11 2010**

Citater ok.

Stilling:

Adm. Dir, Zupa Direct.

Tre hovedben i denne verden: Klassisk reklame, digital markedsføring og web samt noget dialog/direct. Tre ben i det integrerede hus, som vi gerne vil bygge her.

Recommended købte Zupa i marts 2010. Direct etableret 1. september som det tredje ben. Har ansat tre folk til direct delen.

Tanken: Direct delen skal ikke være isoleret fra resten af Zupa. Der skal sidde nogle spidskompetencer, men også trække på ressourcer i Zupa. Der sidder kreative på den grafiske del, folk fra den digitale verden. Her er et digitalt omdrejningspunkt. Har en anden eksekveringstilgang end de typiske ad'ere der kommer ud af en offline verden. Hvor andre bureauer forsøger at tilføre noget digitalitet til en eksisterende offline verden med dialog kompetence, forsøger vi at tilføre noget dialog kompetence til en eksisterende digital kompetence.

Første januar sidder vi fire mand i Zupa direct. Udadtil er vi en integreret del af Zupa, og har med et slag bygget et dialogbureau med 30-40 mand.

Har været i branchen siden 1995. Siden 2002-3 har mere tid gået med at eksekvere på digitale platforme. Tanken om at adskille dialog og web er i min verden forkert, fordi de har så mange naturlige snitflader til hinanden, som gør at vi skal sidde sammen.

Jeg skal i første omgang bygge kompetencen i huset. Har fået de første par dialogkunder og er ansvarlig for dem. I andre sammenhænge fungerer jeg som en kompetenceenhed, som en kundeansvarlig i Zupa-regi kan købe ind på. Vi håber på sigt at kunne sælge såvel Zupas klassiske kompetence i form af noget digitalt markedsføring med noget zupa direct kompetence. Det bliver forhåbentlig ikke så afgørende hvem der fremover sidder med ansvaret for den enkelte kunde. Skal integreres. (6.40 min.)

Jeg kommer med noget offline kompetence også. Dem der sidder i Zupa har ikke lavet ret meget offline. Der kan vi trække på nogle Recommended folk i Kbh.



Kunder på websitet er primært Zupa kunder. Nogle af dem har lavet noget direct med mig. Skal på sigt lave noget direct med flere af dem og vinde nye kunder selvstændigt.

Zupa Direct er mere et skilt på døren end en selvstændig enhed. Det er der fordi vi godt vil signalere udadtil at vi har den spidskompetence.

Nogle virksomheder tænker stadig opdelt i hhv. reklame, digitalt og dialog. Det er fint nok. Det vil vi gerne signalere at vi kan. Vi vil i udgangspunktet gerne tale integreret kommunikation, men det er også helt fint hvis vi kan lave noget på nogle isolerede ting.

### RM definition

Den klassiske tænkning omkring RM, det er noget man driver overfor sine eksisterende kunder. (9 min). Det er ikke forkert. Begrebet opstår i udgangspunktet af, at du har et eksisterende forhold, altså en relation til en kunde, som du kan arbejde videre på. Enten i første omgang ved at holde fast på den kunde og på sigt også gøre den kunde mere værd ved at sælge noget mere, flere produkter.

Den klassiske måde at skære det på er, det at forsøge at skabe nogle relationer til de eksisterende kunder og kapitalisere på den indsats du har gjort og de penge du har brugt på at vinde de her kunder. I det øjeblik du sætter i gang med noget markedsføring indtil du vinder en given kunde, så er den pågældende kunde en udgift for virksomheden i form af salgs- eller markedsføringsressourcer. RM i klassisk forstand i min optik det at forsøge at kapitalisere på den relation du har skabt og udbygge den og gøre den stærkere, så du tilsidst har en loyal kunde, som køber mere og bliver i din virksomhed osv.

Den anden måde at skære det på er at prøve at snakke om relationer som en måde at tænke sin markedsføring på, uanset om du taler det at vinde nye kunder eller arbejde med eksisterende kunder (10.49 min). Mange af de tanker, der ligger i RM, en individualiseret tilgang til kunder, noget interaktion og dialog. Mange af de ting kan du i min verden kan og bør overføre til den måde du arbejder med at skaffe nye kunder.

Den klassiske måde at etablere et nyt kundeforhold på btc-markedet er at du hælder en masse ting i massekommunikation for at bygge noget perception og awareness. Når den er lagret tilstrækkeligt stærkt, så håber vi at den effekt udløser en form for salg.

