

# Kunden som medlem

Loyalitetsskabelse i den danske smykkebranche



**Copenhagen Business School**  
**Cand.ling.merc**  
**Kandidatafhandling**

Forfattere:  
Sonja Irene Vindum Eklund  
Mette Schirmacher Andersen

Vejleder:  
Lars Pagter Zwisler, Institut for Afsætning

Oktober 2013  
Antal normalsider: 107,5  
Typeenheder: 244.729

## **Zusammenfassung**

### **Der Kunde als Mitglied – Die Schaffung von Käuferloyalität in der Schmuckbranche**

Die Entstehung des Internets und die immer wachsende Globalisierung haben den Konsumentenmarkt permanent verändert. Die Zahl der Anbieter ist in vielen Branchen beachtlich gestiegen, und die Unternehmen kämpfen deshalb um die Aufmerksamkeit und Loyalität der Verbraucher. In diesem Kampf werden viele verschiedene Waffen angewandt. Als eines hiervon ist insbesondere der häufig zu findende Kundenclub zu nennen, der heute in fast allen Branchen existiert.

Auch die dänischen Schmuckproduzenten kämpfen um die Loyalität der Kunden. Charakteristisch für die Wettbewerbssituation dieser Branche ist, dass einzelne große Unternehmen den Markt dominieren, während viele kleinere Anbieter sich von den andern abzusondern versuchen. Diese Situation hat uns motiviert zu untersuchen, wie der Kundenclub für kleinere Schmuckproduzenten langfristig loyale Kunden schaffen kann, und den Produzenten dadurch einen günstigeren Platz auf dem Markt ermöglicht.

Dieser Hintergrund bildet den Ausgangspunkt unsere Diplomarbeit und führt zur folgenden Problemformulierung:

*Welche Strategie sollte ein kleinerer Produzent auf dem dänischen Schmuckmarkt bei der Etablierung eines Kundenclubs verfolgen, wenn er hierdurch eine langfristige loyale Kundenbindung und damit einen Wettbewerbsvorteil auf dem dänischen Markt erlangen will?*

Wir haben uns in diesem Zusammenhang mit folgenden Bereichen beschäftigt: Die heutigen Strategien der kleinen Schmuckproduzenten, die aktuelle Wettbewerbssituation, zwei Fallstudien zu Kundenclubs und das Verhältnis der Zielgruppe zu Schmuck und Kundenclubs, sowie die Präferenzen derselben Zielgruppe in diesen Bereichen.

Der Zweck der Diplomarbeit ist es, einen handlungsorientierten Lösungsvorschlag für kleinere Schmuckproduzenten auf dem dänischen Markt auszuarbeiten. In unserer Arbeit wenden wir sowohl klassische Marketingtheorien als auch Beziehungsmarketingtheorien an. Diese Theorien werden mit sekundären und primären Daten ergänzt. Die primären Daten haben wir durch eine qualitative Methode in Form einiger Interviews erhoben. Diese wurden geführt mit kleineren

Schmuckproduzenten, Experten für Kundenclubs sowie Frauen aus der Zielgruppe der kleineren Schmuckproduzenten.

Durch unsere Analyse schließen wir, dass die kleineren Schmuckproduzenten strategisch drei Stufen folgen sollten. Diese Stufen, die wir die Loyalitätsrakete getauft haben, sind folgenden:

1. Die Bekanntheit der Marke zu stärken.
2. Die Etablierung eines Kundenclubs.
3. Messung vom Effekt des Kundenclubs und dessen Weiterentwicklung.

Die Resultate der gesammelten Analysen zeigten, dass die Stärkung der Bekanntheit der eigenen Marke in der Zielgruppe für kleineren Schmuckproduzenten das erste Ziel sein sollte. Wenn die Schmuckproduzenten damit eine stabilere Kundengruppe erreicht haben, können sie auf dieser Grundlage einen Kundenclub etablieren und damit die Kundenbeziehung noch intensiver festigen. Als dritte Stufe der Loyalitätsrakete ist zu messen, inwieweit der Kundenclub die Loyalität der Kunden erhöht hat. Hinzu kommt, dass eine ständige Weiterentwicklung des Kundenclubs wichtig ist, um das Interesse der Mitglieder aufrechtzuhalten.

Um die Markenbekanntheit zu stärken schlagen wir die Verwendung von Botschafterinnen, die die Marke auf Events und in den Sozialen Medien repräsentieren sollten, vor. Ist die Marke gestärkt, ergibt sich eine dauerhaftere Grundlage für einen Kundenclub. Die Resultate der Analyse zeigten außerdem, dass ein Kundenclub für einen Schmuckproduzent nicht nur auf rationelle Elemente (z. B. Rabatte), sondern auch auf emotionelle Elemente (z. B. besonderer Tage, Feste usw.) eingehen sollte. Darüber hinaus sollte der Kundenclub den Mitgliedern Vorteile wie z. B. Events und Modetipps bieten. Der Kundenclub sollte zudem eine Art Universum aufbauen, das auf die Persönlichkeit und Individualität des Mitgliedes fokussiert. Wenn der Kundenclub eine Zeitlang existiert hat, sollte der Schmuckproduzent dessen Effekt messen. Das gilt insbesondere in Hinsicht auf die Loyalität der Kunden, die nicht nur an wiederkehrenden Käufern, sondern auch am Verhältnis gegenüber der Marke gemessen werden sollte.

Unter Beachtung der drei Stufen der Loyalitätsrakete und der dazugehörigen Empfehlungen, hat der kleinere Schmuckproduzent die Möglichkeit eine langfristig nähere Beziehung zu den Kunden zu erreichen und damit auch einen vorteilhafteren Platz auf dem dänischen Schmuckmarkt zu gewinnen.

## **Forord**

Denne afhandling tager udgangspunkt i relationsmarkedsføring og skabelse af loyalitet i den danske smykkebranche. Ved udarbejdelsen af afhandlingen har vi været i kontakt med relevante fagfolk såvel som den almindelige forbruger, og vi vil i den forbindelse gerne rette en særlig tak til de tre smykkevirksomhedsejere Charlotte Biehl fra byBiehl samt Ann Ulrich og Vibekke Østergaard fra Izabel Camille. Derudover vil vi også gerne takke Morten Aabo fra Responsive og Henrik Sølbeck-Nielsen fra Pandora for at have givet os en særlig indsigt i relationsmarkedsføringens spændende univers. Vi vil naturligvis også gerne takke de 14 kvinder, som deltog i vores fokusgrupper og var med til at give os en større forståelse af forbrugerens adfærd og holdninger i forhold til smykker og kundeklubber.

Sidst men ikke mindst vil vi rette en stor tak til vores vejleder Lars Pagter Zwisler for at have bidraget med motiverende og konstruktiv vejledning under hele forløbet.

Rigtig god læselyst!

Sonja Irene Vindum Eklund & Mette Schirmacher Andersen

*”There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.”*

Sam Walton

# Indholdsfortegnelse

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INDLEDNING</b>                                   | <b>1</b>  |
| 1.2 PROBLEMSTILLING                                    | 2         |
| 1.3 PROBLEMFORMULERING                                 | 3         |
| 1.4 FORMÅL                                             | 4         |
| 1.5 AFGRÆNSNING                                        | 4         |
| <b>2. METODE</b>                                       | <b>5</b>  |
| 2.1 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG                        | 5         |
| 2.2 DEN METODISKE RAMME                                | 7         |
| 2.3 VISUELT DESIGN                                     | 8         |
| 2.4 METODISKE OG EMPIRISKE OVERVEJELSER                | 10        |
| 2.4.1 SITUATIONSANALYSE                                | 10        |
| 2.4.2 CASEANALYSER                                     | 11        |
| 2.4.3 FORBRUGERADFÆRDSANALYSE                          | 12        |
| <b>3. METODEKRITIK</b>                                 | <b>15</b> |
| 3.1 PROBLEMFORMULERING                                 | 15        |
| 3.2 SITUATIONSANALYSE                                  | 16        |
| 3.3 CASEANALYSER                                       | 17        |
| 3.4 FORBRUGERADFÆRDSANALYSE                            | 17        |
| <b>4. TEORI</b>                                        | <b>19</b> |
| 4.1 KLASSISK MARKEDSFØRINGSTEORI                       | 19        |
| 4.1.1 VÆRDIKÆDEN                                       | 19        |
| 4.1.2 DE 4 P'ER                                        | 20        |
| 4.1.3 GALLUP KOMPAS                                    | 20        |
| 4.1.4 PORTERS FIVE FORCES                              | 20        |
| 4.1.5 PEST-ANALYSE                                     | 21        |
| 4.2 RELATIONSMARKEDSFØRINGSTEORI                       | 21        |
| 4.2.1 RELATIONER I ET SOCIALPSYKOLOGISK PERSPEKTIV     | 21        |
| 4.2.2 RELATIONSMARKEDSFØRING                           | 23        |
| 4.2.3 RELATIONER I ET MARKEDSFØRINGSMÆSSIGT PERSPEKTIV | 29        |
| 4.2.4 LOYALITET                                        | 32        |
| 4.2.5 KUNDEKLUBSBEGREBET                               | 37        |
| <b>5. TEORIKRITIK</b>                                  | <b>41</b> |
| 5.1 KRITIK AF DE KLASSISKE MARKEDSFØRINGSTEORIER       | 41        |
| 5.2 KRITIK AF RELATIONSMARKEDSFØRINGSTEORIEN           | 43        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. ANALYSE</b>                                                          | <b>46</b>  |
| <b>6.1 SITUATIONSANALYSE</b>                                               | <b>46</b>  |
| 6.1.1 UDBYDERE                                                             | 46         |
| 6.1.2 KONKURRENCESITUATIONEN                                               | 55         |
| 6.1.3 EKSTERNE MARKEDSFORHOLD                                              | 59         |
| 6.1.4 DELKONKLUSION                                                        | 61         |
| <b>6.2 CASEANALYSER</b>                                                    | <b>64</b>  |
| 6.2.1 MATAS                                                                | 64         |
| 6.2.3 PANDORA                                                              | 70         |
| 6.2.4 SAMMENLIGNING AF CLUB MATAS OG PANDORA CLUB                          | 78         |
| 6.2.5 DELKONKLUSION 2                                                      | 79         |
| <b>6.3 FORBRUGERADFÆRDSANALYSE</b>                                         | <b>82</b>  |
| 6.3.1 MÅLGRUPPE                                                            | 82         |
| 6.3.2 FOKUSGRUPPEINTERVIEWS                                                | 83         |
| 6.3.3 DELKONKLUSION 3                                                      | 96         |
| <b>7. LØSNINGSFORSLAG</b>                                                  | <b>98</b>  |
| <b>8. KONKLUSION</b>                                                       | <b>104</b> |
| <b>9. PERSPEKTIVERING</b>                                                  | <b>106</b> |
| <b>10. LITTERATURLISTE</b>                                                 | <b>109</b> |
| <b>11. BILAG</b>                                                           | <b>114</b> |
| BILAG 1 - SPØRGEGUIDE TIL VIRKSOMHEDSINTERVIEWS                            | 114        |
| BILAG 2 - SPØRGEGUIDE TIL EKSPERTINTERVIEW                                 | 116        |
| BILAG 3 – SPØRGEGUIDE TIL INTERVIEW MED HENRIK SØLBECK-NIELSEN FRA PANDORA | 117        |
| BILAG 4 - SPØRGEGUIDE TIL FOKUSGRUPPEINTERVIEWS                            | 118        |
| BILAG 5 - DE 30 R'ER                                                       | 120        |
| BILAG 6 – TRANSSKRIFTION AF VIRKSOMHEDSINTERVIEWS                          | 122        |
| BILAG 7 – TRANSSKRIFTION AF EKSPERTINTERVIEW MED MORTEN AABO               | 133        |
| BILAG 8 – TRANSSKRIFTION AF EKSPERTINTERVIEW MED HENRIK SØLBECK-NIELSEN    | 143        |
| BILAG 9 – TRANSSKRIFTION AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW 1 (ALDER 20-29 ÅR)        | 151        |
| BILAG 10 – TRANSSKRIFTION AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW 2 (ALDER 30-40 ÅR)       | 169        |
| BILAG 11 – COLLAGER (FOKUSGRUPPE 1: 20-29 ÅR)                              | 181        |
| BILAG 12 – COLLAGER (FOKUSGRUPPE 2: 30-40 ÅR)                              | 185        |
| BILAG 13 – EVENTBUDGET                                                     | 188        |

## 1. Indledning

Da Marilyn Monroe i 1953 optrådte med sangen ”Diamonds are a Girl’s Best Friend” i den amerikanske film ”Gentlemen prefer Blondes”, var der sikkert ikke mange smykkeproducenter, der havde gjort sig nogle forestillinger om, at de i dag 50 år senere netop skulle kæmpe om at blive kvindens bedste ven blandt en stor mængde af udbydere. Internettets fødsel og den stigende globalisering har siden Marilyn’s tid fået stor betydning for udviklingen på forbrugermarkedet, og forbrugernes måde at agere på har ændret sig markant. Hvor man før i tiden måtte tage til byen for at købe gaven til bryllupsdagen eller konfirmationen hos en af de få guldsmede, kan man i dag sidde mageligt bag computerskærmen derhjemme, sammenligne priser og klikke selv de mest dyrebare produkter ned i sin virtuelle indkøbskurv. Samtidigt er det med Internettet også blevet lettere for interesserede at starte en virksomhed op, da man ikke længere er afhængig af at skulle ud og leje fysiske lokaler til butik og lager men i stedet kan nøjes med at åbne en webshop. Dette har medvirket til, at antallet af udbydere i størstedelen af brancherne på B2C-markedet, herunder også smykkebranchen, er vokset markant. Forbrugerne kan i dag vælge og vrage mellem et væld af butikker og shoppe på alle tider af døgnet. Det stigende salg via Internettet har desuden gjort den direkte kontakt mellem kunde og virksomhed mindre og mindre hyppig, og kommunikationen kan i dag begrænses til en ordrebekræftelse på mail. Det har medført, at relationen mellem kunde og virksomhed er blevet langt svagere end den var, dengang Marilyn sang sig ind i alles hjerter, og hvor købmanden kendte kunderne ved navn.

Den svage relation mellem virksomhed og kunde og det store udbud af producenter gør det i dag let for kunden at vælge et konkurrerende produkt. Virksomhederne har dermed fået et fornyet behov for ikke blot at tiltrække nye attraktive kunder men i høj grad også fastholde de eksisterende. Dette og det faktum, at det et langt stykke hen af vejen er mere lønsomt for virksomheden at pleje relationen til de eksisterende kunder frem for at skaffe nye (Jobber, 2004: s. 4), har resulteret i, at virksomhederne har ændret fokus fra selve købstransaktionen til relationen til kunden. Der eksisterer derfor en intens kamp om kundens loyalitet, hvilket også gælder den danske smykkebranche, hvor kampen om at blive kvindens bedste ven for længst er begyndt. Relationsmarkedsføringen spiller i den forbindelse en relevant rolle, hvilket bl.a. kan ses hos mange af de større smykkeproducenter, som har valgt at bruge våben som f.eks. kundeklubber og



loyalitetsprogrammer, der oprindeligt opstod i fly- og forsikringsbranchen, men i dag ses i stort set alle brancher. Flere og flere udbydere er med andre ord begyndt at se relationsmarkedsføring som vejen frem til at erobre kundens hjerte. Alligevel glemmer mange virksomheder at spørge sig selv, hvad de skal med en kundeklub eller et loyalitetsprogram, og det er derfor vigtigt at erkende at relationsmarkedsføring er en strategi, der nøje skal tilrettelægges i forhold til virksomhedens aktuelle situation, mål og målgruppe. Den enkelte virksomhed skal altså undersøge, hvilke tiltag den skal tage i brug, for at både kunde og virksomhed oplever en værdi ved at indgå i relationen.

## 1.1 Motivation

Som marketingstuderende finder vi den aktuelle udvikling på forbrugermarkedet interessant. Dette har motiveret os til at undersøge, hvordan man kan bruge relationsmarkedsføring til at opnå loyalitet hos sine kunder, da det som indledningsvist nævnt er dyrere at anskaffe sig nye kunder end at pleje de eksisterende. Vi har inden for de seneste år observeret, at der på tværs af brancher er sket en kraftig stigning i antallet af kundeklubber og loyalitetsprogrammer. Dette er også tilfældet på det danske marked, hvor vi finder det interessant at undersøge, hvordan en kundeklub skal sammensættes for at skabe værdi hos kunden.

Et af de markeder, hvor virksomhederne kæmper om kundernes loyalitet er smykkemarkedet. Vi har bemærket, at enkelte udbydere inden for denne branche har formået at skabe et stærkt brand både nationalt og internationalt, mens mange af de mindre producenter vælger strategier, der umiddelbart virker sammenlignelige. Dette gør det vanskeligt for kunderne at skelne mellem de mindre udbydere i branchen, og det bliver dermed også svært for forbrugerne at føle en særlig tilknytning til et af mærkerne, hvilket svækker loyaliteten overfor virksomheden.

Ovenstående har motiveret os til at gøre relationsmarkedsføring, kundeklubber og loyalitetsskabelse i den danske smykkebranche til genstand for denne afhandling.

## 1.2 Problemstilling

Mange af de mindre smykkeproducenter på det danske marked sælger ikke via egne butikker men benytter sig af eksterne forhandlere samt salg gennem egne webshops. Dette kan gøre det vanskeligt at etablere en tæt relation til kunden. For at differentiere sig kan etableringen af en kundeklub eller

et loyalitetsprogram være en potentiel strategi for den mindre smykkeproducent. Men vil en kundeklub være i stand til at styrke relationen til kunden og gøre det muligt at vinde forbrugerens loyalitet? Måske er det store udbyd af kundeklubber ved at tage overhånd og dermed også på vej til at tabe effekt hos forbrugeren. Dertil kommer, at enkelte virksomheder dog tilsyneladende har formået at skabe succesfulde kundeklubber, hvilket har gjort os nysgerrige omkring, hvilke strategier de har anvendt, og hvad en mindre smykkeproducent kan lære af disse.

### 1.3 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående problemstilling, vil vi undersøge de eksterne og relevante interne forhold på det danske smykkemarked samt målgruppens adfærd og præferencer, da dette har betydning for udformningen af en succesfuld kundeklub for en mindre smykkevirksomhed. Samtidigt vil vi inddrage caseeksempler på eksisterende kundeklubber, for at afgøre om deres strategier vil kunne anvendes helt eller delvist af de mindre smykkeproducenter. Vi kommer derfor frem til følgende problemformulering:

- ***Hvilken strategi bør en mindre dansk producent på det danske smykkemarked anvende i forbindelse med etableringen af en kundeklub, der har til formål at styrke relationen til kunden og derigennem opnå en konkurrencefordel på markedet?***

For at kunne besvare ovenstående problemformulering er det nødvendigt at undersøge følgende fem underspørgsmål, som alle analyseres ved hjælp af teori omkring relationsmarkedsføring og klassisk markedsføring:

1. *Hvad karakteriserer gruppen af mindre smykkeproducenter?*
2. *Hvad karakteriserer den aktuelle konkurrencesituation på det danske smykkemarked?*
3. *Hvad kan en mindre producent på det danske smykkemarked lære af virksomheder med eksisterende kundeklubber?*
4. *Hvilke præferencer og holdninger har målgruppen til smykker, kundeklubber og loyalitetsprogrammer?*

*5. Hvordan bør en mindre producent på det danske smykkemarked sammensætte en kundeklub, så den tager hensyn til målgruppens adfærd og præferencer?*

I forhold til afhandlingens struktur vil de to første underspørgsmål danne grundlaget for situationsanalysen, mens underspørgsmål tre vil blive besvaret gennem analyserne af to cases. Underspørgsmål fire vil være udgangspunktet for forbrugeradfærdsanalysen, og underspørgsmål fem vil danne grundlaget for løsningsforslaget i slutningen af afhandlingen.

Ved en mindre producent forstås en smykkevirksomhed, som har mellem 2 og 10 ansatte. Den mindre smykkeproducent har ingen fysiske butikker men sælger hovedsageligt sine produkter via eksterne forhandlere og i nogle tilfælde også via egen webshop.

## **1.4 Formål**

Formålet med denne afhandling er at identificere, hvad der skaber værdi for en forbruger af smykker, og hvilke elementer en kundeklub i den forbindelse bør indeholde. Afhandlingens formål er desuden at nå frem til et handlingsorienteret løsningsforslag, der i sidste ende primært vil kunne anvendes af mindre producenter i den danske smykkebranche. Derudover vil afhandlingen bidrage med ny teoretisk viden inden for området, der sammen med afhandlingens delresultater også vil kunne benyttes af større smykkeproducenter samt virksomheder fra andre industrier.

## **1.5 Afgrænsning**

Vi har i denne afhandling valgt udelukkende at beskæftige os med det danske marked, selvom nogle af de mindre danske smykkeproducenter også agerer på det internationale marked. Dette valg er truffet, idet vi mener, at det kan være vanskeligt at etablere en standardiseret kundeklub på markeder, hvor sproget, kulturen og forbrugsmønstret er anderledes end i Danmark. Vi har ligeledes besluttet os for udelukkende at beskæftige os med danske smykkeproducenter, da det især er disse, der dominerer det danske marked. Afhandlingen vil fokusere på virksomheder, der producerer smykker i ægte materialer, og vi vil derfor kun i meget begrænset omfang omtale såkaldte bijouteri-smykker. Blandt den mindre gruppe af smykkeproducenter, som vi har valgt at beskæftige os med, er der enkelte, der også producerer smykker til mænd. Vi vælger dog udelukkende at fokusere på smykkeproducenternes kvindelige målgruppe. Da afhandlingen bevæger sig på et overordnet

strategisk niveau vil vi i vores løsningsforslag endvidere ikke inddrage de specifikke omkostninger, der er forbundet med implementeringen af en kundeklub samt administrationen af klubben ved hjælp af CRM og konkrete IT-systemer. Der vil til gengæld indgå en mindre budgetoversigt på dele af tiltagene fra løsningsforslaget, da vi finder det relevant at gøre sig nogle overvejelser vedrørende omkostningerne forbundet med relationsstyrkende tiltag. Afslutningsvis bør det nævnes, at afhandlingen ikke udarbejdes på opfordring af en bestemt virksomhed og derfor kan fungere som overordnede retningslinjer for hele den udvalgte gruppe af udbydere i branchen. Der vil derfor heller ikke indgå eksempler på regnskabsanalyser, da producenterne finansielle grundlag kan være meget forskellig. Derudover er smykkeproducenterne grundet deres størrelse ikke forpligtigede til at offentliggøre et detaljeret regnskab, hvilket skaber en naturlig afgrænsning for en økonomisk analyse.

## 2. Metode

I dette afsnit redegøres der for afhandlingens videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser.

### 2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Det er relevant at gøre sig nogle overvejelser omkring den videnskabsteoretiske tilgang til afhandlingen, da denne har betydning for undersøgelsens metode og konklusioner.

Videnskabsteorien beskæftiger sig med vores opfattelse af virkeligheden, der er opdelt i forskellige paradigmer. I denne afhandling anvendes det videnskabelige paradigme hermeneutikken, der spiller en særlig vigtig rolle inden for humanvidenskaben. Vi tager derfor afstand fra positivismens forestilling om den mere eksakte viden, hvor virkeligheden er observerbar og uafhængig af forskeren, hvilket især ses inden for naturvidenskaben (Langergaard m.fl., 2006: s. 98-99 og 126). I det følgende redegøres der for den hermeneutiske metode.

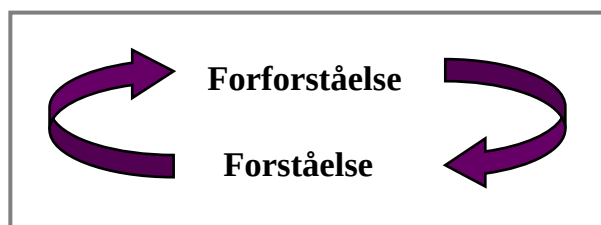
#### **Det fortolkende paradigme**

Hermeneutikken beskæftiger sig med fortolkning, dvs. hvordan vi forstår virkeligheden gennem vores fortolkning af den. Inden for den moderne hermeneutik eksisterer der to tilgange – den filosofiske og den filologiske. I denne afhandling tager vi udgangspunkt i den filosofiske hermeneutik, der handler om, hvordan vi orienterer os i verden og fortolker den meningsfuldt (Øhrgaard & Nørgaard, 2009: s. 34). Inden for hermeneutikken er de fælles forudsætninger for

forståelse vigtige for at kunne opnå viden, og videnskabelig viden er at kunne forstå den menneskelige del af virkeligheden. Det afgørende er, hvordan man fortolker, og videnskabelighed og pålidelighed bliver derfor et spørgsmål om, hvordan man griber fortolkningsarbejdet an. I den forbindelse spiller den hermeneutiske cirkel en væsentlig rolle (Langergaard m.fl., 2006: s. 126-127).

### **Den hermeneutiske cirkel**

Den hermeneutiske cirkel handler om forholdet mellem del og helhed i forståelsesprocessen. Cirklen henviser til, at vi ikke kan forstå de enkelte dele af et fænomen, hvis ikke vi har dannet os en forestilling om fænomenets helhed. Med andre ord giver de enkelte dele kun mening i lyset af helheden, og modsat kan vi ikke opfatte helheden uden at forstå delene (Øhrgaard & Nørgaard, 2009: s. 39). Gennem vekselvirkning mellem del og helhed kommer man tættere og tættere på en forståelse af fænomenet. Under fortolkningsarbejdet skabes der dermed hele tiden nye udkast til forståelse af helheden, da man får kendskab til flere og flere dele. Det betyder, at den foreløbige forståelse udvides og ændres, hver gang fortolkeren har forstået en del mere (jf. figur 1 nedenfor) (Langergaard m.fl., 2006: s. 128-129).



Figur 1. Den hermeneutiske cirkel

### **Den hermeneutiske tilgang i afhandlingen**

I denne afhandling ønsker vi at opnå en større forståelse af, hvilken strategi en mindre smykkeproducent på det danske marked bør anvende ved etableringen af en kundeklub. I forsøget på at besvare vores problemformulering inddrager vi forskellige delanalyser. De enkelte delanalyser har til formål at skabe en forståelse af helheden og på denne måde komme tættere på et konkret løsningsforslag og en konklusion på problemformuleringen. I forståelsesprocessen inddrages desuden relevante markedsføringsredskaber og teori omkring relationsmarkedsføring for at komme nærmere en forståelse af den valgte problemstilling jf. den hermeneutiske cirkel.

Ved anvendelsen af den hermeneutiske tilgang er det vigtigt at understrege, at fortolkningen i et vist omfang vil blive subjektiv, idet fortolkningsprocessen er præget af aktørernes (f.eks. teoretikere og de interviewedes) egne fortolkninger samt af vores egen forforståelse. Ifølge Hans-Georg Gadamer (1900-2002) er det væsentligt at være bevidst om og reflektere over forforståelsen, som han også kalder en "fordom", da denne fordom bringes med ind i fortolkningsprocessen (Øhrgaard & Nørgaard, 2009: s. 40). Vi synliggør derfor vores forforståelse i indledningen og udfordrer vores fordomme ved at give et afbalanceret og nuanceret billede af teorierne og ved at forholde os kritiske til dem. Ligeledes forholder vi os kritiske til vores metode og forsøger at kvalitetssikre vores analyser ved som forskere at sætte os ind i virksomhedernes (jf. 1. delanalyse), eksperternes (jf. 2. delanalyse) og forbrugernes (jf. 3. delanalyse) sted, for at forstå dem bedre end de forstår dem selv. Dermed efterstræber vi at opnå en horisontsammensmeltning på tværs af de tre delanalyser, dog velvidende om at en fuldstændig horisontsammensmeltning er umulig (Langergaard m.fl., 2006: s. 129-130).

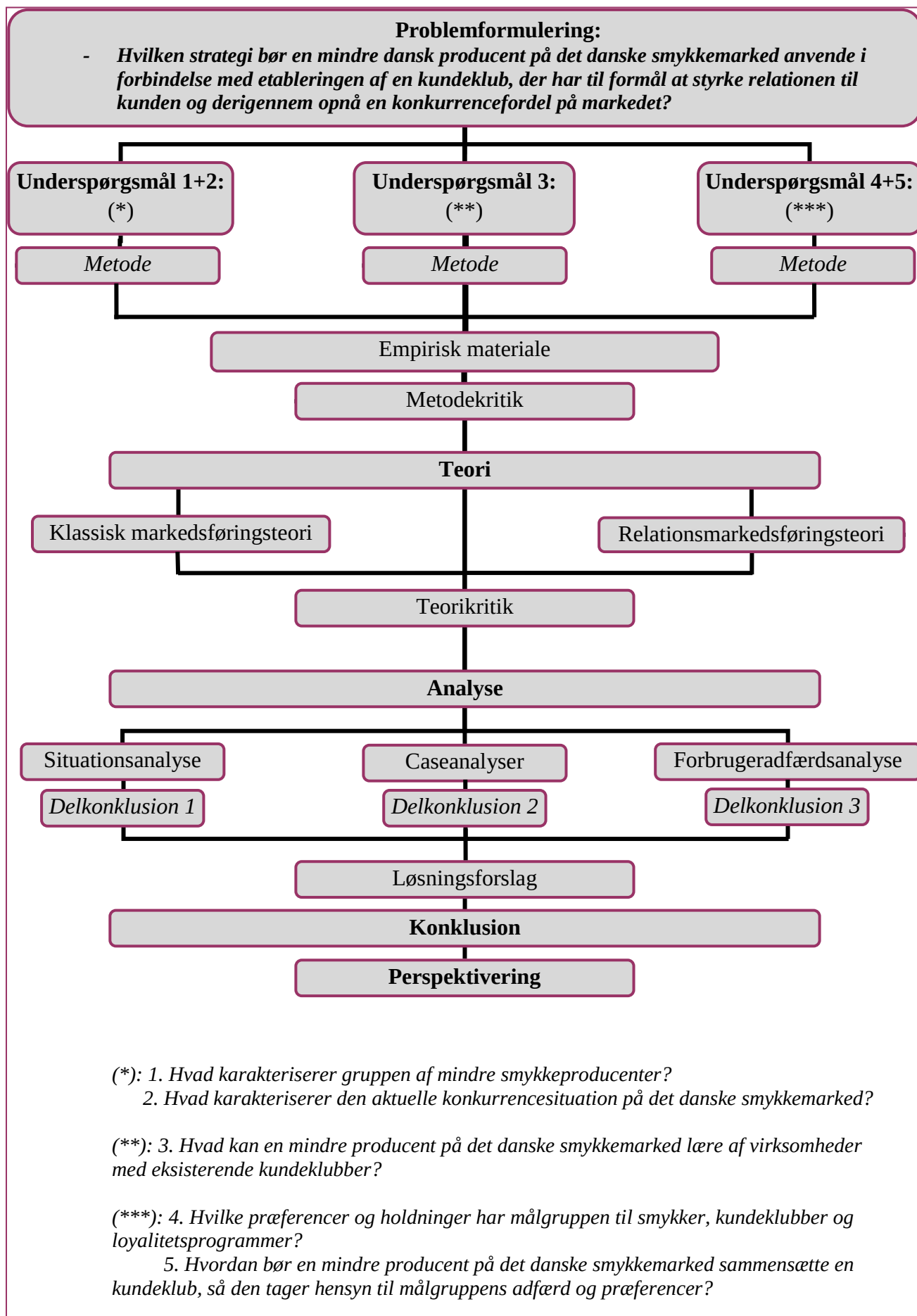
## 2.2 Den metodiske ramme

Afhandlingens overordnede struktur og metodiske ramme er baseret på Blooms Taksonomi (Rienecker m.fl., 2006: s. 59-61). Det vil sige, at de indledende afsnit vil befinde sig på et beskrivende niveau. Dette vil især gælde afsnit 1 til og med 5, hvor baggrunden og de relevante teorier og modeller vil blive præsenteret. Efter denne beskrivelse vil afhandlingen bevæge sig over på et analyserende plan, idet de beskrevne teorier og modeller vil blive anvendt i forbindelse med de tre delanalyser, som har til formål at besvare problemformuleringens underspørgsmål. Resultaterne fra de tre delanalyser vil derefter blive sammenholdt og fortolket for til sidst at nå frem til et handlingsorienteret løsningsforslag samt en konklusion, der besvarer afhandlingens problemformulering. Løsningsforslaget har til formål at kunne anvendes i praksis af virksomheder på tværs af brancher men hovedsagligt med fokus på smykkebranchen. Afhandlingen vil afslutningsvis blive rundet af med en kritisk perspektivering.

Den metodiske tilgang i afhandlingen er induktiv, idet vi på baggrund af systematiske undersøgelser i form af kvalitative interviews og inddragelse af caseeksempler vil nå frem til generelle succeskriterier for en kundeklub i smykkebranchen.

## 2.3 Visuelt design

Afhandlingens visuelle designoversigt, som ses på næste side, er et redskab, der hjælper med at danne et overblik over afhandlingens struktur og afsnit. Designet skaber overskuelighed og klargør hvilke afsnit, der er vigtige at have dokumenteret og fremlagt inden andre. Det visuelle design har til formål at give læseren en rød tråd og således en fornemmelse af sammenhængen mellem de enkelte afsnit. Som nævnt i forrige afsnit vil vi i afhandlingen tage udgangspunkt i Blooms Taksonomi. Blooms kognitive indlæringsmål skaber trin for trin en naturlig relation mellem elementerne i afhandlingen, hvilket designoversigten er med til at visualisere.



Figur 2. Afhandlingens visuelle design



## 2.4 Metodiske og empiriske overvejelser

I de følgende tre afsnit vil vi redegøre for og begrunde de metodemæssige valg i afhandlingens delanalyser. Desuden vil vi beskrive den indsamlede og anvendte empiri og de overvejelser, som ligger til grund for valget.

### 2.4.1 Situationsanalyse

Situationsanalysen har til formål at besvare de to første underspørgsmål og dermed gøre rede for hvad, der karakteriserer gruppen af mindre smykkeproducenter, konkurrencesituationen samt andre interne og eksterne forhold, som har betydning for virksomheder i smykkebranchen. Formålet med denne analyse er endvidere at identificere gruppen af mindre smykkeproducenter samt undersøge, hvad de mindre udbydere hidtil har gjort for at skabe en relation til kunden. De anvendte modeller og teorier vil blive suppleret af sekundære data, som hovedsagelig vil bestå af informationer fra virksomhedernes egne hjemmesider samt artikler fra Internettet. I forhold til vores kilder har vi forholdt os kritiske til afsenderen og derfor valgt at anvende artikler fra bl.a. Politiken, Detailfolk og Retsinformation, da disse må ses som troværdige kilder i forhold til deres position i det danske samfund.

De sekundære data vil desuden blive suppleret med primære data i form af kvalitative interviews med to af de mindre producenter fra branchen. I forbindelse med planlægningen, eksekveringen og efterbehandlingen af de kvalitative interviews vil vi tage udgangspunkt i de syv faser af en interviewundersøgelse (tematisering, design, interview, transskription, analyse, verifikation og rapportering) beskrevet i Kvale og Brinkmanns bog ”Interview” (2008: s. 122-123). Ifølge Kvale og Brinkmann er første fase i en interviewundersøgelse tematisering, hvor formålet med undersøgelsen formuleres. I situationsanalysen er formålene med de to virksomhedsinterviews at få et større kendskab til den aktuelle situation i den danske smykkebranche. Inddragelsen af primære data i situationsanalysen har desuden til formål at styrke afhandlingens validitet. I forbindelse med interviewundersøgelsens anden fase (design) valgte vi, at de kvalitative interviews skulle være delvist strukturerede (Andersen, 2008: s. 169), da vi som forberedelse udformede en overordnet spørgeguide. Denne spørgeguide skulle virke vejledende og sikre, at vi kom ind på de områder, som var vigtige i forhold til afhandlingen. Spørgeguiden (se bilag 1) består af en række åbne spørgsmål, hvor der lægges ud med et forholdsvist overordnet og neutralt spørgsmål for at få talt interviewpersonen varm og skabt en behagelig og tryk atmosfære. Vi valgte desuden, at de to interviews skulle finde sted hos virksomhederne selv for netop at skabe en behagelig og velkendt

ramme for interviewpersonen. Mht. rollefordelingen var der ud over interviewpersonen en interviewer samt en observatør/referent til stede. Det var interviewerens rolle at stille de planlagte spørgsmål samt at være aktiv lyttende og komme med opfølgende spørgsmål (Kvale m.fl., 2008: s. 159-161). De to interviews blev med godkendelse fra interviewpersonen optaget på diktafon, så alle vigtige pointer blev sikret, da interviewet efterfølgende skulle transskriberes og analyseres jf. fase fire og fem i interviewundersøgelsen. Ved efterbehandlingen af de optagede interviews blev der udfærdiget en transskription af hvert interview. Samtlige udtalelser i de to interviews blev afskrevet så tæt op ad lydoptagelserne som muligt dog med det formål at gengive interviewene i en formel skriftsprogstil, således at udeladelser såvel som gentagelser ikke blev afskrevet. Ligeledes blev udtryk, udbrud, pauser og betoning som f.eks. ”øh” og ”hmm” udeladt i transskriptionen. Denne forenkede transskriptionsform er valgt, da det ikke er vores formål at underlægge interviewet en sproglig analyse, men derimod gengive de for afhandlingen relevante udsagn, for derefter at meningsanalysere deres indhold i afhandlingens analysedel (Ibid: s. 203). Ved efterbehandlingen blev der foretaget en verifikation (jf. fase seks) af interviewresultaterne, hvilket vil indgå i afhandlingens metodekritik (se afsnit 3.2 s. 16). Resultaterne fra de to interviews vil bidrage til den første af afhandlingens tre delanalyser og dermed indgå i den samlede rapportering (jf. fase 7).

Den relevante totalpopulation i forbindelse med interviewundersøgelsen udgør hele gruppen af mindre danske smykkeproducenter. Interviewpersonerne er valgt tilfældigt ud i denne gruppe, og det er vores overbevisning, at de er repræsentative i forhold til resten af gruppen, som afhandlingen tager udgangspunkt i (Andersen, 2008: s. 167-168). De to valgte smykkeproducenter er Charlotte Biehl ejer af ”byBiehl” og Ann Ulrich medejer samt medstifter af ”Izabel Camille”.

## 2.4.2 Caseanalyser

For at finde frem til en fordelagtig kundeklubstrategi for en mindre smykkeproducent, er det vores overbevisning, at man med fordel vil kunne undersøge, hvad andre virksomheder med succesfulde kundeklubber for lignende målgrupper har gjort for skabe loyalitet hos deres kunder. Vi har derfor valgt at inddrage en analyse af to caseeksempler på nuværende kundeklubber hos henholdsvis Matas og Pandora. Formålet med de to caseeksempler er at identificere, hvilke elementer der har en særlig betydning i forhold til at opbygge loyalitet hos målgruppen. Matas er valgt som casevirksomhed på baggrund af den store succes, de har opnået med deres kundeklub, og pga. deres målgruppe som er lig den målgruppe de mindre smykkeproducenter har. Pandora er valgt, da

virksomheden har en yderst stærk position på det danske smykkemarked og derudover har lavet en kundeklub, der henvender sig til samme målgruppe som de mindre smykkeproducenter. Vi har valgt at supplere den komparative analyse med primære data i form af to kvalitative ekspertinterviews, hvor eksperternes vurderinger sammenholdes med de identificerede strategier hos Matas og Pandora. Det ene interview er med ekspert Morten Aabo, som er partner i konsulentvirksomheden Responsive. Morten er valgt på baggrund af hans mange års erfaring inden for relationsmarkedsføring, CRM-systemer og kundeklubber samt hans samarbejde med Pandora i forbindelse med deres kundeklub. På baggrund af dette vurderer vi, at hans udtalelser vil kunne bidrage til en overordnet forståelse af succeskriterierne for en kundeklub. Det andet interview er med Henrik Sølbeck-Nielsen, som er Vice President for CRM & Digital Marketing i Pandora og ansvarlig for Pandora Club. Henrik er valgt på baggrund af hans interne viden om Pandora Club, da det er vores overbevisning, at denne viden vil kunne bidrage til en forståelse af formålet og strategien med kundeklubben.

Ligesom i situationsanalysen baseres de to interviewundersøgelser på Kvale og Brinkmanns syv faser. Formålet med interviewene er dog i dette tilfælde at få belyst afhandlingens tema og problemstilling ud fra en eksperts synsvinkel, hvilket kan medvirke til at udvide vores overordnede forståelsesramme. Udover de primære data vil vi i analysen også anvende sekundære data, der ligesom i den første delanalyse er blevet valgt kritisk ud.

Til udførelsen og efterbehandlingen af ekspertinterviewene har vi anvendt samme metode som i de forudgående virksomhedsinterviews med de to smykkeproducenter. Der blev naturligvis udfærdiget separate spørgeguides for de to interviews, som kan ses i bilag 2 og 3.

### **2.4.3 Forbrugeradfærdsanalyse**

Forbrugeradfærdsanalysen har til formål at undersøge målgruppens adfærd og præferencer i forhold til kundeklubber og loyalitetsprogrammer samt køb af smykker. Primære data blev indsamlet vha. en kvalitativ metode i form af to fokusgruppeinterviews. Fokusgruppeinterviewene er valgt som metode, da vi er interesserede i at spørge ind til målgruppens specifikke holdninger til, hvilke elementer en kundeklub i smykkebranchen bør indeholde, og hvad der kan få dem til at blive loyale overfor et bestemt smykkebrand. Det er i den forbindelse vores overbevisning, at netop et fokusgruppeinterview er en god metode til at få belyst normerne og adfærden hos medlemmerne i den givne gruppe (Bloor m.fl., 2001: s. 4).

For at opnå en høj grad af validitet i dataene har vi forud for udførelsen af fokusgruppelinterviewene defineret en fælles målgruppe for gruppen af mindre smykkeproducenter, som afhandlingen tager sit udgangspunkt i. Dette har vi gjort, fordi vi ønsker at anvende inferens, og med en identificering af målgruppen har vi været i stand til at vælge de rette deltagere til fokusgruppen, så det blev sikret, at disse udgjorde en repræsentativ stikprøve i forhold til den samlede population (Andersen, 2008: s. 111).

For at komme i kontakt med potentielle deltagere tog vi udgangspunkt i folk fra vores eget netværk og bad dem sende budskabet videre til deres netværk om, at vi skulle bruge deltagere i den definerede målgruppe til de to fokusgrupper. Deltagerne til fokusgrupperne vil således komme til at være en stikprøve, som er udvalgt på baggrund af en klyngeudvælgelse med en efterfølgende snowball-metode (Hansen & Andersen, 2009: s. 83–84).