Der hvor jeg tror at RM kan gøre en forskel i akvissionsprocessen er, at du begynder at forstå og arbejde med det faktum at forbrugere agerer forskelligt i f.eks. deres vej til at blive

bankkunde. I den ene ende er der nogle, som reagerer på massekommunikationen med det samme. I den anden ende er der nogen, som måske slet ikke bliver eksponeret eller er loyale overfor en anden virksomhed. Og så er der et stort midterfelt af forbrugere, som synes det er interessant, men har behov for at involvere sig i produktet på en anden måde. En blødere konvertering. Der kan den digitale verden noget med kampagnesites og universer på nettet eller andre platforme, hvor forbrugerne kan involvere sig mere end 30 sek. Der begynder du at se værdien af de platforme. Der arbejder du også i min verden med RM, hvis du gør det rigtigt (13.15).

Du skaber relationsorienterede koncepter, som griber fat i leads og prospects og giver dem mulighed for at involvere sig på en anden måde.

Kunne f.eks. være at skabe et kampagnesite på nettet. I stedet for at lave et kommunikationskoncept, som starter med 30 sek på TV, så får du skabt et kommunikationsunivers, som fungerer på nettet. Så briefes reklamebureauet på at skabe trafik til den platform. Fra den sendes folk ud i forskellige former for konverteringer. Meget gerne i hårde konverteringer i en butik eller salgskanal på nettet eller et tlf nr. Men det her midterfelt skal måske konverteres blødere ved f.eks. at få dem til at afgive en email eller sms, så vi kan føre dialogen videre med henblik på, at de skal blive kunder. Eller få dem involveret på andre måder.

Det er i min verden også RM og dermed en anden måde at skære det begreb på.

Så er der en tredje ting og spørgsmålet er, om man skal kalde det RM. Der åbner sig muligheder for at tænke anderledes. Det er de sociale medier. Men der er man nødt til at arbejde anderledes med en definition af begrebet. Mange har travlt med at føre tanker om dialog og relation ud i de sociale medier. I min verden er de medier kendetegnet ved at være ejet og drevet af og lever på nogle forbrugerpræmisser på en helt anden måde end de klassiske måder at tænke medier. Jeg vil ikke kalde det relationer derude. Der eksisterer nogle relationer mellem nogle mennesker, som du kan forsøge at påvirke. Man skal nok kalde det noget andet for ikke at mikse de begreber.

Alle har tusind vinkler på det fordi det er så nyt. Referrals og Wom osv. har eksisteret i evigheder, nu er der bare skabt nogle sociale platforme, hvor det bliver hamrende mere vigtigt. Det er virksomhederne nødt til at forholde sig til. Hvordan du evner at påvirke det, er

du nødt til at tænke over. Der er ikke nogen der har fundet en løsning endnu. Spørgsmålet er om der findes en entydig løsning. Det tror jeg ikke.

Jeg har set mange eksempler på begavede tanker og mange eksempler på den tendens, der kommer når der kommer noget nyt, at nu må vi være derude uden at det har nogen synderlig effekt. Jeg skal ikke gøre mig til ekspert.

RM opsummerende: Fællesnævner er at der eksisterer et unikt link mellem virksomhed og kunde. Det link kan være meget svagt i form af f.eks. en emailadresse/tlf nr, til i den anden ende at være en sammentømret relation etableret over mange år, hvor virksomheden er kommet helt ind under huden på forbrugeren, fordi man har evnet at kommunikere på vedkommendets præmisser. RM er når du har en unik relation, der bliver hostet i en form for database, så du kan agere med vedkommende. Ellers bliver det bare alting.

Vi skaber også relationer til vores brand via tv kampagner, siger nogen. Og det er også rigtigt, at der er en emotionel relation, men så er alt relationer. Hvis man skal afgrænse skal der være en form for datalink mellem virksomhed og forbruger (20.10).

### TM Defintion

RM er noget hvor der eksisterer et bånd mellem virksomhed og forbruger. Traditionel markedsføring er det modsatte. Du er mere optaget af dit eget produkt og virksomhed, og råber alt hvad du kan alle steder for at blive hørt af nogle mennesker. Meget karikeret set. Den traditionelle måde at markedsføre: tænker meget massekommunikativt, og i kendskab, perception og meget lidt i relation.

Jo mere vand du hælder ud over markedet, desto større sandsynlighed for at en dråbe rammer en, som reagerer. Men mange er stadig knas tørre. Man spreder det glade budskab og håber, at nogen samler det op, uden at vide hvem det er og hvordan de er nået frem til at købe produktet.