Med hensyn til gruppernes størrelse vurderede vi, at det ville være mest fordelagtigt med 6-8 deltagere, da emnet ikke var af følsom karakter, og vi gerne ville have så mange forskellige holdninger og perspektiver til emnet som muligt. Samtidigt ville vi under interviewet sørge for, at alle fik mulighed for at blive hørt, og at interviewene ikke blev for lange, så deltagerne mistede koncentrationen. Et andet argument for at samle en mellemstor gruppe er, at vi ikke er interesserede i at analysere interaktionen mellem deltagerne men udelukkende vil fokusere på indholdet i udtalelserne (Halkier, 2008: s. 33-36).

Vi har desuden valgt at lave to fokusgrupper, fordi vi mener, at det ville være fordelagtigt, at dele målgruppen (se afsnit 6.3.1 s. 82) op, så den yngste del (20-29 år) kom i én fokusgruppe og den ældre del (30-40 år) i en anden fokusgruppe. Dette skyldes, at der kan være stor forskel på, hvordan en 20-årig og en 40-årig kvinde tænker, og hvor de befinder sig i livet. Ved at dele målgruppen op i to er det vores overbevisning, at der således vil opstå bedre synergi i hver af grupperne. Det bør desuden nævnes, at den definerede målgruppe tager udgangspunkt i den samlede gruppe af mindre smykkeproducenter, og det er dermed ikke sikkert, at hver enkelt virksomhed i gruppen har så bred en målgruppe. Ved at dele målgruppen op i to aldersgrupper ved fokusgruppelinterviewene vil smykkeproducenter, som kunne have interesse i afhandlingens resultater, således kunne vælge at fokusere på udtalelserne fra den af fokusgrupperne, som passer bedst på deres specifikke målgruppe.

Vores roller i interviewene var henholdsvis som moderator og observatør/referant. Moderatoren ledte interviewet, kom med opfølgende spørgsmål og sørgede for at alle i gruppen blev hørt. Imens tog observatøren noter og sørgede for, at diktafonen fungerede under hele interviewet, så det sagte blev dokumenteret. Selve strukturen i interviewet blev styret af en spørgeguide med en række åbne spørgsmål, der skulle ligge op til en diskussion i gruppen (se bilag 4). Spørgeguiden sikrede, at vi fik svar på de ting, som er relevante for afhandlingen, og fungerede som støtte for moderatoren, hvis den røde tråd i interviewet var ved at forsvinde. Selve spørgeguidens struktur er baseret på de følgende syv klassiske trin (Jakobsen, 2011: s. 30-38):

**Introduktion:** Der lægges ud med at informere om alt det praktiske f.eks. vores roller under interviewet, varighed, traktement osv.

**Præsentation:** Alle de tilstedeværende giver en kort præsentation af sig selv med navn, alder og beskæftigelse. Vi præsenterer desuden formålet med interviewet og vores afhandling.

**Opvarmningsøvelse:** Der lægges ud med en lille ord-associationsleg, for at varme deltagerne op og åbne lidt op for kreativiteten.

**Kontekst:** Selve gruppediskussionen startes. Der lægges ud med meget brede spørgsmål, der definerer den kontekst, som afhandlingens tema indgår i.

**Produktfokus:** Spørgsmålene bliver mere konkrete i forhold til afhandlingens tema, og der laves en kreativ øvelse i form af en collage.

**Afslutning:** Interviewet rundes af, og de tilstedeværende takkes for deres deltagelse.

Som det kan ses på de ovenstående punkter, har vi, i forbindelse med interviewets struktur, valgt at anvende en tragtmodel, hvor der lægges ud med nogle brede spørgsmål, som senere hen bliver mere konkrete og suppleres med en specifik øvelse (Halkier, 2008: s. 40-41). Som supplement til den klassiske spørgeguide valgte vi under punktet ”produktfokus” i spørgeguiden, at deltagerne afslutningsvis skulle udforme en collage. I følge Heiselberg (2008) kan mennesker inddeles i forskellige intelligenser, hvoraf ikke alle trives eller har let ved at udtrykke deres meninger og holdninger verbalt (Heiselberg, 2008: s. 99). Collagen havde derfor til formål, at involvere dem, som måske ikke havde let ved at udtrykke sig mundtligt og dermed hjælpe deltagerne til at visualisere deres holdninger og syn på den ideelle kundeklub for en smykkeproducent.

Vi valgte, at fokusgruppeinterviewene skulle foregå to forskellige hverdagsaftener midt på ugen hjemme hos en af os selv, da vi på den måde kunne skabe ro og behagelige omgivelser for

deltagerne under interviewet. For at fremme den gode stemning valgte vi desuden at sørge for et let traktament i form af lidt kaffe, sodavand samt noget kage og frugt, der kunne holde energien oppe blandt deltagerne (Jakobsen, 2011: s. 44).

Den færdige data fra fokusgruppeinterviewene blev transskriberet vha. samme metode som de tidligere beskrevne interviews. I transskriptionerne (se bilag 9 og 10) har vi markeret, hvilke deltagere, der har udtalt sig ved at nævne dem pr. fornavn. Dette gælder dog ikke en enkelt deltager, der grundet sin stilling i en af de virksomheder, som der blev spurgt ind til, har ønsket at være anonym. Hun er derfor blevet betegnet som ”X”.

Efterbehandlingen af dataene bestod af en meningskodning, hvor vi inddelte udtalelserne i relevante temaer, så der blev skabt overblik over det sagte (Halkier, 2008: s. 72-73). Derefter blev koderne yderligere samlet i mere overordnede kategorier for til sidst at blive begrebsliggjort i forhold til specialets teoretiske begreber og modeller (Ibid: s. 76-77). Deltagernes collager blev desuden, i forbindelse med efterbehandlingen af fokusgruppeinterviewene, sammenlignet med hensyn til motiver og ord for at kunne fastslå om deltagerne derigennem gav udtryk for nogle af de samme holdninger og tanker for, hvordan en kundeklub for en smykkeproducent bør se ud.

### 3. Metodekritik

I det følgende vil vi forholde os kritiske til afhandlingens problemformulering og de valgte metoder til løsningen af denne.

#### 3.1 Problemformulering

Denne afhandling tager som bekendt udgangspunkt i smykkebranchen og styrkelsen af relationen mellem den mindre smykkeproducent og dennes kunder via en kundeklub. I den sammenhæng kunne kritikere argumentere for, at det kun er meget sjældent, at man køber et smykke, og det derfor ikke giver mening at arbejde med relationen mellem virksomhed og kunde i denne branche. Dette mener vi dog ikke er tilfældet, da forbrugeren i flere tilfælde vil opleve et gentaget behov for smykker. Det første tilfælde gælder forbruget af såkaldte ”samlesmykker”, som man f.eks. kender fra Pandora, og som også ses hos mindre producenter såsom byBiehl og Izabel Camille. Her kan kunden hele tiden ændre og supplere sit armbånd med de nyeste charms eller købe nye vedhæng til sin halskæde og vil derfor føle et gentaget behov for produktet. Det andet tilfælde hænger sammen med de mange højtider og særlige lejligheder i et menneskes liv, hvor der ofte købes et smykke i

gave til f.eks. barnedåb, forlovelse, fødselsdage, bryllup, årsdage osv. Til sidst bør desuden nævnes, at smykker i dag ofte er en modeaccessory, og forbrugeren dermed vil føle et gentaget behov på samme måde, som hun vil føle behov for en ny bluse eller taske. Derfor er det vores overbevisning, at det i høj grad er relevant at tale om at opbygge en relation mellem en smykkeproducent og dennes kunder.

Et andet kritikpunkt i forbindelse med afhandlingens problemformulering er, at man kan argumentere for, at det ikke er muligt at finde frem til et løsningsforslag, der passer til samtlige virksomheder i gruppen af mindre smykkeproducenter på det danske marked. Dette kan vi kun tilslutte os, og som det blev beskrevet i formålet med afhandlingen, er det derfor heller ikke hensigten at finde et endegyldigt svar på, hvordan en kundeklub for en mindre smykkeproducent skal se ud. Det er derimod formålet at komme med en række retningslinjer, som flere virksomheder vil kunne drage nytte af i etableringen af en kundeklub eller et loyalitetsprogram.

## 3.2 Situationsanalyse

For at styrke situationsanalysens validitet har vi valgt at supplere sekundære data med primære data i form af kvalitative interviews med to mindre smykkeproducenter på det danske marked. I forbindelse med udførelsen af de to interviews var der forskellige bias, som havde indflydelse på resultatet af de to kvalitative undersøgelser. Blandt disse bias var f.eks. misforståelsen af ordet ”kunde” i forbindelse med interviewet med Ann Ulrich fra virksomheden Izabel Camille. Da virksomheden benytter sig af eksterne forhandlere, bruger de også ordet ”kunde” om forhandlerne, og Ann misforstod dermed et af spørgsmålene, hvor dette ord indgik og skulle være forstået som slutkunden. Udover sådanne spørgsmålsbias har vores begrænsede erfaringer med kvalitative interviews også haft en betydning. Vi oplevede f.eks., at det var svært ikke at komme med opfølgende spørgsmål, der i en vis grad var ledende, hvilket kan have haft betydning for udfaldet af de to interviews og deres validitet.

Afslutningsvis bør det i forbindelse med situationsanalysen nævnes, at det har svækket analysens reliabilitet, at der kun er blevet brugt primære data fra to af producenterne i gruppen af mindre danske smykkeproducenter. Det ville have styrket generaliserbarheden, hvis flere producenter var blevet interviewet. Vi vurderer dog, at mange af udtalelserne fra de to interviews stadig er repræsentative for den samlede gruppe og dermed yderst anvendelige i forbindelse med afhandlingen.

### 3.3 Caseanalyser

I forbindelse med udarbejdelsen af de to caseanalyser har vi valgt at supplere de sekundære data med primære data i form af to ekspertinterviews med henholdsvis medejer i Responsive Morten Aabo og Vice President for CRM & Digital Marketing i Pandora Henrik Sølbeck-Nielsen. Som kommentar til resultaterne fra de to interviews er der en række bias, som er relevante at omtale, da de kan have haft betydning for undersøgelsens validitet. Blandt de mest betydningsfulde bias bør nævnes, at begge interviewpersoner er involverede i Pandoras kundeklub. Dette kan betyde, at de af loyalitet overfor deres arbejde måske mere eller mindre automatisk udtrykker sig ekstra positivt overfor Pandoras kundeklub. Det bør desuden nævnes, at Henrik Sølbeck-Nielsen i starten af interviewet spurgte ind til, hvem der skulle se den færdige afhandling, og om den blev udfærdiget til en bestemt virksomhed. Da vi ikke kunne udelukke, at andre virksomheder i branchen ville få afhandlingen eller dele af den at se, kan det have påvirket hans udtalelser og gjort ham mere tilbageholdende.

### 3.4 Forbrugeradfærdsanalyse

Som kritik til afhandlingens forbrugeradfærdsanalyse bør det nævnes, at deltagerne i fokusgrupperne ideelt set burde have været personer uden for vores eget netværk, således at de hverken kendte os eller hinanden, da dette kan have haft en negativ effekt på den måde deltagerne udtalte sig og reagerede på. Når personer kender hinanden i forvejen, kan de have en tendens til lade ting være usagte i en samtale, da der findes den samme forforståelse blandt de tilstedeværende. Der kan desuden opstå en tendens til såkaldte sympatisvar, hvor deltagerne forholder sig overpositivt til det, man spørger dem om, fordi de ved, at de skal se dig igen (Jakobsen, 2011: s. 56-57). Ligeledes kræver det ekstra opmærksomhed fra moderatoren ikke at komme til at give den eller dem moderatoren kender i gruppen en særstatus. Dvs. at komme til at favorisere personen eller omvendt komme til at ignorere ham/hende (Ibid: s. 56-57). Havde vi haft deltagere med, som vi ikke kendte på forhånd, havde det tvunget dem til at udtale sig mere eksplicit (Halkier, 2008: s. 26-31), hvilket muligvis ville føre til svar, der var mindre påvirkede af den indbyrdes relation mellem deltagerne eller mellem deltagerne og moderatoren. For at imødesee problemet omkring for mange implicite udsagn, valgte vi at sammensætte grupperne, så der i hver gruppe var deltagere, der ikke kendte alle i gruppen. Således tvang det dem til at være mere tydelige i deres udtalelser. Vender man situationen om, kan man også argumentere for, at det kan have haft en positiv effekt, at



deltagerne kendte nogle af de andre deltagere på forhånd og os som afholdte interviewet. Dette var nemlig med til at gøre deltagerne mere trygge og gav en afslappet atmosfære, som især fremmede flowet og talelysten i interviewet med den yngre del af målgruppen. På trods af at det ikke var muligt at skaffe deltagere fra vores venners netværk, og de fleste således endte med at være fra vores egne netværk, er det qua sidstnævnte argument vores overbevisning, at resultaterne fra de to fokusgruppeinterviews stadig er yderst anvendelige i løsningen af afhandlingens problemformulering. Det bør dog nævnes, at en mere repræsentativ aldersfordeling især i den ældre gruppe og en større geografisk spredning dvs. deltagere fra andre områder end Storkøbenhavn, ville have styrket undersøgelsens validitet og reliabilitet.

Med hensyn til udarbejdelsen af collagerne i fokusgruppeinterviewene er det vigtig at pointere, at vores valg om at sætte deltagerne sammen to og to muligvis kan have medført, at den ene deltagers holdninger blev mere dominerende end den anden deltagers.

Som andre bias i fokusgruppeundersøgelserne bør nævnes, at enkelte deltagere var mere dominerende end andre. Dette blev dog forsøgt udbedret af moderatoren, som sørgede for specifikt at spørge de deltagere, som af natur var mere stille under interviewet. Det var derudover også en bias, at en af deltagerne arbejder deltid ved siden af sine studier for Pandora og derfor havde tendens til at udtale sig særligt positivt overfor dette brand og disse produkter. Et par af deltagerne havde desuden arbejdet for smykkevirksomheden Jewlscph, hvilket ligeledes kan have påvirket deres udtalelser. Derudover havde enkelte af deltagerne desuden kendskab til marketing og den anvendte undersøgelsesmetode via deres studie eller arbejde, hvilket kan have påvirket deres adfærd og udtalelser under interviewet.

En sidste bias som bør nævnes var, at det ved fokusgruppernes eksekvering blev tydeligt, at en definition af ordet smykker overfor deltagerne ville have været fordelagtigt. Dette blev os bekendt, da flere af deltagerne nævnte navne på urproducenter, da vi bad dem lave en liste over alle de danske smykkebrands, som de kunne komme i tanke om. Ligeledes ville det have været en god idé at definere ordene kundeklub og loyalitetsprogram for deltagerne, så de havde en bedre forståelse af ligheder og forskelle mellem de to.

Som afsluttende bemærkning til de to fokusgrupper kan det tilføjes, at det muligvis havde været fordelagtigt efterfølgende at lave en kvantitativ undersøgelse, som tog udgangspunkt i resultaterne fra fokusgrupperne. Med en sådan undersøgelse kunne det fastslås i hvor høj grad de holdninger,

der kom til udtryk i fokusgrupperne, gælder for den samlede målgruppe, hvilket ville have styrket reliabiliteten. Det er dog vores overbevisning, at deltagerne i fokusgrupperne var repræsentative i forhold til den samlede målgruppe, og at det høje antal deltagere stadig sikrer et brugbart resultat.

## 4. Teori

I forbindelse med løsningen af afhandlingens problemformulering vælger vi at tage udgangspunkt i teorier inden for relationsmarkedsføring, da vi mener, at det netop er relevant at fokusere på relationen mellem en virksomhed og dens kunder, når man skal etablere en vellykket kundeklub. Vi vælger dog at tage udgangspunkt i relationsmarkedsføring som et supplement til den klassiske markedsføringsteori og sidestiller altså de to teorier. Dette har vi valgt, fordi vi mener, at afhandlingens problemformulering ligger op til, at også den klassiske markedsføringsteori anvendes i forbindelse med analysen af de interne og eksterne forhold, som kan have indflydelse på relationen mellem virksomhed og kunde samt succeskriterierne for en velfungerende kundeklub.

På trods af inkluderingen af de klassiske markedsføringsteorier og modeller vil relationsmarkedsføring dog stadig være mest dominerende som afhandlingens overordnede forståelsesramme. Dette betyder også, at der i det følgende teori afsnit vil blive gået mere i dybden med teorien knyttet til relationsmarkedsføring, mens de anvendte klassiske markedsføringsteorier og modeller kun vil blive beskrevet kort.

### 4.1 Klassisk markedsføringsteori

I de følgende afsnit vil vi præsentere de klassiske markedsføringsteorier og modeller, som er anvendt i afhandlingen og begrunde vores valg af dem.

#### 4.1.1 Værdikæden

Begrebet værdi spiller en vigtig rolle i forbindelse med denne afhandling, da værdien har en stor betydning for styrken af en given relation mellem en virksomhed og dennes kunde. Ordet værdi kan bl.a. defineres, som det kunden får ud af at købe og forbruge et bestemt produkt. Til at identificere hvor og hvordan den valgte gruppe af mindre smykkeproducenter i øjeblikket forsøger at skabe en sådan værdi, vil vi anvende Porters Værdikæde (Jobber, 2004: s. 690-691). Vi har valgt kun at tage udgangspunkt i de primære aktiviteter i modellen, da støtteaktiviteterne er vanskelige at få identificeret uden adgang til virksomhedernes interne informationer, og der kun findes begrænset

information om disse forhold hos producenterne online. Vi har dog stadig valgt at anvende Porters Værdikæde, fordi det er vores overbevisning, at den skaber et godt overblik over de mest relevante områder, hvorunder en virksomhed kan bidrage til en positiv værdi for slutkunden.

#### 4.1.2 De 4 P'er

Ifølge klassisk markedsføringsteori er der fire vigtige hovedparametre, der skal tages hensyn til i forbindelse med markedsføringen af en virksomhed og dens produkter. Disse områder er på engelsk: *product, price, place and promotion* og forkortes derfor også i dagligt tale som de 4 P'er eller Parametermixet (Ibid: s. 16).

I afhandlingens situationsanalyse vil vi anvende de 4 P'er til at understrege, hvad der kendetegner den strategiske gruppe af mindre danske smykkeproducenter, og hvilke strategier de fleste af dem hidtil har brugt for at skabe en relation til deres kunder. I den forbindelse har vi valgt at tolke de 4 P'er forholdsvis bredt, således at de omfatter følgende områder, der er relevante for denne afhandling:

**Product:** Design, materialer, sortiment

**Price:** Prisniveau, rabatter, tilbud

**Place:** Kanaltyper, antal af kanaler

**Promotion:** Kommunikationskanaler, loyalitetstiltag

#### 4.1.3 Gallup Kompas

Som indledning til forbrugeradfærdsanalysen har vi valgt at definere målgruppen for de mindre smykkeproducenter på det danske marked. Da denne målgruppe ikke står eksplicit beskrevet på virksomhedernes hjemmesider, bygger afsnittet på vores egne vurderinger ud fra forskellige forhold omkring virksomhederne og deres produkter samt informationer fra interviewene med de to smykkeproducenter. For at få en mere præcis profil af målgruppen understøtter vi med teori fra Gallup Kompas, der er et segmenteringsværktøj baseret på den danske befolkning (TNS Gallup, 2013).

#### 4.1.4 Porters Five Forces

Som en del af problemformuleringen nævnes konkurrencesituationen som et vigtigt element, der skal tages højde for ved etableringen af en kundeklub på det danske marked for smykker. Til at undersøge denne vælger vi at anvende Michael Porters brancheanalysemodel Porters Five Forces

(Jobber, 2004: s. 678-681), da det er vores overbevisning, at den indeholder de mest relevante forhold, der kan gå ind og påvirke en konkurrencesituation. Vi finder det vigtigt at undersøge konkurrencesituationen, da det kundeklubkoncept, der findes frem til skal skabe en fordel for den mindre danske smykkeproducent i forhold til konkurrenterne.

#### 4.1.5 PEST-analyse

I forbindelse med situationsanalysen, og underspørgsmål 2 i problemformuleringen, vil vi vha. PEST-modellen foretage en analyse af de eksterne markedsforhold på det danske smykkemarked. Dette er valgt, fordi der kan være forhold, som kan få indflydelse på, hvordan en idéel kundeklub for en mindre dansk smykkeproducent bør og må etableres.

PEST-modellen findes i flere udvidede varianter (f.eks. PESTEL og STEEPLE). Vi vælger dog at bruge modellen i dens originale form, da vi mener, at de fire hovedpunkter: Political, Economic, Social/cultural and Technological er de mest relevante og kan dække over mange forskellige centrale områder i forhold til det danske smykkemarked (Hooley m.fl., 2012: s. 56).

### 4.2 Relationsmarkedsføringsteori

Når man beskæftiger sig med relationsmarkedsføring, er det relevant først at identificere selve betydningen af ordet ”relation”. I de følgende afsnit vil begrebet derfor blive behandlet ud fra sin helt basale betydning for mennesket såvel som ordets betydning i et markedsføringsmæssigt perspektiv.

#### 4.2.1 Relationer i et socialpsykologisk perspektiv

Gennem hele livet har vi behov for at tilhøre grupper. De grupper vi indgår i kan f.eks. være vores familie, venner eller bekendte i et lokalsamfund, men en gruppe kan også bestå af personer i en medlemsklub (Kuschel & Jørgensen, 2006: s. 41). De sociale grupper er en vigtig bestanddel af vores tilværelse og en central del af vores hverdag samt udvikling og danner grundlag for vores personlighed. Ikke alle mennesker har et lige tæt forhold til de sociale grupper, de er medlem af, og derfor indgår vi i forskellige gruppetyper (Gjøsund & Huseby, 2005: s. 10-11):

**1. Primærgrupper** er prægede af intimitet og nærhed, hvilket især ses i familien og i nære vennegrupper.

**2. Sekundærgrupper** er mindre personlige, og ofte er der her tale om, at man i gruppen har en

fælles interesse og deltager i gruppen for at dyrke denne. Det kan f.eks. være en sportsforening, en fritidsgruppe eller medlemmerne af en klub.

Som regel defineres en gruppe bl.a. ved, at medlemmerne i gruppen er bevidste om hinandens eksistens, har forskellige roller inden for gruppen, står sammen om at nå et fælles mål og at der eksisterer bestemte normer og værdier inden for gruppen (Kuschel & Jørgensen, 2006: s. 41). En gruppe kan i psykologisk sammenhæng defineres således:

*”En gruppe er en samling mennesker, som er organiseret omkring et fælles mål, og som har en eller anden form for fællesskab.”*

Gjøsund & Huseby, *”Socialpsykologisk grundbog”*, 2005: s. 9

Ofte skelnes der mellem de forskellige gruppetyper afhængigt af, hvor tæt relationen er mellem medlemmerne af gruppen, samt hvor lang tid gruppen er i deltagernes tilværelse. Det vil sige at en tilfældig gruppe af mennesker, der f.eks. står i en kø i et supermarked ikke udgør en gruppe i socialpsykologisk forstand. For at man kan kalde det en gruppe, skal der ske noget, der bringer individerne sammen og får dem til at udgøre en gruppe (Kuschel & Jørgensen, 2006: s. 41 og 43). Ifølge socialpsykologien kan man derfor ikke tale om, at alle kundeklubber udgør en social gruppe. Det afhænger af, hvor tæt relationen er mellem de enkelte medlemmer, hvor selve virksomheden der udbyder et medlemskab til en kundeklub naturligvis også skal ses som værende et medlem af gruppen. Om man kan tale om en gruppe afhænger derfor af, hvilke elementer der eksisterer i kundeklubben, og i hvor høj grad medlemmerne vha. elementerne etablerer en relation til hinanden.

Medlemmerne i åbne kundeklubber (læs mere herom i afsnit 4.2.5 s. 39) har ikke en tæt relation til hinanden, da de ofte ikke kender til hinandens eksistens, og derfor kan åbne kundeklubber generelt ikke betegnes som en gruppe ifølge socialpsykologien. Desuden er medlemmerne i åbne kundeklubber ofte medlem for at opfylde et individuelt behov og er ikke nødvendigvis interesserede i at skabe en relation til de andre medlemmer – hvis dette overhovedet er muligt. Anvendelsen af de sociale medier i forbindelse med en kundeklub, gør det dog muligt for medlemmerne at interagere med hinanden og skabe en svag relation. Derimod eksisterer der i de lukkede kundeklubber (læs mere herom i afsnit 4.2.5 s. 38) ofte en større samhørighed mellem de enkelte medlemmer, der f.eks. inviteres til særlige arrangementer og events, og på denne måde er det enkelte medlem ikke

blot i stand til at skabe en tættere relation til virksomheden men også til de andre medlemmer. Lukkede kundeklubber tilhører derfor gruppetyperen sekundærgruppe, da der er tale om en fælles interesse, hvor medlemmerne deltager i gruppen for at dyrke denne interesse. Alt afhængigt af hvor ofte gruppen mødes, og hvor tæt en relation der skabes, kan der altså være tale om en social gruppe ved anvendelsen af en kundeklub.

#### 4.2.2 Relationsmarkedsføring

Relationsmarkedsføring er en forretningsstrategi, der i de seneste årtier har modtaget stor opmærksomhed. Målet med relationsmarkedsføring er at opbygge langsigtede og lønsomme relationer mellem kunde og virksomhed for derved at sikre kundens tilfredshed og loyalitet i relation til virksomheden. Med andre ord handler relationsmarkedsføring om, hvordan virksomheden holder på sine kunder og gør dem tilfredse, så de kommer igen og igen. Skaber virksomheden værdi for kunden, skabes der samtidig værdi for virksomheden, idet loyale kunder vil lægge en stor del af deres indkøb hos virksomheden og anbefale den til andre. Der er således med relationsmarkedsføring tale om en gensidig værdiskabelse for såvel kunde som for virksomhed (Gummesson, 1994: s. 7).

De tre nedenstående citater definerer begrebet relationsmarkedsføring. Citaterne viser, at relationsmarkedsføring og loyalitetsbegrebet (se afsnit 4.2.4 s. 32) går hånd i hånd. Evert Gummesson (1994) beskriver relationsmarkedsføring således:

*"Relationship marketing is marketing seen as relationships, networks and interaction."*

Gummesson: *"Making Relationship Marketing Operational"*, 1994: s. 5

En anden definition på relationsmarkedsføring kommer fra Thomas. W. Gruen (1997):

*"Now relationship marketing reorients the positions of suppliers and customers through a business strategy of bringing them in co-operative, trusting and mutually beneficial relationships."*

Gruen: *"Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness"*, 1997: s. 37

C. Porter definerer relationsmarkedsføring som:

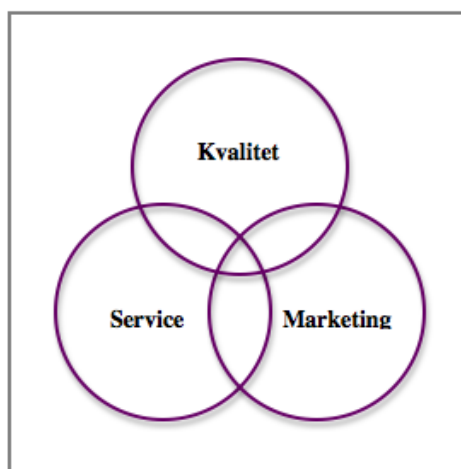
*”The process whereby the buyer and the provider establish an efficient, enjoyable, enthusiastic and ethical relationship – one.... that is rewarding to both parties”*

Gummesson: *“Making Relationship Marketing Operational”*, 1994: s. 7

Relationsmarkedsføring skal ses som en marketingstrategi, som virksomheder kan anvende for at opnå en konkurrencefordel – både på B2C- og B2B-markedet. Evnen til at lytte til kundernes behov og præferencer bliver udgangspunkt for tilrettelæggelsen af alle virksomhedens integrerede processer, hvilket i sidste ende har til formål at skabe loyale kunder (Sheth & Parvatiyar, 1995: s. 397-398).

### **Sammensmeltningen af tre virksomhedsbegreber**

I forbindelse med relationsmarkedsføring forsøger man at integrere de tre elementer: Kvalitet, kundeservice og markedsføring (Svanholmer, 1996: s. 253). Dette illustreres i figur 3.



Figur 3. Relationsmarkedsføring: Kvalitet, service og marketing, kilde Svanholmer, 1996: s. 253

Relationsmarkedsføring bygger især på teorierne fra tre forskellige managementområder – quality management (produktionsvirksomheder), service management (servicevirksomheder) og direct marketing (postordrevirksomheder). Inden for relationsmarkedsføring forsøger man at skabe en tættere sammenhæng mellem de tre elementer, så kunden oplever dem som én funktion. Målet med relationsmarkedsføring er at skabe loyale kunder og teorien bygger på at forene *formidabel*

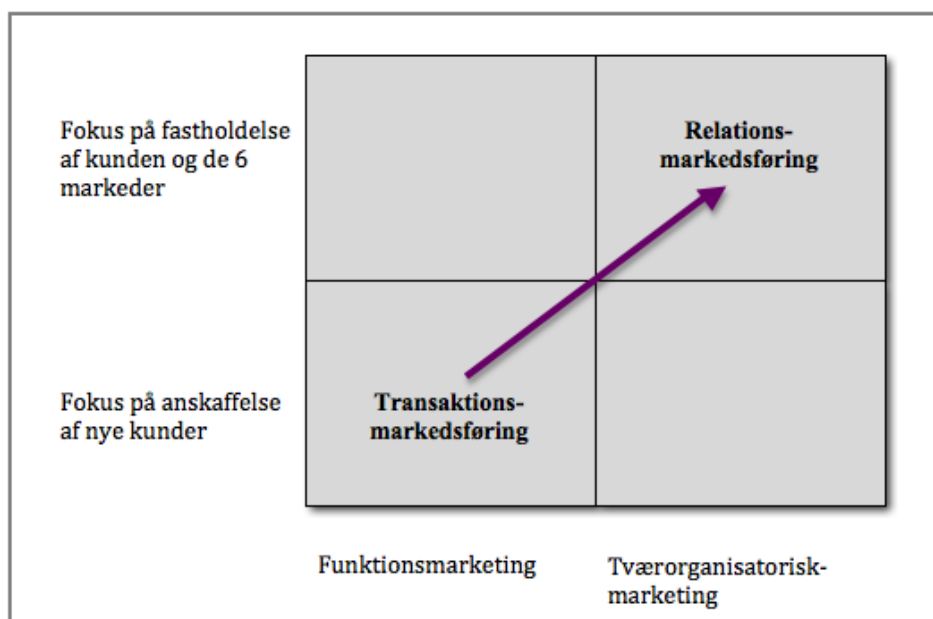
*kundeservice og kvalitet i alle processer*. Det er derfor en nødvendighed, at alle virksomhedens medarbejdere er kundeorienterede, da alle processer, virksomheden etablerer, skal have til formål at skabe tilfredse kunder. Med relationsmarkedsføring sættes der bl.a. fokus på den direkte kundedialog, individualisering, personlige relationer og kundens involvering i virksomhedens udvikling (Ibid: s. 252-253).

### **Fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring**

Relationsmarkedsføring har længe været et anvendt begreb indenfor markedsføringsteorien. Nogle teoretikere mener, at der med relationsmarkedsføringens frembrud omkring 1980'erne og 1990'erne var tale om et paradigmeskift, mens andre teoretikere er fortalere for og ser relationsmarkedsføring som en videreudvikling af værdier fra det førindustrielle (Morgan & Hunt, 1994: s. 20). Der eksisterer derfor divergerende holdninger i forhold til relationsmarkedsføringens opståen. Vi er af den holdning, at købmanden i flere århundreder har forsøgt at skabe en relation til kunden i butikken f.eks. ved kundens hyppige besøg, indgående viden om kundens forbrugsvaner og gennem den personlige dialog. Derfor ser vi i denne afhandling på relationsmarkedsføring, som en videreudvikling af den traditionelle markedsføring og de gamle værdier, der handler om at (gen-)skabe den tætte relation mellem kunde og leverandør, som vi kender det fra købmandsbutikken.

Ifølge Sheth & Parvatiyar (1995) er relationsmarkedsføringens frembrud omkring 90'erne en reaktion på tabet af interaktion og den følelsesmæssige "bonding" mellem virksomheden og dens kunder. Adskillelsen af producent og konsument i den industrielle periode førte til et fokus inden for marketing, hvor nøgleordene var masseproduktion, transaktion og udveksling af varer. Relationsmarkedsføring ses derfor som en tilbagevenden til værdier fra den førindustrielle periode, hvor relationer og direkte marketing var i centrum (Ibid: s. 397-398). Overgangen fra transaktionsmarkedsføring i den industrielle periode til relationsmarkedsføring illustreres i figur 4.





Figur 4. Fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring, kilde Payne 1995: s. 30.

Figur 4 illustrerer tre væsentlige elementer (Payne, 1995: s. 30):

1. Et skifte fra funktionsmarketing til tværorienteret marketing
2. En ændring i fokus fra marketingaktiviteter med vægt på anskaffelsen af nye kunder til marketingaktiviteter der fokuserer på fastholdelsen af eksisterende kunder
3. Et skifte fra det traditionelle konsumentmarked til en tilgang, hvor man opdeler totalmarkedet i seks delmarkeder

Skiftet til tværorienteret marketing afspejler en udvikling fra funktionsorienterede marketingaktiviteter i en traditionel hierarkisk struktureret organisation til relationsmarkedsføring, hvor marketingaktiviteterne sker i form af tværorienterede processer og koordineres på tværs af funktioner, afdelinger og arbejdsopgaver. Teorien omkring relationsmarkedsføring fremhæver ligeledes behovet for en ændring af marketingstrategier, der førhen primært fokuserede på anskaffelsen af nye kunder til marketingstrategier, der fokuserer på en fastholdelse af de eksisterende kunder. Desuden illustrerer figur 4 et skifte fra det traditionelle konsumentmarked til en opdeling af totalmarkedet i seks delmarkeder. For at opnå succes på markedet og opnå loyale kunder er det ifølge Payne nødvendigt at medtage samtlige af de seks delmarkeder i markedsplanlægningen. De seks delmarkeder er (Ibid: s. 30-32):

### De 6 delmarkeder

1. Kunder (eksisterende og potentielle)
2. Referencer
3. Påvirkere
4. Medarbejdere
5. Rekruttering (potentielle medarbejdere)
6. Leverandører

Tabel 1. De seks delmarkeder, kilde Payne, 1995: s. 31

Ifølge Payne bør virksomheden anvende direkte marketingaktiviteter, i form af en positiv profilering af virksomheden, rettet mod de seks delmarkeder for at opnå succes. Kunderne er kernen af de seks delmarkeder, og det er også her de primære marketingaktiviteter bør ligge. Ligeledes er kunderne det delmarked, der er fokus på i denne afhandling. Desuden sker der en ændring af marketingaktiviteter, når man bevæger sig fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring. Disse ændringer ses i nedenstående tabel (Ibid: s. 32):

| Transaktions-<br>markedsføring                                                                                                                                                                                                                                                                          | Relations-<br>markedsføring                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus på produktsalg</li><li>• Ad hoc-kundekontakt</li><li>• Fokus på produktegenskaber</li><li>• Kortsigtet synsvinkel</li><li>• Begrænset kundeservice</li><li>• Kundes forventninger sekundært</li><li>• Kvalitet er produktionsafdelingens ansvar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus på kundeholdbarhed</li><li>• Kontinuerlig kundekontakt</li><li>• Fokus på kundeværdi</li><li>• Langsigtet synsvinkel</li><li>• Høj grad af kundeservice</li><li>• Kundes forventninger primært</li><li>• Kvalitet er alles ansvar</li></ul> |

Tabel 2. Fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring, kilde Payne, 1995: s. 32

Ved transaktionsmarkedsføring er fokus rettet mod at vinde nye kunder, og når dette lykkes, går virksomheden i gang med at erobre de næste. Der eksisterer derfor kun en lille bestræbelse på at fastholde eksisterende kunder. I dag har vi anerkendt, at eksisterende kunder er lettere at sælge til og i højere grad er mere lønsomme for virksomheden. Det betyder dog ikke, at nye kunder ikke er vigtige for virksomheden, men at en balance mellem at tiltrække nye og fastholde eksisterende

kunder er nødvendig (Ibid: s. 32-33).

Et andet delmarked er ”referencer”. Referencer og anbefalinger er vigtige for virksomheden, og den bedste form for markedsføring opnås ved, at virksomhedens eksisterende kunder bliver fortalere for brandet. Virksomheden bør derfor medtænke både eksisterende kunder og andre mellemed/samarbejdspartnere i forbindelse med en loyalitetsstrategi (Ibid: s. 34-35).

Det tredje delmarked ”påvirkere” (f.eks. organisationer inden for branchen eller public affairs) er også et vigtigt delmarked for virksomheden at være opmærksom på. I forhold til smykkebranchen kunne det f.eks. være Guldsmedenes Leverandørforening eller modejournalister, som kan påvirke virksomheden omdømme udadtil (Ibid: s. 36-37).

Medarbejdere er det fjerde delmarked, og her skal virksomheden sikre, at den interne kommunikation og det interne samarbejde mellem medarbejdere fungerer optimalt for at opnå succes. Dertil kommer, at alle medarbejdere skal yde det bedste for at repræsentere virksomheden positivt og succesfuldt overfor kunden. Det gælder både den direkte kundekontakt f.eks. via telefon og mail men også kontakten med de resterende delmarkeder (Ibid: s. 37-38).

Ligeledes skal der være fokus på det femte delmarked ”rekruttering”, hvor det er afgørende, at virksomheden rekrutterer de dygtigste medarbejdere for at opnå succes. Kvalificerede medarbejdere vil f.eks. kunne afspejle en bedre service overfor kunderne (Ibid: s. 35-36).

Det sidste delmarked er ”leverandørerne”. Her skal virksomheden fokusere på at skabe et partnerskab og samarbejde med deres leverandører for at opnå succes på markedet. Ifølge Payne er det en fordel for virksomheden at gøre sig nogle overordnede strategiske overvejelser i forhold til de nævnte seks delmarkeder ved implementeringen af en loyalitetsstrategi (Ibid: s. 35 og 38).

I arbejdet med relationsmarkedsføring er det desuden nødvendigt at forstå, hvad der motiverer forbrugere til at engagere sig i at opbygge en relation til den enkelte udbyder på markedet.

Virksomheden kan kun opnå fordele med relationsmarkedsføring, hvis forbrugeren selv er i stand til og villig til at involvere sig i en relation (Sheth & Parvatiyar, 2001: s. 256). Vi inddrager derfor i afhandlingen en analyse af målgruppens adfærd og præferencer i form af to fokusgruppeinterviews for at finde frem til, hvilke ønsker forbrugeren har i forbindelse med etableringen af en kundeklub.

Sammenfattende kan det konkluderes, at relationsmarkedsføring er en markedsføringsstrategi der i høj grad vil være brugbar at anvende ved implementeringen af en loyalitetsskabende strategi.

### 4.2.3 Relationer i et markedsføringsmæssigt perspektiv

Med markedsføringsfaget som den overordnede forståelsesramme kan begrebet "relation" ifølge den svenske markedsføringsteoretiker Evert Gummesson helt basalt defineres som værende kontakten mellem mindst to parter, der som oftest består af en leverandør og en kunde. Hvis der er flere parter involveret i relationen, er der tale om et netværk (Gummesson, 1995: s. 16-17). Begrebet "relation" er ifølge Gummesson ydermere defineret som værende al interaktion mellem parterne. Dette betyder altså, at en relation indebærer mere end blot én enkeltstående transaktion i form af vareudlevering samt betaling. Relationen bygger på flere gentagende transaktioner inklusiv anden interaktion mellem parterne som f.eks. regelmæssig kommunikation, møder m.m. Hougaard understreger, at tre betingelser skal være opfyldt, for at man kan tale om en relation. Disse betingelser er følgende (Hougaard, 1998: s. 18-19):

- Kunden skal have et vedvarende eller gentaget behov for udbyderens produkt
- Der skal være flere forskellige udbydere på markedet at vælge i mellem
- Køberen skal kunne styre valget af udbyder

#### De 30 R'er

Nogle teoretikere går skridtet videre i definitionen af begrebet "relation" ved at identificere og beskrive forskellige relationstyper. Heriblandt er igen svenske Gummesson (1995), der som en videreudvikling af den klassiske marketingteori om de 4 P'er i starten af halvfemserne kom med sit bud på 30 forskellige relationstyper også kendt som de 30 R'er. Formålet med udviklingen af de 30 relationstyper var at gøre relationsmarkedsføringen operativ. Dvs. at man som virksomhed vha. de 30 R'er kan identificere de relevante relationer i forbindelse med sin markedsføring og planlægge sine strategier ud fra disse (Ibid: s. 41).

Gummessons 30 R'er dækker ikke kun over relationen mellem kunde og leverandør men også over relationen mellem konkurrerende virksomheder, interne relationer i virksomheden, relationer mellem allierede virksomheder m.fl. For at skabe et overblik over de mange relationstyper, og hvordan de forholder sig til hinanden, vælger Gummesson dog at skelne mellem fem overordnede grupper af relationer. De overordnede grupper samt de dertilhørende 30 relationstyper kan ses i bilag 5.

For denne afhandling er der især to relationstyper, som er relevante. Disse to relationstyper er:

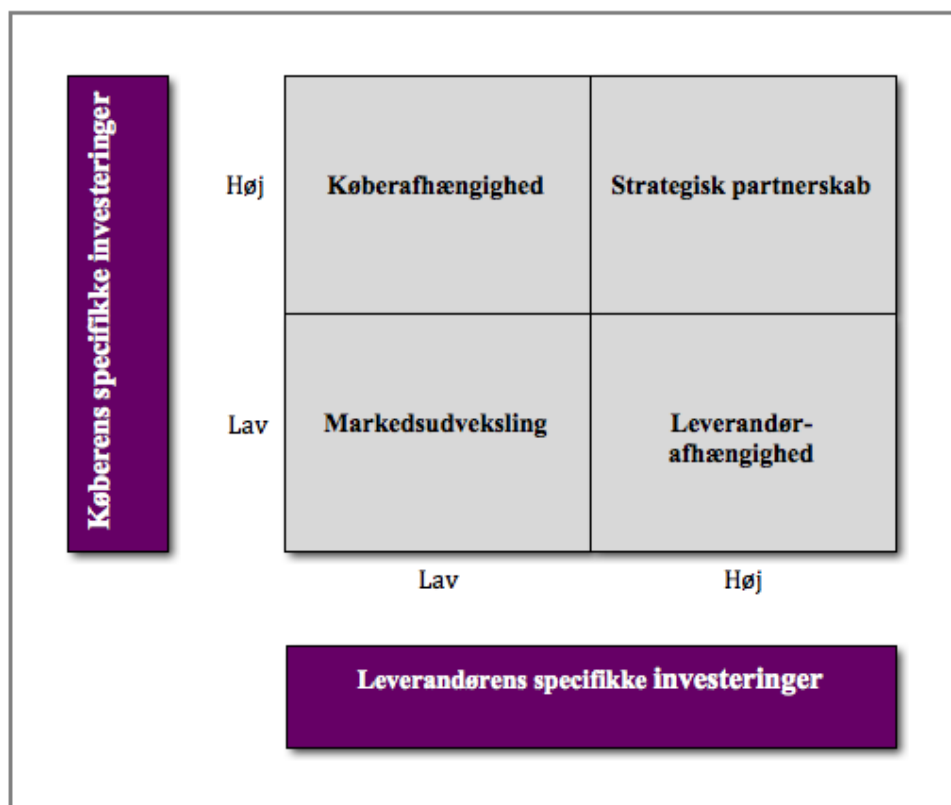
**Relation 1: Den klassiske dyade** (den grundlæggende relation mellem leverandør og kunde)

**Relation 11: Kunden som ”medlem”**

Relevansen af disse to relationstyper skyldes, at der i afhandlingen tages udgangspunkt i, hvordan man som en mindre dansk smykkeproducent kan sammensætte en kundeklub, der kan styrke den basale relation ”den klassiske dyade”, så den udvikles til ”kunden som medlem” på en måde, så begge parter oplever en øget værdi af den nye relation.