Stadig relevant. TV dominerer stadig. Forudsætning for at der kan opstå en relation mellem virksomhed og forbruger er, at forbrugeren bliver opmærksom på, at der er en virksomhed der vil mig noget. Så skal der bruges mange traditionelle kanaler. De klassiske massemedier er stadig relevante. Men du skal tænke anderledes både mht. til ressourceallokering på klassiske medier kontra at dyrke relationer.

Ved brug af klassiske medier/opmærksomhedsmedier: bliv skarpere på at tænke i call to action. I stedet for at sende 30 sek på TV og selv lade folk tænke sig til hvad de skal gøre, så bliv skarpere på at fortælle folk hvad du vil have dem til at gøre. Det kræver at du har tænkt over, hvad du vil have dem til at gøre. Ultimativt at købe produktet, men tænkt over hvilket middel, der er det næste skridt på vejen til at påvirke forbrugeren til køb. Eks. på bank markedet er der langt fra et tv spot til bankskift. Her gøres der overvejelser om at bruge andre platforme. Dermed tænkes der i at skabe koncepter, hvor man griber forbrugeren og tænker i relationer, der fører dem videre.

Traditionelle medier er stadig sindsygt vigtige i forhold til at skabe opmærksomhed. I en masse cases er traditionelle medier ikke vigtige og de cases bliver ofte fremhævet. Virale film osv. Men det er stadig et fåtal.

Den klassiske vej, salgstrakt. Øverst i trakten: massemedier, nederst: salgskanaler. Tænk over undervejs i trakten, hvilke medier der skal i spil, hvor kan der bygges relationer.

#### Folk vælger klassiske medier fra

*Hvordan får man fat i dem?* Her er sociale medier som facebook interessante med tanke på hvor mange mennesker der er der. Involvering den vej. Vender tilbage til den klassiske måde at se RM på. En ting er at bruge flere penge på eksisterende kunder for at kapitalisere på dem. Bruger penge på at holde på dem og få dem til at købe så meget som muligt.

Relationsmæssigt kapitaliserer på kunden.

Har skabt sociale platforme, som effektivt gør folk i stand til at formidle synspunkter omkring virksomheder de er kunder eller ikke-kunder i. Endnu en årsag til at fokusere monster meget på de eksisterende kunder. De penge du bruger på at behandle dine kunder godt får et tosidet formål. Dels at holde på dem, men også at sørge for, at de taler godt om en på de sociale platforme, så vi ad den vej kan tiltrække nye. Hvor stor den effekt er, tror jeg ikke nogen har regnet på, men det ligner et scenarie, der kunne blive vigtigt i fremtiden.

Den anden ting er: når det er sværere at nå folk via traditionelle medier, så er det så meget vigtigere, at når du så fanger dem, at du har gjort dig tanker om, hvad du vil gøre ved dem, ned igennem salgstrakten. Den bevidstløse hælden TRP'er ud i markedet holder endnu mindre, hvis opmærksomheden overfor de TRP'er bliver mindre og mindre. Vi må have nogle koncepter, der griber dem og bringer dem ned gennem trakten (28.35).

RM vs. TM

Har i mange år siddet på bureauer, der arbejder med RM. Når jeg har stødt på mennesker, har de alle haft fokus på RM i en eller anden forstand.

Vil mene at jeg oplever en stadigt stigende opmærksomhed på og interesse for RM, hvad angår det at holde på eksisterende kunder og sælge mere til dem osv.

Når man ser på mængden, der bliver sagt og skrevet, synes jeg virkeligheden er lidt en anden. Vækstraterne er ikke nært så høje, som man kunne forvente i vores del af branchen. Der er stadig manglende viden og kendskab til, hvad det er. Databaser, systemer og data, der er nogle praktiske ting og alle folk siger, at RM er noget med at være relevante og individualisere. Det kan alle være enige om. Så må du også acceptere, at der er et lag af systematik, data og administration nedenunder, som gør de fine tanker meget besværlige. Oplever at mange stadigvæk siger, at det kan de ikke eller det har de ikke forstand på. Så er det nemmere at lave en annonce el. lign. Det er sørgerligt, men sådan er det.

Og mange store virksomheder slæber stadig rundt på forældede it-systemer, som koster milliarder millioner kroner at udskifte. Stadig en del praktiske barrierer. Indgangsbarrierer, som du ikke finder i forhold til klassiske medier. Kommer også an på, hvilken branche du er i. På btb kan det være sælger eller rådgiver tyrani. Direct marketing bliver mødt af modstand hos sælgere, som føler at de ejer nogle specifikke kunder. Dem skal marketing ikke røre ved. Nogle interne, organisatoriske og menneskelige barrierer.