### Bensaous Porteføljemodel

Overgangen fra den helt basale relation mellem virksomhed og kunde til en tættere og dybere relation med en større grad af involvering fra begge parter kan beskrives yderligere vha. Bensaous Porteføljemodel. Modellen bygger som udgangspunkt på B2B-markedet men kan med nogle justeringer også bruges til at beskrive relationen mellem en leverandør og dennes kunde på B2C-markedet. I Bensaous porteføljemodel beskrives fire forskellige relationstyper, der er bestemt ud fra graden af parternes investeringer i den fælles relation (Bensaou, 1999: s. 38):



Figur 5. Bensaous Porteføljemodel, kilde Bensaou, 1999: s. 38

- **Køberafhængighed:** Køberen har investeret meget i relationen modsat leverandøren, hvilket skaber en asymmetri, hvor køber er afhængig af leverandør. Dette gælder f.eks. på markeder med relativt få udbydere, eller hvor produktet er ”customized”. I denne relationstype har leverandøren derfor mest magt og den største forhandlingsstyrke.
- **Markedsudveksling:** Denne relation er karakteriseret ved en lav involveringsgrad fra begge parter. Dvs. at der er hersker en forholdsvis lav loyalitet hos både køber og leverandør.
- **Strategisk partnerskab:** Ved denne relationstype har både køber og leverandør investeret meget i relationen. Begge parter er dermed interesserede i at fastholde relationen og er loyale overfor hinanden.
- **Leverandørafhængighed:** Hvis leverandøren har investeret meget i relationen og køberen lidt, hersker der en asymmetri, hvor leverandøren er afhængig af køberen. Dette giver køberen stor magt og forhandlingsstyrke.

I afhandlingens analysedel vil vi forsøge at fastslå, hvor meget de mindre smykkeproducenter samt deres målgruppe på nuværende tidspunkt investerer i den fælles relation. Formålet med dette er, at identificere hvilken relationstype der på nuværende tidspunkt gør sig gældende jf. Bensaous Porteføljemodell, så de dertil knyttede udfordringer kan blive gjort tydelige og dermed blive taget med i overvejelserne, når der skal findes frem til en strategi for en relationsstyrkende kundeklub.

I den forbindelse er det som nævnt nødvendigt at tilpasse Bensaous model til B2C-markedet. Dette indebærer, at de tilknyttede investeringer (illustreret på modellens x og y akse) ændres. I forbindelse med B2C-markedet kunne parternes investeringer i den fælles relation bl.a. omhandle:

#### **Køberens investeringer:**

- Investering i tid til at finde frem til produktet fra leverandøren
- Investering i konstruktiv feedback til leverandøren
- Investering i kommunikation med leverandøren (f.eks. på sociale medier)

#### **Leverandørens investeringer:**

- Investering i at gøre produktet let tilgængeligt for køberen
- Investering i kommunikation med kunden (f.eks. via nyhedsmails, sociale medier osv.)
- Investering i særlige tilbud og arrangementer for kunderne

#### 4.2.4 Loyalitet

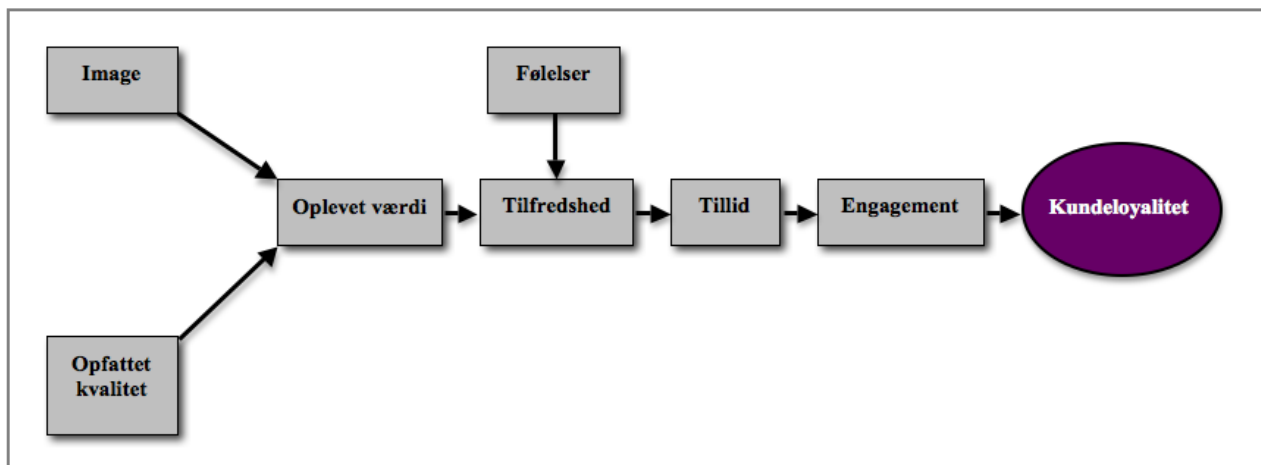
Begrebet "loyalitet" har rødder langt tilbage i tiden, hvor det oprindeligt blev brugt til at beskrive menneskets forventede relation til Gud, konge og fædreland. I dag har ordet fået en bredere betydning (Svanholmer, 1996: s. 13-14) og anvendes også, når alt lige fra relationen mellem en fodboldklub og dens tilhængere til forholdet mellem to venner skal beskrives. Begrebet loyalitet eksisterer således inden for mange områder også markedsføring, hvor det ofte sættes i forbindelse med kundens mulige relation til et mærke eller en virksomhed. I den forbindelse definerer den amerikanske professor i marketing Richard L. Oliver (1997) begrebet loyalitet således:

*"Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior."*

Oliver: "Satisfaction" 1997: s. 392

Loyalitet har som markedsføringsbegreb eksisteret i mange år, men der kan argumenteres for, at dets relevans har ændret sig. I tidernes morgen da antallet af udbydere på forbrugermarkedet var lavere, behøvede man som virksomhed ikke at kæmpe så hårdt for kundernes loyalitet. De fleste forbrugere handlede hos byens eneste købmand og købte ligeledes deres tøj i en af de få lokale tøjbutikker. Dette resulterede i, at man som udbyder hurtigt og på ganske naturlig vis fik en personlig og tæt relation til sine kunder uden at behøve at skulle kæmpe så hårdt for det (Svanholmer, 1996: s. 14-15). I dag er markedet eksploderet, og antallet af udbydere inden for mange forbrugsvarer vokser stødt, hvilket har gjort det sværere for den enkelte virksomhed at holde fast på sine kunder og få dem til at foretage genkøb. Denne udvikling har gjort det yderst relevant for udbyderne at fokusere på opnåelsen af kundeloyalitet for på den måde at opnå en konkurrencefordel og sikre sig en fordelagtig og blivende plads på markedet.

Når man taler om kundeloyalitet, er det også relevant at se på de faktorer, som skaber loyaliteten. I en artikel fra magasinet "The Marketing Review" beskæftiger forfatterne Agrawal, Gaur og Narayanan (2012) sig med de determinanter, som har indflydelsen på kundens loyalitet overfor en virksomhed, et produkt eller et brand. I artiklen samler forfatterne forskellige teorier omkring dannelsen af kundeloyalitet og udarbejder på baggrund af de forskellige teorier en enkel model, der viser de syv determinanter, som har indflydelse på kundens loyalitet:



Figur 6. En forenklet model over kundelojalitetsskabelse, kilde Agrawal m.fl., 2012 s. 282

Som figur 6 viser, skabes kundens loyalitet på baggrund af følgende faktorer: Image, kvalitet, værdi, tilfredshed, følelser, tillid og engagement. Læser man modellen fra venstre kan det ses, at det først og fremmest er virksomhedens ry (jf. afsnittet om relationsmarkedsføring og de seks delmarkeder) samt opfattelsen af produktets kvalitet, der påvirker den værdi, som kunden føler, han/hun får ved at købe brandet. Hvis den oplevede værdi er høj, vil kunden også føle stor tilfredshed ved produktet. Denne tilfredshed hænger desuden sammen med kundens følelser for brandet. Hvis tilfredsheden er stor, vil der højst sandsynligt også være positive følelser, hvilket i bedste tilfælde kan medvirke til, at kunden anbefaler produktet/brandet til andre. En høj og vedvarende grad af tilfredshed kan ydermere føre til, at kunden får stor tillid til brandet og dermed også er villig til at engagere sig mere i det, hvilket i sidste ende vil føre til en høj grad af loyalitet (Ibid: s. 277-283).

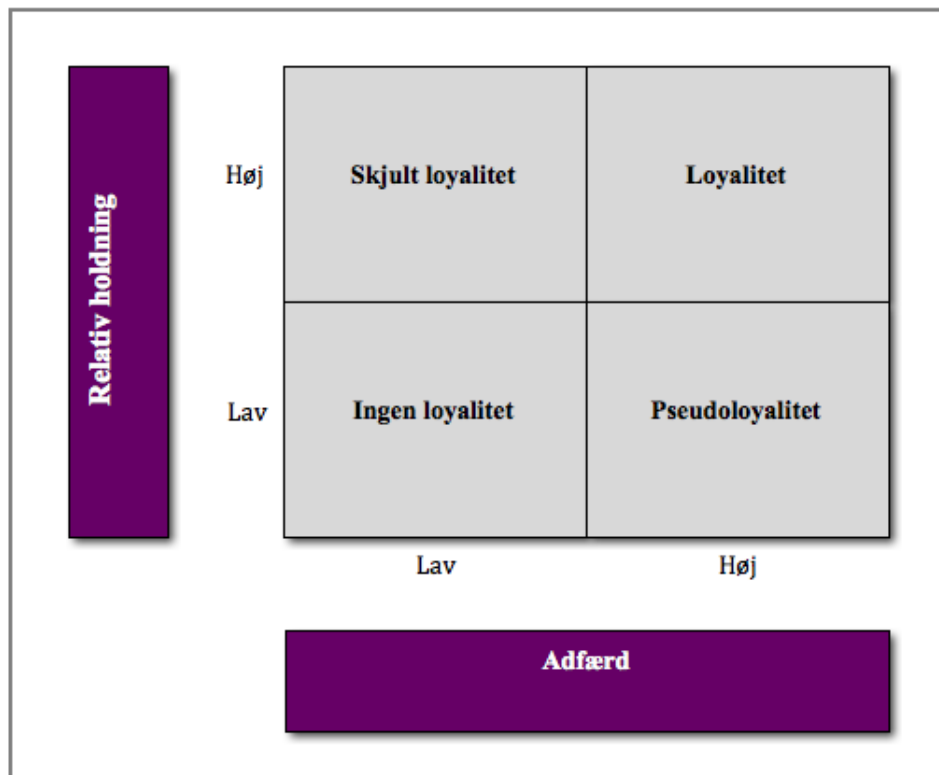
I artiklen diskuterer forfatterne desuden de forskellige måder, hvorpå teoretikere vælger at måle kundelojalitet. Her kommer især to forskellige måder til udtryk: Loyalitet målt ud fra kundens adfærd (f.eks. købsfrekvens) og loyalitet målt ud fra kundens holdning til brandet/produktet. De tre forfattere understreger, at det ikke kan ses som værende troværdigt kun at måle loyaliteten ud fra én af faktorerne, da en høj købsfrekvens f.eks. ikke nødvendigvis betyder høj grad af loyalitet men kan skyldes andre faktorer som f.eks. mangel på alternativer. Derfor bør man ved siden af adfærden også undersøge kundens holdninger til brandet/produktet, hvis man som virksomhed ønsker at måle



graden af loyalitet (Ibid: s. 276-277). I det følgende afsnit vil en model til måling af kundeloyalitet ud fra de to nævnte hovedfaktorer (adfærd og holdning) derfor blive præsenteret.

### Loyalitetsgrader

De fleste markedsføringsteoretikere understreger, at man i forbindelse med et fokus på kundeloyalitet bør skelne mellem forskellige grader. Dick & Basu har udviklet en model, hvor de opstiller fire grader af loyalitet, der er afhængige af: Kundens relative holdning til produktet/virksomheden (har kunden en markant holdning eller ej?) og kundens adfærd (agerer kunden i høj eller lav grad ud fra hans/hendes relative holdning?) (Dick & Basu, 1994: s. 100-102).



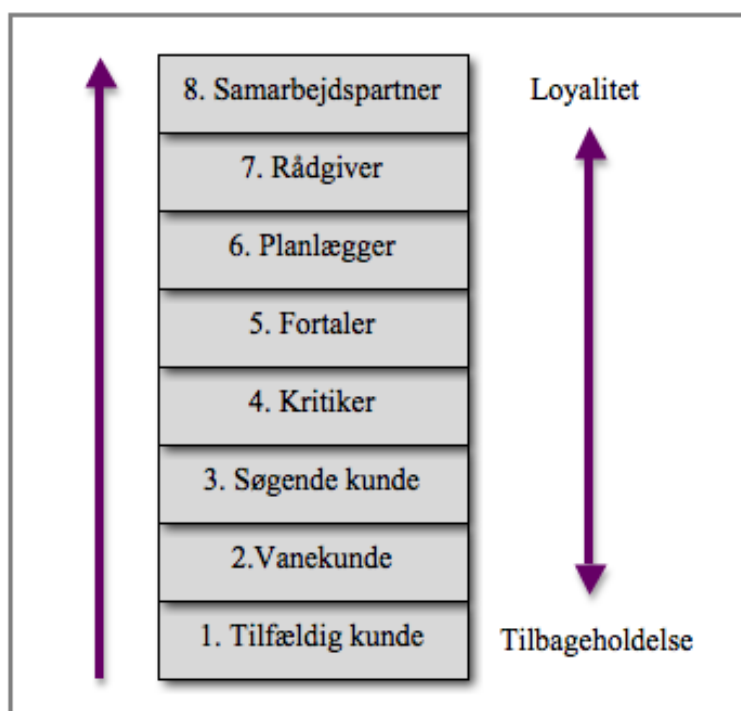
Figur 7. Dick & Basus loyalitetsgrader, kilde Dick & Basu, 1994: s. 100-102

Ifølge Dick & Basus model er den mest fordelagtige grad af kundeloyalitet for virksomheden selvsagt graden "loyalitet", hvor kunden har en relativ stærk holdning til virksomheden/produkterne samtidigt med, at kunden i høj grad agerer derudfra. Dvs. at kunden har stærke præferencer for virksomheden og dens produkter, fordi han/hun f.eks. synes, det er det bedste, billigste eller

flotteste og derfor gang på gang køber produktet eller på anden måde agerer ud fra sine holdninger f.eks. ved at anbefale produkterne til sine venner.

### Loyalitetstyper

Andre teoretikere skelner mellem afvigende grader af loyalitet ved at inddele forbrugerne i forskellige loyalitetstyper. En af disse er Jenkinson (1995), der med sin loyalitetsstige sætter forbrugeren på forskellige trin på stigen alt afhængigt af, hvor loyal han/hun er overfor det pågældende brand. Jo højere oppe på stigen desto mere loyal er forbrugeren (Ibid: s. 110). Stigen bruges også til at beskrive en forbrugers mulige udvikling fra tilfældig kunde (trin 1) til samarbejdspartner (trin 8):



Figur 8. Loyalitetsstigen, kilde Jenkinson, 1995: s. 110

**Trin 1. Tilfældig kunde:** Kunden køber tilfældigvis virksomhedens produkt af og til.

**Trin 2. Vanekunde:** Kunden køber virksomhedens produkt af vane eller mangel på valg.

**Trin 3. Søgende kunde:** Kunden er villig til at lede efter virksomhedens produkter frem for at købe en substitut.

**Trin 4. Kritiker:** Kunden giver konstruktiv kritik.

**Trin 5. Fortaler:** Kunden anbefaler virksomheden og dens produkter til andre.

**Trin 6. Planlægger:** Kunden baserer sin livsstil efter virksomhedens produkter.

**Trin 7. Rådgiver:** Kunden giver gode råd til virksomheden.

**Trin 8. Samarbejdspartner:** Kunden indgår et samarbejde med virksomheden.

Set ud fra B2C-markedet er det sjældent, at forbrugeren når helt op til 8 trin af stigen, og trin 6 og 7 er måske heller ikke så gængse, men en stigning fra tilfældig kunde til mindst trin 5 er ikke ualmindelig.

En anden teoretiker, som skelner mellem forskellige kundelojalitetstyper er Kotler, der dog nøjes med fire forskellige typer (Kotler, 2003: s. 294 ):

**Hard core loyals:** Forbrugere der køber ét brand hele tiden

**Soft core loyals:** Forbrugere som er loyale overfor to eller tre brands

**Shifting loyals:** Forbrugere der er kortvarigt loyale, inden de skifter til et nyt brand

**Switchers:** Forbrugere som ikke er loyale for nogle brands overhovedet

Jenkinsons og Kotlers teorier ligger sig tæt op af Dick & Basus, da det er oplagt at sammenholde f.eks. ”hard core loyals” og trin 5 og opefter med Dick & Basus ”loyalitet” samt gruppen ”switchers” og trin 1 ”tilfældig kunde” med graden ”ingen loyalitet”. Ens for de forskellige teoretikere er ligeledes, at alle fokuserer på, at virksomheden skal identificere sine kunders loyalitetsgrad og udnytte dette til at planlægge fremtidige strategier, hvilket vi vha. de beskrevne teorier derfor også vil gøre i afhandlingens analysedel. Skal man pege på nogle forskelle på de tre modeller/teorier er den største dog, at loyalitetsstigen og Kotlers fire loyalitetstyper ikke måler loyaliteten ud fra summen af kundens adfærd og holdninger i samme høje grad som Dick og Basus model.

### **Loyalitetsstrategier**

De fleste virksomheder forsøger i en eller anden grad at få deres kunder til at blive loyale. For at opnå dette bruger virksomhederne ifølge Svanholmer (1996) som regel en eller flere af følgende loyalitetsstrategier:

### **Strategi 1: Basis**

### **Strategi 2: Loyalitetsprogram**

### **Strategi 3: Klub**

### **Strategi 4: Grupper**

Strategi 1 er den helt basale strategi, som bygger på opnåelsen af loyalitet gennem forskellige grundlæggende ydelser såsom høj kvalitet af varer, god service og hurtig levering m.m. Hvis virksomheden formår at opfylde disse ting, kan de opnå troværdighed hos kunden, hvilket kan føre til loyalitet. Strategi 2 er det såkaldte loyalitetsprogram, hvilket går ud på, at virksomheden i større eller mindre omfang ”belønner” kundens loyalitet. Dette kan f.eks. bestå af et bonussystem, hvor kunden kan samle point og opnå rabatter. Den tredje strategi er den, som denne afhandling fokuserer på nemlig kundeklubben. Hvordan en kundeklub fungerer, hvilke typer der findes, og hvordan klubben adskiller sig fra loyalitetsprogrammet vil blive specificeret i det følgende afsnit 4.2.5. Fjerde og sidste strategi er gruppe-strategien, der bygger på anvendelsen af et mellemlid, der hjælper virksomheden med at sælge sine varer til en bestemt gruppe. Dette ses f.eks. i forbindelse med firmaaftaler mellem fitnesscentre og virksomheder, der tilbyder deres ansatte at træne billigere gennem dem (Ibid: s. 167-170).

#### **4.2.5 Kundeklubsbegrebet**

Da ordet ”kundeklub” indgår i afhandlingens problemformulering, er det relevant at fastslå, hvad dette begreb indebærer. Ifølge Butscher (1998) kan en kundeklub defineres således:

*”A Customer Club can be defined as an at least communicative union of people or organization, which is initiated and operated by an organization in order to contact these members directly on a regular basis and offer them a benefit package with a high perceived value, with the goal of activating them and increasing their loyalty by creating an emotional relationship”*

*Butscher: “Customer Clubs and Loyalty Programmes, a Practical Guide”, 1998: s. 6*

Som nævnt i ovenstående definition er de fleste kundeklubbers formål at skabe loyalitet hos kunden overfor virksomheden. Dette formål går dog ofte hånd i hånd med en række andre delmål, som ifølge Svanholmer ofte er følgende (Svanholmer, 1996: s. 203-204):

- At konvertere anonyme kunder til identificerbare medlemmer
- At skaffe relevant information om medlemmerne
- At anvende informationen i en loyalitetsskabende dialog med medlemmerne
- At udnytte det begrænsede marketingbudget bedre

Ved at få identificeret sine kunder og relevante informationer om dem (f.eks. køn, alder og fødselsdag) kan virksomheden bedre tilpasse sin markedsføring og skabe en tættere relation til kunderne. Et eksempel på dette er virksomheder, der sender særlige tilbud ud pr. mail til kunder på deres fødselsdag eller lignende. Den enkelte virksomhed kan naturligvis også have andre delmål end de ovennævnte. Det vigtigste er, at målene bliver identificeret, så der kan vælges den rette strategi, og klubbens succes dermed også bliver lettere at måle (Butscher, 1998: s. 7).

Antallet af kundeklubber er vokset enormt – ikke mindst i Danmark. En undersøgelse fra sidste år viste, at otte ud af ti danskere går rundt med mindst ét medlemskort til en kundeklub (Osbæk, 2012). Dette skyldes højst sandsynligt, at der som nævnt i indledningen er kommet flere udbydere på markedet, og kampen om kundernes loyalitet dermed også er blevet større. Mange kundeklubber minder udadtil om hinanden men kan indeholde elementer, der adskiller dem som f.eks. valg af kommunikationskanaler, tekniske løsninger osv. (Svanholmer, 1996: s. 202). Ifølge Butscher har ethvert loyalitetsprogram eller en kundeklub en livscyklus, og det er derfor nødvendigt løbende at udvikle og implementere nye tiltag for at forhindre, at klubben eller programmet dør ud (Butscher, 1998: s. 9-10). Desuden kan man dele kundeklubberne op i to overordnede kategorier: Lukkede kundeklubber og åbne kundeklubber. Om man som virksomhed skal vælge den ene eller den anden form afhænger ifølge Butscher bl.a. af, hvilken målgruppe og hvilket formål man har for klubben (Ibid: s. 8). De to typer af kundeklubber vil blive beskrevet nedenfor.

### **Lukkede kundeklubber**

En lukket kundeklub er typisk forbeholdt en kernegruppe af loyale kunder, som i mange tilfælde skal opfylde nogle helt særlige kriterier for at få lov til at være med i klubben. Derudover skal medlemmerne af den lukkede kundeklub i nogle tilfælde betale for at være med i klubben og nyde godt af de fordele, som følger med (Ibid: s. 8). Den lukkede kundeklub vil derfor ofte fremstå mere

eksklusiv end den åbne, og man kan dermed også argumentere for, at dens medlemmer måske vil føle sig mere specielle og opleve større værdi ved at være medlem af en lukket kundeklub.

### **Åbne kundeklubber**

Den åbne kundeklub har som regel ingen adgangsbarrierer, og det er også den type kundeklub, man ser flest af på forbrugermarkedet. Den åbne kundeklub er især velegnet, hvis en virksomhed har en meget bred målgruppe, og hvis konkurrenternes målgruppe er identisk (Ibid: s. 8).

### **Kundeklubbens indhold og styring**

Som nævnt er kundeklubbens hovedformål at skabe loyalitet hos kunderne. For at nå dette mål anvender virksomheder forskellige strategier, som oftest bygger på at tilbyde klubbens medlemmer en række fordele. Disse fordele kan man jf. Svanholmer dele ind i tre overordnede grupper (Svanholmer, 1998: s. 191-196):

- Bonus, rabat og andre økonomiske fordele (f.eks. rabatter og bonusser)
- Service og andre fordele (eksklusive tilbud og først i køen)
- Dialog (events, kundeblad, nyhedsbrev og mærkedage)

For at kundeklubben kan blive succesfuld, er det vigtigt, at virksomheden finder frem til de rigtige fordele i forhold til målgruppen (Butscher, 1998: s. 8-10).

Et andet vigtigt element i en virksomheds kundeklubstrategi er valget af kommunikationsform. Der kan være forskellige interessenter, som der skal kommunikeres med i forbindelse med driften af klubben (Ibid: s. 10-11), men fokus i denne afhandling vil ligge på kunderne. Her er det naturligvis også vigtigt, at der vælges en kommunikationsstrategi ud fra virksomhedens målgruppe. Mulige kommunikationskanaler kunne f.eks. være sociale medier, et klubblad, nyhedsbrev m.m. Forskellen på kommunikationskanalerne er især graden af interaktion. Hvor der med nyhedsbrevet i høj grad er tale om envejskommunikation, er de sociale medier en mere dynamisk og gensidig måde at kommunikere på, hvilket i mange tilfælde vil kræve flere ressourcer af virksomheden.

Et tredje element i forbindelse med etableringen af en kundeklub er valget af organisering. Jo større klubben bliver, jo mere komplekst kan det blive at holde styr på alle medlemmerne. Derfor er det

vigtigt at have et godt system, der kan fungere som database for klubbens medlemmer. I dag har de fleste kundeklubber deres medlemmer registreret i et elektronisk system. Dette har selvfølgelig sine fordele, da det er lettere at finde et medlem frem via f.eks. en søgefunktion end at skulle lede igennem et fysisk kartotek. Der kan til gengæld også være nogle ulemper, da systemet kan lave fejl og eksempelvis udsende mails til klubbens medlemmer, som ikke skulle have været sendt ud (f.eks. sendte Club Matas ved en fejl en mail ud til samtlige medlemmer om, at de var blevet meldt ud) (Mølgaard, 2013). Når der skal vælges den rette strategi for organiseringen af kundeklubbens medlemmer, skal virksomheden beslutte sig for, hvad de er villige til at bruge af menneskelige såvel som finansielle ressourcer. Dette vil jf. vores afgrænsning dog ikke indgå yderligere i afhandlingens analyse og løsningsforslag.

Ved siden af kundeklubben findes også andre loyalitetsskabende markedsføringsredskaber, der på flere områder kan minde om kundeklubben og derfor også er relevante at nævne. Heriblandt er de såkaldte loyalitetsprogrammer og nyhedsbreve.

### **Loyalitetsprogrammer**

Som en pendant til kundeklubberne findes de såkaldte loyalitetsprogrammer (jf. Svanholmers loyalitetsstrategier), der minder meget om kundeklubben. I nogle tilfælde kan navnet på loyalitetsprogrammet endda indeholde ordet ”klub”. Den største forskel på en kundeklub og et såkaldt loyalitetsprogram er ifølge Svanholmer, at en kundeklub som regel er bygget lidt op som en sportsklub og indeholder elementer som f.eks. aktiv indmeldelse, medlemskartotek, medlemsmøder, medlemskort osv. (Svanholmer, 1996: s. 202-203). Butscher adskiller desuden loyalitetsprogrammer fra kundeklubber ved at beskrive førstnævnte som værende udelukkende belønnende for den kunde, som giver noget igen (Butscher, 1998: s. 18-19). Et eksempel på dette er flyselskabernes loyalitetsprogrammer, hvor kunden kun får point, når han/hun køber en flyrejse og ellers ikke nyder nogle ekstra fordele ved programmet. Et loyalitetsprogram kan godt indgå som en del af en kundeklub, hvilket f.eks. er tilfældet med Club Matas (læs mere herom i afsnit 6.2.1 s. 64).

### **Nyhedsbrev**

Et andet begreb, som ligeledes ligger sig tæt op af kundeklubben, er det tidligere nævnte nyhedsbrev. Nogle virksomheder har ikke en decideret kundeklub. Til gengæld har de samlet et kartotek med deres kunders mailadresser, som de sender markedsføringsmateriale ud til via et

nyhedsbrev (f.eks. tilbud, invitation til events m.m.). Virksomheder, som har etableret en kundeklub, bruger nyhedsbrevet lidt på samme måde nemlig som en kommunikationskanal til at sende informationer ud til klubbens medlemmer (f.eks. Club Matas, Club Comwell m.fl.).

## 5. Teorikritik

I de næste afsnit vil vi forholde os kritiske overfor de teorier, som vi i denne afhandling har valgt at tage udgangspunkt i. Kritikken vil både omhandle de klassiske markedsføringsteorier såvel teori vedrørende relationsmarkedsføring.

### 5.1 Kritik af de klassiske markedsføringsteorier

Som nævnt har afhandlingens situationsanalyse hovedsageligt til formål at definere gruppen af mindre smykkeproducenter, undersøge konkurrencesituationen på det danske smykkemarked og finde frem til de forhold, der kan have betydning for etableringen af en kundeklub. I den forbindelse har vi valgt at anvende en række klassiske markedsføringsmodeller, der trods deres anerkendelse blandt fagfolk, har visse svagheder.

I forbindelse med situationsanalysen anvender vi bl.a. Værdikæden og de 4 P'er til at karakterisere gruppen af mindre danske smykkeproducenter, som afhandlingen tager udgangspunkt i. Kritikere har givet udtryk for, at Porters Værdikæde kun giver et billede af virksomhedens eksisterende værdiskabende områder og dermed ikke er velegnet i forbindelse med udviklingen af nye potentielle områder, der ligeledes vil kunne bidrage med noget værdifuldt for virksomheden (Betabox, 2013). Dette må altså ses som en svaghed ved modellen. I forhold til vores anvendelse af Værdikæden er formålet dog netop at give et billede af den nuværende værdi, som virksomhederne skaber for kunden, og derfor ses modellen som yderst anvendelig. Til dette kan tilføjes, at modellen er tiltænkt en intern analyse af én enkelt virksomhed og ikke en hel gruppe af virksomheder, ligesom vi har valgt at anvende den til. Da vores valgte gruppe af smykkeproducenter dog har en del strategiske områder til fælles, mener vi, at modellen stadig er anvendelig, så længe der kun tages udgangspunkt i den på et meget beskrivende plan. Til gengæld kan man også kritisere brugen af Værdikæden i denne afhandling ud fra det faktum, at den gruppe af virksomheder, som vi anvender den på, er forholdsvis små og derfor højst sandsynligt ikke vil have en så skarp opdeling af aktiviteterne, som modellen lægger op til. Det vil hos den mindre smykkeproducent i mange tilfælde være én person, der sidder med ansvaret for flere af de primære funktioner, hvilket kan gøre det vanskeligt at skelne funktionerne fra hinanden.



Med hensyn til de 4 P'er, som ligeledes anvendes til at definere gruppen af mindre smykkeproducenter, så er denne model kritiseret for at være en oversimplificering, da den ikke dækker alle strategiske markedsføringsområder i en virksomhed. Derfor er de 4 P'er i tidens løb blevet udvidet med flere parametre, hvoraf nogle af de mest kendte er: People, process, physical evidence samt long term relationship. De tre førstnævnte ses især i forbindelse med markedsføring af serviceydelser, mens sidstnævnte er særligt relevant for denne afhandling. Ifølge den anerkendte professor i marketing David Jobber kan man dog argumentere for, at de ekstra parametre kan føjes ind under de fire allerede eksisterende P'er, så man således tilpasser den oprindelige model til den type virksomhed eller det produkt, man skal markedsføre (Jobber, 2004: s. 21-22). Denne tilgang er også valgt for vores afhandling, hvor vi således har valgt at knytte begrebet "long term relationship" på flere af de 4 P'er. Dette gør vi ved at kommentere på betydningen af virksomhedernes valgte strategier i forhold til relationen til kunden og for dermed bedre at kunne svare på afhandlingens problemformulering.

Situationsanalysens andet formål er som sagt at undersøge konkurrencesituationen på det danske smykkemarked. Til at fastslå intensiteten af denne har vi valgt at anvende Porters Five Forces. Derudover foretager vi også en PEST-analyse for at identificere relevante eksterne markedsforhold, der kan have betydning for etableringen af en kundeklub på markedet. PEST-analysen og Porters Five Forces er ligesom Værdikæden kritiserede for at være for statiske og kun give et billede af den eksisterende situation. Michael Porter har i forbindelse med Porters Five Forces dog selv modargumenteret, at dette ikke er tilfældet, og at modellen sagtens kan bruges til at forudse udviklingen i de fem kræfter. En anden kritik af Porters Five Forces er, at modellen vægter alle kræfterne lige meget, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet i alle brancher. Dertil kommer, at den har tendens til at gøre leverandører og kunder til kræfter, som virksomheden helst skal være stærkere end (Betabox, 2013). Dvs. at modellen lægger op til et asymmetrisk forhold mellem parterne, hvilket heller ikke altid er tilfældet, da man i nogle brancher foretrækker et tæt samarbejde mellem virksomhed og leverandør eller kunde, så man på den måde opnår en mere symmetrisk relation. Dette er således også et af de mest kritiske punkter ved anvendelsen af modellen i lige netop denne afhandling, da der i problemformuleringen lægges op til, at relationen mellem producent og kunde skal styrkes og dermed også blive mere symmetrisk.

Med hensyn til PEST-analysen er et af dens store kritikpunkter, at den ligesom de 4 P'er ikke dækker fyldestgørende over alle relevante områder, hvilket vi også har erfaret ved anvendelsen af

den i denne afhandling. Derfor er den i tidens løb blevet udvidet og er bl.a. kommet til at hedde PESTEL (Ibid). Vi mener dog, at man jf. Jobbers argument med de 4 P'er også kan tilpasse den oprindelige PEST-analyse således, at de enkelte områder udvides til at dække over det, der er relevant for den pågældende analyse. Dette er derfor også vores tilgang til modellen, hvor vi bl.a. har valgt at tilpasse punktet sociokulturelle forhold til at omhandle kulturelt bestemte forhold omkring danskernes smykkeforbrug og den symbolik, der er knyttet til smykker, da dette ses som værende relevant i forhold til afhandlingens problemformulering.

I forbindelse med afhandlingens forbrugeradfærdsanalyse anvendes Gallup Kompas indledningsvis som støtte til definitionen af målgruppen for de mindre smykkeproducenter på det danske marked. Det bør ved brugen af denne teori nævnes, at Gallup Kompas som segmenteringsværktøj foretager en meget grov inddeling af den danske befolkning (TNS Gallup, 2013). Dette resulterer i nogle segmenter, som er meget generelle, og vi erfarede således også, at det var svært at passe målgruppen for de mindre smykkeproducenter ind i ét bestemt segment. Vi fandt dog stadig modellen anvendelig, da der var træk fra nogle af segmenterne, der passede bedre til målgruppen end andre. Et andet kritisk punkt ved anvendelsen af Gallup Kompas er, at vi definerer én overordnet målgruppe for den samlede gruppe af mindre smykkeproducenter. Det bliver således en meget bred målgruppe, og realistisk set kan der derfor være personer fra flere af Gallups segmenter i målgruppen, end dem vi er nået frem til.

## **5.2 Kritik af relationsmarkedsføringsteorien**

Ved anvendelsen af relationsmarkedsføring, som den overordnede teoretiske ramme for afhandlingen, har vi til brug i vores analyse udvalgt en række teorier og modeller, der hver især behandler temaer, der knytter sig til relationsmarkedsføring. De udvalgte teorier og modeller er valgt på baggrund af deres relevans for denne afhandling men har til trods for dette en række svagheder. I det følgende vil vi komme ind på kritikpunkterne ved nogle af de anvendte teorier og modeller.

I teoriafsnittet beskrives vha. teori fra Payne overgangen fra transaktionsmarkedsføring til relationsmarkedsføring. Som en del af Paynes teori nævnes de 6 delmarkeder, som virksomhederne bør have fokus på, når de skal planlægge deres markedsføringsstrategier vha. relationsmarkedsføringsteorien. Selvom de 6 delmarkeder giver et godt overblik over de områder,

som der skal tages hensyn til ved markedsføringsplanlægningen, kan man dog spørge sig selv, hvor mange virksomheder der reelt set laver strategier for ”referencemarkedet” eller ”rekrutteringsmarkedet” (Svanholmer, 1996: s. 255). I forhold til gruppen af mindre smykkeproducenter vil det grundet deres størrelse og ressourcer være de færreste, der direkte udformer strategier til disse områder, selvom de nok vil anstrenge sig for f.eks. at opnå et godt ry overfor omverdenen.

Ved definitionen af begrebet ”relation” og dets betydning i denne afhandling tager vi bl.a. udgangspunkt i Gummessons teori om de 30 R’er. Denne teori er blevet kritiseret blandt andre forskere for at være for kompleks og uoverskuelig, da det må ses som en temmelig svær opgave at kunne huske samtlige af de 30 relationstyper (Dibb, 2000). Dertil kommer, at man også kan argumentere for, at teorien på trods af sit store omfang umuligt kan være en udtømmende og endegyldig liste over alle de relationstyper, der eksisterer i forretningsverdenen. Gummesson selv kommer dog denne kritik i forkøbet og giver udtryk for, at hans teori ikke er definitiv, samtidigt med at han opfordrer til, at andre arbejder videre med den (Gummesson, 1994: s. 19). Til Gummessons forsvar kan man, i forbindelse med kritikken af teoriens store omfang, desuden argumentere for, at man i de fleste tilfælde kun vil skulle arbejde med enkelte relationstyper ad gangen, hvilket også er tilfældet i denne afhandling, hvor fokus ud fra den stillede problemformulering ligger på bevægelsen fra ”den klassiske dyade” til ”kunden som medlem”. De 30 R’er må derfor stadig ses som værende anvendelige, da teorien hjælper med at gøre relationsmarkedsføring operationel og fungerer som pejlemærke for, hvor virksomheden skal lægge sit fokus.

I viderebehandlingen af begrebet ”relation” kommer vi i teoriafsnittet også ind på forskellige relationstyper. Her nævnes Bensaous Porteføljemodel over mulige relationsforhold mellem en kunde og en leverandør. Vælger man at tage de kritiske briller på overfor modellen, kan man nævne, at en af dens svagheder er, at den kun tager hensyn til parternes specifikke investeringer og ikke behandler baggrunden for disse. Modellen ser således ikke på, virksomhedens interne ressourcer eller eventuelle omverdensforhold, der kan påvirke investeringen i relationen og muligvis sætte nogle begrænsninger, der gør, at det kan være vanskeligt at investere mere og dermed udvikle relationen. Dette forsøger vi dog at kompensere for i afhandlingen ved netop at foretage en analyse af nogle af de interne og eksterne forhold, der kan have betydning for, hvordan

en mindre smykkeproducent kan og må investere i relationen til kunden vha. en kundeklub. Ligeledes foretager vi en forbrugeradfærdsanalyse, hvor det undersøges, hvad der får målgruppen til at engagere sig i et smykkebrand eller en kundeklub.

Når man taler om relationsmarkedsføring, findes der ved siden af kernebegrebet ”relation” også begrebet ”loyalitet”. I behandlingen af sidstnævnte begreb tager vi i teoriafsnittet udgangspunkt i et markedsføringsmæssigt perspektiv og identificerer forskellige loyalitetsgrader og -typer. Her tager vi bl.a. fat i Dick & Basus loyalitetsgrader, Jenkinsons Loyalitetsstige, Kotlers fire loyalitetstyper samt Agrawal, Gaur og Narayanans forenklede model over kundeloyalitetsskabelse. Ser man på disse hver for sig, er det karakteristisk at især Loyalitetsstigen og Kotlers fire loyalitetstyper ikke står så stærkt alene, da de ikke medtager faktorer for, hvordan man som virksomhed skal måle sig frem til, hvor på stigen ens kunder ligger, eller hvilken loyalitetstype de er. Dette kompenserer Dick & Basus model over loyalitetsgrader dog for, idet kundens relative holdning samt adfærd kommer i spil som måleenheder for graden af loyalitet. Ligeledes supplerer Agrawal, Gaur og Narayanans forenklede model over kundeloyalitetsskabelse med nogle bagvedliggende faktorer for, hvad der skaber kundeloyalitet. Der kan derfor argumenteres for, at en anvendelse af modellerne sammen gør dem stærkere, da de kan supplere hinanden. Vi har derfor også valgt at anvende dem alle fire i denne afhandling for bedre at kunne fastslå, hvilken grad af loyalitet målgruppen på nuværende tidspunkt har overfor gruppen af mindre smykkeproducenter, så det kan gøres klart, hvordan den nuværende relation kan blive styrket. Ét er, at det er fordelagtigt at kunne analysere sig frem til, hvor loyale kunderne er, men hvad der er endnu mere relevant for virksomhederne og i henhold til vores problemformulering er, at undersøge hvad der skaber loyalitet hos målgruppen. Denne holdning deler Sheth & Parvatiyar, der understreger, at man bør sætte sig i forbrugerens sted og forsøge at forstå, hvad der motiverer dem til at engagere sig i en relation til virksomheden og på sigt blive loyale kunder (Sheth & Parvatiyar, 2001: s. 256).

Efter behandlingen af relations- og loyalitetsbegrebet bevæger vi os i teoriafsnittet over til at beskrive kundeklubber og de dertilhørende teorier. Her kommer vi bl.a. ind på Svanholmer, der definerer nogle overordnede grupper af fordelstyper, som kan findes i en kundeklub. I anvendelsen af denne teori i afhandlingens analysedel erfarede vi, at opdelingen var vanskelig at overholde, da nogle klubfordele syntes at passe ind i flere af kategorierne. Derudover er valget af ordet ”dialog”, som navn på en af fordelskategorierne, på sin vis ikke optimal, da ordet i sin oprindelige forstand

betyder tovejskommunikation. Når Svanholmer derfor nævner, at et nyhedsbrev går ind under kategorien ”dialog”, virker det misledende, da kommunikationen i et nyhedsbrev kun går fra virksomheden til kunden og ikke tilbage igen. I forhold til afhandlingens problemformulering ser vi det derfor ikke gavnligt at låse sig fast på disse overordnede kategorier i det endelige løsningsforslag men hellere beskrive de eventuelle kundeklubs- og loyalitetsskabende elementer enkeltvis.

## 6. Analyse

De følgende afsnit udgør afhandlingens analyse, som består af tre dele: Situationsanalyse, caseanalyser og forbrugeradfærdsanalyse.