På btc, televirksomheder og finansielle virksomheder osv. er nogle af dem, der er længst fremme, men der er stadig mange af dem, der har gamle systemer osv. Så bliver det nogle gange laveste fællesnævner.

*Sælger I løsninger hvor I laver det hele?*

Vi har et fra vugge til grav koncept. Vi skal nok lave alt (33.40) fra strategi til kommunikation til praktisk håndtering. Men der er et data issue. Virksomheden er nødt til at levere i en eller anden forstand. Du kan også lave noget, hvor du bygger det op fra grunden. Men der skal stadig bygges systemer osv. Det er besværligt i manges øjne.

Men når du er kommet i gang og har gjort dit forarbejde rigtigt, findes der mange fantastiske cases, som demonstrerer værdien af det, med ROI tal på både salg, krydssalg og fastholdelse osv, som du ikke finder i andre sammenhænge. Der findes også noget, der er kørt i hegnet.

*Kan RM være en konkurrencefaktor?*

Tag forsikringsmarkedet. Topdanmark, har ikke brugt ret mange penge på klassisk markedsføring de sidste 10 år. Et af de selskaber i branchen, som er aller bedst på den primære drift i forhold til fastholdelse af kunder og et fornuftigt resultat på forsikringsdelen. Mange eksempler på, at du kan gøre det anderledes end den klassiske vej og få nogle fine resultater.

Hvis du evner at bygge en stærk relation med dine kunder, bliver det en udgangsbarriere for den kunde, selvom der er et produkt hos en konkurrent, der er billigere og bedre. Hvis du møder en virksomhed, der giver dig det du vil have fordi de kender dig. Det er den klassiske Don Peppers vej ind i det. Den virker også. Så er der bare rigtig mange brancher, som har gjort det svært for dem selv at eksekvere forretningsstrategien fordi prisdumping, rabatter osv. er svære at have med at gøre.

Telemarkedet er et godt eksempel. En mobil tlf. bliver ikke solgt fordi du er dygtig til at håndtere de rigtige abonnemeter. En kæmpe stor del af markedet køber en telefon fordi den koster en krone. Der er nogle forretnings- og markedsstrukturer, som sætter loyalitetsaspektet ud af kraft eller devaluerer det. Det er ikke opskriften på alt. Du kan finde markeder, hvor du er nødt til at agere på andre parametre for at have en chance(37.40).

Værktøjer/metoder?

BtC: ting man kan hive frem. Servicevirksomheder, finansielle og televirksomheder. Ligger meget i at arbejde med at forstå dine kunder og deres behov og agere på det. Der spiller viden og kunder og data en meget væsentlig rolle.

Noget af det mest succesfulde jeg har været med til at lave: Danske Bank. Udviklet og eksekveret en række koncepter på naturlige kontaktpunkter. Dvs. når noget udefrakommende påvirker kunden og dens økonomiske situation, så sætter vi ind med et kommunikationskoncept. Eks. den nye skattereform. Påvirkede mange. Se på kunder i forhold til indkomst el lign. Hvordan påvirker det dem. Det er god service hvis banken af sig selv henvender sig og fortæller, hvad kunden skal være opmærksom på og hvordan de kan hjælpe.

Andet eks. Virksomheden registrerer at kunden gør nogle ting. Eks. betaler et gebyr, som kunne undgås i netbank. God rådgivning at gøre opmærksom på dette overfor kunden.

Brug data og viden om kunder og sæt ind i relevante sammenhænge. Der kan skabes værdi og bemærkelsesværdige resultater. Det er en vej ind i RM.

En anden vej ind er eksempelvis på detailhandel, hvor fordelskoncepter eller klubber kan være en god ide. Klubber var hotte for 10-15 år siden. Har fået en renæssance i finanskrisen. Rabatter ja tak osv. En anden vej ind i at skabe en relation.

Afhænger af problemstillingen. Forskellige veje ind i det.

Noget der bliver mere effektivt er brug af data og hurtig, relevant ageren fra virksomhedens side. Mht. relevant kommunikation. På bekostning af traditionel relations- eller dialogmarkedsføring, som handler om at få nogle mennesker til at besvare spørgeskemaer, som man lagrede og brugte som opfølgning. Virker stadig sindsygt effektivt, men er nogle gange en omvej i forhold til bare reagere på de data vi kan samle op. Det er et både og.

*Platforme?*

Brevet lever, effektivt til at få folk til at reagere. Ilde set. Post DK gør det for dyrt at sende breve. E-mail og sms er lang mere omkostningseffektive. Målt i opmærksomhed og respons er faldende på disse medier. Click-rater og åbningsrater er lave.

Det handler om at gøre sig umage med at levere indhold og form som tager afsæt i den du er. E-mail mediet blevet misbrugt i mange år. Det er nærmest gratis. Folk er blevet mindre tilbøjelige til at åbne og klikke. Hvis du gør dig umage kan alle medier være relevante og effektive. E-mail kan være meget effektivt. Du kan få høje clickrater, samtidig med at det er billigt. Der skal brevet oppe sig.

Samtidig er der permission aspektet.

Du kan ikke sige på forhånd, at du kun vil bruge e-mail. Kun hvis din ROI betragtning gør at du har udelukket brevet. Ikke ret mange der gør.

Alt andet lige, hvis du får samme effektivitet på opmærksomhed, så er e-mail billigere. Forudsætning: permissions. Så skal du have noget godt at tilbyde. Mange misbruger e-mail-permissions. Laver massekommunikation på e-mail. (49.00)

### RM databasebaseret?

Ja. Set fra min stol, den rigtige måde at definere det på. Mange vil sige, at du også kan skabe en relation til et produkt med afsæt i en tv reklame. Du kan have en emotionel tilknytning til nogle tv-figurer. Men hvis vi skal definere RM som disciplin, så tager det afsæt i et unikt link mellem virksomhed og forbruger. Det kan være meget svagt i form af, at vi kun kender kundens e-mail-adresse eller meget stærkt. Vi kommunikerer med et menneske.

### Loyalitet

(51.00) Loyalitet kan defineres på mange måder. Loyale kunder er noget meget forskelligt set med Kohberg øjne i den ene ende og TDC øjne i den anden. Er en loyal Kohberg kunde en, der køber Kohberg hver gang eller hvad? Og hvornår er en TDC kunde loyal? Er det inden for et produktområde eller på tværs af produktområder?

Definitionen af loyalitet som måleobjekt er svævende. Det er ikke nok at have en emotionel loyalitet. Den loyalitet vi poster penge i at skabe skal kunne ses på bundlinien. Effekten kan være at man køber det samme produkt hver gang eller i form af en ambassadør effekt.

Loyalitet skal kunne bruges til noget.

Loyalitet skabes også på mange måder. Afhænger af virksomhed. BtC marked: FMCG i den ene ende. Hvordan skaber du loyalitet til rugbrød? Loyalitet til servicevirksomheder gøres på en anden måde.

Grundlæggende handler det om at forstå kunderne, og hvad mærket kan gøre for dem.

Loyalitet kan også skabes af andet end RM. Apple som eksempel. Brand der er fedt i manges øjne. Ser godt ud osv. Folk elsker det, selvom der ikke er brugt en krone på traditionel RM.

Mange har god effekt af at tænke disciplinorienteret med arbejdet med eksisterende kunder. Øge krydssalg og kundelevetid osv. Svært at give et entydigt svar.

Apple er et eksempel på at relationsfolk er overflødige. De er dygtige til noget andet. Så er der Amazon.com i den anden ende, som er blevet store ved at arbejde behårdt med data.

RM er relevant på en anden måde i Kohberg regi end andre brancher. Så handler det eksempelvis om et promotion tiltag. Eks. promotionkoder, som du kunne taste ind på nettet og vinde præmier. Det er RM som promotion. Har set eksempler på fantastiske vækstrater på det samt loyalitet i kampagneperioden.



RM fungerer på andre præmisser og med et andet sigte i FMCG regi.

Produkterne kan ikke altid være tjent med, at man laver en kundeklub på butiksniveau. Det handler om at få solgt det specifikke brand. Tænk over hvordan man får skabt loyalitet til sine kunder. Måske er RM, som vi definerer det nu, ikke vejen frem for dem.

### Skal hele organisationen involveres for at RM kan fungere?

Optimalt. Skelne mellem typer af virksomheder. Eks. televirksomhed: har som kunde mange kontaktpunkter, eks. website, butik, telemarketing osv. Mest effektivt, hvis du får lavet et setup, så uanset hvem du møder, så har de et billede af hvem jeg er. Ser man næsten ingen steder. Set fra systemteknisk tilgang. Mest interessant. Har nået et stykke af vejen med eks. TDC. Har lavet en masse, som skaber en god brugeroplevelse på kampagnesite. Fulgt op af rådgiver, som havde tilgang til samme ting. Der kommer du ind i noget der virker effektivt.