### 6.1 Situationsanalyse

For at kunne undersøge hvilken kundeklubstrategi en mindre smykkeproducent på det danske marked bør anvende, er det nødvendigt først at identificere, hvad der kendetegner gruppen af mindre smykkeproducenter. Til dette vil vi i den følgende analyse tage udgangspunkt i Porters Værdikæde og de 4 P’er. Førstnævnte model vil blive anvendt til at identificere, hvilke aktiviteter hos gruppen af mindre smykkeproducenter, der i øjeblikket er med til at skabe en værdi for kunden, mens sidstnævnte teori vil blive anvendt til at beskrive virksomhedernes strategier og hidtidige loyalitetsskabende tiltag. Derudover er det nødvendigt at undersøge den aktuelle konkurrencesituation samt relevante omverdensforhold, da disse kan have indflydelse på, hvordan en kundeklub bør og må udformes. Til dette vil Porters Five Forces og en PEST-analyse blive anvendt. Situationsanalysen vil blive suppleret med citater fra vores interviews (se bilag 6) med de to mindre danske smykkeproducenter byBiehl og Izabel Camille.

#### 6.1.1 Udbydere

I løbet af de seneste to år har den danske smykkebranche oplevet en markant fremgang med en stigning i overskuddet på 135 procent (Detailfolk, 2013). Antallet af udbydere er ligeledes steget, og i 2011 var der i alt 579 danske smykkevirksomheder (Eisenberg, 2011). Ser man specifikt på antallet af danske smykkeproducenter, er markedet kendetegnet ved en stor gruppe af mindre virksomheder (f.eks. Izabel Camille, Jewlscph og byBiehl) og en mindre gruppe af store virksomheder. Blandt den lille gruppe af større virksomheder er dem med den største fortjeneste og dermed også den stærkeste plads på markedet Pandora og Georg Jensen (Detailfolk, 2013), mens

virksomheder som Ole Lynggaard og By Aagaard også har formået at skabe sig en fordelagtig plads på markedet. Sammenligner man producenternes levetid, gør det sig gældende for de fleste af de mindre virksomheder, at de ikke har eksisteret i særlig lang tid, mens mange af de større producenter har flere års erfaring på markedet – enkelte over 100 år. Sammenholder man afslutningsvis producenternes plads på markedet med antal år, de har eksisteret, vil gruppen af mindre smykkeproducenter befinde sig i introduktions- eller vækstfasen i virksomhedens livscyklus (inspireret af den klassiske PLC-kurve) (Jobber, 2004: s. 308-310), mens de større udbydere vil være i modenhedsfasen eller sågar på vej hen i nedgangsfasen (f.eks. den danske smykkeproducent Spinning Jewelry) (Vorre, 2013).

De fleste af de mindre smykkeproducenter anvender virksomhedsstrukturer og strategier, der i store træk er meget sammenlignelige. I forbindelse med etableringen af en kundeklub er det relevant at få identificeret de aktiviteter i virksomheden, der som udgangspunkt skaber en værdi for kunden. Dette bør gøres for bedre at være i stand til at danne en kundeklub, der udnytter virksomhedens styrker og samtidig, hvor det er muligt, går ind og udbedrer eller tager hensyn til eventuelle svagheder. Strukturen i de primære aktiviteter ser ifølge Værdikæden således ud:

## **Værdikæden**

### **In-bound logistics**

Mange af de mindre smykkeproducenter har et meget stort produktsortiment, og det ville være omkostningsfuldt, at have samtlige produkter i kollektionen på lager. Derfor vælger nogle kun at have de mest populære varer hjemme og producere resten, i takt med at en ordre går ind. Da det kan være svært for producenterne at forudse, hvilke produkter, der vil blive solgt flest af, kan de risikere at bestille varer hjem, som ikke bliver solgt, hvilket kan resultere i et ophobet lager.

### **Operations**

En del af de mindre smykkeproducenter får produceret deres varer udenlands. Da materialer såsom ædelstene ofte kommer fra lande som Indien, kan det vælges at producere samme sted (Jewslcph, 2013a). Nogle af smykkerne hos de små smykkeproducenter produceres dog også i hånden hjemme i Danmark. Når smykkeproducenterne designer og producerer deres produkter, forsøger de at ramme målgruppens præferencer og behov.

## **Out-bound logistics**

Da mange af de mindre smykkeproducenter har webshops, kan der tikke ordrer ind døgnet rundt digitalt. Mange mennesker har en forventning om en kort leveringstid, når de shopper online, hvilket kræver, at virksomheden er hurtig til at ekspedere ordren og få sendt varen af sted. I de tilfælde, hvor virksomheden først skal til at producere smykket, når ordren modtages, kan leveringstiden blive længere.

## **Marketing and sales**

Når det kommer til de mindre smykkeproducenters marketingaktiviteter, vil disse i de fleste tilfælde primært eller udelukkende fokusere på kunderne. Denne tilgang er ifølge Payne og hans teori vedrørende de 6 delmarkeder (jf. afsnit 4.2.2 s. 26) også den rigtige, men der bør stadig tages hensyn til at profilere sig til de øvrige 5 delmarkeder (referencer, påvirkere, medarbejdere, rekruttering og leverandører), hvilket mange af de mindre smykkeproducenter højst sandsynligt ikke gør. De er sikkert opmærksomme på at opretholde et godt ry overfor deres omverden, men at de direkte har udfærdiget strategier for, hvordan de skal markedsføre sig overfor andre end deres kunder er nok ikke tilfældet, hvilket vil sige, at de ikke fuldt ud anvender relationsmarkedsføringens grundprincipper. Hvordan de til gengæld markedsfører sig overfor deres kunder, vil blive behandlet senere i afsnittet med de 4 P'er.

## **Service**

Mange af de mindre smykkeproducenter vælger, som en del af deres webshop, at have et punkt i menuen, der omfatter pleje af smykker. Her kan kunderne læse om, hvordan de passer bedst på deres smykker, renser dem, opbevarer dem osv., så produktet holder sig pænt længst muligt. Dette må ses som en styrke for producenterne, da de med dette tiltag tilføjer en ekstra dimension til selve kerneproduktet, hvilket er med til at give en merværdi til kunden.

Med hensyn til leveringstiden hos gruppen af mindre smykkeproducenter, så har de fleste en forholdsvis kort leveringstid på de varer, som de har på lager (2-5 dage). Producenterne følger desuden, med hensyn til returretten, de obligatoriske og lovmæssige regler for salg via Internettet, hvilket giver forbrugeren en returret på 14 dage (Forbrug, 2012). Nogle af virksomhederne tilbyder fri fragt, når en kunde køber et smykke (Sif Jakobs, 2013) mens andre tilbyder fri fragt, når der købes over et bestemt beløb (byBiehl, 2013). Som en ekstra service tilbyder enkelte af producenterne, at kunden kan få speciallavet et smykke på bestilling (Jewlscph, 2013b). Mange af

de mindre smykkeproducenter anvender derfor på nuværende tidspunkt den loyalitetsstrategi, Svanholmer kalder ”basis” (jf. afsnit 4.2.4 s. 36).

Ligesom der er ligheder i virksomhedsstrukturen hos gruppen af mindre smykkeproducenter, har de også valgt markedsføringsstrategier, der minder om hinanden. Disse strategier kan beskrives vha. de 4 P’er, som også kan bruges til at identificere, hvad de mindre smykkeproducenter på nuværende tidspunkt gør for at styrke relationen til deres kunder.

## **De 4 P’er**

### **Product**

Ens for den valgte gruppe af mindre smykkeproducenter er, at deres produkter er lavet i ægte materialer. Det vil sige, at der anvendes ægte sølv, guld og i de fleste tilfælde også ægte ædelstene. Mange af virksomhederne vælger dog at anvende sølvet som basismateriale med en tynd gulforgyldning udover. Denne strategi anvendes bl.a. for at holde produktets pris nede men har den konsekvens, at smykkernes kvalitet forringes, da forgyldningen med tiden kan slides af. Udover den klassiske gulforgyldning anvender flere af producenterne også en rosaforgyldning og en oxidering af sølvet, hvilket er meget karakteristisk for tidens populære modesmykker. Denne type behandling anvendes ikke så ofte i den mere klassiske smykkeproduktion hos større udbydere som f.eks. Georg Jensen. Produktsortimentet hos de mindre smykkeproducenter spænder bredt lige fra øreringe og armbånd til fingerringe og halskæder. Sortimentets størrelse varierer fra virksomhed til virksomhed. Mens f.eks. Jewlscph har et meget stort udvalg af diverse smykker har byBiehl et mere begrænset sortiment.

I forhold til smykkernes design kan man ofte finde produkter, der minder meget om hinanden hos de forskellige udbydere. Dette skyldes højst sandsynligt, at smykkedesignerne henter inspiration fra hinanden, eller at virksomhederne kan købe færdige designs fra produktionslandene. Ulempen ved dette er, at det kan gøre det svært for forbrugerne at skelne mellem de forskellige brands og dermed også føle en særlig tilknytning til et brand.



|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |
| Izabel Camille 400 kr.                                                            | Jewlscph 499 kr.                                                                  | Susanne F.B. 210 kr.                                                               | Pernille C. 250 kr.                                                                 |

|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |
| Mito 2.797 kr.                                                                    | Jewlscph 2.999 kr.                                                                | byBiehl 1.395 kr.                                                                  | Sif Jakobs 899 kr.                                                                  |

Figur 9. Produktsammenligning

Nogle af smykkeproducenterne anvender en produktstrategi, der har til formål at få kunden til at foretage genkøb. Dette gøres vha. produkter, som der kan bygges videre på i form af f.eks. flere vedhæng til et armbånd.

|                                |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Charlotte<br/>(byBiehl)</b> | <i>"Men vores produkt fordrer heldigvis noget loyalitet, da rigtig mange køber et armbånd med en pod på, og så køber de en igen."</i>                                                                               |
| <b>Ann<br/>(Izabel C.)</b>     | <i>"Har man øreringene, så skal man lige se, hvad der er kommet til af små vedhæng, der kan sættes på. Det er en form for indirekte loyalitet. Dvs. at vi igennem produktet forsøger at opbygge loyale kunder."</i> |

Som de to smykkeproducenter gav udtryk for i vores interview med dem, er den loyalitet, som bliver skabt gennem produktet en form for indirekte/"tvungen" loyalitet, da kunden får et behov for at bygge videre på sit smykke, så det følger med moden og ser godt ud.

## Price

Som det blev understreget i afsnittet "product" ligger produkterne hos de mindre smykkeproducenter nogenlunde i samme prisleje. Prisen bliver til dels fastlagt efter prisen på materialer herunder især den svingende guldpris (Ritzau, 2011), hertil kommer en margin, der ofte

er fastsat hos den enkelte virksomhed. Brandets værdi hos målgruppen har også en betydning for produktets pris, da et stærkt brand kan sætte priserne højere. Dette vurderer vi dog ikke er tilfældet med den valgte gruppe af mindre smykkeproducenter, idet deres brands ikke har samme høje kendskabsgrad og værdi som f.eks. Pandora.

Mange af producenterne anvender løbende rabatkoder og tilbud. Disse gives f.eks. i forbindelse med et lagersalg, en messe eller et almindeligt udsalg. Rabatter og tilbud kan føre til et øget salg, men kan også medføre at brandet taber værdi, hvis produktet sælges for billigt. Dertil kommer, at for ofte annoncerede tilbud og rabatter kan påvirke det daglige salg negativt, da kunden så hellere vil vente til næste udsalg eller lagersalg.



Figur 10. Udsalgsoptag på Jewlscphs og byBiehls Facebooksider, kilde Facebook Jewlscph, 2013 og Facebook byBiehl, 2013

## Place

Kendetegnende for den valgte gruppe af mindre smykkeproducenter er, at ingen af dem har salg via egne fysiske butikker. Smykkerne bliver solgt hos eksterne forhandlere, der både kan være guldsmede men også modebutikker. Dertil kommer salg via virksomhedernes egne webshops.

Mange af udbyderne ender med at vælge de samme forhandlere, og deres produkter ligger derfor side om side i vinduet i butikkerne:

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ann</b><br>(Izabel C.) | <i>"Vi har faktisk altid kigget meget på, i hvilke guldsmedeforretninger de andre mærker som f.eks. Jewlscph og byBiehl lå, for vi vil rigtig gerne ligge de samme steder som de andre mærker. Så selvfølgelig er det en konkurrence, men det er også lidt en symbiose mellem, at man ligger sammen med nogle, man minder om."</i> |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fordelen ved at anvende denne strategi er, at man som producent er der, hvor ens primære konkurrenter er, og virksomheden gør det dermed også lettere for målgruppen at vælge deres produkt som alternativ, hvilket dog kan gå begge veje. Ulempen er, at kunderne kan have svært ved at skelne mellem de forskellige brands, hvilket kan resultere i, at de bliver "shifting loyals" eller "switchers", hvor forbrugeren er kortvarig loyal eller slet ikke er loyal overfor virksomheden. Udfordringen ved denne strategi er desuden, at distancen til slutkunden bliver stor. Dermed bliver det også sværere for producenten at skabe en tæt relation til kunden, da kontrollen over den personlige dialog og kundeservice er lav i tilfældet med forhandlere. Nogle få gange om året vælger nogle af producenterne dog at afholde et lagersalg eller deltage på en forbrugermesse. Dette giver mulighed for at møde kunden ansigt til ansigt og skabe en personlig dialog, der kan virke relationsstærkende og opbygge loyalitet. Til trods for dette bør det understreges, at relationen til kunden overordnet må vurderes som værende svag.

### **Promotion**

Der hersker mange forskellige strategier i forhold til at promovere virksomheden og dens produkter blandt producenterne. Nogle af strategierne er at afholde events, hvor kunden og/eller forhandleren har mulighed for at møde designeren og menneskene bag brandet:

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Charlotte</b><br>(byBiehl) | <i>"F.eks. når jeg laver events hos vores forhandlere, så gør jeg altid det, at jeg inddrager kunderne. Hvis de bare skal gå rundt og kigge på smykkerne og drikke noget champagne – altså det giver ikke det store. Så husker man det ikke, men hvis jeg har været henne og stille krav til dem og f.eks. siger "Hvad synes du om den der?" og går rundt og snakker med dem, så husker de det på en helt anden måde. Jeg får i hvert fald positiv feed back på det, og folk synes det er sjovt."</i> |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Events kan være med til at forkorte distancen mellem virksomhed og kunde og dermed bidrage til en styrket relation. Producenterne har hermed mulighed for at komme i direkte dialog med deres kunder, hvilket kan udnyttes til at få en bedre fornemmelse for målgruppens holdninger og

præferencer. En anden måde at lære sin målgruppe bedre at kende på er via fokusgrupper, hvilket byBiehl benytter sig af. Man kan argumentere for, at Charlotte Biehl med denne metode anvender en indirekte form for promotion, idet hun får fortalt om sine smykker til et udsnit af brandets målgruppe. Mødet mellem virksomhed og målgruppe kan i dette tilfælde udvikle sig til en længerevarende relation, som Charlotte Biehl selv beskriver det i interviewet:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charlotte<br>(byBiehl) | <i>”Derudover er vi tætte på kunderne, og det tror jeg også er kommet, med de her fokusgrupper jeg har lavet. Jeg har været ude at snakke med sindssygt mange kvinder i det danske land, og der er mange af dem, som føler, at de har et tilhørsforhold til os. De sender os mails med idéer til produkter og sms’er mig fredag aften, når de har set et produkt, som en person har haft på til Melodi Grand Prix. Og det er kvinder som jeg har mødt én gang for over et år siden, som føler et behov for at skrive og fortælle. Så jeg tror vi har en meget tæt relation til vores kunder, og de føler, de er en del af universet.”</i> |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Blandt andre populære promotiontiltag er brugen af de sociale medier herunder især Facebook. En aktiv anvendelse af Facebook kan føre til, at relationen mellem virksomhed og kunde bliver af den type som Gummesson jf. bilag 5 kalder ”Den elektroniske relation”. Ved sådan en relation er kontakten mellem virksomhed og kunde digital, og man kan argumentere for, at det kan være en svagere relation end den relation, som er bygget på fysisk tilstedeværelse.

De fleste af producenterne anvender mediet Facebook som en kommunikationskanal, hvor de informerer om nye produkter, brandet, designeren, særlige events osv. Andre er mere kreative og vælger at anvende en frontfigur på de sociale medier. Jewlscph er et oplagt eksempel. Her bruger virksomheden designeren Mai Manniche som frontfigur for brandet både i trykte og via sociale medier. På virksomhedens Facebookside kan man f.eks. følge Mai i hendes dagligdag, hvor hun bl.a. fortæller om dagens smykkeoutfit, sine inspirationsrejser og henvender sig direkte til sine fans med spørgsmål om ting som smykkepræferencer og -vaner (Facebook Jewlscph, 2013). Et andet eksempel på en lignende strategi er Izabel Camilles, som tidligere anvendte en fiktiv person som frontfigur for brandet:

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ann<br>(Izabel C.) | <i>”Men forholdsvis hurtigt fandt vi på, at lave det der hed ”Izabel Camille-pigen”. Vi lavede en Facebookside til mærket og en Facebookside separat til Izabel Camille-pigen. Vi valgte, at Sara, der var vores model for vores katalog på det tidspunkt, også skulle anvendes som vores Izabel Camille-pige. Vi tog en hel masse fotos af hende i alt muligt forskelligt udstyr inde på Strøget, foran Gucci butikken, i skoven og mens hun joggede. Så havde vi fået en tekstforfatter til at skrive en rigtig triviell kærlighedshistorie om hende. Hun var selvfølgelig</i> |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <i>advokatfuldmægtig, så godt ud og så elskede hun Izabel Camille smykker og lækkert tøj. Vi gjorde så det, at vi fik nogle aftaler i hus med nogle tøjmærker, som vi kunne peppe det lidt op med. Vibekke lavede nogle collager med vores smykker og med billeder af de tøjmærker, vi havde aftaler med. Så det blev sådan lidt "I dag har jeg taget mine blå Izabel Camille øreringe på og matchet det med..."</i> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dette var med til at skabe opmærksomhed og omtale omkring brandet samtidigt med, at der opstod et behov blandt målgruppen for at følge den fiktive Izabel Camille-pige:

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ann<br/>(Izabel C.)</b> | <i>"Men til sidst blev hun for svær at styre, og vi besluttede, at hun blev gravid og rejste til Australien. Så vi så aldrig mere til hende. Der er faktisk nogle der engang imellem spørger til hende: "Kommer hun ikke snart hjem fra Australien?"</i> |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ovenstående tiltag viser, at det i forhold til relationen mellem virksomhed og kunde kan være en fordel at sætte ansigt på brandet, da det giver anledning til øget kendskabsgrad og brandværdi.

Ved siden af Facebook er nyhedsbrevet også en hyppig anvendt promotionkanal blandt mange af de mindre smykkeproducenter. Nyhedsbrevet bruges i mange tilfælde ligesom Facebook til at informere om nye produkter, events, konkurrencer m.m. Forskellen er dog, at der med nyhedsbrevet er tale om envejskommunikation, hvilket skaber asymmetri i relationen mellem virksomhed og kunde, da kunden ikke har mulighed for at indgå i en dialog på samme måde som f.eks. på Facebook. Ligeledes samarbejder mange af de mindre smykkeproducenter med forskellige medier, som låner smykker til TV-optagelser og modemagasiner. Med dette er det ikke relationen mellem virksomhed og kunde, der styrkes, men kendskabsgraden til brandet der øges. På næste side ses en oversigt over de anvendte strategier hos et udsnit af de mindre danske smykkeproducenter (tabellen er ikke en udtømmende liste):

| Brand                                                                                                                               | Webshop | Forhandlere | Tilbud | Konkurrencer | Events | Facebook likes | Nyhedsbrev | Frontfigur                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------|--------------|--------|----------------|------------|--------------------------------------------|
|  IZABEL CAMILLE JEWELRY                            | Ja      | Ja          | Ja     | Ja           | Ja     | 3853           | Ja         | Har tidligere anvendt en fiktiv frontfigur |
|  byBlehl                                           | Ja      | Ja          | Ja     | Ja           | Ja     | 4704           | Ja         | Charlotte Blehl                            |
|  JEWLSCPH<br><small>DESIGN BY MAI MANNICHE</small> | Ja      | Ja          | Ja     | Ja           | Ja     | 4205           | Ja         | Mai Manniche                               |
|  Pernille Corydon Jewellery                        | Nej     | Ja          | ?      | Ja           | ?      | 9068           | Nej        | (Pernille Corydon)                         |
|  SUSANNE FRIS BJØRNER<br><small>JEWELLERY</small>  | Nej     | Ja          | ?      | ?            | ?      | 172            | Nej        | (Susanne Fris Bjørner)                     |
|  SJ<br>SIF JAKOBS<br><small>JEWELLERY</small>      | Ja      | Ja          | ?      | Ja           | Ja     | 3437           | Ja         | Sif Jakobs                                 |
|  mitos                                             | Ja      | Ja          | Ja     | Ja           | Ja     | 1628           | Ja         | Nej                                        |

Tabel 3. Sammenligning af strategier hos nogle af de mindre danske smykkeproducenter

Som kommentar til ovenstående tabel bør nævnes, at antallet af Facebook likes på virksomhedernes Facebooksider er fra d. 30. juli 2013 og derfor kan have ændret sig siden. Det bør desuden forklares, at parenteserne omkring navnene i sidste kolonne er lavet, fordi disse producenter på trods af en frontfigur ikke bruger denne synderligt aktivt i deres markedsføring af brandet.

### 6.1.2 Konkurrencesituationen

Til at vurdere intensiteten af konkurrencesituationen på det danske marked for smykker anvendes i det følgende Michael Porters brancheanalysemodel Porters Five Forces (Jobber, 2004: s. 678-681). I modellen indgår to hovedaktører: Leverandør og kunde. Det bør i den forbindelse understreges, at vi i anvendelsen af modellen sætter lighedstegn mellem leverandør og smykkeproducent, ligesom ordet kunde skal forstås som slutkunden og ikke eventuelle mellemlid i form af smykkeforhandlere.

#### Kundens forhandlingsstyrke

Da antallet af smykkeproducenter på det danske marked er højt, og en del af deres produkter i et vist omfang minder om hinanden, kan man argumentere for, at kundens forhandlingsstyrke er stor, da det er let for kunden at substituere produktet. Hvis kunden til gengæld har knyttet sig til et bestemt brand, vil man opleve, at denne præference svækker kundens forhandlingsstyrke. En sådan

tilknytning kan ifølge de to interviewede smykkeproducenter f.eks. opnås med produkter, som kunden kan bygge videre på:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charlotte<br>(byBiehl) | <i>"Men vores produkt fordrer heldigvis noget loyalitet, da rigtig mange køber et armbånd med en pod på, og så køber de en igen."</i>                                                                                                                                                                                                  |
| Ann<br>(Izabel C.)     | <i>"Vi har jo egentlig ikke noget loyalitetsprogram for dem, men vores koncept giver dem trang til at købe flere ting. Har man øreringene, så skal man lige se, hvad der er kommet til af små vedhæng, der kan sættes på. Det er en form for indirekte loyalitet. Dvs. at vi igennem produktet forsøger at opbygge loyale kunder."</i> |

En anden ting, der i en vis grad svækker kundens forhandlingsstyrke, er det faktum, at priserne på ægte smykker i de fleste tilfælde vil ligge i nogenlunde samme leje, da producenterne grundet materialernes høje priser vil have svært ved at differentiere sig på dette område.

Ser man specifikt på kundens forhandlingsstyrke vil den i mange tilfælde være større end hos gruppen af store udbydere. Dette skyldes, at de store udbydere har formået at skabe et brand med en større kendskabsgrad og en dertil knyttet høj brandværdi. Dette ses f.eks. hos Georg Jensen, der har eksisteret i mange år og bl.a. signalerer eksklusivitet. Dette kan få kunden til at foretrække Georg Jensen, fordi brandet i sig selv giver kunden en værdi. Dertil kommer, at man hos smykkeproducenter som Georg Jensen kan gå ind i virksomhedens egne butikker og dermed få hele oplevelsen ved købet med ved siden af kerneproduktet, hvilket kan skabe øget værdi for kunden. Mange af de mindre producenter har ikke egne fysiske butikker, hvilket betyder, at de står side om side med deres konkurrenters produkter hos guldsmedene og i modebutikkerne:

|                    |                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ann<br>(Izabel C.) | <i>"Vi har faktisk altid kigget meget på, i hvilke guldsmedeforretninger de andre mærker som f.eks. Jewlscph og byBiehl lå, for vi vil rigtig gerne ligge de samme steder, som de andre mærker."</i> |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dette samt det faktum, at de små smykkeproducenter ikke har så stærke brandidentiteter som de store producenter, gør det let for kunden at substituere med et konkurrerende produkt.

### **Substituerende produkter**

Som nævnt er konkurrencen blandt smykkeproducenterne på det danske marked hård (Detailfolk,

2013). Udvider man sin indgangsvinkel til konkurrencesituationen, intensiveres den yderligere, hvis man ser på udvalget af substituerende produkter i form af såkaldte bijouteri-smykker (uægte smykker), der sælges til en langt lavere pris end de ægte smykker. Det vil sige, at hvis kunden ikke går så meget op i smykkernes kvalitet eller holdbarhed, vil hun have let ved at substituere til uægte smykker fra producenter som f.eks. Pilgrim eller Pieces uden nogen form for skifteomkostninger. Dette kan især være aktuelt i perioder med lavkonjunktur, hvor folk har færre penge mellem hænderne og derfor i nogle tilfælde kan gå på kompromis med kvalitet og vælge det billige alternativ, der stadig er et modesmykke.

### **Leverandørernes forhandlingsstyrke**

Da smykkeproducenternes produkter i de fleste tilfælde er lette at substituere, kan man argumentere for, at leverandørernes forhandlingsstyrke er lav. Dette gælder dog ikke i ligeså høj grad de producenter, som har formået at skabe sig et stærkt brand, som kunden tillægger en ekstra værdi såsom eksklusivitet, image, osv. I disse tilfælde vil leverandørens forhandlingsstyrke være højere, da kunden går efter lige præcis det brand og derfor ikke vil stille sig tilfreds med et andet.

### **Truslen fra nye udbydere**

Nutidens teknologi har medvirket til, at det i dag er forholdsvis let at starte en virksomhed på B2C-markedet op, da det ikke er ligeså omkostningsfuldt at administrere en webshop, som det er at skulle åbne en fysisk butik. Dertil kommer, at globaliseringen har gjort det lettere og hurtigere at rejse fra den ene ende af jorden til den anden, og dem som ønsker at starte en smykkevirksomhed med ægte smykker vil derfor have nogenlunde let adgang til materialer og designs fra lande som f.eks. Indien. Dermed kan nye udbydere nemt starte en kollektion op. Der hersker selvfølgelig nogle adgangsbarrierer i form af f.eks. kapital til materialer og produktion, men i mange tilfælde kan man vælge at anvende en form for dropshipment. Dvs. at virksomheden i stedet for at etablere et varelager producerer smykkerne løbende, som ordrene kommer ind. Ulempen ved dette er, at leveringstiden bliver lang, men det kan være en god og forsigtig måde at starte op på, indtil man ved, hvor stor efterspørgslen er.

En anden adgangsbarriere er, at det kræver tid og viden at øge kendskabsgraden til et nyt brand. Dette er dog også blevet lettere at gøre billigt, efter Internettet er kommet, da det f.eks. er gratis at etablere en Facebookside, hvilket mange virksomheder benytter sig af. Dette gælder også de to smykkeproducenter, som blev interviewet i forbindelse med afhandlingen:



|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ann<br>(Izabel C.) | <i>"I starten gjorde vi ikke ret meget, for det var der simpelthen ikke økonomi til i firmaet. Men forholdsvis hurtigt fandt vi på, at lave det der hed "Izabel Camille-pigen". Vi lavede en Facebookside til mærket og en Facebookside separat til Izabel Camille-pigen."</i> |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Udover en Facebookside kan virksomheder også forholdsvis billigt køre annoncer via Facebook og Google Adwords. Mange vælger desuden at samarbejde med forskellige bloggere, der effektivt kan sprede budskabet om et nyt produkt til et stort antal potentielle kunder via deres blogs.

### Konkurrencesituationen i branchen

Samler man resultaterne fra de fire forskellige ovenstående områder, kan man konkludere, at konkurrencesituationen i smykkebranchen er intens, hvilket de to smykkeproducenter også gav udtryk for i de gennemførte virksomhedsinterviews:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charlotte<br>(byBiehl) | <i>"Der er mange konkurrenter på markedet, men det er egentlig ikke konkurrencen, jeg synes, er det værste for tiden – det er krisen. Det er rigtig hårdt for smykkeforretningerne. Vores kunder og vores forhandlere er inde i en rigtig svær tid."</i> |
| Ann<br>(Izabel C.)     | <i>"Danmark er et af de lande med helt vildt mange smykkemærker. Folk laver stort set smykker, når de ikke ved, hvad de ellers skal finde på."</i>                                                                                                       |

Det er tydeligt, at de store smykkeproducenter, som har formået at skabe en stærk mærkevareprofil og har flere ressourcer, er mindre sårbare end de små smykkeproducenter, som vi tager udgangspunkt i:

|                        |                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charlotte<br>(byBiehl) | <i>"Hvis der ikke er nogen kunder i butikken, så er det klart, at det er de virksomheder med de store markedsføringsbudgetter, som vinder kunderne."</i> |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Da det som nævnt er svært at differentiere sig på lave priser, når der produceres smykker i ægte materialer, forsøger udbyderne i mange tilfælde at skille sig ud via de tre andre handlingsparametre (promotion, place og product). Her er det især vigtigt for de små producenter at finde et område, som kan give dem en konkurrencefordel og dermed styrke deres position på markedet.

### 6.1.3 Eksterne markedsforhold

I forbindelse med etableringen af en kundeklub eller lignende loyalitetsskabende tiltag er der forskellige eksterne markedsforhold, som kan og bør have betydning for virksomhedens valg af strategi. I det følgende vil vi derfor vha. en PEST-analyse identificere nogle af de eksterne forhold på det danske marked, som kan være relevante ved etableringen af en kundeklub.

#### Politiske og lovmæssige forhold

I forbindelse med etableringen af en kundeklub eller et loyalitetsprogram er det almindeligt, at virksomheder indsamler personlige data om medlemmerne, som de bl.a. kan anvende ved direct marketing. Her er det desuden vigtigt, at virksomhederne er opmærksomme på, at der er lovmæssige restriktioner for, hvordan man indsamler og behandler sådanne data. I henhold til Persondataloven skal der f.eks. være et klart formål med indsamlingen af dataene, og dette formål skal gøres tydeligt for den, der indsamles data om. Derudover må virksomhederne heller ikke, uden samtykke fra den dataene omhandler, videregive dataene til andre virksomheder, som kan anvende dataene i deres markedsføring (Retsinformation, 2000). Det betyder bl.a. at virksomheden ikke må videregive sin liste over mailadresser på klubmedlemmer til eventuelle nye samarbejdspartnere, så de kan anvende listen i forbindelse med direct marketing aktiviteter.

Det bør desuden tilføjes, at man jf. Markedsføringslovens § 6 heller ikke må udsende reklamer og lignende via e-mail, sms, mms osv., medmindre modtageren specifikt har givet tilladelse hertil (Retsinformation, 2012). Formålet med dette forbud er at beskytte forbrugeren mod den øgede mængde af spam, som mange føler forurener deres indbakke. Set fra virksomhedernes side er loven dog en ulempe, da den gør det sværere for dem at skabe kontakt til potentielle kunder eller kundeklubsmedlemmer. Alternativt kan virksomheden vælge at sende et traditionelt brev, men da omkostningerne ved denne metode er langt større, end ved brug af e-mails, vil mange fravælge dette.

#### Økonomiske forhold

Når en virksomhed skal etablere en kundeklub, skal der vælges en strategi for, hvilke fordele medlemmerne af klubben skal have ved at være en del af den. I den forbindelse kan det være en god idé at undersøge, hvordan den økonomiske situation i det danske samfund ser ud, på det tidspunkt klubben skal lanceres. Hvis vi f.eks. som i dag har lavkonjunktur, er der en del forbrugere, som ikke har så mange penge mellem hænderne, og de er dermed også mere bevidste om, hvad de bruger

dem til. Derfor kan det være en fordel at lancere en kundeklub, hvor der gives nogle økonomiske fordele til medlemmerne. Det kan f.eks. være i form af særlige medlemsrabatter, et bonussystem eller lignende. Omvendt kan en lavkonjunktursperiode også betyde, at virksomheden selv har et begrænset markedsføringsbudget. Da man må regne med en del omkostninger ved etableringen og driften af en kundeklub, kan det derfor være, at virksomheden skal vente med at etablere kundeklubben til, der er større økonomisk råderum.

### **Sociokulturelle forhold**

Antallet af kundeklubber er som tidligere nævnt steget markant inden for de seneste par år. Dette gælder især på B2C-markedet, hvor virksomheder i mange forskellige brancher har valgt at etablere en kundeklub for at vinde kampen om kundernes loyalitet. Faren ved det store antal kundeklubber er, at forbrugerne bliver mættede og dermed når til et punkt, hvor de ikke ønsker at engagere sig i flere kundeklubber eller ganske enkelt mister overblikket over, hvad de er medlem af.

Virksomheder, der ønsker at starte en kundeklub, bør have dette in mente og overveje, hvordan de kan sammensætte en kundeklub eller noget tilsvarende, som skiller sig ud fra de øvrige kundeklubber og i større eller mindre grad giver forbrugeren noget nyt.

Blandt nogle af de andre sociokulturelle forhold, som er relevante at overveje i forbindelse med etableringen af en kundeklub, er den symbolik, der knytter sig til produktet. Smykker har eksisteret i årtusinde og var oprindeligt noget, som symboliserede rigdom og magt (Ulriksen, 2010: s. 3).

Denne symbolik eksisterer stadig men i langt mindre grad, da man i dag kan producere smykker i billige materialer, som ser mere værdifulde ud, end de i virkeligheden er. Man kan desuden argumentere for, at smykker i dag symboliserer rigdom og eksklusivitet gennem det brand, der producerer dem. Et par øreringe med Chanel's logo udtrykker f.eks. eksklusivitet og status i højere grad end et par øreringe fra bijouteribrands som Pilgrim eller Pieces.

Når man taler om smykker og deres symbolik, er det også relevant at nævne særlige begivenheder som dåb, konfirmation, forlovelse o.l. og højtider som f.eks. Valentins Dag, Mors Dag osv. Til disse begivenheder og højtider giver man som ritual en gave til hovedpersonen eller hinanden. Gaven er i mange tilfælde et smykke, som i den sammenhæng det indgår i, bliver et symbol på giverens kærlighed til modtageren. Da smykket i disse situationer bliver noget meget personligt og symbolsk vil gavegiveren i mange tilfælde derfor også involvere sig mere i købet, end hvis han/hun køber et smykke til sig selv. Afslutningsvis bør det derfor understreges, at det vil være oplagt at udnytte de

nævnte højtider og mærkedage i forbindelse med planlægningen af en strategi for en kundeklub, der har en smykkeproducent som afsender.

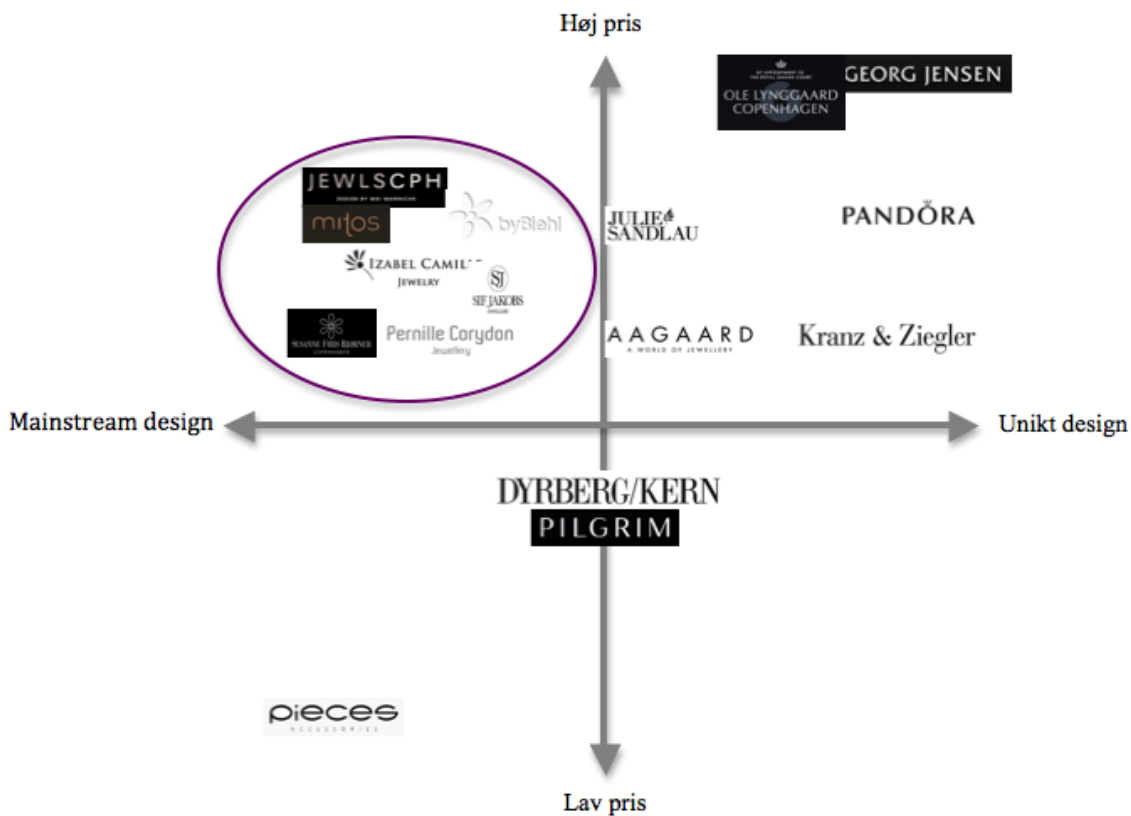
### **Teknologiske forhold**

I forbindelse med etableringen af en kundeklub skal der lægges en strategi for, hvordan der skal kommunikeres med klubbens medlemmer. Her er det relevant for virksomheden at se på den samfundsmæssige udvikling inden for brugen af de sociale medier og Internettet generelt. Den moderne forbruger har en forventning om, at kunne finde næsten enhver virksomhed eller et brand på Facebook. Det vil derfor være yderst relevant bl.a. at bruge denne platform som kommunikationsforum for en kundeklub. Det kræver naturligvis nogle ressourcer at drive sådan en side, men den giver mulighed for at føre en direkte dialog med kunden, hvilket er fordelagtigt for virksomheder uden egne fysiske butikker. Ulempen ved en Facebookside for en kundeklub er, at medlemmerne i fuld offentlighed kan give udtryk for deres utilfredshed. Det er derfor også vigtigt for virksomheden at lave en politik for, hvordan de skal tackle sådanne situationer på platformen. Udover udviklingen i brugen af de sociale medier er det også relevant at nævne de mange andre teknologiske fordele, som Internettet har medført. Heriblandt er de mange gratis programmer, som f.eks. Mailchimp, hvor virksomhederne kan oprette en konto og derefter udsende nyhedsbreve til deres kundeklubsmedlemmer. Også selve administrationen af en kundeklub kan lettes ved hjælp af den teknologiske udvikling, som har medført forskellige CRM-systemer, der kan anvendes som database over klubbens medlemmer.

### **6.1.4 Delkonklusion**

Som det blev beskrevet i den ovenstående analyse, hersker der en intens konkurrence blandt udbyderne på det danske smykkemarked. Selvom smykkeproducenterne forsøger at designe unikke produkter, ses det i figur 9, at producenterne udbyder smykker, der minder meget om hinanden. Med hensyn til produkternes pris kan producenterne kun til en vis grad styre den endelige salgspris, da prisen på grundmaterialer (især guld) kan stige og falde og dermed få betydning for den pris, slutkunden skal give for produktet. Ud fra disse faktorer kan man fastslå, at det danske smykkemarked er kendetegnet ved den konkurrenceform, som hedder ”fuldkommen konkurrence”.

Konkurrencen på det danske smykkemarked kan beskrives yderligere vha. et positioneringskort, der viser, hvordan nogle af producenterne har valgt at placere sig på markedet rent strategisk i forhold til produkternes design og pris jf. de 4 P'er:



Figur 11. Positioneringskort over udvalgte smykkeproducenter på det danske marked

Som det er illustreret i figur 11, og kunne ses ud fra analysen af de mindre smykkeproducenters strategier, positionerer de sig nogenlunde ens og udgør derfor tilsammen en strategisk gruppe (Hooley et al, 2012: s. 74-76). Deres valgte strategier, som bl.a. omfatter salg via webshop, smykker i ægte materialer osv., er med til at karakterisere dem som gruppe og har både fordele og ulemper i forhold til det at skulle etablere en kundeklub og opnå loyalitet samt en styrket relation til kunderne. Ved siden af de interne fordele og ulemper kommer også en række muligheder og trusler fra markedet, som kan have indflydelse på etableringen af en kundeklub. I situationsanalysen blev en række af disse muligheder og trusler identificeret vha. en PEST-analyse. Som opsummering kan fordelene og ulemperne for gruppen af mindre smykkeproducenter, samt de eksterne muligheder og trusler ved etableringen af en kundeklub på det danske marked, opsummeres vha. en SWOT-analyse:

| STYRKER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SVAGHEDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kort leveringstid på produkter der er på lager</li> <li>- Fri fragt hos enkelte producenter</li> <li>- Mulighed for speciallavede smykker hos enkelte producenter</li> <li>- Såkaldte ”samlesmykker” der hos nogle producenter giver kunden anledning til at komme igen</li> <li>- Råd og tips til pleje af smykker som en service til kunderne</li> <li>- Mulighed for ordre døgnet rundt, da en webshop aldrig har lukket</li> <li>- Brug af sociale medier til gensidig kommunikation med kunden</li> <li>- Events med mulighed for direkte kontakt til kunden</li> <li>- Brug af nyhedsbreve som informationskilde til kunderne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lang leveringstid på nogle produkter</li> <li>- Stor brug af digitale kommunikationskanaler → ”Den digitale relationstype”</li> <li>- Ingen fysiske butikker → ingen direkte kontakt med kunden</li> <li>- Ingen differentiering ved valg af forhandlere</li> <li>- Produkter der ligner konkurrenternes</li> <li>- Et nogenlunde ens prisniveau for alle producenter i gruppen</li> </ul> |
| MULIGHEDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TRUSLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ved en evt. lavkonjunktur har forbrugeren større behov for økonomiske fordele</li> <li>- Mange gratis digitale kommunikationsværktøjer</li> <li>- I den danske kultur har smykker en stor symbolværdi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En evt. lavkonjunktur kan påvirke marketingbudgettet negativt</li> <li>- Lovmæssige restriktioner ved kontakt til kunder/målgruppe</li> <li>- Stor stigning i kundeklubber hvilket kan betyde, at marked for kundeklubber er mættet</li> </ul>                                                                                                                                             |

Tabel 4. SWOT-analyse

## 6.2 Caseanalyser

I de to næste afsnit vil vi beskrive og analysere henholdsvis Matas' og Pandoras kundeklubber med henblik på, at få identificeret hvilke elementer de består af og finde frem til deres styrker og svagheder. Analysen vil blive suppleret med citater fra vores interviews (se bilag 7 og 8) med henholdsvis ekspert i kundeprogrammer Morten Aabo fra konsulentbureauet Responsive og Henrik Sølbeck-Nielsen Vice President for CRM & Digital Marketing i Pandora.