Tror dog ikke at det er en forudsætning for at lave RM.

Har lavet en masse som handlede om at skrive nogle breve og e-mails, som alligevel havde en dokumenteret effekt. Ikke koordineret med andre aktiviteter.

Du kan stadig skabe nogle isolerede fine resultater. I takt med at du breder viden om kunden ud og brugen af data på kunden ud i organisationen og forskellige kanaler så stiger effektiviteten.

Forskelligt fra branche til branche. Eks. kohberg. Promotion aktivitet behøver ikke involvere hele organisationen.

Jo flere kontaktpunkter du som forbruger har med virksomheden, jo mere relevant bliver det.

Salgstrakt (1.03.24), medier ud af. Personlige en-til-en medier, DM, EM, website, telemarketing, butik. Der hvor du kan gøre data til omdrejningspunkt for dialog. Jo flere du har af dem, jo vigtigere er det at gøre dig tanker om, hvordan de kanaler arbejder i et relationsperspektiv.

Finans og telekom er åbenlyse eksempler på steder, hvor det er optimalt, hvis de ting spiller sammen. Men ikke en forudsætning.

### Er de typer virksomheder mere oplagt?

Forudsætning for RM er en-til-en link med forbruger. Koster nogle penge at etablere det link. Der hvor det er nemmest at etablere, er hvor du i kundeforholdet får det link.

Hvis du skal købe et mobilabonnement eller skal være kunde i en bank, bliver du bedt om at give dig til kende. Hvis du skal melde dig ind i en klub skal du også. Midlet til at få en identitet på ukendte kunder. Det er oplagt, nemt og hurtigt at komme i gang med RM.

Ikke nær så relevant for Kohberg som for en bank at arbejde med RM. Alle brancher kunne måske have godt af at tænke over, om man kunne gøre noget i RM regi. I FMCG bliver det ofte promotion aktiviteter. Der findes dog produkter, hvor du kan få folk involveret i en verden omkring det. Eks. baby mad. Stadig FMCG i et supermarked. Kan skabe et kommunikationsunivers omkring det. Involverer på et andet plan end rugbrød. Libero også et godt eksempel. Der er noget at tale om.

Svært at kapitalisere på en relation omkring rugbrød. Relevansen er højere i andre sammenhænge.

Økonomisk perspektiv i det. Hvad koster det at drive relationen sammenholdt med det DB du får ud af det på kort og på lang sigt.

### Involvering

Høj vs. lav involvering sammenholdt med antallet af produkter. Det er mere relevant ved høj involvering og mange produkter, høj margin på en kunde.

Emotionelle og rationelle holder ikke nødvendigvis. Du kan godt gøre noget rationelt emotionelt. Hvis du kan gøre noget billigt. Rationel tilgang som afføder en emotionel reaktion.

Handler ofte om kroner og ører. Meget rationelt.

Lav involverings, rationelle produkter som TP appelerer til en på en anden måde end bilkøb. Ja.

Du kan finde FMCG produkter, som er stærkt rationelt: tp, men andre FMCG som Coke er mere emotionelle fordi der er skabt nogle perceptioner omkring brandet i massekommunikationsuniverser osv.

## Kunder

Har arbejdet med det du finder på andre bureaux hjemmesider:

Finans: Danske Bank, Tryg, Norsk forsikringsselskab, Fair. Telekom: Tdc, Sonofon, Telia.

Detail: Synoptik, BR, Toys r us, Imerco, Magasin. Også BtB: medicinal osv.

Bilka: promotion. Kort ved kassen. Optjener lod til lodtrækning. Kampagne eksempel.

Mekanik der er relations dreven.

## Udfordringer for RM

Nej. Vinden blæser RMs vej. Flere it koncepter, software som muliggør effektiv RM. Fine systemer som kan være med til at automatisere. Mange ting.

Øget marketing automation. Digitaliseringen. Vi kan mere og mere med data. Øget omk til traditionel markedsføring, nedadgående ROI.

*Robinsonlisten*: trækker den anden vej. Virksomhederne må gøre sig mere umage. Meget af den modstand og manglende villighed til give email permission skyldes, at et hav af virksomheder ikke gør sig nok umage med at definere, hvad de vil have en relation omkring, hvad kan jeg tilbyde kunderne. Vi er begavede mennekser. De skal sælge varende på en begavet måde ved at hjælpe kunden og give kunden noget.