### 6.2.1 Matas

Den danske materialistkæde Matas, blev grundlagt i 1949 og omfatter i dag 294 fysiske butikker i Danmark samt to i Sverige (Matas, 2013). Med hovedformålet at skabe kundeloyalitet og mersalg valgte den populære kæde i 2010 at starte en kundeklub med navnet "Club Matas" (Larsen, 2012). Club Matas er en gratis og åben kundeklub (jf. Butscher afsnit 4.2.5 s. 39), der er baseret på et mix af de to loyalitetsstrategier, som Svanholmer kalder "loyalitätsprogram" og "klub". Strategien "loyalitätsprogram" kommer især til udtryk gennem Club Matas' bonussystem, der giver kunden nogle økonomiske fordele. Denne type system er det mest anvendte for loyalitätsprogrammer og bygger på, at kunden får et antal point, hver gang han/hun handler i butikken (Svanholmer, 1996: s. 191). Antallet af point afhænger af køkets størrelse, og pointene registreres via et medlemskort, som uddeles til kunden ved indmeldelse i klubben. Ved siden af sit eget kort får kunden også to små kort, som han/hun kan give til f.eks. sin kone, mand eller kæreste. På den måde kan familiemedlemmer bidrage til opsparingen af point på klubmedlemmets Club Matas konto. Ifølge ekspert Morten Aabo har Club Matas' pointsystem sine fordele men også en del ulemper:

**Morten  
(Responsive)**

*"Det har en kæmpe fordel i fase ét, men det går også hen og bliver et kæmpe problem for dem. Det tror jeg godt, at jeg kan sige. Generelt er jeg meget stor modstander af point, for det er jo en eller anden pseudo-økonomi, du etablerer bare for at gøre noget. Så jeg er ikke i tvivl om, at det også kommer til at være en kæmpe hæmsko for dem, når de udvikler sig videre. Det har været godt til at få folk ombord, men pointene bliver faktisk en kæmpe begrænsning. De er enormt nemme at etablere, men de er et helvede at komme af med."*

I interviewet giver Morten Aabo desuden udtryk for, at medlemskort, af den type som der bruges i Club Matas, er ved at være passé:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>"I USA skulle alle have et kreditkort, som symbol på at være med i den her klub, men folk var jo bare ved at dø over det. Og det sjove er, at i USA er kortene nu fuldstændig væk. [...] Så f.eks. kortet forsvinder. Det er jo bare en identifyer, som skal gøre det nemt at sige, at nu har jeg været i butikken. Men der er jo masser af andre teknologiske muligheder i dag som f.eks. små radiosendere, der registrere, hvor du er."</i> |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pointen i Morten Aabos udtalelse understreges yderligere i en artikel fra Bureaubiz, hvor en af Responsives andre direktører Tomas Gorissen i et interview omkring medlemskort og loyalitet giver udtryk for, at kortets eneste funktion er, at identificere hvem kunden er, og hvad han/hun køber. Kortet i sig selv skaber ifølge Tomas Gorissen ikke loyalitet. Han udtaler desuden, at dets ulempe er, at det først får identificeret kunden som et klubmedlem oppe ved kassen og ikke i døren, hvilket ville være mere fordelagtigt, så man kunne yde ekstra service til klubmedlemmet i starten af købsforløbet. Som en anden ulempe ved medlemskort nævner han, at kunderne i dag ikke kan huske, hvor de efterhånden har kort til og desuden ofte helt glemmer at tage kortene med (Osbæk, 2012).

Medlemskortet til Club Matas fungerer dog ikke kun som en identifyer og pointregistrerer i Matas egne butikker men også hos andre forhandlere. I 2012 valgte Matas nemlig at udvide sin kundeklub med en række samarbejdspartnere herunder boghandlerkæden Arnold Busck, Tøj-eksperthen, rejseselskabet Falk-Lauritsen, Sportigan m.fl. Samarbejdet betyder, at klubmedlemmet ligeledes kan få point på sin Club Matas konto, hvis han/hun handler hos en af samarbejdspartnerne. Når kunden ønsker det, kan pointene indløses i Club Matas online pointshop. Her kan der vælges mellem forskellige produkter, som ikke kun er fra Matas' egne butikker men også fra andre producenter som f.eks. Stelton og Adidas. Ifølge ekspert Morten Aabo fjerner et sådan pointsystemet fokus fra virksomhedens egentlige produkt, og han mener, at Matas har været nødt til at udvide med nye samarbejdspartnere i klubben for at skabe mere bredde:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>"Fokus skifter og folk fokuserer mere på pointene end på produkterne. Det de har gjort godt er, at de har etableret programmet og fået meget stor succes med det. De har også kastet sig over de der partnerskaber nu for forhåbentligt at få noget mere bredde på det. Men jeg ved også, at der er flere fra partnerprogrammet, som er på vej ud af det igen."</i> |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Som nævnt i teoriafsnittet omkring kundeklubber er det ifølge Butscher nødvendigt at udvikle og implementere nye tiltag for at forhindre, at klubben eller programmet dør ud. Det som Morten Aabo kalder ”bredde” i forbindelse med Club Matas’ nye samarbejdspartnere, kan derfor også ses som en del af en strategi, som skal sikre, at klubben udvikler sig og forbliver interessant for de nuværende og nye potentielle medlemmer.

Udover pointsystemet giver Club Matas også kunden en anden række fordele, der modsat pointene ikke er købsbetingede. Dette stemmer godt overens med Svanholmers teori om den loyalitetsstrategi, som han kalder ”klub” (jf. afsnit 4.2.5 s. 36). Blandt de ikke købsbetingede fordele i Club Matas er f.eks. (Clubmatas, 2013):

- Information om nye produkter før alle andre
- Tips og gode råd
- Konkurrencer
- Invitationer til forskellige events kun for medlemmer

Ifølge Svanholmer er tips og gode råd en ”servicefordel”, mens konkurrencerne må ses som værende en ekstra fordel, der kan bruges til at skabe yderligere aktivitet og engagement hos klubmedlemmet. Mht. de særlige events og information om nye produkter er der tale om fordelstypen ”dialog”. Events kan være gode for virksomheder med begrænset personlig kundekontakt, da de skaber en mulighed for at komme i direkte kommunikation med kunderne. Da Matas er baseret på fysiske butikker, har virksomheden dog allerede mulighed for at komme i kontakt med kunderne, men særlige arrangementer kan stadig have en positiv effekt, da kunderne i sådanne situationer kan være mere indstillet på dialog, end når de besøger butikken til dagligt og bare lige skal købe en shampoo eller andre dagligdagsprodukter.

I oktober 2012 var Club Matas’ medlemstal oppe på 1,2 mio. (Winkler, 2012). Matas’ marketingdirektør Anne Lene Hamann understreger dog, i et interview med det danske fagblad Markedsføring, at det bestemt ikke har været omkostningsfrit at nå frem til de resultater, som der er nået med Club Matas. Hun fastslår, at en kundeklub som Club Matas ikke fås for et par millioner kroner, og at det kræver et team på mindst seks personer at administrere og vedligeholde en klub af den størrelse og det omfang (Larsen, 2012). Ifølge Matas’ direktør Terje List skyldes klubbens

succes bl.a., at virksomheden i høj grad har lyttet til forbrugerne og valgt at give dem noget værdifuldt til gengæld for deres data og loyalitet. Derudover understreger han vigtigheden i at vælge den rette kommunikationsstrategi, hvor der lægges vægt på, at kommunikationen skal være relevant (Winkler, 2012).

Ser man på den nuværende kommunikationsstrategi for Club Matas, så kommunikerer klubben i dag hovedsageligt med deres medlemmer via mails/nyhedsbreve, Facebook og Youtube. Disse kommunikationskanaler bruges til at informere og videreformidle de tidligere nævnte klubfordele såsom stylingtips, konkurrencer osv. Hvor nyhedsbrevene kun fungerer som envejskommunikation, så giver de sociale platforme virksomheden muligheden for at indgå i en direkte dialog med kundeklubbens medlemmer. På Club Matas' Facebookside følger 86.331<sup>1</sup> personer med og kan stille spørgsmål til klubben, kommentere på indslag osv. Selvom det er en fordel, at virksomheden kan tale direkte med deres klubmedlemmer og besvare praktiske spørgsmål omkring klubben online, er der også den ulempe, at eventuelle utilfredse medlemmer og kunder kan bruge platformen til at give udtryk for deres klager og udtale sig negativt om virksomheden og dens produkter i fuld offentlighed. Som det kan ses i figur 12 vælger virksomheden dog i de fleste tilfælde at reagere på kundens klage, og på den måde formår de at vende stemningen, så der sendes et positivt signal til omverdenen og de resterende medlemmer inde på Club Matas' Facebookside.



Figur 12. Opslag på Club Matas' Facebookside, kilde Facebookside Club Matas, 2013

<sup>1</sup> Tal fra d. 30. juli 2013

I sådanne situationer kan klagen i sidste ende alligevel få en positiv effekt for kundeklubben, da medlemmet vælger at ytre sin begejstring for virksomhedens professionelle håndtering af episoden i det offentlige forum. På den måde skabes der en positiv form for word of mouth, der også kan fortsætte udenfor platformen, hvis kunden fortæller om det positive udfald af sagen til sit netværk. Dette kan bidrage til, at kundeklubben bevarer sin succesfulde position hos målgruppen.

Ifølge ekspert Morten Aabo skyldes succesen af Club Matas i høj grad også det gentagede behov for de produkter, som virksomheden udbyder. Ser man på deres produktsortiment har Matas foruden deres egen serie af shampooer, cremer osv. også et meget bredt sortiment af produkter fra andre brands. Disse brands kan ofte også købes hos andre forhandlere såsom i supermarkeder, Magasin, Illum m.fl., hvilket bekræfter fornuften i, at Matas med deres kundeklub og det dertilhørende pointsystem forsøger at få skabt en loyalitet hos målgruppen. Ved at gøre dette kan relationen mellem virksomhed og kunde blive mere symmetrisk og bevæge sig fra typen ”leverandørafhængighed” og tættere på ”det strategiske partnerskab”, hvor begge parter involverer sig og får noget ud af relationen (jf. Bensaous Porteføljemodel se figur 5). Med en mere symmetrisk relation, hvor kunden har præferencer for Matas som forhandler, er der også større chance for, at han/hun bevæger sig længere op ad trinene på loyalitetsstigen (jf. Jenkinsons Loyalitetsstige se figur 8). Foruden den hyppige købsfrekvens af Matas’ produkter som et succeskriterie i forbindelse med Club Matas, nævner Morten Aabo desuden den proces, hvormed virksomheden rekrutterer medlemmer til kundeklubben:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>”Det er fordi de rammer lige ned i hjertekuglen hos de danske forbrugere. Det er jo sådan noget ”fast moving consumer goods”, hvor folk bruger det med en fast frekvens, og der er nogle hardcore produktfordele i at signe op. Så de har skruet den fuldstændig rigtigt sammen. Man kommer i en Matasbutik med en vis frekvens, og det er så klart, at det giver mig nogle fordele at være med i det. Og det de så også har gjort, som er super genialt, er at de har sign up ude i butikkerne. Dvs. at de får en meget høj rekruttering. De har jo rekrutteret 20 procent af Danmarks befolkning eller sådan noget på ikke ret lang tid. Så det er ret sejt.”</i> |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Hvis man vil være medlem af Club Matas kan man i stedet for at skrive sig op i butikken også melde sig ind via deres hjemmeside. Ved indmeldelsen skal det nye medlem bl.a. udfylde fødselsdato samt mailadresse (Clubmatas, 2013). Den rekvirerede data er med til at sikre, at to af de klassiske kundeklubsmål (jf. afsnit 4.2.5 s. 37) nås nemlig: At anonyme kunder bliver gjort

identificerbare, og at der bliver skaffet relevant information om dem. Ifølge Morten Aabo har data en kæmpe værdi for virksomheden, da de giver mulighed for at kommunikere med kunderne på baggrund af meget lave omkostninger og samtidigt skabe en målrettet markedsføring:

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Morten<br/>(Responsive)</b></p> | <p><i>”Da vi lavede dialogprogrammer for 10 år siden foregik alt med frimærker. Hver kontakt kostede minimum 15 kroner pr. styk. I dag kan vi sende 1000 e-mails for 12-16 kroner. Det er to helt forskellige kontaktpreiser. Det interessante, for os der har været med i så mange år er, at der er intet nyt i de tanker, vi går og gør os. Alt hvad vi sidder og snakker om, det snakkede vi også om for 20 år siden, forskellen er bare, at det kan lade sig gøre i dag.</i></p> <p><i>Så er der så også kommet social media som et rigtig interessant element. Og hvad er det de har? Data. For social media er jo brugerdrevet. Det vil sige, at I ligger jo data op omkring jer selv, og vi kan jo trække al den data. Det er jo mums for sådanne nogle som os.”</i></p> |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Matas kan desuden anvende dataene på klubbens medlemmer til at opnå det tredje mål for en kundeklub, som Svanholmer nævner som værende at skabe loyalitetsskabende dialog med kunderne. Dette må som nævnt forstås som værende målrettet markedsføring, hvilket bl.a. ses via de mails, som sendes ud til Club Matas’ medlemmer, hvor hvert enkelt medlem f.eks. kan se sin personlige pointbalance i toppen af mailen. Pointbalancen figurerer også på kvitteringen, når kunden foretager et køb i butikken. Medlemmer af Club Matas kan også se deres personlige pointsaldo via en app, som kan downloades til smartphones. Sammen med saldofunktionen har app’en følgende ni funktioner, der hver er markeret med et ikon:



Figur 13. Club Matas’ app

**Mit skab** – Her kan man finde og gemme sine ynglingsprodukter. Når de er gemt fortæller app'en dig, hvornår de er på tilbud i Matas.

**Find produkter** – I denne funktion kan man søge og finde oplysninger om produkterne i Matas. Produktinformationerne kan bl.a. findes ved at scanne stregkoden på dem, når du står inde i den fysiske Matasbutik eller ved at skrive navnet i en simpel søgefunktion.

**Find butik** – Her kan man finde den nærmeste Matas butik, se åbningstider osv.

**Aktiviteter** – Denne funktion giver information om events, konkurrencer osv.

**Nyheder** – Her kan man se produktnyheder og anden information.

**Tilbud** – Denne funktion viser alle aktuelle tilbud i Matas.

**Råd & artikler** – Her kan man finde diverse gode råd om arrangementer, skønhedspleje m.m. Funktionen indeholder desuden artikler og forskellige videoguides.

**Saldo & shop** – Her kan du få vist din personlige pointsaldo, og se hvad du kan købe for pointene i Club Matas' pointshop.

**Min profil** – I denne funktion kan du ændre dine personlige informationer, tilføje interesseområder m.m.

Sammen med de tidligere nævnte kommunikationskanaler hjælper app'en med at videregive de forskellige klubfordele til Club Matas' medlemmer.

### 6.2.3 Pandora

Den danske smykkeproducent Pandora blev grundlagt i 1982 i København og er i dag et af verdens tre største smykkebrands. Pandora har med deres succesfulde charmarmbånd<sup>2</sup> skabt et koncept, der bevirker, at en meget stor gruppe af deres kunder forbliver loyale overfor brandet (Axcel, 2011: s. 8). Pandoras smykker sælges i dag i mere end 70 lande via ca. 10.200 forhandlere, herunder er ca. 900 Pandoras egne konceptbutikker (Pandora, 2013). Pandora valgte i 2010 i samarbejde med konsulentvirksomheden Responsive at etablere kundeklubben Pandora Club.

Pandoras kundeklub er en gratis og åben kundeklub, der (jf. Butscher i afsnit 4.2.4 s. 39) følger loyalitetsstrategien ”klub”. Pandora Club eksisterer i 55 lande og tager udgangspunkt i den samme loyalitetsstrategi i samtlige lande. Pandora ønsker ikke at offentliggøre klubbens medlemstal, men det kan fastslås, at kundeklubben er forholdsvis kompleks i forhold til organiseringen af dens medlemmer. Morten Aabo udtalte om Pandora Club:

---

<sup>2</sup> Et armbånd der består af flere led, som kunden løbende samler.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>"Vi kører kundeklubben i 55 lande med samme koncept og på 40 sprog. Så kører vi med nyhedsbreve og som noget nyt med nogle product-recommenders, hvor vi peger nogle charms ud baseret på deres wish list, som vi så fletter ind i f.eks. mails."</i> |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pandoras kundeklub er bygget op omkring en række fordele, der har til formål at skabe loyalitet hos kunden. F.eks. kan man som medlem af Pandora Club designe sine egne armbånd i en flash applikation, der er fuldt integreret med produkt databasen. Klubmedlemmet kan oprette en ønskeseddel, som sendes til familie og venner eller lave lister over, hvilke smykker denne i forvejen har. Desuden har Pandora lavet en "help-my-husband"-funktion, hvor alle informationer samles, så kvinderne har mulighed for at give deres mænd en lille reminder om, at en vigtig mærkedag er på vej, og hvad deres mand i den forbindelse kunne give i gave (Dwarf, 2013). De nævnte fordele er ligeledes let tilgængelige for medlemmet i Pandoras app til smartphones. Ifølge Morten Aabo er det altafgørende, at Pandora har et produkt, der er personligt, og at der eksisterer et løbende behov hos kunden for at købe nye charms til sit armbånd. En af de ting der fungerer bedst i Pandora Club er ifølge Morten Aabo ønskesedlen, der gør det muligt for kunden at holde styr på, hvilke smykker der skal købes næste gang:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>"Det der er det altafgørende for Pandora er, at de har det her customized produkt. Du skaber jo selv dit smykke, og der er jo mange hundrede charms at vælge i mellem. Det vi jo har opfundet, som en del af klub Pandora, er en wish list. Wish listen er egentligt bare en favoritliste over, hvad du godt kunne tænke dig. Så størstedelen af dem, der aktivt bruger den, de bruger den så til at holde styr på, hvad har jeg købt, og hvad kunne jeg godt tænke mig at købe næste gang."</i> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Derudover sendes der nyhedsbreve ud, som er tilpasset medlemmerne f.eks. i forhold til kundens særlige mærkedage (fødselsdag, "the day we met" og/eller bryllupsdag), men også i forhold til markedsføringen af bestemte produkter kunden har vist interesse for gennem den personlige ønskeseddel. Et par gange om året udgives Pandora Magazine, som er et online magasin på engelsk, der giver inspiration til Pandora-smykker, mode og indeholder interviews med kendte personer. Dele af Pandoras modemagasin er kun forbeholdt klubmedlemmer (Pandora, 2013).





Figur 14. Pandora Magazine fra november 2012, kilde Pandora 2013

Da Pandora Club havde eksisteret i to måneder havde 50.000 brugere fra hele verdenen meldt sig ind, og kundeklubben voksede med ca. 1.000 medlemmer om dagen (Dwarf, 2013). Ifølge Henrik Sølbeck-Nielsen er medlemmerne stort set kommet af sig selv:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>"I dag har vi så Pandora Club, som [redacted] kvinder har meldt sig ind i, uden at vi egentligt har gjort så pokkers meget, hvis jeg skal være helt ærlig. Det er ikke fordi klubben er "state of the art", og at det er sådan man lige præcis skal gøre. [...] Så der er ikke så meget værdi i den, men det kommer der. Men til trods for, at der ikke er så meget værdi i den, er der alligevel [redacted] kvinder, der har signet sig op til klubben worldwide."</i> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Til at starte med har Pandoras kundeklub været meget simpel og formået at tiltrække medlemmer primært pga. brandværdien. Det viser, at selve brandet i nogle tilfælde kan styrke tiltrækningen til kundeklubben, hvilket til dels har været tilfældet for Pandora Club:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>"Så det er et meget succesfuldt brand, og der er ingen tvivl om, at der er en stor tiltrækning til brandet. Så der er mange der skriver sig op, for at følge med i hvad der foregår. [...] Men jeg vil sige, at vi taler med Pandora om, hvor vilde resultater vi har kunnet skabe på så tyndt et grundlag. Det er ikke nogen hemmelighed, og det fortæller lidt om, hvor vigtig brand-attraction er."</i> |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ifølge Morten Aabo er Pandoras brand-attraction så stærk, at det i sig selv har skabt en tiltrækning til kundeklubben, da medlemmerne gerne vil følge med i, hvad der foregår i Pandora. Det vil sige, at en stor gruppe af Pandoras kunder ikke alene er produktloyale i forhold til charmsarmbåndet men også er loyale overfor selve brandet. Denne brandloyalitet kan få en til at sætte spørgsmålstegn ved, om det så overhovedet er nødvendigt for Pandora at etablere en kundeklub, da Pandora allerede har opnået kundeloyalitet. Hertil kommenterer Henrik Sølbeck-Nielsen fra Pandora:

**Henrik  
(Pandora)**

*”Vi giver medlemmer noget, som ikke-medlemmerne ikke har. Der kan f.eks. være nogle særlige produkter, eller det kan være, at du får information før alle andre om nogle produktlanceringer. Du har nogle features inde på sitet, som andre ikke har. Den pakke gør egentligt, at loyaliteten blandt medlemmer er højere end ikke medlemmer. Vi kan også se, at den gør, at medlemmer har flere smykker end ikke medlemmer. Så helt konkret udmønter det sig i, at vi har nogle mere værdifulde kunder.”*

I forhold til relationsmarkedsføring er det væsentligt, at der eksisterer symmetri og en høj involveringsgrad fra begge parter for at kunne opbygge en tæt relation mellem kunde og virksomhed. Hvis det kun er den ene part f.eks. køberen, der investerer meget i relationen modsat leverandøren, skabes der asymmetri i relationen (jf. relationstypen ”køberafhængighed” i Bensaous Porteføljemodel, se afsnit 4.2.3 s. 30). Pandora har derfor med implementeringen af deres kundeklub taget udgangspunkt i relationstypen ”strategisk partnerskab”, hvor både køber og leverandør er interesserede i at investere meget i relationen og er loyale overfor hinanden. Som Henrik Sølbeck-Nielsen også udtrykker det i interviewet, er medlemmerne af Pandora Club mere loyale end ikke-medlemmer. Er der til gengæld mangel på symmetri i relationen, kan kunderne finde på at skifte til andre virksomheder, der har et lignende produkt, og hvor kunden opnår en tættere relation. Hermed vil køberen blive ”soft core loyals” eller ”shifting loyals” (jf. Kotlers kundeloyalitetstyper i afsnit 4.2.4 s. 36).

Pandoras brandværdi er ikke den samme i Danmark som på andre markeder som f.eks. USA og England, hvor virksomheden står stærkere, og man kan derfor argumentere for, at der skal mere til end blot et stærkt brand, for at kunden (jf. Bensaous Porteføljemodel) skal have lyst til at indgå i et ”strategisk partnerskab”. Ifølge Henrik Sølbeck-Nielsen er det også vigtigt at udvikle en relation til kunden og kunne give kunden værdi gennem kundeklubben:



|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>"Vores fornemste opgave, det er egentligt at sikre, at der er nogle, der kommer rigtigt ind i hele Pandora universet og forstår, at hov, det her er egentligt nogle charms, der har en betydning. Det er nogle moments, som f.eks. kan være, at man har fået nogle børn, at man er blevet gift eller nogle andre særlige begivenheder, der har gjort, at man har fået det her charm. Og det skal man selvfølgelig bygge videre på. [...] Så klubben er med til at fungere som katalysator for den relation, og at man ligesom graver sig stille og roligt ned i Pandoras univers og finder ud af, hvad det egentligt er for en historie, der ligger i alle Pandoras smykker."</i> |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pandoras kundeklub har ifølge Henrik Sølbeck-Nielsen til formål at fungere som katalysator for den relation, der f.eks. skabes mellem to veninder, som køber et charm sammen, der skal illustrere deres venskab. Henrik Sølbeck-Nielsen påpeger yderligere, at man kan tale om, at loyaliteten i Pandoras kundeprogram både er rationel og emotionel:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>"Så vi vil gerne opnå, at der er nogle, der synes, at Pandora er så fedt, at de skal snakke positivt om det, men omvendt vil vi også gerne have, at det udmønter sig i noget mersalg. Så vi kan sige, at loyaliteten er både rationel og emotionel. Og den emotionelle del slår meget på det med, at jeg får en anden tilknytning til brandet, end hvis jeg ikke var medlem af Pandora Club."</i> |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Den rationelle loyalitet kommer til udtryk gennem diverse pointsystemer eller bonusser (anvendes dog ikke i Pandoras kundeklub), men også ved at kundeklubben fordrer noget mersalg, både i form af eksklusive tilbud men ligeledes ved, at kunden er medlem. Et medlemskab kan nemlig bevirke, at den loyale kunde gerne vil købe og betale mere for det brand, han/hun er tilhænger af. Den emotionelle loyalitet drejer sig om kundens tilknytning til brandet, og de minder kunden skaber alene/sammen med andre gennem brandet. De to aspekter anvendes desuden, når virksomheden skal måle kundeloyaliteten. I forhold til det rationelle aspekt kan virksomheden måle, om kunden har købt mere, og i forhold til det emotionelle aspekt måler man, om kunden taler positivt om brandet og vil anbefale sine smykker til veninder og venner (word of mouth).

Det emotionelle aspekt er desuden vigtigt at inddrage, idet købsfrekvensen (adfærden) ikke altid er udtryk for at kunden er loyal (jf. Agrawl, Gaur & Narayanan's forenklede model over kundeloyalitetsskabelse, se figur 6). Det er også nødvendigt at se på kundens holdninger til brandet/produktet for at kunne måle loyaliteten. Dette fokus på holdning og adfærd kan ligeledes knyttes til Dick & Basus loyalitetsgrader, hvor det er vigtigt, at kundens holdning til brandet er høj (positiv holdning til brandet), og adfærden ligeledes er høj (købsfrekvensen og anbefalinger) for at

opnå en loyal kunde. Det at Pandora er bevidste om de to aspekter i deres loyalitetsstrategi kan medføre, at Pandora i højere grad opnår loyale kunder, der befinder sig i Dick & Basus loyalitetsgrad ”loyalitet”.

Henrik Sølbeck-Nielsen understreger desuden i interviewet, at det emotionelle aspekt især er vigtigt at arbejde med inden for smykkebranchen, da smykker ofte har en helt særlig betydning for den enkelte kvinde:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>”Man kan virkelig lave nogle meget store business-cases ved at skrue på nogle pointparametre, hvor man siger: ”Gør du det her, så får du nogle ekstra point, og køber du denne her, så er der dobbelt op på nogle point”. Så du kan virkelig ændre adfærd. Særlig i sådan en branche som flybranchen, men her (red. hos Pandora) er det meget mere emotionelt. Selvom jeg ikke skal påstå, at jeg forstår mig 100 procent på kvinder. Men det er noget helt andet, fordi det betyder noget for dig, og det bliver nærmest en del af dig og den måde, du ser ud på, det signal du har til omverdenen. Så det er ekstremt emotionelt, og man kan sige, at det nærmest gælder om at tappe ind i den der emotionelle dimension og være med på den.”</i> |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Henrik Sølbeck-Nielsen påpeger yderligere, at hvis virksomheden skal differentiere sig med et loyalitetsprogram, så er det generelt værd at fokusere på det emotionelle aspekt, hvor kunden bliver inspireret og føler sig værdsat:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>”Men jeg tror sådan generelt for loyalitetsprogrammer, så gælder det om at finde særligt den emotionelle del. Nu kan I se sådan nogle som Flügger. Nu kender jeg ikke deres program, men de siger, nu får du 10 eller 15 procent, hvis du er medlem. Så sidder jeg og tænker, hvorfor i al verden gør de det? Så bliver folk medlem og de (red. Flügger) får nogle data, men bliver jeg en gladere kunde? Der hvor man differentierer sig og skiller sig ud, det er, hvis man tapper ind i noget emotionelt, som man f.eks. bliver inspireret af, man føler sig værdsat eller nogle andre emotionelle ting. Og det er det, der ligesom gør, at man skiller sig ud fra mængden, og at man kan differentiere sig med sådan et program.”</i> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Henrik Sølbeck-Nielsen mener, at det er forkert blot at give loyale kunder gode tilbud i form af rabatter. I et interview til Danish Direct, der er en forening, som har til formål at inspirere og sparre omkring direct marketing aktiviteter, udtrykker han, at jo stærkere relationen er, jo mindre prisfølsom bliver kunden. Det betyder, at loyale kunder gerne vil betale noget ekstra, hvis de ved, at man værdsætter dem (Danish Direct, 2012). Rabatter er derfor ikke alene den bedste strategi. En

kombination af fordelstyper der både er rationelle og emotionelle er ifølge Henrik Sølbeck-Nielsen med til at danne et effektivt loyalitetsprogram for Pandora. Men også et mere personligt fokus vil gøre, at kunden føler sig speciel og særlig som medlem af kundeklubben:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>"Det er ikke kun det emotionelle eller det rationelle, det er måske en kombination af begge dele. Så man føler, at man får noget af værdi, altså at man får nogle tilbud, og man får måske eksklusivt nogle særlige smykker, som du kan få lov til at købe, men omvendt skal der også være noget med, at man føler sig inspireret, velkommen og værdsat, når man kommer ned i butikken. Det mest fantastiske ville være, hvis I havde, lad os sige to armbånd, og I kom ned i vores konceptstore på Amagertorv, og de (red. butikspersonalet) sagde, lad mig lige slå dig op. Hvad er din e-mailadresse? Så kan de se, nårh du har de smykker, og så kan de sige: Fantastisk, jeg kan godt lide din smag. Lige pludselig bliver det en helt anden dialog..."</i> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Det at virksomheden/butikspersonalet kan huske kunden, gør relationen meget mere personlig – ligesom i den gamle købmandsbutik, hvor købmanden kendte alle sine kunder. Et andet element, som Pandora anvender i deres kundeklub, og som gør relationen mellem kunde og virksomhed mere personlig, er markeringen af særlige mærkedage:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>"Vi samler data op om sådan noget som "the day we met", weddingdate osv. Og hvis vi kender nogle af de her dage, der betyder noget for dig eller andre ting, som f.eks. nogle smykke du har købt eller synes er interessante, så kan vi give dig noget, hvor du siger: "Wow, nu føler jeg mig alligevel særlig, og det vil jeg rigtig gerne benytte mig af"."</i> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

De mærkedage, som Pandora vælger at fokusere på i deres kundeklub, er et eksempel på, hvordan virksomheden anvender det emotionelle element, som skaber en fordel, der er nærværende og får kunden til at føle sig værdsat.

Pandora har endnu ikke valgt at anvende et pointsystem i deres kundeklub. Det skyldes den relativt lave købsfrekvens inden for smykkebranchen, idet smykker er et produkt, som kunden måske kun køber et par gange om året. Henrik Sølbeck-Nielsen mener derfor, at det er skæv logik at anvende et pointsystem, især når man taler om loyalitet inden for smykkebranchen:

Henrik  
(Pandora)

*"Ja, det taler også for, at man ser på, hvad det er for nogle mekanismer, der skal være i sådan et loyalitetsprogram. Skal det være nogle point? Skal det være noget emotionelt? Og det kan godt være, at vi ender op med at give nogle point på et tidspunkt. Men i bund og grund, fordi købsfrekvensen for en stor del af vores kunder er relativ lav, det er måske et par gange om året, så går der lang tid, før man får tjent noget op af værdi, og du kan først få noget tilbage, når du rent faktisk har købt meget."*

Pandora Clubs fordele opridses kort nedenfor (Pandora, 2013):

- Eksklusive tilbud
- Nyheder og smugkig
- Konkurrencer
- VIP-arrangementer
- Personlige smykketips (bl.a. gennem nyhedsbreve og Pandora Magazine)
- Ønskeseddel og afstemning
- Mærkedage
- Personligt design

Pandora anvender (jf. Svanholmer i afsnit 4.2.5 s. 39) en kompleks kundeklubstrategi, hvor virksomheden tilbyder medlemmet en række forskellige fordele. Brugen af eksklusive tilbud, ønskeseddel og afstemning og personligt design hører ind under Svanholmers betegnelse "service og andre fordele", mens diverse konkurrencer er en ekstra fordel for medlemmet. Fordelene VIP-arrangementer, kundeblad, mærkedage samt nyheder og smugkig anvender Pandora for at skabe en dialog med deres medlemmer. Nogle af fordelene kan naturligvis diskuteres, idet man f.eks. kan argumentere for at personlige smykketips samt ønskeseddel og afstemning kan være dialogskabende, og omvendt kan man argumentere for, at f.eks. kundebladet samt nyheder og smugkig i højere grad er envejskommunikation end dialog mellem to parter. Pandora har derudover gennem deres egne konceptbutikker også mulighed for at skabe en direkte dialog med kunden, hvilket kan føre til nye medlemmer af Pandora Club og skabe en tættere relation mellem virksomhed og kunde.

## 6.2.4 Sammenligning af Club Matas og Pandora Club

Efter at have analyseret Club Matas' og Pandora Club's kundeklubstrategier er det tydeligt, at der er nogle elementer og tiltag ved de to kundeklubber, som er ens. Der er dog også forhold, der adskiller dem. Begge kundeklubber anvender kommunikationskanaler såsom mobil apps samt nyhedsbreve, og de laver ligeledes begge events og særlige tilbud til deres klubmedlemmer. Når det er sagt, så kan man argumentere for, at Club Matas hælder mest til de rationelle tiltag og klubfordele, mens Pandora Club er mere baseret på en kombination af rationelle samt emotionelle tiltag og fordele. Dette kommer til udtryk ved, at Club Matas bygger på et pointsystem, mens Pandora Club er mere baseret på de emotionelle elementer, som f.eks. ses ved, at der laves personlig markedsføring ud fra klubmedlemmernes mærkedage. De to valgte strategier skyldes højst sandsynligt casevirksomhedernes forskellige produkter og den købs- samt forbrugeradfærd, der er knyttet til. Matas sælger produkter med en høj købsfrekvens, og et pointsystem giver derfor god mening i Club Matas. Omvendt er købsfrekvensen ved smykker forholdsvis lav, og der er samtidigt knyttet en særlig symbolværdi ved denne type produkt. Dette taler derfor for, at man som smykkeproducent gør som Pandora og spiller på de emotionelle tiltag i en kundeklubstrategi.

Ved sammenligningen af de to kundeklubber bør det desuden nævnes, at begge er forholdsvis komplekse. Til dette hører naturligvis, at begge kundeklubber er etableret af store virksomheder med mange ressourcer. Virksomhederne har desuden, allerede forud for etableringen af deres kundeklubber, skabt sig et brand med en høj kendskabsgrad, hvilket kan have gjort det lettere for dem at hverve medlemmer til deres kundeklubber. I vores interview med Morten Aabo gav han også udtryk for, at større virksomheder har lettere ved at opnå succes med en kundeklub:

**Morten  
(Responsive)**

*"Jeg kan også pointere, at det især er meget store virksomheder. Det er få mindre virksomheder, som det lykkedes for, og som er klar nok til det. Så der er noget modenhed i markedet, som ikke er til stede endnu. Det er vigtigt at sige, at det er store virksomheder, eller virksomheder med store marketingbudgetter, der er vant til at løfte."*

Mindre smykkeproducenter vil i de fleste tilfælde ikke kunne etablere en kundeklub på samme niveau og omfang som Club Matas og Pandora Club men må i stedet grundet færre ressourcer starte op med enkelte tiltag, hvilket også var Morten Aabos anbefaling:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morten<br>(Responsive) | <i>”Så jeg ville nok finde på et forholdsvis simpelt fordelsprogram. Jeg ville give folk nogle fordele, som ikke nødvendigvis var hardcore som f.eks. køb tre og få den ene gratis. Jeg ville i højere grad give kunden oplevelser som f.eks. mød designeren, kom til snig-premiere hos forhandlerne og se det før alle andre og sådan noget. Få noget merchandise omkring produktet f.eks. smykkeskrin, pudeklude osv. Og så ville jeg tage det som, at det skulle være et simpelt program, for Matas og Pandora er avancerede.”</i> |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Selvom en kundeklub for en mindre smykkeproducent ikke ville kunne starte på samme niveau som de to casevirksomheder, er der stadig nogle tiltag, der vil kunne anvendes. F.eks. de sociale medier, hvor det ikke koster noget at etablere en profil eller en side. I den forbindelse gav Henrik Sølbeck-Nielsen udtryk for, at det er vigtigt at opnå synergi mellem de forskellige platforme og udnytte den direkte kontakt til målgruppen:

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henrik<br>(Pandora) | <i>”Så kan der også være noget omkring community altså social media og en stærkere integration til alt, der foregår på Facebook men også Instagram, Pinterest osv. En af de tanker, som jeg har, er at bruge det høje engagement. Vi har 1,7 mio fans på Facebook, og vi kommer også til at booste Pinterest mere. Det er vigtigt at bruge det engagement og lade det smitte af på klubben. For der er en masse derinde, som synes, at det er vildt spændende, det vi har gang i derinde og nogle spændende smykker osv., og egentligt burde vi sige: ”Hvis du synes, det her er spændende, så prøv at komme ind i vores klub, her sker der også noget spændende. Og nu skal du bare se. Når du melder dig ind her, får du de her fordele”. Så vi har fat i nogle perifert ude i vores social media, men vi vil gerne have en tættere relation til dem, og den vej rundt kan det jo godt være en kanal til at få klubben til at vokse.”</i> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Henrik Sølbeck-Nielsen mener, at det er den gode oplevelse på tværs af virksomhedens digitale platforme, der driver den langsigtede og lønsomme loyalitet. Det handler om at opnå en stærkere integration mellem de enkelte platforme såsom kundeklubben, sociale medier, den mobile platform og hjemmesiden.

### 6.2.5 Delkonklusion 2

I analysen af henholdsvis Club Matas og Pandora Club blev forskellige elementer i de to kundeklubber identificeret og analyseret. Det kan ud fra analysen konkluderes, at der ved mange af elementerne er både fordele og ulemper, som man som smykkeproducent bør have in mente, hvis

man ønsker at etablere en kundeklub. Fordelene og ulemperne ved de forskellige kundeklubselementer er ridset op i tabel 5.

| KUNDEKLUBSELEMENTER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORDELE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ULEMPER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Medlemskort:</b><br/>Kan identificere klubmedlemmet og registrere hvad han/hun har foretaget af køb.</li> <li>- <b>Pointsystem:</b><br/>Kan motivere medlemmet til at købe mere og give ham/hende en følelse af en øget værdi ved at være medlem af kundeklubben.</li> <li>- <b>Nyhedsbrev:</b><br/>En direkte kommunikationskanal til medlemmet med mulighed for tilpasset kommunikation i forbindelse med særlige mærkedage.</li> <li>- <b>Facebook:</b><br/>Giver mulighed for dialog og interaktion mellem medlem og virksomhed.</li> <li>- <b>Magasin:</b><br/>En mulighed for at skabe et univers omkring kundeklubben, som medlemmet kan fordybe sig i.</li> <li>- <b>Wish list (Pandora) og mit skab (Matas):</b><br/>Kan bruges til at samle data om hvilke produkter medlemmet specifikt er interesseret i, så markedsføringen og kommunikationen kan tilpasses.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Medlemskort:</b><br/>Kunderne har mange af dem, de glemmer det tit, det kommer først frem ved kassen og det skaber ikke loyalitet i sig selv.</li> <li>- <b>Pointsystem:</b><br/>Kræver meget administration og kan fjerne fokus fra det egentlige produkt. Desuden kan et pointsystem være en ulempe for en smykkeproducent, da købsfrekvensen på smykker er forholdsvis lav.</li> <li>- <b>Nyhedsbrev:</b><br/>Envejskommunikation der ikke giver mulighed for at opfange medlemmets reaktion på indholdet.</li> <li>- <b>Facebook:</b><br/>Kritik og negativ omtale kan komme frem, så alle kan læse det og blive påvirket af det. Desuden kræver siden en daglig administration.</li> <li>- <b>Magasin:</b><br/>Kræver mange ressourcer.</li> <li>- <b>Wish list (Pandora) og mit skab (Matas):</b><br/>Kræver en del administration.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Særlige tilbud:</b><br/>Kan føre til at medlemmerne køber flere produkter end ellers.</li> <li>- <b>Personlig markedsføring:</b><br/>Kan give medlemmet en oplevelse af personlig service, hvilket kan styrke loyaliteten overfor brandet.</li> <li>- <b>Events:</b><br/>En god mulighed for at interagere med medlemmerne og skabe en dialog ansigt til ansigt. Er desuden gode hvis man som virksomhed ikke har egen butik og derfor sjældent har mulighed for at møde medlemmerne ansigt til ansigt.</li> <li>- <b>Mobilapp:</b><br/>Medlemmet har altid adgang til klubben lige meget, hvor han/hun befinder sig. App'en gør det let for kunden at orientere sig om klubben og dens indhold.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Særlige tilbud:</b><br/>Kan devaluere et brand.</li> <li>- <b>Personlig markedsføring:</b><br/>Kræver en del administration og ressourcer.</li> <li>- <b>Events:</b><br/>Kræver faciliteter og ressourcer til afholdelsen.</li> <li>- <b>Mobilapp:</b><br/>Kræver ressourcer at få udviklet en app. Kræver desuden vedligeholdelse, udvikling og teknisk support.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabel 5. Kundeklubselementer – fordele og ulemper

I forbindelse med de to interviews med henholdsvis Morten Aabo og Henrik Sølbeck-Nielsen blev der, udover deres kommentarer til de to cases, også givet udtryk for nogle generelle forhold, som er relevante at overveje og tage hensyn til, hvis man som mindre smykkeproducent vil etablere en kundeklub. Blandt disse forhold var bl.a.:

- Mindre smykkeproducenter har færre ressourcer og et brand med en forholdsvis lav kendskabsgrad hos målgruppen, derfor bør de starte op med få tiltag ad gangen.
- I en kundeklub bør man give både rationelle og emotionelle fordele, men hos en smykkeproducent bør man især spille på det emotionelle som f.eks. mærkedage og positive minder.
- Ved brugen af sociale medier og andre digitale platforme bør disse integreres med hinanden og i forhold til kundeklubben.
- Den direkte kontakt med kunderne på de digitale platforme bør udnyttes til at skabe dialog og en tættere relation.