Hvis for mange virksomheder ser tilgangen til kunder som massekommunikationskanaler, så har vi et problem. Tror ikke de sociale medier er løsningen. De kan ikke kompensere for email osv. Vi kan ikke kontrollere det på samme måde.

Hvis du som virksomhed formår at forklare en kunde, hvordan du kan hjælpe og gøre det nemmere og billigere eller lign, så tror jeg folk er villige til at være med på det, hvis de oplever en værdi i det. Give permission eller ophæve robinson forbud.

## RM som vejen frem?

En af vejene. Du kan ikke glemme alt andet og kun satse på det. Du skal være mere obs på det som virksomhed. Det giver god mening. Den klassiske model med masser af TRP i markedet, som ender med et salg er under pres.

Når du får opmærksomhed er du nødt til at tænke over næste skridt. Skab en relation du kan arbejde videre med. De sociale platforme skaber univers for viderebringelse af ris eller ros.

Du er nødt til at tænke over, hvordan du arbejder med eksisterende kunder. Det kombineret med reducerede udgifter til RM via bedre marketing automation systemer, gør at der er muligheder som ikke var for 10 år siden.

Udgangspunktet er stadig det samme. Du kommer ingen vejne hvis du som virksomhed ikke tænker over hvad relationen skal bestå i.

### TM fremover?

Har en rolle fremover. Har stadig en væsentlig del af budgettet. Tænke eksekvering på en anden. Underholde mere for opmærksomhed. Tænk næste fase. Ikke isoleret tv. Tænk det i en kontekst med afsæt i salgstrakt. Hvordan fører vi forbrugerne videre. Der kan RM have en rolle.

Tak for nu.

**Bilag 7: Spørgeguide – Bureauer**

Formål med interview/opgave: RM i praksis, styrker, svagheder, fremtidsperspektiv. BtC.

- Er det ok at jeg citerer?/ Vil du være anonym? Ok med diktafon?
- Hvor længe har bureau X arbejdet med relationsmarkedsføring(RM)?
- Hvordan definerer du RM som begreb (teori)? (*Eks. Fokus på at fastholde eksisterende kunder etc.*)
- Er det rent RM bureau eller arbejder man også med traditionel markedsføring?
- Hvad forstår du ved traditionel markedsføring?
- I hvilken grad mener du at ”traditionel” markedsføring stadig er relevant – her tænker jeg på tv-reklamer, outdoor, aviser osv., og hvorfor?
- Hvilke typer af kunder har bureau X? (*Inden for hvilke produktkategorier?*)
- Hvad er din erfaring med de virksomheder(BtC) du har været i berøring med i forhold til hvor stor en del af budgettet der går til hhv. traditionel og relationsbaseret markedsføring? (*uddyb og specificer – eks. Tv, aviser, outdoor vs. Direct mails, personlig kontakt osv.*)
- Hvilke typer af ”værktøjer”/kommunikationsmetoder inden for RM kender du til?
  - Hvilke typer af ”værktøjer” inden for RM bruger din virksomhed?
- Der findes en del it-værktøjer til at udføre RM – især med henblik på one-to-one markedsføring, hvor man personliggør og målretter/tilpasser markedsføringen på baggrund af data om den enkelte kunde. Arbejder I med RM udover dette, dvs. som ikke er bundet op på et it-værktøj? I så fald, hvilke medier/kommunikationsformer benyttes?
- Hvilke værktøjer/metoder er effektive i forhold til at skabe loyale og tilfredse kunder? (*Eks. Brug af loyalitetsprogrammer – hvilke fordele og ulemper er der ved disse? Hvilke krav skal være opfyldt for at kunne benytte dem? Segmentstørrelser, produkttype osv.*)

- Er det muligt at skabe loyalitet på andre måder end ved brug af RM/dialogprogrammer
- Jeg har en hypotese om at tillid til virksomheden/brandet er en nødvendighed for at RM skal kunne fungere i forhold til at skabe loyalitet hos kunderne. Er du enig i dette?
  - Mener du at denne tillid kan opbygges udelukkende via RM(DM) eller er der behov for at opbygge noget kendskab via massemarkedsføring? IMC
  - Er der forskel på forskellige produkttyper?
- Hvilke udfordringer er der i at benytte RM i praksis på btc-markedet?
- Mener du at hele organisationen bør involveres, hvis den skal benytte RM?