## 6.3 Forbrugeradfærdsanalyse

I dette afsnit undersøges adfærden og præferencerne hos målgruppen for de mindre danske smykkeproducenter. Undersøgelsen vil bestå af to kvalitative fokusgruppelinterviews og tage udgangspunkt i målgruppens forbrug af smykker og holdninger til kundeklubber samt loyalitetsprogrammer.

### 6.3.1 Målgruppe

Forud for forbrugeradfærdsundersøgelsen er det nødvendigt at definere målgruppen for de mindre danske smykkeproducenter. Vi vil i den forbindelse indledningsvis kort beskrive målgruppen på baggrund af de to interviews med smykkevirksomhederne byBiehl og Izabel Camille samt resultaterne fra analysen af de fire strategiske områder (product, price, place og promotion). Afslutningsvis vil vi anvende Gallup Kompas som segmenteringsværktøj. Naturligvis har den enkelte virksomhed sin egen specifikke målgruppe, men på grund af deres sammenlignelige strategier og afhandlingens formål vil vi i det følgende definere én overordnet målgruppe.

De mindre danske smykkeproducenters målgruppe består overordnet af kvinder i alderen 20-40 år. Det er kvinder, der tjener penge og har råd til at betale for en højere kvalitet i forhold til bijouteri. Målgruppen går op i deres udseende, interesserer sig for mainstreammode og er ikke trendsættere:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charlotte<br>(byBiehl) | <i>”Den typiske byBiehl kunde er et sted mellem 30 og 40 år. Vi har også kunder på 18 og 60, men den helt typiske kunde er i 30’erne, er fra middelklassen/den bedre middelklasse, hun er ikke fashionista, men går op i sit udseende og bruger gerne lidt ekstra på at se lækker ud. Hun ville måske gå i tøj fra DAY men kunne også finde på at gå i tøj fra Vero Moda eller skeje sig ud og købe noget dyrt. Hun er typisk ansat på kontor eller lignende, men vi har en ret bred målgruppe.”</i>                                                      |
| Ann<br>(Izabel C.)     | <i>”Det er typisk piger, der selv har penge til at købe deres smykker. Vores hovedmålgruppe er typisk fra begyndelsen af 20’erne til sidst i 30’erne. Designet henvender sig også lidt til den målgruppe. Vi har øreringe, som er lidt større og kæder til at trække igennem ørene, og det henvender sig ligesom til det segment. Men når det er sagt, så har vi også rigtig mange ældre damer som kunder. F.eks. er vores stenkollektion meget klassisk og tiltaler også kvinder på 55 eller 60. Men vi satser lidt på de unge fra 20 til 35-36 år.”</i> |

Da gruppen af mindre smykkeproducenter bl.a. sælger deres produkter via webshops henvender de sig desuden til en målgruppe, som er vant til og tryk ved at shoppe online.

Ovenstående beskrivelse stemmer bedst overens med gruppen ”Det Moderne Segment” i Gallup Kompas. Dette segment er overvejende under fyrré år og ved at opbygge en karriere. De køber gerne mærkevarer og shopper f.eks. i Illum og Magasin. Derudover er segmentet opmærksomme på nye trends og tendenser, som de læser om i diverse magasiner. Det Moderne Segment er vant til at anvende computer til informationssøgning og er storforbrugere af Internettet (TNS Gallup, 2013).

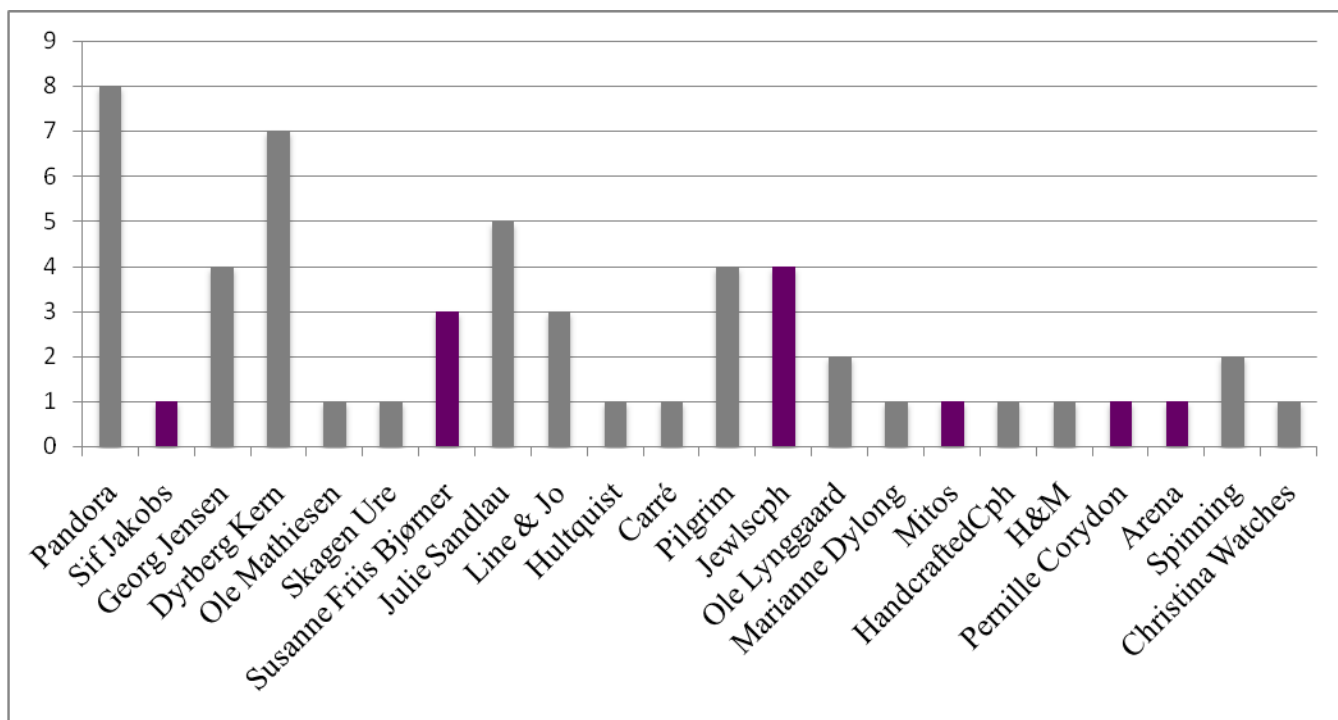
### 6.3.2 Fokusgruppeinterviews

I forbindelse med afhandlingens forbrugeradfærdsanalyse blev der afholdt to fokusgruppeinterviews. Fokusgruppe nummer 1 bestod af otte deltagere i alderen 20-29 år, mens fokusgruppe nummer 2 bestod af seks deltagere i alderen 30-40 år.

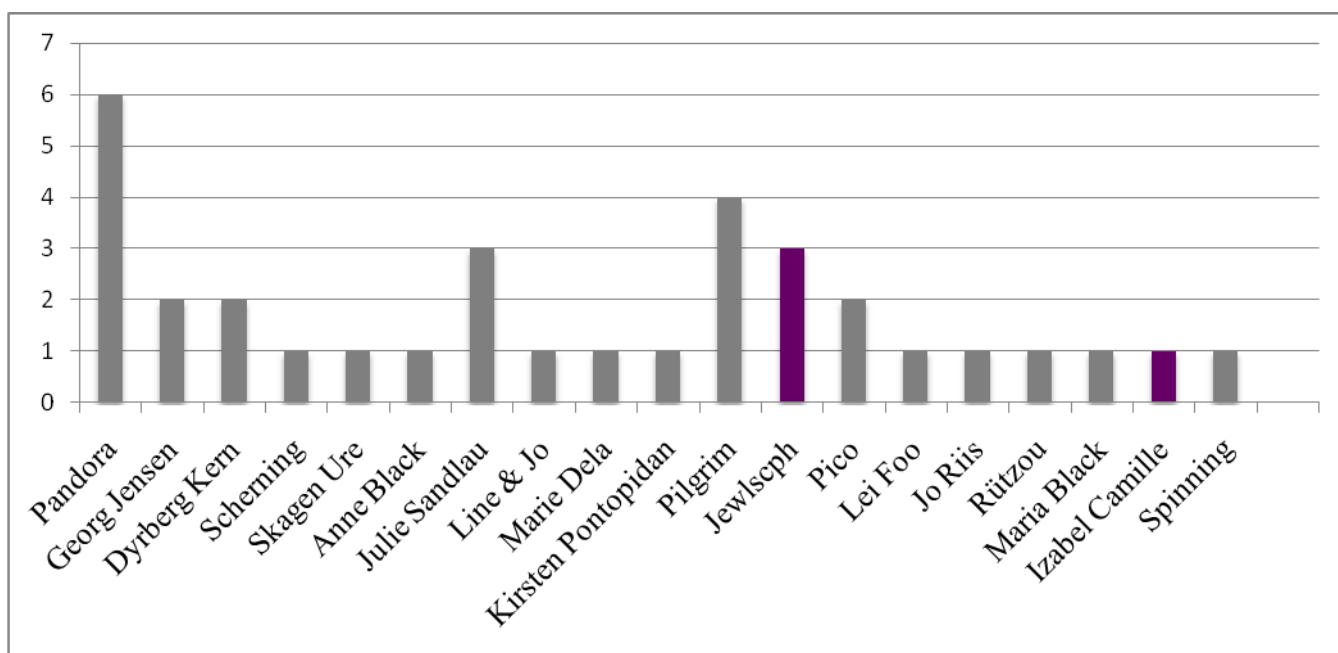
På de næste sider vil hovedpointerne og relevante citater fra de to interviews blive gennemgået og analyseret i nogenlunde samme rækkefølge, som interviewene var strukturerede. En transskription af de to fokusgruppeinterviews kan ses i bilag 9 og 10.

#### **Målgruppens adfærd og præferencer – smykkeforbrug**

Som en del af den indledende fase i de to fokusgruppeinterviews blev deltagerne i de to grupper bedt om enkeltvis at notere alle de danske smykkebrands ned, som de kunne komme i tanke om. Formålet med øvelsen var, at finde ud af hvor mange af de mindre smykkeproducenter, der har formået at skabe et brand, som målgruppen umiddelbart kan huske. Resultatet af øvelsen i de to fokusgrupper kan ses i de følgende to grafer. Den lodrette akse markerer det antal gange de forskellige brands blev nævnt, mens den vandrette akse er de nævnte brands:



Figur 15. Fokusgruppe 1 (20-29 år). Kendskab til danske smykkebrands



Figur 16. Fokusgruppe 2 (30-40 år). Kendskab til danske smykkebrands

Blandt de nævnte smykkebrands kan kun syv gå ind under gruppen af mindre smykkeproducenter ud fra de kriterier, vi tidligere har sat i afhandlingen. Disse brands er markeret med en lilla søjle. Jewlscph går igen i de to fokusgrupper, og som det kan ses på de to grafer, er denne producent det

af de syv brands, der var flest, som kom i tanke om. Dette resultat bør dog tages med et gran salt, da tre af deltageren havde arbejdet i virksomheden og derigennem havde et naturligt kendskab til mærket. Det er derfor ikke til at sige, om de ville have kendt Jewlscph, hvis ikke de havde arbejdet der. Det mærke blandt gruppen af mindre smykkeproducenter, som der var næst flest, der nævnte, var Susanne Friis Bjørner. De resterende fire brands blev hver især kun nævnt af én person. På baggrund af disse resultater kan man altså argumentere for, at der ikke er mange af de mindre smykkeproducenter, der har formået at skabe et stærkt brand med en høj kendskabsgrad hos målgruppen. Dette blev bekræftet yderligere, da vi senere i interviewet spurgte deltagerne direkte, om de kendte Izabel Camille og byBiehl, der går ind under den definerede gruppe af mindre smykkeproducenter. Kun fire deltagere kendte Izabel Camille og tre byBiehl, mens der dog kun var én, der nævnte dem, da de skulle selv skulle komme i tanke om dem.

Senere i de to interviews blev der spurgt nærmere ind til deltagernes forbrug og vaner i forbindelse med smykker. Her var det tydeligt, at hverken den yngre eller ældre del af målgruppen køber smykker særligt ofte. De gav i den sammenhæng udtryk for, at smykker er noget, de forbinder med gaver:

| Købsfrekvens på smykker                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anne-Sofie, 27:</b> <i>"Ikke så tit, det er mere noget man får."</i>                                                                                                                         |
| <b>Trine, 24:</b> <i>"Jeg vil også sige får eller arver. Altså noget der er mere værdifuldt eller betyder noget."</i>                                                                           |
| <b>Maria B, 30:</b> <i>"Jeg tror, jeg køber det to gange om året, og det er nok noget jeg mere får i gave."</i>                                                                                 |
| <b>Christina, 30:</b> <i>"Jeg tror, det er det samme for mig. Det er egentligt mest gaver. Jeg er dårlig til at købe smykker."</i>                                                              |
| <b>Anne, 31:</b> <i>"Jeg har en ring, som jeg har på nu [...] den fik jeg, da jeg blev færdig som lærer af min familie. Den har jeg gået med lige siden, og den betyder meget på den måde."</i> |

Ovenstående udtalelser bekræfter resultatet af afhandlingens PEST-analyse, hvor det under punktet sociokulturelle forhold netop nævnes, at smykker i den danske kultur er tæt forbundet med ritualer at give gaver. Smykker som produkt bliver dermed tillagt en form for emotionel værdi. Dette kom til udtryk i de to fokusgruppeinterviews, hvor to af deltagerne i en af opvarmningsøvelserne nævnte ordet "minder", som noget de kom i tanke om i forbindelse med smykker. Senere i interviewene kom nogle af deltagerne også ind på den emotionelle værdi af smykker, som man arver:

| Smykkers affektionsværdi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sarah, 40:</b> "Jeg har nogle meget dyre smykker, som jeg har arvet fra min farmor. [...] De minder mig om min farmor. Da min farmor døde, så havde hun lavet sådan et testamente over alle sine smykker, fordi vi var fire kusiner. Så havde hun ligesom delt dem op til os hver især og skrevet, hvorfor vi skulle have de her smykker. F.eks. har hun givet mig en ring, fordi jeg, da jeg var lille, altid sagde: "Det er farmors fine ring", når hun havde den på. Så fik jeg selvfølgelig den, fordi den var en, som hun kunne huske, at jeg havde knyttet mig til. Så der er ligesom en historie til alle de her smykker. [...] Så for mig er det et meget kært minde, og jeg værner meget om de her smykker." |
| <b>Maria H, 34:</b> "Jeg har også arvet en ring, som jeg ikke kan passe. Så det er mere et arvestykke og et minde."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Christina, 30:</b> "Det er lidt det samme for mig. Jeg har også arvet nogle smykker af min mormor, og dem bruger jeg heller ikke."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Når målgruppen skal købe smykker til sig selv, er det især rationelle kriterier i form af f.eks. lave priser og bestemte materialer, der har en afgørende betydning. Enkelte personer inden for målgruppen havde dog også præferencer for bestemte mærker:

| Præferencer og kriterier ved køb af smykker                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brandpræference                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Andre kriterier                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sara, 24:</b> "Jeg kan godt lide Carré. Jeg synes, de holder godt."                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Anne Marie, 28:</b> "For mig betyder det overhovedet ikke noget, hvilket mærke det er [...] Det er designet jeg går efter og prisen selvfølgelig også."                                                                                                                        |
| <b>X, 23:</b> "Altså jeg vil sige, som det er lige nu, er de eneste smykker jeg køber Pandora, fordi jeg arbejder for Pandora. Så er det klart, at man bliver mega inspireret hele tiden til nye kombinationer, og så er det nemt bare lige at bestille noget, som alligevel bare bliver trukket fra lønsedlen." | <b>Maria H, 34:</b> "Jeg synes ikke, at jeg kan kende forskel på det alligevel. Men jeg går mere op i, at det skal være enkle smykker. Hvis jeg ønsker mig noget, er det ikke et bestemt smykke, så er det mere bare noget i guld, sølv eller med perler."                        |
| <b>Linda, 30:</b> "Jeg ønsker mig smykker fra det, der hedder "Pico". [...] fordi de laver enkle smykker, og de er sådan relativt billige."                                                                                                                                                                      | <b>Agnete, 27:</b> "Ja, noget der ikke koster så meget."                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Anne, 31:</b> "Jewlscph kan jeg godt lide. Noget af det. Ikke det hele for det kan godt blive for voldsomt."                                                                                                                                                                                                  | <b>Stina, 25:</b> "Jeg synes til gengæld, at jeg er blevet meget mere bevidst om prisen. Jeg kunne ikke finde på at købe et smykke nu til den pris det koster i Jewlscph. Jeg købte det kun, fordi jeg fik medarbejderrabat. Derfor er prisen ret afgørende for mit vedkommende." |

Generelt bør det nævnes, at de fleste deltagere i de to fokusgruppeinterviews så prisen som en afgørende faktor, når de skal købe smykker til sig selv. De fravælger bl.a. dyre smykker fra bestemte brands grundet et begrænset budget og frygt for at tabe smykkerne.

I forbindelse med deres præferencer for bestemte smykkebrands blev deltagerne også spurgt ind til, om de anbefaler disse smykkebrands til deres omgangskreds. Også her var der delte meninger, men generelt set havde den yngste del af målgruppen større tendens til at anbefale mærker til andre end den ældre del:

| Smykkebrands og word of mouth                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anbefaler                                                                                                                                                                                                                                                          | Anbefaler ikke                                                                                                              |
| <b>Anne Sofie, 27:</b> <i>"De (red. Carré) har også så meget at vælge i mellem, så mange forskellige stilarter. Så hvis man har lidt forskellige veninder, så kan man altid anbefale dem at gå derhen, fordi de har så meget forskelligt."</i>                     | <b>Anne, 31:</b> <i>"Hvis de spørger, hvor man har det fra, så kan man da godt reklamere lidt for det men ellers ikke."</i> |
| <b>X, 23:</b> <i>"Jeg har også oplevet en rimelig god service der (red. Carré) – flere gange. Jeg har også anbefalet dem til nogen."</i>                                                                                                                           | <b>Christina, 30:</b> <i>"Nej ikke rigtigt."</i> (til spørgsmålet om hun ville anbefale nogle smykkemærker til andre)       |
| <b>Agnete, 27:</b> <i>"Det brand (red. HandcraftedCph) har jeg snakket med rigtig mange om nu, men jeg har ikke selv købt en. Men det er sådan mund til mund agtigt."</i>                                                                                          |                                                                                                                             |
| <b>Linda, 30:</b> <i>"Jeg synes, at med det der mærke Pico, er det lidt en trend, der startede i min venindekreds. Der var en, der købte det i gave, og så var det et smykke, som mange andre godt kunne lide, og så blev det lidt en ting, som flere gjorde."</i> |                                                                                                                             |

Sammenholder man deltagernes udtalelser omkring deres smykkeforbrug med de tidligere beskrevne teorier omkring loyalitet og loyalitetsgrader, kan der argumenteres for, at målgruppen i forhold til de fleste af de mindre smykkeproducenter i øjeblikket har ingen eller skjult loyalitet (jf. Dick & Basus model s. 34). Dette baseres på, at deltagerne i de to fokusgruppeinterviews gav udtryk for, at de meget sjældent selv køber smykker. Derudover går ingen af de brands, som de ville anbefale til andre, ind under gruppen af mindre smykkeproducenter ud fra de kriterier, vi har opstillet i afhandlingen. Derfor kan man sige, at målgruppen i store træk ingen loyalitet har overfor de mindre smykkeproducenter. Der var dog nogle deltagere, der havde præferencer for et par af de mindre smykkeproducenter. Heriblandt Anne på 31 år, der nævnte Jewlscph. Men da hun senere i

interviewet sagde, at hun ikke vil give fuld pris for deres smykker, må det fastslås, at hendes adfærd ikke stemmer overens med hendes relative holdning til mærket, som er forholdsvis positiv. Denne asymmetri fører derfor til graden ”skjult loyalitet”. Når det kommer til markedslederen Pandora, der må betegnes som værende en stor smykkeproducent, er det dog tydeligt at se på X’s (23) udtalelser, at hun har en høj relativ holdning til brandet og i samme høje grad agerer derudfra. Hun gav bl.a. udtryk for, at Pandora laver smykker i høj kvalitet, og at hun som oftest køber smykker derfra. Derudover kan man argumentere for at hendes meget positive holdning til brandet, virkede som word of mouth til de øvrige deltagere. Det kan altså derigennem fastslås, at hun befinder sig i feltet ”loyalitet” i Dick og Basus model, når det kommer til brandet Pandora.

Når vi ser på målgruppens loyalitet overfor de mindre smykkeproducenter, kan vi ud fra udtalelserne i de to fokusgruppeinterviews desuden argumentere for, at de fleste i målgruppen befinder sig på nederste trin af Jenkinsons Loyalitetsstige ”tilfældig kunde”. Dette skyldes, at det kun er mærket Louise Kragh og Jewlscph af de mærker, som der udtrykkes præference for, der går ind under gruppen af mindre smykkeproducenter. Dertil kommer, at der i forbindelse med Jewlscph, som nævnt blev givet udtryk for, at det kun var ved lagersalg, at produkterne blev købt. Man kan derfor ikke sige, at loyaliteten ligger højere placeret end på et af de to første trin på stigen. Skal man komme med et eksempel, hvor en deltager bevæger sig højere op på stigen, kan X og hendes holdning til markedslederen Pandora igen nævnes. X befinder sig på trin 8 på stigen, da hun ikke kun er kunde men også medarbejder i virksomheden og derfor indgår i et samarbejde med dem. Hun vil i den forbindelse også kunne defineres som den loyalitetstype Kotler kalder ”hard core loyals” i forbindelse med hendes relation til Pandora. Ud fra denne afhandlings problemformulering er det dog mere relevant at se på målgruppens loyalitet overfor de mindre smykkeproducenter. Her kan det fastslås, at de er den type, man kalder ”switchers” eller ”shifting loyals”. Dette skyldes, at deltagerne som sagt kun havde præference for to af de mindre smykkeproducenter (Louise Kragh og Jewlscph), og i den forbindelse gav de ikke udtryk for, at de vil anbefale brandet til andre eller har noget imod at substituere det med et andet brand.

Afslutningsvis er det ligeledes relevant at sammenholde informationerne omkring deltageres adfærd og præferencer i forbindelse med deres forbrug af smykker med analysen af de strategier, som de mindre smykkeproducenter på nuværende tidspunkt anvender for at styrke relationen til kunden. Her er det tydeligt, at smykkeproducenten i langt de fleste tilfælde investerer mere i

relationen end kunden f.eks. ved at lave events, konkurrencer, tilbud, nyhedsbreve m.m. I fokusgrupperne kom det som tidligere nævnt til udtryk, at de færreste har stærke præferencer for bestemte mærker eller i en særlig høj grad anbefaler dem til andre. Kundens investering i relationen er derfor langt lavere end leverandørens. Der vil derfor helt overordnet set være tale om den relationstype, som ifølge Bensaous Porteføljemodel kaldes ”leverandørafhængighed”.

### Målgruppens adfærd og præferencer – kundeklubber

Målgruppen blev i den tredje del af fokusgruppeinterviewene spurgt ind til deres adfærd og præferencer i forhold til kundeklubber. Alle i den yngre målgruppe var medlem af en kundeklub. Den ældre gruppe viste stort set samme tendens hvor alle, bortset fra Christina på 30 år, var medlem af en kundeklub. I forhold til den indledende associationsøvelse vedrørende ordet kundeklub, viste det sig, at målgruppen kom i tanke om tre overordnede elementer: Konkrete brands, konkrete markedsføringstiltag og negative associationer. Det at konkrete brands bliver nævnt, er for det første et udtryk for, at målgruppen kommer i tanke om nogle virksomheder, der anvender en kundeklub som markedsføringsstrategi, og som eventuelt markerer sig særligt på markedet i forhold til netop kundeklubber. Det kan også sige noget om de kundeklubber, målgruppen selv er medlem af og har en relation til. Flere af deltagerne nævnte desuden konkrete markedsføringstiltag såsom rabatter, fordele, nyhedsmails og smart markedsføring, hvilket indikerer at målgruppen godt ved, hvad de kan forvente, når de melder sig ind i en kundeklub. Den overordnede holdning til diverse kundeklubber viste sig dog at variere blandt målgruppen, hvilket også kom til udtryk senere i interviewet. Nogle kvinder var meget negative og kritiske omkring kundeklubber, mens andre glædeligt melder sig ind i kundeklubber for at drage nytte af deres fordele:

| Holdninger til kundeklubber                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Negativ                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Anne Sofie, 27:</b> <i>”Jeg er stadig meget glad for det, fordi jeg opnår en rabat.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Sara, 24:</b> <i>”Jeg tænker at bruge ekstra penge.” (om ordet ”kundeklub”)</i>                                                                                                                                         |
| <b>Anne, 31:</b> <i>”Hos Change, som jeg er medlem af, får man som medlem procenter hver gang, mener jeg. Og det synes jeg er en fordel. Altså de der kundeklubber, hvor man bare bliver spammet med mails, det synes jeg er irriterende. Men Matas og mange af dem, hvor man kan samle point, dem føler man, at man får sådan lidt ud af, altså når man får procenter.”</i> | <b>Christina, 30:</b> <i>”Jeg tror, at jeg har en forestilling om, at man bare modtager en masse mails, og så er det sådan nogle tilbud, som man overhovedet ikke gider at have. Jeg er bare ikke interesseret i dem.”</i> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sara, 24:</b> "Jeg kan godt lide, at man hos Matas kan få noget helt andet, end hvad du kan købe i Matas. Der er nogle e-kurser, man kan tage, der er bøger nogen gange, kaffemaskiner... Der er alt muligt forskelligt, og de er ret gode til og skifte dem."                                                                                                               | <b>Agnete, 27:</b> "Jeg tror, jeg har det sådan lidt ligesom du (Mette) sagde, at det kan godt være lidt overvældende med så mange kundeklubber. Så jeg har egentlig bare konsekvent takket nej. Men jeg er også i IKEA Family og så Matas."                                 |
| <b>Maria B., 30:</b> "Altså jeg er kun med i Matas, men der får jeg nogle gange sådan nogle mails, hvor der står, at nu har du tjent så og så mange point, og du kan f.eks. købe det her for dem eller et eller andet. Men det er det eneste. [...] Men så bliver jeg i det mindste holdt orienteret om, hvor mange point jeg har. Det er fint nok, fordi det ikke er for tit." | <b>Mette, 25:</b> "Men jeg tænker bare generelt, at der må være et eller andet snyd ved det. Hvorfor kan det betale sig for dem at give mig point, penge og alle mulige gaver og sådan noget? Jeg synes bare, at der må være noget snyd, og så vil jeg ikke være med i det." |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Anne Marie, 28:</b> "Og så modtager man mails en gang om ugen eller sådan noget. Man er jo bare sådan: "Åhh fuck"... Det er virkelig ofte."                                                                                                                               |

Mange af deltagerne gav udtryk for, at de ikke bryder sig om at blive bombarderet med nyhedsmails. Desuden forbandt nogle af kvinderne kundeklubber med noget negativt, nemlig at kundeklubber er noget, hvor man bruger ekstra penge, bliver snydt, noget de ikke har interesse for, og noget der er alt for overvældende. Når man beskæftiger sig med kundeloyalitet og opbygning af loyalitet, er det vigtigt, at virksomheden får opbygget tillid hos kunden jf. den forenklede model over kundeloyalitetsskabelse af Agrawal, Gaur og Narayanan. Denne tillid var for nogle af deltagerne ikke eksisterende. Bl.a. havde Mette på 25 år nærmest kun tillid til virksomheden "The Body Shop", men generelt føler hun, at virksomheder med en kundeklub har en bagtanke med denne markedsføringsstrategi. Derfor er det essentielt, at virksomheden ved etableringen af en kundeklubstrategi skaber tillid hos kunden. De kvinder som bl.a. udtrykte sig positivt omkring kundeklubber fremhævede, at rabatter, procenter og et stort udvalg af kundegaver (jf. Matas' pointshop) er nogle af fordelene ved at være medlem af en kundeklub. Dertil kommer, at hvis virksomhedens nyhedsmails ikke sendes for ofte og er relevante for kunden, så er det fint at være medlem.

De to fokusgrupper fastslog desuden, at mange af interviewpersonerne egentlig ikke vidste, hvilke fordele de var i stand til at opnå gennem deres medlemskab af en kundeklub:

| Videregivning af information                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stina, 25:</b> "Jeg er medlem af Matas, men det er slet ikke noget, jeg selv husker på – overhovedet. Jeg ved ikke en gang, hvad det egentlig går ud på. Jo jo det er sikkert sådan noget med, at du kan få nogle point og så kan du en gang om tre år købe et eller andet." |
| <b>Anne Marie, 28:</b> "Jamen jeg tror heller ikke, at jeg har opdaget det endnu. Jeg ved ikke rigtig, hvad jeg kan med det."                                                                                                                                                   |

**Linda, 30:** *"Det er bare sådan meget tydeligt, hvor jeg synes, at ved nogle af de andre kundeklubber, der er det ikke så tydeligt, hvad tilbuddene er, og der lægger jeg ikke så meget mærke til det."*

Hvis den værdi virksomheden kan tilbyde kunden ikke bliver kommunikeret ud til målgruppen, så er det vanskeligt for kunden at se kundeklubben som noget positivt og som en fordel. Har virksomheden derfor ikke sat sig nok ind i, hvad kunden vil have og derudover heller ikke formår at kommunikere fordele og værdi ud til kunden, så vil relationen mellem køber og leverandør være præget af lav involveringsgrad fra begge parter jf. punktet "markedsudveksling" i Bensaous Porteføljemodel. Kunden får ikke lyst til at engagere sig i at opbygge en relation til virksomheden, når virksomhedens interesse ikke er gensidig.

Mange af kvinderne både i den ældre og yngre gruppe var medlem af diverse åbne kundeklubber, hvilket også er den type kundeklubber, man ser flest af på forbrugermarkedet. Nogle af kvinderne gav dog udtryk for, at de ønskede at være medlem af en mere eksklusiv og dermed lukket kundeklub, da mange af de eksisterende kundeklubber er for lette at blive medlem af. Derudover kom deltagerne også med andre kriterier for, hvad en god kundeklub skulle indeholde:

| Kriterier for den gode kundeklub                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anne Marie, 28:</b> <i>"Problemet med Matas, H&amp;M og sådan noget er, at det er jo ikke eksklusivt på nogen måde. ALLE er jo medlem. Man føler jo ikke rigtig, at man får noget, som alle andre ikke får. Det kunne være federe at være med i en kundeklub, fordi man var en, der brugte ekstra mange penge der og så havde gjort sig lidt fortjent til de fordele og rabatter, man så fik. Hvorimod H&amp;M og Matas jo bare er lidt sådan en bombe af mailstrømninger og tilbud."</i> |
| <b>Mette, 25:</b> <i>"Altså jeg synes Body Shop, fordi man får alle de der gratis ting, hvor jeg ikke gør noget ekstra. Jeg synes ikke, jeg skal gøre noget andet end at købe, hvad jeg normalt ville købe, og så får jeg et stempel og en gratis ting."</i>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Stina, 25:</b> <i>"Hvis Biozonen er en kundeklub, så går jeg også rigtig meget op i den. Det fungerer sådan, at hvis man går i biografen 12 gange på et år, så får man et VIP-kort, og når man melder sig ind, får man gratis popcorn. Så får man også point, der kan betale en hel biografbillet."</i>                                                                                                                                                                                   |
| <b>Anne Marie, 28:</b> <i>"Det skal være sådan noget med, at så er der gratis popcorn eller gratis håndcreme. Jeg synes ikke, at mit medlemskab betyder, at jeg køber mere et sted frem for et andet sted. Det er derfor ikke sådan, at mit medlemskab påvirker mit købsmønster eller min lyst til at købe et specielt sted. Det er mere de der fordele, man får nu og her, der er håndgribelige."</i>                                                                                       |
| <b>Anne, 31:</b> <i>"Ja, jeg synes Change og Matas. Altså dem hvor man kan mærke, at man får noget ud af det – andet end bare tilbud. Altså sådan noget som Magasin og det der Goodiecard, hvor jeg kører det trofast igennem hver gang, der har jeg ikke fattet pointen andet end, at jeg får nogle"</i>                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>tilbud før end andre. Det er måske fint nok, men jeg vil gerne have lidt mere ud af det. Jeg synes, at man som kundemedlem må få nogle fordele. Altså point eller rabat. Altså noget andet end at man bare må komme en dag før de andre.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Sarah, 40:</b> <i>”Jeg kan godt lide Forbrugsforeningen, men det er også fordi, at det fungerer som et Dankort. Du kører det igennem i butikken som et Dankort, og så får du en 9 % rabat, og nogle butikker giver så mere eller mindre, og så får du din rabat tilskrevet i december måned, som er sådan en måned, hvor man nogle gange godt kan være lidt presset økonomisk. [...] Det er min frisør, det er min cykelhandler, og på et tidspunkt var det også min tandlæge, som var med i det her. Det er jo sådan nogle basisting, som man har brug for, og at jeg så får 9 % på min regning, der bare går ind på min konto, det synes jeg er super fedt. Det er nok det kort, jeg er glædest for.”</i></p> |
| <p><b>Maria H., 34:</b> <i>”Jeg kan også bedst lide, at man får rabatten med det samme i stedet for, at man skal vente et år. I H&amp;M får man også først en rabat én gang om året eller sådan noget. Så synes jeg, at det er bedre, at der er nogle tilbud, der giver rabat her og nu.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Eksklusivitet, fødselsdagsgaver, gratis ting og her og nu fordele var især noget den yngre gruppe vægtede højt, mens den ældre gruppe ville have andet end blot tilbud og rabatter én gang om året. Anne på 31 år mente, at man som medlem af en kundeklub bør få nogle fordele, man kan mærke f.eks. point eller rabatter. Maria H. på 34 år syntes om at få rabatten med det samme i stedet for at vente et år. Dog fungerede det fint for Sarah på 40 år, at rabatten blev udbetalt i december. Sarah mente ligeledes, at hendes medlemskab af Forbrugsforeningen fungerede godt, da det var basisting, hun løbende brugte, det drejede sig om, hvilket indikerer, at Sarah bedst kan lide kundeklubber, hun i sidste ende føler, hun får noget ud af. Den yngre gruppe gav også udtryk for, at medlemskabet ikke skulle gå hen og få betydning for deres købsadfærd, derimod skulle en kundeklub være en bonus til ens normale købsadfærd. Dette belyser, at kvinderne ønsker at have selvkontrol over deres købsvaner og ikke er interesserede i at føle, at de bliver snydt. I virkeligheden er det måske ikke altid tilfældet, at kunden fuldt ud bevarer kontrollen over sin købsadfærd, da en kundeklubs hovedformål jo er at skabe loyalitet hos kunderne og dermed få dem til at vende tilbage. Til at skabe denne loyalitet vil der i kundeklubben ofte blive anvendt nogle redskaber, der i mere eller mindre grad styrer kundens adfærd ubevidst. Målgruppens kriterier for en god kundeklub vil blive uddybet yderligere i gennemgangen af interviewpersonernes collager.

I forhold til det fysiske klubkort mente flere kvinder inden for målgruppen, at det var irriterende at de havde så mange kort at slæbe rundt på. Sarah på 40 år foreslog, at det ville være fint, hvis de nede i butikken kunne slå en op i deres system. Mette på 25 år mente desuden, at det kunne være smart, hvis der blev udviklet en app, der kunne samle alle ens medlemskort.

## Målgruppen og deres holdninger til Club Matas og Pandora Club

I de to fokusgruppeinterviews valgte vi at spørge ind til målgruppens holdninger til henholdsvis Club Matas og Pandora Club, da de på baggrund af afhandlingens problemformulering anvendes som inspiration.

Club Matas blev generelt nævnt en del gange gennem begge interviews, hvilket indikerer, at virksomheden med dens kundeklub har formået at skabe en høj kendskabsgrad og hverve mange medlemmer. Deltagerne i de to fokusgrupper havde dog delte meninger om klubben og dens indhold. I nedenstående citatsamling ses nogle af deres udtalelser delt ind efter, om de var positivt eller negativt ladede.

| Holdninger til Club Matas                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Negativ                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Sara, 24:</b> <i>"Jeg synes, det er ret nemt med Matas, vil jeg sige [...] Du betaler og giver dit kort, som de scanner. Et par gange om måneden får jeg lige en opdatering på min pointbalance og et link til pointshoppen, hvor man lige hurtigt kan se, om der er noget, man gider have."</i> | <b>Mette, 25:</b> <i>"Det er fordi, ved Matas skal jeg hjem og ind på deres hjemmeside, registrere point, kigge og logge ind og skrive mit navn. Der er bare mange ting, jeg skal gøre."</i>                                                                    |
| <b>X, 23:</b> <i>"Det jeg synes er mega nice ved Matas er, at man får de der to ekstra minikort med..."</i>                                                                                                                                                                                         | <b>Anne Marie, 28:</b> <i>"Problemet med Matas, H&amp;M og sådan noget er, at det jo ikke er eksklusivt på nogen måde. ALLE er jo medlem. Man føler jo ikke rigtig, at man får noget, som alle andre ikke får."</i>                                             |
| <b>Maria H, 34:</b> <i>"Det gode ved det er, at det alligevel er et mærkbart gavekort man får, kan man sige."</i>                                                                                                                                                                                   | <b>Anne Marie, 28:</b> <i>"Jeg synes, de er meget dårlige til at kommunikere, hvad det er man får ud af det."</i>                                                                                                                                               |
| <b>Sara, 24:</b> <i>"Jeg kan godt lide, at man hos Matas kan få noget helt andet, end hvad du kan købe i Matas." (sagt om udvalget i pointshoppen)</i>                                                                                                                                              | <b>Maria B, 30:</b> <i>"Det jeg synes, er irriterende ved Matas er, at når jeg har optjent point, så er det kun nogle bestemte produkter, som jeg kan få rabat på."</i>                                                                                         |
| <b>Anne, 31:</b> <i>"Det gode er, at de samarbejder med andre, så man ikke bliver tvunget til at gå i Matas men kan optjene point andre steder."</i>                                                                                                                                                | <b>Agnete, 27:</b> <i>"Jeg tænker, det er alligevel taktisk smart af Matas, fordi vi har så formentlig nogle point, der bare står eller bliver slettet på et eller andet tidspunkt, fordi man ikke lige har fået dem afviklet. Så har de tjent på os igen."</i> |

Som det kan ses i de ovenstående citater, var der delte meninger om mange af elementerne i Club Matas. Med hensyn til klubbens pointsystem gav nogle af deltagerne udtryk for, at det er svært at gennemskue, og at det er irriterende, at man ikke kan vælge frit mellem alle produkterne i Matas, når man skal indløse pointene. Andre syntes til gengæld, at det er let, og at udvalget i pointshoppen er godt, fordi der også er produkter fra andre producenter. Et par af deltagerne gav desuden udtryk for, at de synes, at den pointrabat man opnår ved køb af produkter i Matas er god i forhold til i andre kundeklubber. Der var derudover også en generel positiv holdning overfor tiltaget med at inddrage samarbejdspartnere i klubben, så medlemmerne kan hente point andre steder end i Matas. Ligeledes var der en enkelt deltager, der godt kunne lide, at man som medlem får et par ekstra medlemskort med, som familiemedlemmer kan bruge, selvom den generelle holdning til medlemskort som tidligere nævnt er, at målgruppen er ved at være træt af dem.

I de to fokusgrupper var der også delte meninger om, hvor tydeligt formålet og fordelene ved Club Matas er. I den yngre gruppe var der enkelte deltagere, der gav udtryk for, at de ikke helt har styr på, hvordan pointsystemet fungerer, og som det ses i de samlede citater vedrørende videregivning af information, fortalte Stina på 25 år, at hun ikke føler, at Club Matas er god til at kommunikere fordelene ud til medlemmerne. Der var desuden en smule skepsis at spore hos Mette på 25 år, som udover at syntes, at man som medlem skal gøre for meget selv generelt havde kritisk holdning til kundeklubber. Som det kan ses i citatboksen overfor vedrørende målgruppen holdninger til Club Matas, udtrykte Agnete på 27 år også en smule skepsis i forhold til Matas' agenda med kundeklubben.

Efter vi havde spurgt deltagerne ind til deres holdninger til Club Matas kom vi ind på Pandora Club. Som det fremgår af bilag 9, var det dog kun X i den yngre fokusgruppe, som qua sit arbejde havde kendskab til klubben. Hun gav ligesom Henrik Sølbeck-Nielsen fra Pandora udtryk for, at kundeklubben på nuværende tidspunkt ikke tilbyder så meget men omvendt heller ikke kræver så meget af sine medlemmer. Den lave kendskabsgrad til Pandora Club blandt deltagerne i fokusgrupperne indikerer, at virksomheden kunne gøre mere for at gøre opmærksom på sin eksistens. Den indikerer dog også, at man for at melde sig ind i en kundeklub hos et smykkebrand først og fremmest skal kende lidt til brandet og være interesseret i at bevæge sig ind i det univers, som brandet bygger op med sin kundeklub.