### *Produkttyper*

- Er der nogle produkttyper/kategorier, du mener egner sig bedre til RM end andre?  
*Eksempler*
- Er der nogle karakteristika en virksomhed og dets produkt/service skal besidde for at have særlig gavn af RM? Eks. Involveringsgrad, emotionel vs. rationelt købsmotiv, livscyklus.
- Er der nogle virksomheder/produkter/services, du mener ikke kan betale sig af benytte RM? Hvad kendetegner disse? *Eksempler?*
- Hvad ser du af specielle udfordringer for RM i vore dage?
- Hvordan ser du RM i fremtiden? Tror du andre former for markedsføring vil overtage?
- Tror du TM vil blive ved med at have en betydelig rolle eller vil det uddø?
- Materiale på kundecases, som jeg kan få? Gerne med økonomiske nøgletal på resultater.

Tak for interviewet.

## **Bilag 8: Referat af Observation: Responsys Seminar, 8/9 2010**

Responsys: Kommunikationsplatform

### Kundekategorier

- Detail
- Rejser: Hoteller, Flyselskaber
- Finans
- BtB/IT/Teknologi

Skaf data på kunder løbende for at kunne udøve relevant marketing.

### Customer Behaviour

Old: TV, Radio, Print, DM

New: E-mail, Mobile, Social, Web

➔ Channel changed forever → Executing marketing changed forever

Cross channel lifecycle marketing

Permission based marketing → permission to communicate

### Eksempel:

Sears: cross channel preference center

- Kunden kan vælge hvordan/på hvilket medie de vil kontaktes

### Programs

TV-reklame med opfordring til at sende en sms med e-mailadresse. Når leadet er inde, send en velkomst email, welcome program

### Browse program

Ser på browsing adfærd. Målretter marketing/kommunikation derefter.

### Re-purchase program

- Transactional program
- Send ordrebekræftelse sammen med nye tilbud der er relevante i forhold til hvad kunden lige har købt.

Replenishment Program

Cross sell programs

Up-sell & Cross-sell programs

Finish the re-purchase loop

### Loyalty Loop

Service alerts

Eks. Price alerts for online products, bankrenter på sms etc.

E-mail alert, eks. Fly information

Social alerts, på Facebook eller Twitter.

Ratings og reviews:

- Kunderne vil se hvad andre mener om produkter
- Send "thank you note" til kunder der laver en review af dit produkt

### Win back loop

Win back program: Lego

Gav gratis forsendelse til kunder på vej ud / tabte kunder

### Re-permission Loop

Eks. Coach

Targeted campaigns (owned vs. paid media)



## Fitnessdk case

Loyalitet meget vigtigt

Ingen binding, vigtigt med dialogprogram

Skræddersyet adfærdsbaseret dialogprogram

- Baseret på kundedata

Mål:

- Medlemsfastholdelse
- Øge indtjening per medlem
- Styrke medlemmernes relation

➔ Relationsstrategi, flerstrengt – dialogprogram og ny hjemmeside

Baggrund: datamining

Faktorer og adfærd, der påvirker loyalitet:

- Geo og demografi
- Adfærd i centre, eks. frekvens
- Anvendelse af services: holdtræning, træningsvejleder
- Sociale aspekter: træningsmakker

Løsning:

- Regelstyret dialogprogram
- 2 månedlige nyhedsbreve

Dialogprogram, 3 typer mails

- Nyhedsbrev (fast)
- Trigger mail (event / time / livscyklusdrevne)
- Kampagner (ad hoc)

Personaliseret forside. Blog og forum.

## Resultater:

- Churn reduktion: 39,5%
- Træningsfrekvens: + 15%

- Holdtræning: +65%
- Træningsvejledning: +26%

- 1) Gennemsnitsbetragtninger kan flytte rigtig meget
- 2) Gennemsnitsbetragtninger kan også udjævne markante forskelle mellem målgrupper
- 3) Mere nuanceret tilgang, tage højde for den enkelte målgruppes diversitet = mere relevant og effektiv dialogprogram.
- 4) Avanceret mobil program

Data er afgørende + indsigt i hvad der driver loyalitet.

Kanaler: e-mail, web, post

Planlægger: mobil

### **Case: COOP, digital markedsføring**

Markedsføring: primært tilbudsaviser. Nyhedsmails i forlængelse heraf.

Elementer:

- Personlig portal
- Nyhedsbrev
- Pointoptjening til køb af varer i medlemsbutik
- Plustorv/webshop

Medlemmer tilhører en fysisk butik

Segmentering i fokus

Parametre: børn, alder, varepræference

Kanaler: mobil, bon, prisscanner

Kobling mellem købsadfærd og medlemmer er essentiel.

Særlige tilbud til kunder der ligger under gennemsnitskøbsfrekvens.