### Målgruppens perfekte kundeklub – collager

Som en afsluttende øvelse blev deltagerne i de to fokusgrupper bedt om at gå sammen to og to og udforme en collage, som skulle beskrive deres syn på den ideelle kundeklub for et smykkebrand. Dette resulterede i syv collager, som kan ses i bilag 11 og 12. På collagerne har deltagerne både brugt ord og billeder til at beskrive, hvordan deres ideelle kundeklub hos en smykkeproducent skal se ud. Da deltagerne var færdige med collagerne, blev de efterfølgende bedt om at præsentere dem og fortælle lidt om de tanker, de havde gjort sig. I nedenstående tabel er nøgleordene fra beskrivelserne af de syv collager blevet samlet for at skabe et overblik:

| Nøgleord fra beskrivelserne af deltagernes collager (20-29 år) |                  |                          |                 |
|----------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|
| X og Sara                                                      | Stina og Trine   | Anne Marie og Anne Sofie | Mette og Agnete |
| Vejledning                                                     | I centrum        | Ekstra                   | Konkret         |
| Service                                                        | Personligt       | Events                   | Nu og her       |
| Nemt                                                           | Let tilgængeligt | Rabatter                 | Event           |
| Støtte                                                         | Flere platforme  | Nye kollektioner         | Procent         |
| Guide                                                          | Procenter        | Fordele                  | Gratis          |
| Personligt                                                     | Fordele          | Kundeservice             | Eksklusiv       |
| Procent                                                        | Nyheder          | Ærligt                   |                 |
| Rabat                                                          | Inspireret       | Enkelt                   |                 |
| Hjælp                                                          | Kundeservice     | Ingen spam               |                 |

Tabel 7. Fokusgruppe 1 (20-29 år). Nøgleord til collager

| Nøgleord fra beskrivelserne af deltagernes collager (30-40 år) |                |                          |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Anne og Christina                                              | Maria og Linda | Anne Marie og Anne Sofie |
| Gratis                                                         | Fan            | Kontantrabat             |
| Bekvemmelighed                                                 | Kernekunde     | Eksklusivt               |
| Rabatter                                                       | Personligt     | Overskuelige             |
| Point                                                          | Identitet      | Modetips                 |
| Med det samme                                                  | Velvære        | Relevante nyhedsbreve    |
| Indhold                                                        | Tryghed        | Ingen spam               |
| Fordele                                                        | Fællesskab     | Troværdighed             |
| App                                                            |                | Univers                  |
| Intet fysisk kort                                              |                |                          |
| Ingen spam                                                     |                |                          |
| Mangfoldighed                                                  |                |                          |
| Med det samme                                                  |                |                          |

Tabel 8. Fokusgruppe 2 (30-40 år). Nøgleord til collager

Som det kan ses på de to ovenstående tabeller, er der en del ord, som går igen i de forskellige collagebeskrivelser. Blandt disse ord er bl.a.: Procenter, rabatter og tilbud, hvilket indikerer, at målgruppen i høj grad er interesseret i den fordelstype som Svanholmer kalder ”økonomisk”. I den forbindelse går også ordene ”med det samme” igen hos et par af deltagerne, der gav udtryk for, at de i den ideelle kundeklub får rabatten eller lignende med det samme og ikke skal gå og ”samle sammen” for først senere at kunne mærke fordelene ved medlemskabet. I forbindelse med de fordele, som den ideelle kundeklub skulle indeholde, blev der også nævnt ord som: Service, vejledning, støtte, hjælp og modetips, hvilket betyder, at målgruppen ligeledes er interesseret i den fordelstype Svanholmer kalder ”service og andre fordele”. Med hensyn til Svanholmers tredje fordelstype ”dialog” kom deltagerne også ind på deres ønsker til denne og gav med ord som ”ingen spam” udtryk for, at de gerne vil have nyhedsbreve, men at disse ikke skal komme for tit. Målgruppen gav ligeledes udtryk for, at de gerne vil inviteres til events og andre arrangementer, hvor de kan interagere med andre medlemmer og blive en del af et fællesskab. Dette kom ikke kun til udtryk i de mundtlige beskrivelser af collagerne men også via de billeder, som deltagerne valgte at bruge. Der er f.eks. flere deltagere, der har valgt at vise sociale aktiviteter på deres collager (se bilag 11: X og Saras collage samt bilag 12: Maria H og Lindas collage). Ønsket om at kundeklubben skal give dem en følelse af et fællesskab må (jf. afsnit 4.2.1 om relationer i et socialpsykologisk perspektiv s. 21) ses som ganske naturligt, da vi som mennesker har et behov for at indgå i gruppe med andre, som deler vores interesser.

Som et sidste vigtigt element i forbindelse med deltagernes ønske til en kundeklub bør det også nævnes, at flere af dem i deres collagebeskrivelser kom ind på, at kundeklubben skulle tilbyde noget personligt og eksklusivt. Dette blev uddybet af bl.a. Linda og Maria H, som forklarede, at kundeklubben skal være tæt forbundet med medlemmets identitet. Med dette gav de udtryk for, at der skal være fokus på, at medlemmet skal være i centrum, hvilket også blev vist på flere af collagerne, hvor deltagerne valgte at placere et billede af en kvinde midt på collagen. Linda og Maria H nævnte desuden, at de foretrækker en lukket kundeklub frem for en åben, hvilket andre deltagere også gav udtryk for tidligere i interviewet.

### 6.3.3 Delkonklusion 3

Resultaterne fra forbrugeradfærdsanalysen viste, at relationen mellem de mindre smykkeproducenter og målgruppen i langt de fleste tilfælde er forholdsvis asymmetrisk. Da

smykkeproducenten udgør den svage part i relationen og er afhængig af forbrugeren, er det nødvendigt at skabe en højere værdi hos kunden, så denne motiveres til at investere mere i relationen. Dette bekræfter vigtigheden i, at man som producent i smykkebranchen i høj grad tager nedenstående med i sine overvejelser ved planlægningen af en loyalitets- og relationsstyrkende strategi.

Forbrugeradfærdsanalysen viste desuden, at der er forskellige præferencer og adfærdsmønstre hos målgruppen, der har indflydelse på, hvordan en kundeklub for en mindre smykkeproducent på det danske marked bør se ud. Vi vil herunder opridse de mest markante tendenser og deres betydning for en kundeklubstrategi:

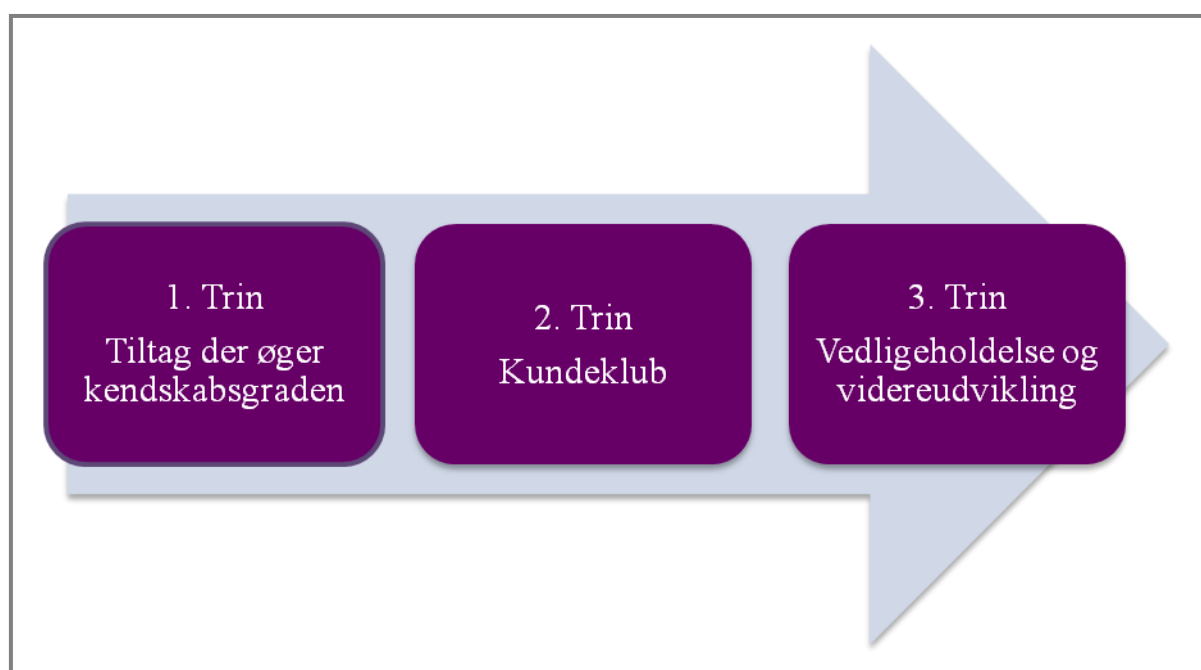
- Kendskabsgraden og loyaliteten til virksomhederne i gruppen af mindre smykkeproducenter er forholdsvis lav hos målgruppen. Der bør i en kundeklubstrategi derfor fokuseres på tiltag, der er med til at øge kendskabsgraden samt styrke loyaliteten og skabe en større grad af word of mouth.
- Målgruppen forbinder smykker med det at give gaver, mærkedage og personlig affektionsværdi. I en kundeklubstrategi bør der derfor laves tiltag, der støtter op om dette.
- Målgruppen ønsker at mærke fordelene ved at være medlem i en kundeklub med det samme evt. i form af rabatter, gaver eller gratis ting.
- Målgruppen er ikke interesseret i et fysisk klubkort men vil hellere kunne slås op i et system eller en app.
- Følelsen af at være noget særligt i forhold til virksomheden er tillokkende for målgruppen. Kvinderne ønsker at føle sig eksklusive, og kundeklubben skal skabe et univers, der går hånd i hånd med medlemmernes personlige identitet.
- Målgruppen har ingen interesse i at modtage en massiv strøm af diverse nyhedsbreve. E-mails skal være relevante og kun sendes ud ca. to gange om måneden.
- Målgruppen er interesseret i en kundeklub, der er ligetil, let at forstå og er gennemskuelig. Virksomheden skal derfor være god til at kommunikere indhold og fordele ud til målgruppen, og indregistreringen skal være nem.





I virksomhedens livscyklus i figur 17 er tiltagene og faserne for etableringen af en kundeklub meget skarpt opdelt. Denne opdeling skal dog ikke ses så fastlåst som modellen illustrerer, da en kundeklub så småt kan etableres allerede i vækstfasen ligesom en løbende videreudvikling af kundeklubben især er væsentlig at forholde sig til i modningsfasen så en kraftig nedgang undgås.

Som det ses i figur 18, foreslår vi, at man som virksomhed i gruppen af mindre smykkeproducenter bevæger sig frem via tre trin. De tre trin har vi valgt at kalde for ”Loyalitetsraketten”, idet den skal skabe loyale kunder. Raketten har på baggrund af relationsmarkedsføringsteorien først og fremmest til formål at skabe høj kendskabsgrad til brandet og en stor kundebase for herefter at styrke og videreudvikle relationen til disse kunder, så der opstår loyalitet. Vores forslag til hvordan den mindre smykkeproducent kunne gribe de tre led i raketten an vil blive beskrevet under figuren.



Figur 18. Loyalitetsraketten, model efter egen tilvirkning

### **1. Trin: Tiltag der øger kendskabsgraden**

Situationsanalysen viste, at de mindre smykkeproducenter allerede i en vis grad arbejder med tiltag, der kan højne kendskabsgraden såsom events, Facebooksider samt konkurrencer og PR i forskellige modemagasiner m.m. Der kan dog ligge et problem i, at de alle vælger at gøre det samme, og på den måde ikke rigtig skiller sig ud fra hinanden. Vores løsningsforslag lyder derfor på, at den

mindre smykkeproducent som første trin laver et form for underliggende kundeprogram, hvor der identificeres en lille gruppe af kernekunder (omkring 10 personer i forskellige aldersgrupper), der vha. word of mouth effekten skal hjælpe med at skabe øget kendskabsgrad til brandet. Programmet tager udgangspunkt i, at virksomheden vha. af sit webshopsystem og Facebookside forsøger at identificere de mest aktive kunder. Det kan f.eks. gøres ved, at se om der er nogle kunder, som har lagt flere ordre i systemet, eller om der er nogle medlemmer på Facebooksiden, der deltager meget aktivt og ofte kommer med positive kommentarer eller likes til virksomhedens indlæg. Denne gruppe af kunder kan inviteres til at blive ambassadører for brandet, hvor deres rolle ville blive at hjælpe virksomheden med at sprede kendskabet til deres brand. Det kunne f.eks. være via events, hvor virksomheden inviterer ambassadørerne til hver at tage fire af deres veninder med til en tuseaften med modetips, særlige tilbud og lidt lækkert til ganen. Et eksempel på hvad sådan et event ca. vil koste ses i bilag 13. Da situations- og forbrugeradfærdsanalysen viste, at der i høj grad er knyttet emotionelle aspekter til forbruget af smykker, kan disse events også laves med udgangspunkt i særlige mærkedage som f.eks. Mors Dag, hvor ambassadørerne kan tage deres mor og bedstemor med til et arrangement hos virksomheden. Da det ikke kan forventes, at smykkeproducenten når bredt nok ud til målgruppen med sådanne events alene, bør ambassadørprogrammet også inddrage andre kommunikationskanaler. For at sprede kendskabsgraden yderligere skal ambassadørerne derfor ligeledes hver især med jævne mellemrum uploade billeder samt positive kommentarer om producenten og dennes produkter via sociale medier som blogs, Facebook, Instagram og/eller Twitter.

Det skal jf. forbrugeradfærdsanalysens resultater ikke forventes, at målgruppen har lyst til at engagere sig som ambassadører uden at få noget igen. Virksomheden er derfor nødt til at tilbyde deres ambassadører noget til gengæld for deres hjælp. Dette kunne f.eks. være en gave i form af et af deres smykker eller en fast rabat på produkterne. På den måde vil begge parter investere i og få noget ud af relationen, og der vil således blive tale om et ”strategisk partnerskab” (jf. Bensaous Porteføljemodel), hvilket også er hovedtanken bag relationsmarkedsføringsteorien (se Gruen og Porters citater i afsnit 4.2.2 s. 23). Det betyder også, at de kunder, som virksomheden bruger som ambassadører i deres program, bevæger sig helt op i det 8. trin på Loyalitetsstigen og indgår i et samarbejde med virksomheden. En af fordelene ved tilgangen er, at brandambassadørerne som helt almindelige privatpersoner indgår i forskellige sociale grupper, hvor der kan være eksisterende samt nye potentielle kunder for virksomheden. Dertil kommer, at ambassadørerne kan påvirke de andre i

gruppen i en højere grad end virksomheden selv, da der generelt kan være en tendens til at forbrugerne er skeptiske overfor virksomhedernes tiltag, hvilket kom til udtryk i de to fokusgruppeinterviews.

## 2. Trin: Kundeklub

Når virksomheden har fået øget kendskabsgraden til sit brand og i bedste tilfælde også har fået flere kunder og en højere omsætning, bevæger den sig hen i en fase, hvor det giver mere mening at etablere en decideret kundeklub. Resultaterne af afhandlingens tre delanalyser viste, at der er forskellige forhold, som virksomheden skal tage hensyn til ved etableringen af en kundeklub. Først og fremmest bør der indgå medlemsfordele fra alle tre af de fordelstyper, som Svanholmer definerer (se de tre nedenstående punkter). Derudover bør klubben ikke kun baseres på rationelt indhold men også noget emotionelt, da sidstnævnte er særligt knyttet til forbruget af smykker. Fordelene i en kundeklub for en mindre smykkeproducent kunne derfor være:

- **Økonomiske fordele:** Ifølge vores resultater fra forbrugeradfærdsanalysen er målgruppen i høj grad interesseret i at få rabatter og tilbud. Dette bør derfor indgå som en fordel i en kundeklub for en smykkeproducent. Til gengæld er et pointsystem, som det vi ser i Club Matas, ikke særlig anvendeligt inden for smykkebranchen, da købsfrekvensen på smykker er lav. I forbindelse med rabatter og tilbud bør virksomheden dog tage hensyn til sine forhandlere, da disse kan blive stødt, hvis produkterne sælges udenom dem til langt lavere priser.
- **Service og andre fordele:** Målgruppen vægter service højt i forhold til en kundeklub. Smykkeproducenten bør derfor forsøge at implementere dette element, hvor det er muligt i programmet og ikke nødvendigvis kun som den klassiske kundeservice funktion. Ligesom nogle af virksomhederne allerede gør det, kunne servicen være i form af særlige mode- og smykketips samt vejledning til, hvordan du plejer og renser dine smykker.
- **Dialog:** Kommunikationen til medlemmerne af programmet er vigtig og bør bestå af både envejs- og gensidig kommunikation. Forbrugeradfærdsanalysen viste, at målgruppen ikke har noget imod at modtage nyhedsbreve, men at de ikke må sendes af sted mere end et par gange om måneden og skal have relevant indhold. Nyhedsbrevet kunne kombineres med målgruppens krav til service og indeholde vejledning og forskellige tips.

Forbrugeradfærdsanalysen viste desuden, at målgruppen gerne vil inviteres til events, hvor de kan interagere med andre medlemmer og indgå i et fællesskab. Dette bør således også være en del af kundeklubben. Events kan desuden være en mulighed for virksomheden til at stå ansigt til ansigt med medlemmerne og styrke den mere personlige relation, hvilket kan være svært til dagligt, når producenten ikke har nogle fysiske butikker, hvor de kan møde kunden.

Det er vigtigt, at de ovenstående medlemsfordele bliver kommunikeret tydeligt ud til medlemmerne. Hvis det ikke er gjort tydeligt for medlemmerne, hvilke fordele de får, og hvordan de gør krav på deres fordele, mister de interessen og lysten til at engagere sig.

Udover de nævnte medlemsfordele er der også andre forhold, som virksomheden bør have med i sine overvejelser ved etableringen af en kundeklub. Bl.a. gav målgruppen i forbrugeradfærdsanalysen udtryk for, at de helst vil være med i en kundeklub, hvor man som medlem føler sig ”helt speciel”. Klubben bør derfor være lukket, eller hvis den er åben i hvert fald forsøge at skabe en så høj grad af personlighed som muligt overfor det enkelte medlem. Dette kunne lykkes i forhold til brandambassadørerne, der foreslås som tiltag i rakettens første trin, men kan blive sværere, når man etablerer en decideret kundeklub, som er noget større. Virksomheden er derfor nødt til at finde på enkelte tiltag, der kan styrke følelsen af en personlig relation hos medlemmet og fokusere på det emotionelle aspekt. Det kunne f.eks. gøres ved at sende en gave med et lille kort, når medlemmet har fødselsdag. Gaven behøver ikke være noget stort og dyrt men kan være noget merchandise som f.eks. et makeupspejl, et smykke træ med logo eller lignende. Derudover kan virksomheden styrke følelsen af et personligt univers ved at oprette en særlig hjemmeside for kundeklubben, hvor medlemmer har eksklusiv adgang via et personligt login. På siden kunne der være forskellige mode og stylingtips, konkurrencer samt evt. en ønskeliste eller lignende, som Pandora Club har haft succes med. En sådan side ville selvfølgelig kræve en del ressourcer i form af etablering og vedligeholdelse og er derfor først relevant i en fase, hvor virksomheden har overskud til det.

### **3. Trin: Vedligeholdelse og videreudvikling**

Når smykkeproducenten har etableret sin kundeklub på Loyalitetsrakettens andet trin, bør der på tredje trin måles på effekten af klubben. Jævnfør Dick og Basus model og vores interview med Henrik Sølbeck-Nielsen fra Pandora, bør medlemmernes loyalitet både måles ud fra deres relative

holdning til mærket, og om de agerer ud fra denne. Med andre ord skal der måles på, om de er glade for virksomheden og kundeklubben, og hvordan deres adfærd er i forhold til brandet, om de f.eks. køber og anbefaler brandet til andre. Der bør derudover også måles på, hvordan de forskellige elementer i klubben fungerer, og hvad medlemmerne synes om dem. Dette kunne f.eks. gøres vha. et online spørgeskema til klubbens medlemmer. På baggrund af dette kan virksomheden så videreudvikle kundeklubben med nye tiltag, hvilket er vigtigt i forhold til at fastholde medlemmernes interesse og arbejde videre på relationen mellem virksomhed og kunde.

## 8. Konklusion

Efter at have foretaget de tre delanalyser og omsat resultaterne til et løsningsforslag, har det vist sig, at de mindre smykkeproducenter først og fremmest bør fokusere på at udvide kendskabsgraden og skabe et mere solidt økonomisk grundlag for virksomheden, inden en etablering af en kundeklub eller et loyalitetsprogram kan finde sted. Da gruppen af mindre smykkeproducenter ligger i introduktions- eller vækstfasen i virksomhedens livscyklus, bør de på nuværende tidspunkt ikke etablere en kundeklub men skal i stedet dele processen op i tre trin, som vi har valgt at kalde for ”Loyalitetsraketten”:

- 1. Trin: Tiltag der øger kendskabsgraden.** Udover de tiltag de mindre smykkeproducenter allerede arbejder med, kunne 10 ambassadører for brandet (privatpersoner som er kunder hos producenten) være med til at øge kendskabsgraden for målgruppen f.eks. gennem små events og eksponering på sociale medier.
- 2. Trin: Kundeklub.** Efter kendskabsgraden til brandet er øget, kan en etablering af en kundeklub finde sted. En lukket kundeklub vil være at fortrække hos målgruppen, men vælger virksomheden til trods for dette en åben kundeklubstrategi, bør den i høj grad forsøge at skabe en personlig relation til kunden, så denne føler sig speciel. Virksomheden bør både anvende rationelle (rabatter og tilbud) og emotionelle (mærkedage, minder o.l.) tiltag ved etableringen af en kundeklub, og fordelene skal kommunikeres tydeligt ud til medlemmerne. Blandt de medlemsfordele målgruppen ønsker er: Events, modetips, få og relevante nyhedsbreve samt rabatter og eksklusive tilbud.
- 3. Trin: Vedligeholdelse og videreudvikling.** Efter kundeklubben har eksisteret i et stykke tid, bør den mindre smykkeproducent måle på effekten af kundeklubstrategien. Kundens relative holdning til mærket samt dennes adfærd i forhold til brandet skal måles, for at undersøge om kunderne er blevet mere loyale. Ligeledes er en vedvarende videreudvikling af kundeklubben nødvendig for at fastholde og tiltrække medlemmer.

Loyalitetsraketten og dens tre trin skal ses som et vejledende løsningsforslag til de mindre smykkeproducenter. Modellen kan med fordel anvendes, når det drejer sig om at styrke virksomhedens relation til kunden og på denne måde langsomt opbygge den langsigtede og lønsomme loyalitet. Det skal dog understreges, at loyale kunder ikke nødvendigvis er det samme som profitable kunder, da en stærk positiv holdning til et produkt/brand ikke altid fører til et

egentligt køb. Vores råd til de mindre danske smykkeproducenter er derfor at fokusere på at skabe en loyalitet, der både genererer en positiv holdning og en dertil knyttet købsadfærd.

Vi har derudover gennem forbrugeradfærdsanalysen erfaret, at virksomheden ikke nødvendigvis skal kalde programmet for en ”kundeklub”. Smykkevirksomheden bør tænke kreativt ved etableringen af en kundeklub og på den måde skille sig ud fra mængden og væk fra forbrugernes negative associationer i forbindelse med ordet kundeklub. Ligeledes så vi i forbrugeradfærdsanalysen, at tilfredshed og tillid overfor virksomheden har en afgørende betydning for kundeloyaliteten. Der bør derfor være et konstant fokus på god service og kundekontakt i alle virksomhedens led og processer.

Lykkes det for en mindre dansk smykkeproducent at etablere en kundeklub, der skiller sig ud fra mængden af andre loyalitetsprogrammer samt tager højde for målgruppens præferencer, kan det være med til at skabe en konkurrencefordel for virksomheden på markedet. Her er det dog vigtigt at understrege, at selvom en virksomhed anvender Loyalitetsraketten, betyder det ikke, at den har opnået loyale kunder. Modellen er ikke loyalitetsskabende alene, da den udelukkende fokuserer på at skabe værdi gennem relationen mellem kunde og virksomhed. Hvis virksomhedens kerneprodukt f.eks. ikke lever op til kundens forventninger, vil dette medføre mistillid og illoyalitet til virksomheden, hvilket Loyalitetsraketten ikke vil kunne rette op på. Afslutningsvis bør det derfor understreges, at relationen og værdien overfor kunden såvel som de øvrige interessenter (jf. Paynes 6 delmarkeder) skal styrkes i samtlige funktioner og aktiviteter i virksomheden. Det er derfor i det videre arbejde med relationsmarkedsføring også nødvendigt at se på andre strategier end blot kundeklubben for at skabe loyalitet hos kunderne og de øvrige interessenter.



## 9. Perspektivering

Da der i denne afhandling er taget udgangspunkt i én samlet gruppe af virksomheder, har det ikke været muligt at tage stilling til de enkelte smykkeproducenters specifikke interne forhold. I dette afsnit vil vi derfor skifte perspektiv og ganske kort beskrive, hvordan den enkelte virksomhed bør se på sine interne forhold, hvis der skal arbejdes videre med implementeringen af en kundeklub.

Afhandlingens formål og løsningsforslag befinder sig hovedsageligt på et overordnet strategisk niveau. Virksomheder, der finder det relevant, kan vælge at tage udgangspunkt i hele eller dele af løsningsforslaget ved planlægningen af en markedsføringsstrategi, der har til formål at styrke relationen til kunden og skabe en konkurrencefordel på det danske marked for smykker. Vælger de at gøre dette, er det dog nødvendigt, at bevæge sig hen på et mere praktisk niveau, hvor der tages hensyn til nogle specifikke interne forhold i virksomheden. Et videre arbejde med afhandlingens resultater og løsningsforslag vil derfor kræve, at den enkelte virksomhed foretager en intern analyse, der afklarer, hvordan den er stillet i forhold til de tiltag, der foreslås i afhandlingen. I den interne analyse bør det især afklares, hvilke ressourcer virksomheden besidder. Ressourcerne omhandler bl.a.:

- Fysiske ressourcer (IT-systemer, lokalefaciliteter osv.)
- Menneskelige ressourcer (medarbejderne og deres kompetencer)
- Videnressourcer (kendskab til forskellige områder)
- Økonomiske ressourcer (kapital)

Ovenstående områder er vigtige for virksomheden at få afklaret for at finde ud af, hvor dens specifikke styrker og svagheder ligger i forhold til det beskrevne løsningsforslag. De enkelte resourceområder kan have betydning for forskellige elementer i forbindelse med de nye tiltag i løsningsforslaget.

### **Fysiske ressourcer**

I forhold til de tre trin i Loyalitetsraketten bør virksomheden undersøge, hvilke fysiske ressourcer den har til rådighed. Der bør bl.a. ses på rådighed over lokaler, hvis der f.eks. skal afholdes et event i forbindelse med en ambassadørgruppe eller andre aktiviteter for kunderne. Hvis virksomheden er nået til trin to i raketten og ønsker at systematisere sin kundeportefølje, bør det desuden overvejes, hvordan den skal administreres. Dvs. om der allerede findes nogle anvendelige dataprogrammer i

virksomheden, eller om der skal anskaffes nogle nye.

### **Menneskelige ressourcer**

Virksomheden skal også tage hensyn til, om der er medarbejdere nok til at påtage sig de nye opgaver, som tiltagene fører med sig. Selvom der er medarbejdere nok, er det ikke sikkert, at de er fagligt kompetente til at tage sig af de nye områder. Det kan derfor være, at der skal bruges ressourcer på at videreuddanne dem eller ansatte nye, som har mere viden inden for kundekommunikation, kundeprogrammer, relationsmarkedsføring eller tilsvarende.

### **Videnressourcer**

I forbindelse med implementeringen af et eller flere af tiltagene i afhandlingens løsningsforslag er det også nødvendigt, at virksomheden ser på, hvilken viden den besidder. Det kan f.eks. være, at man ikke ved nok om administrationen af en kundeklub eller et loyalitetsprogram og derfor skal sende nogle medarbejdere på kursus eller outsource opgaven til en ekstern virksomhed, som har mere erfaring på området.

### **Økonomiske ressourcer**

De økonomiske ressourcer er kernen i alle virksomhedens ressourcer, da det vil få finansiell betydning, hvis virksomheden f.eks. skal ud og investere i nye medarbejdere, viden, lokaler, ekstern hjælp eller lignende for at kunne implementere de nye marketingtiltag. Derfor kan det være en fordel at identificere de øvrige ressourcer, inden der ses nærmere på økonomien. Når det er gjort klart, hvilke mangler der evt. er inden for de øvrige resourceområder, bør virksomheden foretage en analyse af det interne regnskab for at finde ud af, hvor mange penge, den har til rådighed til nye marketingtiltag og de dertil knyttede investeringer. Som udgangspunkt skal der naturligvis helt overordnet ses på udviklingen i omsætningen og på virksomhedens resultat. Dvs. hvordan udviklingen i salget ser ud, og om der er overskud eller underskud i virksomheden. Hvis der er overskud, bør der ud fra dette og forventningen til den kommende periodes omsætning, først lægges et budget, der indeholder de faste udgifter. Hvis der er overskud, efter de faste udgifter er dækket, kan der på baggrund af overskuddet lægges et budget for de nye tiltag. Dette kan gøres ved bl.a. at kontakte forskellige leverandører og indhente tilbud på de nødvendige anskaffelser. Hvis virksomheden vælger et tiltag, som kræver løbende administration (som f.eks. en kundeklub med en IT-baseret kundedatabase), bør der i budgettet ikke kun tages højde for udgiften ved etableringen

men også den løbende drift. Som ved så meget andet kan der naturligvis opstå uventede udgifter, men overordnet set kan budgettet give virksomheden en idé om, hvor mange omkostninger, der vil være forbundet med implementeringen af et eller flere af tiltagene i løsningsforslaget.

## 10. Litteraturliste

**Agrawal, Richa, Gaur, Sanjaya S. og Narayanan, Archana** (2012). Determining customer loyalty: Review and model. *The Marketing Review*, 12 (nr. 3), 275 - 289

**Andersen, Ib** (2008). *Den Skinbarlige Virkelighed*, 4. udgave. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Axcel** (2011). *Axcel Årsskrift 2011*. Set d. 26. juli 2013 på:  
[http://www.axcel.dk/media/119962/axcel11dk\\_indh\\_tryk\\_download.pdf](http://www.axcel.dk/media/119962/axcel11dk_indh_tryk_download.pdf)

**Bensaou, Ben M.** (1999). Portfolios of Buyer - Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40 (4), 35 – 44.

**Betabox** (2013). Hjemmeside. Set d. 30. juli 2013 på: <http://betabox.dk/>

**Bloor, Michael m.fl.** (2001). *Focus Groups in Social Research – Trends and uses of focus groups*. London: Sage Publications Ltd.

**Butscher, Stephan A.** (1998). *Customer Clubs and Loyalty Programmes, a Practical Guide*. Aldershot: Gower Publishing Group.

**byBiehl** (2013). *Terms and Conditions of Purchase*. byBiehl. Set d. 17. september 2013 på:  
[http://www.bybiehl.com/Om\\_byBiehl/Handelsbetingelser](http://www.bybiehl.com/Om_byBiehl/Handelsbetingelser)

**Clubmatas** (2013). Hjemmeside. Set d. 23. juli 2013 på:  
<http://www.clubmatas.dk/web/faces/public/exo/home>

**Danish Direct** (2012) *Loyalitet: Det emotionelle og holistiske syn er vigtigt*. Set d. 9. september 2013 på: <http://www.danishdirect.dk/Nyheder?newsid=f815419c-511a-4e0a-ab95-191da00c23a5>

**Detailfolk** (2013, 14. feb.). *Smykkevirksomheder kæmper mod hinanden*. Set d. 23. juli 2013 på:  
[http://www.detailfolk.dk/detailnyheder/smykkevirksomheder\\_kaemper\\_mod\\_hinanden.html](http://www.detailfolk.dk/detailnyheder/smykkevirksomheder_kaemper_mod_hinanden.html)

**Dibb, Sally** (2000). *30 Rs that go a step too far*. Set d. 14. aug. 2013 på:  
<http://www.timeshighereducation.co.uk/159747.article>

**Dick, Alan S. & Kunal, Basu** (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99 – 113

**Dwarf** (2013): *Case – Pandora smykker: Ét koncept, ét brand og ét site*. Set d. 25. juli 2013 på:

[://dwarf.dk/udvikling\\_og\\_cms/sitecore/case - pandora smykker.html](http://dwarf.dk/udvikling_og_cms/sitecore/case_-_pandora_smykker.html)

**Eisenberg, Anne** (2011, 28. sep.). *Erhvervslivet går ned – smykkebranchen går op*. Berlingske Business. Set d. 23. jul. 2013 på: <http://www.business.dk/industri/erhvervslivet-gaar-ned-smykkebranchen-gaar-op>

**Facebook byBiehl** (2013). byBiehl's Facebookside. Set d. 18. september 2013 på: <https://www.facebook.com/bybiehl?fref=ts>

**Facebook Club Matas** (2013). Club Matas' Facebookside. Set d. 18. september 2013 på: <https://www.facebook.com/ClubMatas?fref=ts>

**Facebook Jewlscph** (2013). Jewlscph's Facebookside. Set d. 18. september 2013 på: <https://www.facebook.com/JEWLSCPH?fref=ts>

**Forbrug** (2012, 21. dec.). *Ikke automatisk returret i butik*. Set d. 31. juli 2013 på: <http://www.forbrug.dk/Artikler/Dine-rettigheder/Forbrugerleksikon/fortryd?tc=740F1814A3D24C089538501A55EC0D6A>

**Gjøsund, Peik & Huseby, Roar** (2005). *Socialpsykologisk grundbog. Mellemmenneskelige forhold, oplevelser og erfaringer*. Forlag Mallings Beck A/S

**Gruen, Thomas W.** (1997). Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness. *Business Horizons*. (November-December 1997) 32-38.

**Gummesson, Evert** (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber-Hermöds.

**Gummesson, Evert** (1994). Making Relationship Marketing Operational. *Emerald – International Journal of Service Industry Management*, 5, 5-20.

**Halkier, Bente** (2008). *Fokusgrupper, 2. udgave*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Hansen, Erik Jørgen & Andersen, Bjarne Hjorth** (2009). *Et sociologisk værktøj – Introduktion til den kvantitative metode, 2. udgave*. København K: Hans Reitzels Forlag.

**Hooley, Graham m.fl.** (2012). *Market Strategy & Competitive Positioning, fifth edition*. Essex: Financial Times Prentice Hall.

**Hougaard, Søren** (1998). *Relationsmarkedsføring, 1. udgave*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Heiselberg, Lene** (2008). Fokusgrupper og forskellige intelligenser. *Mediekultur – journal of media and communication research*, 24 (45), 93-105.

**Jakobsen, Mette Reinhardt** (2011). *Fokusgrupper for begyndere – en praktisk håndbog*, 1. udgave. Frederiksberg: Frydenlund

**Jenkinson, Angus** (1995). *Valuing Your Customers – From quality information to quality relationships through database marketing*. Berkshire: McGraw-Hill

**Jewlscph** (2013a). *Jewlscph – vores fairytale*. Set d. 31. juli 2013 på:  
<http://www.jewlscph.com/historien/>

**Jewlscph** (2013b). *Speciallavede smykker*. Set d. 31. juli 2013 på:  
<http://www.jewlscph.com/speciallavede-smykker/>

**Jobber, David** (2004). *Principles and Practice of Marketing*, 4th ed. Berkshire: McGraw-Hill.

**Kotler, Philip** (2003). *Marketing Management*, 11th ed. USA: Prentice Hall.

**Kuschel, Rolf & Jørgensen, Per Schultz** (2006). *Social psykologi – en introduktion*, 2. udgave. København K: Frydenlund

**Kvale, Steiner, og Brinkmann, Svend.** (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk*, 2. udgave. København K: Hans Reitzels Forlag.

**Langergaard, Louise Li m.fl.** (2006). *Viden, videnskab og virkelighed*, 1. udgave. Frederiksberg. Forlaget Samfundslitteratur.

**Larsen, Christian W.** (2012, 13. marts). Club Matas – Et sted vi vil være. *Markedsføring*, nr. 3, 22.

**Matas** (2013). Hjemmeside. Set d. 23. juli 2013 på: <http://www.matas.dk/>

**Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D.** (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58 (July 1994) 20-38.

**Mølgaard, Milla** (2013, 22. jan.). *Mataskunder i tusindvis blev meldt ud af kundeklub ved en fejl*. Politiken. Set d. 28. Juni 2013 på: <http://politiken.dk/tjek/ECE1875456/mataskunder-i-tusindvis-blev-meldt-ud-af-kundeklub-ved-en-fejl/>

**Oliver, Richard L.** (1997). *Satisfaction – A behavioral Perspective on the consumer*. USA: McGraw-Hill.

**Osbeck, Pia** (2012, 3. okt.). *8 ud af 10 danskere har kundekort – men skaber de loyalitet?* Bureaubiz. Set d. 28. juni 2013 på: <http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2012/Uge-40/8-ud->

[af-10-danskere-har-kundekort--men-de-skaber-ikke-loyalitet](#)

**Pandora** (2013). Hjemmeside. Set d. 25. juli 2013 på: <http://www.pandora.net/da-dk/>

**Payne, Adrian** (1995). *Advances in Relationship Marketing*. London. Kogan Page.

**Retsinformation** (2000, 31. maj). *Lov om behandling af personoplysninger*. Set d. 19. juli 2013 på: <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=828>

**Retsinformation** (2012, 20. jan.). *Bekendtgørelse af lov om markedsføring*. Set d. 19. juli 2013 på: <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=140282>

**Rienecker, Lotte m.fl.** (2006). *Den gode opgave*, 3. udgave. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Ritzau** (2011, 19. maj). *Pandora sætter smykkepriser op*. TV2 Finans. Set d. 28. juni 2013 på: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-39993109:pandora-sætter-smykkepriser-op.html>

**Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul** (2001). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (Nr. 4 1995) s. 255-271.

**Sif Jakobs** (2013). *Handelsbetingelser*. Set d. 31. juli 2013 på: <http://www.sifjakobs.com/page/handelsbetingelser-1/>

**Svanholmer, Bent** (1996). *Kundeloyalitet*. København K: Børsens Forlag A/S

**TNS Gallup** (2013). *Gallup Kompas*. Set d. 17. september 2013 på: <http://www.tns-gallup.dk/services/gallup-kompas>

**Ulriksen, Jørgen** (2010). *Teoretisk gennemgang af juvelhistorien – for guldsmede*, 1. udgave.

**Vorre, Nicolaj** (2013, 23. maj). *Dansk smykkeelskab går konkurs*. Børsen. Set d. 17. september 2013 på: [http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/258356/dansk\\_smykkeelskab\\_gaar\\_konkurs.html/?utm\\_source=relatedright](http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/258356/dansk_smykkeelskab_gaar_konkurs.html/?utm_source=relatedright)

**Winkler, Mette** (2012, 8. okt.). *Sådan vinder du kundernes loyalitet*. Detailfolk. Set d. 1. juli 2013 på: [http://www.detailfolk.dk/detailnyheder/saadan\\_vinder\\_du\\_kundernes\\_loyalitet.html](http://www.detailfolk.dk/detailnyheder/saadan_vinder_du_kundernes_loyalitet.html)

**Øhrgaard, Per & Nørgaard, Jens Lautrup** (2000). *Hermeneutik*. I Institut for International

Kultur og Kommunikationsstudier. *Omkring erhvervshumaniora – teori og metode* (s. 34-50).  
Copenhagen Business School: SL books.



## 11. Bilag

### Bilag 1 - Spørgeguide til virksomhedsinterviews

Vi takker fordi, vi måtte komme og fortæller kort om vores afhandling. Derefter går interviewet i gang.

#### **1. Del: Om smykkevirksomheden**

1. Vil du fortælle os om din/jeres smykkevirksomhed? Hvordan begyndte det? Hvor mange ansatte er I? Hvor mange år har din/jeres smykkevirksomhed været i branchen?
2. Hvordan fik du/I idéen til din/jeres virksomhed?
3. Hvilken baggrund har du/I?
4. Kan du/I fortælle os om dine/jeres smykker?
5. Hvem er din/jeres målgruppe?
6. Hvordan har det været at starte en smykkevirksomhed? Hvilke udfordringer har du/I i den forbindelse oplevet?

#### **2. Del: Om konkurrencesituationen**

7. Hvordan oplever du/I den nuværende konkurrencesituation? Hvem er jeres nærmeste konkurrenter?
8. Hvilken smykkevirksomhed synes du/I står stærkt på det danske marked og hvorfor?
9. Hvad gør byBiehl/Izabel Camille for at skille sig ud fra konkurrenterne?

#### **3. Del: Om loyale kunder**

10. Hvad gør din/jeres virksomhed for at opnå loyale kunder? Hvilke udfordringer oplever du/I i den forbindelse?
11. Har du/I overvejet at starte en kundeklub? Hvorfor/Hvorfor ikke?
12. Hvilke fordele ser du/I i at starte en kundeklub?

13. Hvad tror du/I, dine/jeres kunder lægger vægt på i forbindelse med en kundeklub?

14. Kan du fortælle os om hvilke elementer, der ifølge dig/jer bør indgå i en kundeklub?

## Bilag 2 - Spørgeguide til ekspertinterview

Vi takker fordi, vi måtte komme og fortæller kort om vores afhandling. Derefter går interviewet i gang.

### **1. Del: Om Morten Aabo og Responsive**

1. Hvilken baggrund har du? Hvad er dine erfaringer indenfor relationsmarkedsføring?
2. Vil du fortælle os om Responsive? Hvem er I, og hvor længe har I eksisteret?
3. Hvad kan I tilbyde jeres kunder?
4. Hvem er jeres typiske kunde, og hvordan er efterspørgslen på jeres ydelser?

### **2. Del: Om kundeklubber generelt**

5. Inden for de seneste år er det blevet meget populært med kundeklubber. Hvorfor tror du det er sådan?
6. Hvilken effekt tror du, at det meget store udbud af kundeklubber har på forbrugerne?
7. Hvad kunne du forestille dig af alternativer til loyalitetsprogrammer/kundeklubber?
8. Er der en ”opskrift” på, hvordan man som virksomhed opnår loyale kunder?
9. Hvad tror du forbrugeren i dag lægger vægt på i forbindelse med en kundeklub?

### **2. Del: Om Club Matas og Pandora Club**

10. Et godt eksempel på en populær dansk kundeklub er Club Matas. Hvorfor tror du, at deres kundeklub har opnået så stor succes?
11. Et afgørende element i Club Matas er deres pointsystem. Hvilken værdi giver dette kunden?
12. I vores speciale tager vi udgangspunkt i smykkebranchen. Vi har læst, at I har arbejdet sammen med Pandora om deres kundeklub. Kan du fortælle os hvilken effekt/værdi de forskellige elementer i Pandoras kundeklub skaber?
13. Hvis en mindre smykkeproducent på det danske marked skulle forsøge at skabe en tættere relation til kunden, hvilke tiltag kunne du så foreslå, at de implementerede?
14. Er der nogle generelle loyalitetsskabende tiltag/strategier, der er særlige anvendelige for lige netop smykkevirksomheder?

## **Bilag 3 – Spørgeguide til interview med Henrik Sølbeck-Nielsen fra Pandora**

Vi takker fordi, vi måtte komme og fortæller kort om vores afhandling. Derefter går interviewet i gang.

### **1. Del: Om Henrik-Sølbeck Nielsen**

1. Kan du fortælle os, hvem du er, og hvad du laver i Pandora?

### **2. Del: Om Pandora Club**

2. Hvornår valgte I at etablere en kundeklub og hvorfor?
3. Hvor mange medlemmer har Pandoras kundeklub i Danmark?
4. Hvad er formålet med Pandora Club?
5. Hvordan administrerer I jeres kundeklub?
6. Hvilke overvejelser gjorde I jer inden opstart af kundeklubben? F.eks. hvad skulle den bestå af og hvilke fordele skulle den indeholde?
7. Kan du forklare os, hvilken værdi de enkelte elementer i Pandora Club skaber for kunden?
8. Hvilken værdi skaber kundeklubben for Pandora?
9. Hvad er efter din vurdering den største succes ved kundeklubben?
10. I er kendte for at have et produktkoncept der medfører at mange af jeres kunder forbliver loyale overfor brandet. Men hvis jeres kunder allerede er loyale, er der så behov for en kundeklub?

## **Bilag 4 - Spørgeguide til fokusgruppeinterviews**

### **Introduktion og præsentation**

Der fortælles om rammerne for interviewet. Herunder varigheden som er ca. 1 time samt muligheden for at holde en pause, hvis man har brug for det, og hvad der er at drikke og spise. Vi fortæller desuden om, hvordan fokusgruppen kommer til at foregå.

Vi præsenterer os selv, vores roller under interviewet samt vores afhandling. Derefter laver vi en præsentationsrunde, hvor deltagerne hver især præsenterer sig ved navn, alder og beskæftigelse.

### **1. Del: Opvarmningsøvelse**

Der laves en lille ord-associationsleg samt en test, der skal vise hvor stærk en kendskabsgrad, der er til de danske smykkebrands. Først bliver deltagerne bedt om at sige de ord, som falder dem ind ved begrebet "kundeklub". Derefter skal deltagerne bruge 2 minutter på hver især at skrive alle de danske smykkebrands ned, som de kan komme i tanke om, og til sidst fortsættes ordlegen ved, at deltagerne bliver bedt om at sige de ord, der falder dem ind, når de hører ordet "smykker".

### **2. Del: Kontekst. Det generelle smykkeforbrug**

1. Hvor tit køber I smykker?
2. Er der nogle bestemte mærker, I går efter?
3. Køber I det samme mærke gentagende gange?
4. Hvorfor køber I lige netop de mærker?
5. anbefaler I det/de mærker i køber til jeres omgangskreds?
6. Er der nogle mærker, I godt kunne tænke jer at købe men af en eller anden årsag ikke køber?
7. Hvorfor køber I dem ikke?
8. Hvad kunne få jer til at købe dem?

### **3. Del: Kontekst. Kundeklubsforbruget generelt**

9. Er I medlem af en kundeklub? Og hvis ja, hvilke(n)?
10. Hvilke fordele giver disse kundeklubber jer?
11. Benytter I jer af fordelene?
12. Hvor mange medlemskort har I?
13. Husker I at bruge jeres medlemskort?

14. Hvad synes I om medlemskort?

15. Er der nogle kundeklubber, I synes gør det bedre end andre og hvorfor?

#### **4. Del: Produktfokus**

##### **Club Matas:**

16. Er nogle af jer medlem af Club Matas?

17. Hvis ja, hvornår har I så sidst gjort brug af jeres kundekort?

18. Hvad synes I om Club Matas? (hvad gør de særlig godt/dårligt?)

##### **Pandora Club:**

19. Har nogle af jer hørt om Pandoras kundeklub?

20. Er nogle af jer medlem af Pandoras kundeklub?

21. Hvad synes I om Pandoras kundeklub?

#### **5. Del: Kreativ øvelse**

Sæt jer sammen to og to. Vi vil bede jer om at lave en collage, der udtrykker, hvordan en kundeklub for en smykkevirksomhed i jeres øjne bør se ud. I må gerne skrive, tegne og bruge udklip fra blade – der er frit spil.

Deltagernes collager gennemgås, og der spørges ind til, hvilke elementer, de mener, bør indgå i en kundeklub.

#### **6. Del: Afslutning**

Deltagerne takkes for deres tilstedeværelse og bidrag til vores afhandling.

## Bilag 5 - De 30 R'er

(kilde: Gummesson, 1995: s. 36-37)

### De klassiske markedsrelationer

R1 **Den Klassiske Dyade:** Relationen mellem leverandør og kunde.

R2 **Den klassiske triade:** Trekantsdramaet mellem kunde, leverandør og konkurrenter.

R3 **Det klassiske netværk:** Fysisk distribution der inkluderer mange relationer.

### Specielle markedsrelationer

R4 **Kunderelationer via fuldtids- og deltidsmarkedsførere:** Kunden har en relation til dem i virksomheden, der laver markedsføring på fuld tid men også til dem, der kun har det som delopgave.

R5 **Servicemødet:** Relationen mellem kunde og frontpersonale (f.eks. kundeservicemedarbejdere).

R6 **Den mangelhovedet leverandør og den mangelhovedet kunde:** Markedsføring til andre virksomheder betyder ofte relationer mellem flere individer.

R7 **Relationen til kundens kunde:** Situationer hvor kunden man markedsfører til også har en kunde. Det handler om en forståelse af, hvordan man hjælper sin kunde til at få succes hos dennes kunde.

R8 **Nær relation kontra distanceret relation til kunden:** Ved massemarkedsføring mistes den nære relation til kunden, og der opstår en relation baseret på tal og rapporter.

R9 **Relationen til den utilfredse kunde:** Den relation der opstår, når en kunde er utilfreds.

R10 **Monopolrelation:** Når kunde eller leverandør er afhængig af den anden part (asymmetrisk relation).

R11 **Kunden som "medlem":** Kunden "indsluses" i virksomheden i større eller mindre grad med det formål at opbygge en længerevarende relation.

R12 **IT/den elektroniske relation:** Relationen som kan opstå ved elektronisk markedsføring.

R13 **Parasociale relationer:** Relationer til symboler og objekter (eller varemærker).

R14 **Den ikke-kommercielle relation:** Findes i det offentlige. F.eks. relationen mellem kommune og borger.

R15 **Den grønne relation:** En relation mellem virksomhed og kunde der er baseret på miljø eller økologi.

R16 **Den juridisk-baserede relation:** En relation der f.eks. er baseret på en lovmæssig kontrakt.

R17 **Det kriminelle netværk:** F.eks. organiseret kriminalitet i form af mafiagrupper. Disse kan påvirke et marked.

### **Megarelationer – relationer uden for markedet**

R18 **Personlige relationer og sociale netværk:** Når markedsføring er baseret på personlige relationer. F.eks. når man gør forretning med folk, man kender i forvejen.

R19 **Megamarkedsføring:** Relationer til andre interessenter end selve kunden, f.eks. regeringen.

R20 **Alliancer der forandrer markedsmekanismerne:** Dybe relationer mellem samarbejdende virksomheder, der påvirker konkurrencen på markedet.

R21 **Vidensbaserede relationer:** Relationer der er baseret på kendskab til særlige områder.

R22 **Megaalliancer:** Relationer der ændrer markedsføringsvilkårene, f.eks. EU.

R23 **Massemedierelation:** Virksomhedens relation til massemedierne.

### **Nanorelationer – Interne relationer**

R24 **Markedsmekanismer internt i virksomheden:** Når man f.eks. inddeler virksomheden i forskellige profitorienterede enheder, så der opstår intern handel.

R25 **Internfunktionelle relationer:** Relationer mellem interne kunder og interne leverandører.

R26 **Kvalitetsstyring – relation mellem markedsføring og produktion:** Når man forsøger at kvalitetsstyre virksomheden internt (via produktionen) og eksternt (via markedsorienteringen).

R27 **Intern markedsføring:** Markedsføringen af virksomheden til dens egne medarbejdere.

R28 **Den to-dimensionelle matrixrelation:** Relationer opstået på baggrund af en matrixstruktur i virksomheden.

R29 **Relationen til eksterne markedsføringsleverandører:** Virksomhedens relation til f.eks. et eksternt reklamebureau.

R30 **Ejer- og finansieringsgiverrelation:** Virksomhedens (ledelsens) relation til dens ejere/finansieringsgiver.



## Bilag 6 – Transskription af virksomhedsinterviews

### 1. Interview med virksomhedsejer Charlotte Biehl - byBiehl

#### Indledning

Intervieweren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *"Tak fordi vi måtte komme, og du havde lyst til at deltage i dette interview".*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*"Vores speciale handler om kundeklubber, og hvordan en mindre dansk smykkeproducent kan opbygge en relation til kunden og derigennem opnå en konkurrencefordel på markedet".*
3. Præsentation af os:  
*"Mette er interviewer og vil være den, der stiller spørgsmålene. Sonja tager lidt notater, så vi kan huske detaljerne, men interviewet vil også blive optaget på diktafon".*
4. Interviewguide:  
*"I dette interview er vi interesserede i at høre om din smykkevirksomhed, hvordan du oplever konkurrencesituationen i branchen, og hvilke overvejelser du har gjort dig i forhold til at opnå loyale kunder".*

#### 1. Del: Om smykkevirksomheden

**Interviewer:** Kan du fortælle os om din smykkevirksomhed? Hvordan begyndte det? Hvor mange ansatte er I? Hvor mange år har din smykkevirksomhed været i branchen?

**Charlotte Biehl:** Det begyndte for 2 ½ år siden. Jeg har en meget anderledes baggrund, da jeg er Cand.merc. i finansiering og arbejdede for Boston Consulting Group som strategikonsulent i fem år. Jeg har altid haft et behov for at skabe noget selv og har altid kunne lide at lave smykker. Parallelt med mit konsulentjob begyndte jeg så at udvikle en smykkekollektion, og til sidst stod jeg med noget, folk rigtig godt kunne lide. Produkterne blev testet på fokusgrupper, hvilket jeg fik luttet positiv respons på. Jeg valgte derfor at sige mit job op og satse på smykkerne. Til at starte med var det mig, der stod for alle facetter i virksomheden. I dag er vi vokset og sælger smykkerne til otte forskellige lande. Vi sidder tre på kontoret, og dertil kommer folk, som er ansat eksternt f.eks. inden for PR, design og salg.

**Interviewer:** Hvordan fik du idéen til din virksomhed?

**Charlotte Biehl:** Grundtanken var, at designe de smykker jeg selv stod og manglede. Jeg syntes, der manglede et udbud af enkle, stilrige, rå og personlige smykker, og frem for alt smykker jeg selv ville gå med. Det syntes jeg ikke, der var på markedet. Jeg skal selv have en følelse af, at det er pisse fedt, ellers producerer vi det ikke. Desuden tester vi alle produkter på kvinder, og hvis de ikke

er overvejende vilde med det, så sætter vi det ikke på markedet. Vi vokser godt, og det går fint med virksomheden i dag.

**Interviewer:** *Hvem er jeres målgruppe? Hvem er den typiske byBiehl kunde?*

**Charlotte Biehl:** Den typiske byBiehl kunde er et sted mellem 30 og 40 år. Vi har også kunder på 18 og 60, men den helt typiske kunde er i 30'erne og fra middelklassen/den bedre middelklasse. Hun er ikke fashionista men går op i sit udseende og bruger gerne lidt ekstra på at se lækker ud. Hun ville måske gå i tøj fra DAY men kunne også finde på at gå i tøj fra Vero Moda eller skeje sig ud og købe noget dyrt. Hun er typisk ansat på kontor eller lignende, men vi har en ret bred målgruppe.

**Interviewer:** *Hvordan har det været at starte en smykkevirksomhed? Hvilke udfordringer har du oplevet i den forbindelse?*

**Charlotte Biehl:** Jeg møder udfordringer hver dag, sådan er det, når man vokser sig større. Man skal jo lære en masse ting og kunne varetage mange forskellige opgaver, men stille og roligt som man vokser sig større, kan man begynde at dele opgaverne ud. I starten har man brug for lidt hjælp, da man skal kunne det hele. Man laver nogle fejl, men så er det op på hesten igen.

**Interviewer:** *Du nævnte, at du har en uddannelse inden for finansiering. Hvordan har du fundet ud af, hvordan du skulle håndtere f.eks. marketing?*

**Charlotte Biehl:** Som konsulent arbejdede jeg det sidste 2 ½ år med consumer goods og luksus varer, så det er ikke nyt for mig. Jeg kender derfor mange af dynamikkerne, så det er ikke med hænderne for øjnene, jeg har opstartet virksomhed.

## **2. Del: Om konkurrencesituationen**

**Interviewer:** *Hvordan oplever du den nuværende konkurrencesituation på det danske marked? Hvem er jeres nærmeste konkurrenter?*

**Charlotte Biehl:** Det kommer an på, hvilket segment man går efter. I forhold til vores læderarmbånd, så er den store konkurrent lige nu "Story" fra Kranz & Ziegler. På den anden side stjæler vi mange kunder fra Ole Lynggaard, fordi kunderne ved, at vores armbånd er i ligeså god kvalitet men billigere. Men Ole Lynggaard er ikke vores direkte konkurrent. Det kommer an på, hvilket segment og hvilket produkt man ser på. Der er mange konkurrenter på markedet, men det er egentlig ikke konkurrencen, jeg synes, er det værste for tiden – det er krisen. Det er rigtig hårdt for smykkeforretningerne. Vores kunder og vores forhandlere er inde i en rigtig svær tid. Vi skal hjælpe forhandlerne til at få et rigtig godt salg, snarere end vi skal stå ansigt til ansigt med vores konkurrenter.

**Interviewer:** *Hvad gør I i forhold til merchandising og instore dekoration? Får kunden noget med?*

**Charlotte Biehl:** Ja, de (red. forhandlerne) får det hele. De får smykkemateriale og gaveæsker.

**Interviewer:** *Hvilken smykkevirksomhed, synes du, står rigtig stærkt på det danske smykkemarked og hvorfor?*

**Charlotte Biehl:** Det kommer igen an på, hvilket segment man ser på. F.eks. står Kranz & Ziegler rigtig stærkt på de her samlearmbånd for tiden, fordi de har brugt et tocifret beløb på markedsføringen, og det er klart, at det skinner igennem. Smykkemarkedet er et marked, der kræver rigtig meget lige i øjeblikket. Mange virksomheder ligger mht. salgsvolume på indeks 50 i forhold til tidligere tider, mens andre ligger på indeks 20. Det vil sige, at du skal hive kunderne ind i butikken for at sælge noget. Hvis der ikke er nogen kunder i butikken, så er det klart, at det er de virksomheder med de store markedsføringsbudgetter, som vinder kunderne.

**Interviewer:** *Hvis du ser på nogle af de virksomheder, der ligger tæt på jer størrelsesmæssigt f.eks. Jewlscph og Izabel Camille. Er der nogen af dem, som du mener, gør det særligt godt?*

**Charlotte Biehl:** Jewlscph er rigtig gode til at få eksponering i bladene, men jeg ved ikke, om det resulterer i salg. Det tror jeg egentlig ikke, det gør, hvis jeg skal være helt ærlig – men det er kun, hvad jeg hører fra butikkerne. Izabel Camille er rigtig gode til at lave nogle produkter, som rammer mange, og det har de et godt salg på. Deres øreringe er rigtig gode, så det er klart produkterne, der er deres styrke. Sif Jakobs har nogle læderarmbånd med similisten, og det produkt har også ramt rigtig godt. Så der er nogle, der har nogle produkter, som er rigtig gode. Spinning Jewelry havde en højtid med deres samlinger, men det er så forsvundet mere eller mindre igen. Vi går ikke så meget efter at have et ”hype” lige nu – det er der jo mange, der gør. Vi går mere efter ”the long run” og vil gerne etablere os stille og roligt og lave nogle gode produkter. Der er flere forskellige udbydere, der gør det godt inden for forskellige områder.

**Interviewer:** *Hvad gør byBiehl for at skille sig ud fra konkurrenterne?*

**Charlotte Biehl:** Vi holder fast i kvalitet. Langt de fleste bruger enten en flash forgyldning, som er en meget tynd forgyldning eller en 1 ikron forgyldning. Vi bruger tre gange så meget, dvs. en 3 ikron forgyldning, så folk får den der oplevelse af, at det holder. Tager du f.eks. ”Story” fra Kranz & Ziegler, så vil mange kunder opleve, at hvis de køber noget forgyldt, så vil forgyldningen blive slidt af på ingen tid. Det samme gælder vores sølvprodukter. Vi går meget op i, at folk skal have en rigtig god kvalitetsoplevelse, og det håber vi på medfører, at vi netop får nogle trofaste kunder. Vores kunder køber ikke blot en sæsonvare, men en vare som kan anvendes og holder. Derudover er vi tætte på kunderne, og det tror jeg også er kommet med de her fokusgrupper, jeg har lavet. Jeg har været ude at snakke med sindssygt mange kvinder i det danske land, og der er mange af dem, som føler, at de har et tilhørsforhold til os. De sender os mails med idéer til produkter og sms’er mig fredag aften, når de har set et produkt, som en person har haft på til Melodi Grand Prix. Og det er kvinder, som jeg har mødt én gang for over et år siden, som føler et behov for at skrive og fortælle.

Så jeg tror, vi har en meget tæt relation til vores kunder, og de føler, at de er en del af universet.

**Interviewer:** *De fokusgrupper du nævner her, var det dem du foretog, da virksomheden var i sin opstartsfasen?*

**Charlotte Biehl:** Jeg laver dem løbende, men jeg gør det ikke i samme grad som i starten, hvor jeg lavede rigtig mange. Men jeg gør det stadig af og til, og jeg laver mange events. F.eks. når jeg laver events hos vores forhandlere, så gør jeg altid det, at jeg inddrager kunderne. Hvis de bare skal gå rundt og kigge på smykkerne og drikke noget champagne – altså det giver ikke det store. Så husker man det ikke, men hvis jeg har været henne og stille krav til dem og f.eks. siger: ”Hvad synes du om den der?” og går rundt og snakker med dem, så husker de det på en helt anden måde. Jeg får i hvert fald positiv feedback på det, og folk synes, det er sjovt.

**Interviewer:** *Så du bruger altså forhandlerne til at lave et event?*

**Charlotte Biehl:** Det gør jeg jo ofte, for det er jo dobbelt win at gøre noget godt for forhandlerne, og det trækker nogle kunder ind i deres butikker. Hvis jeg f.eks. har samlet 20 kvinder i Vejle, så kan vi lige så godt hive dem ind til vores forhandler, for så får alle jo noget ud af det.

### **3. Del: Om loyale kunder**

**Interviewer:** *Hvad gør din virksomhed for at opnå loyale kunder, og hvilke udfordringer oplever du i den forbindelse?*

**Charlotte Biehl:** Det er svært for os at have total gennemsigtighed i forhold til, hvor loyale vores kunder er. Vi kan se loyaliteten på vores webkunder, men det er sværere hos vores forhandlere. Derfor er udfordringen for os klart, at der er et lag mere. På langt størstedelen af vores kunder har vi ikke kundekontakten, og vi ved ikke, hvad det er for nogle kunder. Men vores produkt fordrer heldigvis noget loyalitet, da rigtig mange køber et armbånd med en pod på, og så køber de en igen. Det vi forsøger at gøre gennem vores nyhedsbreve og forskellige sociale kanaler er at fortælle dem om byBiehl og få dem til at føle sig som en del af universet. Loyalitet er en stor udfordring inden for smykkebranchen, for det at du har købt et par øreringe betyder ikke, at du kommer tilbage igen – for så har du jo dine øreringe.

**Interviewer:** *Har du overvejet at starte en kundeklub eller et loyalitetsprogram? Hvorfor/Hvorfor ikke?*

**Charlotte Biehl:** Jo, det er bare et spørgsmål om, hvordan man administrer det. Sådan en virksomhed som Matas, har jo lettere ved at gøre det, når de har deres egne butikker. Det er lidt sværere, når man har et led mere. Vi skal hele tiden sikre os, at alt hvad vi gør på ingen måde skal skade vores forhandlere. Jeg sælger jo også online, og der skal ikke være nogen fordel ved at handle online frem for hos en forhandler. Så der er flere interessenter at tage hensyn til. Men det er klart, at

hvis man finder en god måde at gøre det på, så er det oplagt. Vi har en kæmpe database på folk, som modtager nyhedsbrev, så vi har rigtig mange, der allerede er medlemmer af byBiehl. Det er et spørgsmål om at udnytte det bedre, og det vil klart give os noget mere at arbejde med.

**Interviewer:** *Hvad tror du, jeres kunder lægger vægt på i forbindelse med en kundeklub?*

**Charlotte Biehl:** Jeg tror helt klart gerne, de vil have nogle rabatter. Der er det igen et spørgsmål om, hvordan gør vi det? Hvordan styrer vi det, så det også gælder vores forhandlernet? Vi vil sagtens kunne styre det online, men hvordan styrer vi det, når vi kommer derud? Det er det, vi ikke har tænkt igennem, og så er der også meget kommunikation, der skal videregives. Man skal være helt sikker på, at det fungerer ordentligt.

**Interviewer:** *Kan du fortælle os om, hvilke elementer der ifølge dig bør indgå i en kundeklub?*

**Charlotte Biehl:** At få engageret medlemmerne i kundeklubben er vigtigt. Det allerbedste er jo at få skabt noget, der lever i sig selv – eventuelt viralt. F.eks. har Procter & Gamble skabt en fantastisk kundeklub. Det er et forum på nettet, hvor mødre taler sammen og internt diskuterer produkter. Det tror jeg er genialt – hvis man kan få skabt den platform. Man kunne måske lave et kvindeforum, hvor man finder tips og tricks til smykker, tøj osv. Det kræver dog meget at sætte det op, og at folk er aktive derinde. Det handler om at være kreativ, og så er det den tankegang: ”Hvordan kan du skabe noget, så kunderne får et fællesskab på et online forum?” Det tror jeg, man kan komme langt med. Det vigtige er, at man tilbyder kunderne noget, for jeg tror, folk er rigtig trætte af diverse tilbud fra f.eks. Sweetdeal o.l. Man skal tænke fremad og kunne tilbyde kunden noget ekstra.

**Interviewer:** *Vi er nået igennem vores spørgsmål. Tusind tak for interviewet og din tid.*

## **2. Interview med virksomhedsejerne Ann Ulrich/Vibekke Østergaard – Izabel Camille**

### **Indledning**

Intervieweren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *”Tak fordi vi måtte komme, og du havde lyst til at deltage i dette interview”.*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*”Vores speciale handler om kundeklubber, og hvordan en mindre dansk smykkeproducent kan opbygge en relation til kunden og derigennem opnå en konkurrencefordel på markedet”.*
3. Præsentation af os:  
*”Sonja er interviewer og vil være den, der stiller spørgsmålene. Mette tager lidt notater, så vi kan huske detaljerne, men interviewet vil også blive optaget på diktafon”.*

4. Interviewguide:

*"I dette interview er vi interesserede i at høre om jeres smykkevirksomhed, hvordan I oplever konkurrencesituationen i branchen, og hvilke overvejelser I har gjort jer i forhold til at opnå loyale kunder".*

### **1. Del: Om smykkevirksomheden**

**Interviewer:** *Kan du fortælle os om jeres smykkevirksomhed? Hvordan begyndte det? Hvor mange ansatte er I? Hvor mange år har jeres smykkevirksomhed været i branchen?*

**Ann Ulrich:** Vi startede virksomheden op i 2008, og der var det designer Vibekke Østergaard, der henvendte sig til mig. Jeg er faktisk advokat af baggrund, så jeg har aldrig arbejdet i smykkebranchen før. Vi bor begge to i lokalområdet heroppe, og vi havde nogle børn, der gik i skole sammen, og så sagde Vibekke: "Kunne du ikke tænke dig, at vi startede en smykkevirksomhed op?". For mig var det totalt: "Hvad siger du?". Jeg har aldrig nogensinde haft noget med den branche at gøre før. Hun har altid designet og har også haft egen butik, hvor hun lavede håndlavede smykker. Men nu ville hun gerne løfte det op til noget større og lave en produktion, hvor det er støbt, men stadig er håndlavede smykker. Det startede vi op med i 2008 og var på vores første smykkemesse i august 2008. Der var kun hende og jeg i virksomheden dengang, så vi var også ude at sælge selv. Vibekke tegnede tegninger og designede, og jeg sad og prøvede at sælge noget af det til nogle guldsmede. Vi var rigtig glade og fik den første guldsmedeforretning i 2008, men i dag har vi ca. 100 guldsmedeforretninger og modetøjsforretninger. De mere eksklusive modetøjsforretninger har vi 30 af. I dag er vi plus/minus fuldtid/deltid 8 medarbejdere tilknyttet virksomheden, så den er i hvert fald vokset lidt i de år.

**Interviewer:** *Var I bekendte, eller var I venner, da I startede virksomheden op?*

**Ann Ulrich:** Jeg vil sige, at vi var bekendte, da jeg var tilflytter til området og havde nogle børn, der startede op i de klasser, hvor Vibekke også havde nogle børn. Men så var det så, at Vibekke tog kontakt til mig. Jeg var ikke kommet i gang med noget advokat-/juristarbejde endnu, da jeg var flyttet tilbage til Danmark fra Sverige med min familie, og så kom den mulighed her. Da Vibekke har 4 børn, og jeg har 3 børn, var det faktisk sådan i starten, at vi havde besluttet, at der skulle være plads og rummelighed til hele familien også. Så vi skulle ikke arbejde fuldtid, men sådan er det ikke lige i dag.

**Interviewer:** *Hvordan fik I idéen til jeres virksomhed?*

**Ann Ulrich:** Det var Vibekke, der fik idéen. Er det ikke rigtig Vibekke? Du startede ud med at have en butik her og havde nogle piger, der sad og lavede håndlavede smykker?

(Vibekke kommer ind, og vi hilser på hende)

**Vibekke Østergaard:** Ja, det er rigtig. Jeg startede med at sidde og binde smykker for ca. 11 år

siden. Det gik rigtig fint, og vi var i bladene og alt muligt, men så på et tidspunkt begyndte mange piger at sidde og binde smykker og sælge ud til forretninger. Priserne dumpede derfor i forretningerne, og så tænkte jeg, at det her, det duer simpelthen bare ikke. Jeg tænkte derfor, vi laver vores egen produktion og vores eget design, og i den forbindelse mødte jeg så Ann, og så startede vi op med noget nyt.

**Ann Ulrich:** Ja, Vibekke havde nogle kontakter til nogle fabrikker i Kina, og så startede vi op med en produktion i Kina uden at vide sådan rigtig, hvad det var. Langsomt udbyggede vi det og fandt selv nogle kontakter i Thailand. Vores produktion ligger også hovedsageligt i Thailand i dag. I Kina var vi kun kortvarigt, da vi fik hjælp til at komme i gang. Det kan være sin sag at gå ud på det store asiatiske marked og finde ud af, hvor er der en god fabrik, der har kapacitet og mulighed for at lave nogle ting.

**Interviewer:** *Kan du fortælle os om jeres smykker?*

**Ann Ulrich:** Ja, vi laver sølvsmykker i 925 sterling sølv, og det er jo en betegnelse for, hvor meget sølv der er i smykkerne. De findes i fire overflader, hvor vi har, det der hedder forgyldt sølv, hvor vi ligger 18 karats guldbelægning på smykkerne. Så har vi en hvid rhodiumbelægning, som gør, at sølvet bliver helt hvidt. Så har vi en sort sølv, som er en broteniumsoverflade, der lægges udenpå sølvet, og sidst har vi det, der hedder rosegold, som er en pinkgold/rosa forgyldning. Alle vores materialer er derfor lavet i sølv med tilhørende overflader. Vi har et koncept, som vi kalder ”Add ons”, hvor vi har nogle basisøreringe og basishalskæder, og til dem har vi en stor mængde vedhæng, som man kan kombinere med sine øreringe eller til sin halskæde. Kunden kombinerer og designer på den måde sit eget smykke. Det er ligesom hele idéen. Det er ikke et nyt Pandora, men det er en mulighed for at lave sit eget udtryk med nogle basisting, man har købt. Det gør, at vi er lidt anderledes på markedet i forhold til f.eks. Jewlscph og Julie Sandlau, som har smykker, der er designet på forhånd. Hvis jeg skal sige lidt om vores sten, så er de hovedsageligt syntetiske sten dvs. zirkonia, onyx og halvædelstene. Vi kører ikke rigtige ædelstene, dels fordi det er for dyrt, men også fordi det er alt for svært i forhold til vores koncept, hvor man køber en sten ad gangen, så skal man være helt sikker på, at farven matcher. F.eks. er en ametyst rigtig mange forskellige farver lilla, og hvis kunden først køber et vedhæng til sin halskæde og senere et vedhæng til sine øreringe, så kan kunden stå med to forskellige lilla farver. Derfor har vi valgt at køre syntetiske sten.

**Interviewer:** *Hvem er jeres målgruppe? Hvem er den typiske Izabel Camille kunde?*

**Ann Ulrich:** Det er typisk piger, der selv har penge til at købe deres smykker. Vores hovedmålgruppe er typisk fra begyndelsen af 20’erne til sidst i 30’erne. Designet henvender sig også lidt til den målgruppe. Vi har øreringe, som er lidt større og kæder til at trække igennem ørerne, og det henvender sig ligesom til det segment. Men når det er sagt, så har vi også rigtig mange ældre damer som kunder. F.eks. er vores stenkollektion meget klassisk og tiltaler også kvinder på 55 eller 60. Men vi satser lidt på de unge fra 20 til 35-36 år.

**Interviewer:** *Hvordan har det været at starte en smykkevirksomhed? Hvilke udfordringer har I oplevet i den forbindelse?*

**Ann Ulrich:** Det er forkert at sige, at det har været hårdt, men det var i 2008, lige der hvor krisen startede. Det der skete i guldsmedeverdenen var, at de blev meget forsigtige og holdt på pengene. Før havde man som leverandør til guldsmedene f.eks. været vant til, at de købte større partier ind. Under krisen begyndte de at gå tilbage til at købe én af hver ting, sådan at det blev smykkevirksomheden, der var lagerførende. Vores kunder (red. forhandlere) ringer derfor først til os, når de har tømt deres lager, og det er der, man kan mærke, at krisen har været lidt sej. Ellers handler det om for en lille virksomhed at sætte sig ind i alle de lovmæssige ting, momsafregninger, indberetning af ferie osv. Vi har været så heldige at Vibekkes mor er økonomiuddannet, så vi har hele tiden haft en bogholder.

**Interviewer:** *Hvad har I gjort for at øge kendskabsgraden til mærket?*

**Ann Ulrich:** I starten gjorde vi ikke ret meget, for det var der simpelthen ikke økonomi til i firmaet. Men forholdsvis hurtigt fandt vi på, at lave det der hed "Izabel Camille-pigen". Vi lavede en Facebookside til mærket og en Facebookside separat til Izabel Camille-pigen. Vi valgte, at Sara, der var vores model for vores katalog på det tidspunkt også skulle anvendes som vores Izabel Camille-pige. Vi tog en hel masse fotos af hende i alt muligt forskelligt udstyr inde på Strøget, foran Gucci butikken, i skoven og mens hun joggede. Så havde vi fået en tekstforfatter til at skrive en rigtig triviell kærlighedshistorie om hende. Hun var selvfølgelig advokatfuldmægtig, så godt ud og så elskede hun Izabel Camille smykker og lækkert tøj. Vi gjorde så det, at vi fik nogle aftaler i hus med nogle tøjmærker, som vi kunne peppe det lidt op med. Vibekke lavede nogle collager med vores smykker og med billeder af de tøjmærker, vi havde aftaler med. Så det blev sådan lidt: "I dag har jeg taget mine blå Izabel Camille øreringe på og matchet det med..." Det var et kæmpe arbejde, og vi skulle jo sælge smykker.

**Interviewer:** *Det lyder lidt som om, jeres Izabel Camille-pige var en blogger.*

**Ann Ulrich:** Ja, men en meget tidlig blogger. Det var før, det blev sådan rigtig populært, så mange bloggere var der ikke i 2008/2009.

**Interviewer:** *Så siden blev kørt, som om det var hende selv?*

**Ann Ulrich:** Ja, det var hende selv, der skrev. Der var faktisk nogen, der troede, hun var virkelig. Vi havde sådan en tekstforfatter, som leverede et nyt komplot to gange om måneden. Men til sidst blev hun for svær at styre, og vi besluttede, at hun blev gravid og rejste til Australien. Så vi så aldrig mere til hende. Der er faktisk nogle, der engang imellem spørger til hende: "Kommer hun ikke snart hjem fra Australien?". Det må vi lige se. Det kan måske være noget, vi kunne tage op igen, fordi det var faktisk meget sjovt at lave det. Siden har vi mest arbejdet på vores Facebookside, hvor vi linker til konkurrencer og fortæller om nyheder og nye smykker. Det er ikke nogen kæmpe side, men det



er også noget, der kræver rigtig meget arbejde. Vi har omkring 4000, der følger den.

## **2. Del: Om konkurrencesituationen**

**Interviewer:** *Hvordan oplever I den nuværende konkurrencesituation på det danske marked? Hvem er jeres nærmeste konkurrenter?*

**Ann Ulrich:** Det er nok Charlotte Biehl, men også Jewlscph og Julie Sandlau. Men det er hovedsagligt ud fra den betragtning, at de også ligger i samme prissegment, at de arbejder med de samme materialer, er til stede i de samme forretninger og kører lidt det samme system, som vi gør med nogle kollektioner og nyheder et par gange om året. Men rent konceptmæssig er de ikke ligesom os, fordi vi jo har det der med at kunne sætte på og tage af og kombinere selv. Vi har faktisk lige haft en praktikant, som lavede en brugerundersøgelse blandt vores egne forhandlere. Hun bad dem besvare en række spørgsmål. Bl.a. hvem vi lignede, og der var rigtig mange, der skrev tilbage, at de ikke synes, at vi lignede så mange, fordi vi netop har vores eget koncept. Så der står vi lidt for os selv. Men vi er selvfølgelig i nogle prisgrupper, der passer med de andres varer.

**Interviewer:** *Føler I, at der eksisterer en høj konkurrenceintensitet på det danske marked?*

**Ann Ulrich:** Danmark er et af de lande med helt vildt mange smykkemærker. Folk laver stort set smykker, når de ikke ved, hvad de ellers skal finde på. Jeg spurgte engang i Guldsmedefagets Leverandørforening, hvordan de forskellige udbydere er fordelt på det danske marked. Det er nemlig sådan, at Pandora står for 80 % af omsætningen på det danske marked. De sidste 20 % er fordelt på helt vildt mange små firmaer. Vi har faktisk altid kigget meget på, i hvilke guldsmedeforretninger de andre mærker som f.eks. Jewlscph og byBiehl lå, for vi vil rigtig gerne ligge de samme steder som de andre mærker. Så selvfølgelig er det en konkurrence, men det er også lidt en symbiose mellem, at man ligger sammen med nogle, man minder om. Jo større udvalg jo bedre kundeunderlag er der.

**Interviewer:** *Hvilken smykkevirksomhed, synes du, står rigtig stærkt på det danske smykkemarked og hvorfor?*

**Ann Ulrich:** Spinning Jewelry har været rigtig gode, men de er gået konkurs. Spinning Jewelry var rigtig mange steder med deres ringe, som kunne kombineres på forskellige måder. Det var også lidt det der med, at man har mulighed for at samle flere ting sammen. De var meget billigere end os, så det gjorde det svært for os. Det var så også smykker af lidt ringere kvalitet, synes vi. De er der ikke lige pt, men de kommer nok igen. Spinning Jewelry var også en af dem, vi så efter, da de var der. Men vi ser ikke så meget Pandora, som vores konkurrent.

**Interviewer:** *Hvad gør Izabel Camille for at skille sig ud fra konkurrenterne?*

**Ann Ulrich:** Jamen bl.a. har vi prøvet at udvikle det førnævnte koncept, fordi det er så meget oppe i

tiden, at man vil lave sit eget udtryk. Man vil helst lave sine egne smykker, hvis man kan. Det næstbedste er så at købe nogle dele, som man mikser på sin egen måde. Det er der, vi har forsøgt at sige, nu har vi vores niche. Jo, og så er der en anden ting. Vi forsøger at have en rigtig god kundeservice. I forhold til vores forhandlere forsøger vi at yde en meget høj service mht. ombytning af ting, der er gået i stykker og hurtig leveringstid. Derudover laver vi konkurrencer for dem, hvor vi har lavet hele set-up'et for dem. Vi sætter også tit annoncer til aviser op for dem, da vi har mulighed for at gøre det selv. På vores hjemmeside er der fri adgang både for B2B men også for slutkunderne til at downloade vores billedmateriale ned og bruge det.

**Interviewer:** *Når I ikke har jeres egne butikker, hvad gør I så for at gøre jer synlige i butikkerne?*

**Ann Ulrich:** Der har vi en række display-ting, som vi leverer gratis ud til vores forhandlere. Det består typisk af plakater, diverse brikker, øreringstativer og ringstativer. Vi gør meget ud af at kunne lave et univers i butikken.

### **3. Del: Om loyale kunder**

**Interviewer:** *Hvad gør I for at opnå loyale kunder, og hvilke udfordringer oplever du i den forbindelse?*

**Ann Ulrich:** Vi har nogle rabatter, hvis de køber en vis mængde af nogle varer. Vi kører også nogle udsalgsperioder, hvor kunderne (red. forhandlerne) har mulighed for at købe varerne billigere, og så får de gratis displaymateriale til deres udstilling. Vi har ikke mulighed for, ligesom nogle af de store smykkeudbydere som f.eks. Pandora, at indgå en kontrakt med kunden (red. forhandleren), hvor kunden f.eks. er elite-, guld- eller sølvkunde. Vi er typisk et mærke, som man køber til for at have noget, der er lidt anderledes. Vi er ikke et hovedmærke, og så længe man ikke er det, vil jeg tro, at det er rigtig svært at lave nogle loyalitetsprogrammer.

**Interviewer:** *Hvad med i forhold til slutkunden?*

**Ann Ulrich:** Vi har jo egentlig ikke noget loyalitetsprogram for dem, men vores koncept giver dem trang til at købe flere ting. Har man øreringene, så skal man lige se, hvad der er kommet til af små vedhæng, der kan sættes på. Det er en form for indirekte loyalitet. Dvs. at vi igennem produktet forsøger at opbygge loyale kunder.

**Interviewer:** *Har I overvejet at starte en kundeklub eller et loyalitetsprogram? Hvorfor/Hvorfor ikke?*

**Ann Ulrich:** Vi har ikke overvejet det. Det ligger nederst på vores liste, idet vi har rigtig mange andre opgaver, der skal løses. Vi har dog lige ansat Ida, som kommer fra et job i Pandora og Dyrberg/Kern, hvor hun har stået for sådan nogle ting. Så jeg vil da tro, at vi kommer i gang med det på et tidspunkt. Vi er lige startet op i Sverige og er i gang med at kigge på USA, så er det rigtig

svært at finde tid til og nusse lidt om de danske kunder. Det vil helt klart være en rigtig god ting, men hvis man gør det, skal man gå ind i det 100 %. Man skal virkelig have nyheder, komme med gode ting og have tjek på det hele tiden. Det vil nok kræve en medarbejder at lave det, vil jeg tro.

**Interviewer:** *Hvilke fordele ser I i at starte en kundeklub?*

**Ann Ulrich:** Der er jo ingen tvivl om, at man vil få mere loyale kunder – nogle gengangere. Dvs. nogle der kommer og køber igen. Det har jo kæmpe fordele. De fleste af dem, der kommer til vores outlets er nogle, der kender mærket. Så det vil helt klart være sådan nogle som dem, der ville melde sig ind i en kundeklub. Det at kunden har behov for at købe flere vedhæng til sine smykker ville jo også være et oplagt emne til en kundeklub.

**Interviewer:** *Hvad tror du, at jeres kunder lægger vægt på i forbindelse med en kundeklub?*

**Ann Ulrich:** Der ingen tvivl om, at det ville give noget, hvis man kunne opbygge et købs-pointsystem, hvor man kunne få nogle gratis ting, noget der var billigt eller få mulighed for at modtage særlige tilbud, som ikke gives til alle. Det kan vi jo se til vores outlets, som vi afholder to gange om året, hvor det vælter ind med folk, der rigtig gerne vil købe Izabel Camille til billige penge. Så det ville helt klart være en motiverende faktor. Det er ikke fordi, vores kunder tænker på at spare til vores outlets, de køber til gengæld flere ting, når de kan få mere for pengene. Hertil kommer, at der hver gang er nogle nye personer med til vores outlets, som bliver introduceret til mærket. Noget andet der også kunne være en fordel at tilbyde i en kundeklub er, at hvis man finder tre der vil være med i klubben, så får man nogle ekstra fordele som medlem. Det er lidt ligesom ”del” funktionen på Facebook, hvis man kunne inkorporere den funktion i en kundeklub, så ville det jo være super effektivt.

**Interviewer:** *Kan du fortælle os om, hvilke elementer der ifølge dig bør indgå i en kundeklub?*

**Ann Ulrich:** Det kunne f.eks. være, at man kom til at kende til vores nyheder før andre gjorde eller en mulighed for at pre-shoppe. Det vi har gjort lidt på Facebook er, at man beder folk om at finde på en god kombination til nogle øreringe og så på baggrund af det opnå nogle fordele enten ved køb eller i forhold til priser. Nogle gange bliver vi nemlig overraskede over, hvilke idéer vores kunder kommer op med.

**Interviewer:** *Vi er nået igennem vores spørgsmål. Tusind tak for din tid.*

## Bilag 7 – Transskription af ekspertinterview med Morten Aabo

### Interview med Morten Aabo partner i konsulentvirksomheden Responsive

#### Indledning

Intervieweren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *"Tak fordi vi måtte komme, og du havde lyst til at deltage i dette interview".*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*"Vores speciale handler om kundeklubber, og hvordan en mindre dansk smykkeproducent kan opbygge en relation til kunden og derigennem opnå en konkurrencefordel på markedet".*
3. Præsentation af os:  
*"Sonja er interviewer og vil være den, der stiller spørgsmålene. Mette tager lidt notater og byder ind, hvis det bliver relevant".*
4. Interviewguide:  
*"I dette interview vil vi gerne høre lidt om hvem Responsive er. Vi vil stille nogle spørgsmål omkring generelle tendenser inden for relationsmarkedsføring, loyalitetsprogrammer og kundeklubber, og til sidst vil vi spørge ind til, hvad du tror har gjort kundeklubber som Matas og Pandora succesfulde".*

#### 1. Del: Om Morten Aabo og Responsive

**Interviewer:** *Hvilken baggrund har du, og hvad er dine erfaringer inden for relationsmarkedsføring?*

**Morten Aabo:** Jeg har arbejdet inden for denne industri i 20 år. Da jeg gik i gymnasiet for 23 år siden, fik jeg studiejob på et bureau, hvor jeg fortsatte med at arbejde bagefter. Så jeg har aldrig gået i skole. Jeg var heldig at få muligheden, da jeg var helt ung, og den greb jeg. Så jeg kom til at arbejde for et bureau, der var specialiseret i B2B-kommunikation, som dengang især var direct marketing. Og jeg syntes, at direct marketing var fantastisk, så det har jeg arbejdet med lige siden. Så har jeg ganske kort været på den anden side af kundesiden, men ellers har jeg kun arbejdet på bureau. Før jeg kom til Responsive, var jeg direktør og partner i Kunde og Co. Jeg har også boet i USA i tre år og i Paris i to år i forbindelse med arbejde.

**Interviewer:** *Har du nogle særlige erfaringer med relationsmarkedsføring?*

**Morten Aabo:** Jeg har altid kun arbejdet med relationsmarkedsføring. Det eneste andet var i de sidste tre år af min tid hos Kunde og Co, hvor jeg også arbejdede med branding og ledelse i bredere forstand. Men jeg kom ind til Kunde og Co., fordi jeg skulle have ansvaret for alt, hvad der hed

dialog i forbindelse med relationsmarkedsføring, og det gjorde jeg i halvandet/to års tid. Så fik jeg et bredere ansvar i den sidste periode. Men nu er jeg tilbage igen, for jeg er ikke i tvivl om, hvad jeg synes, der er sjovest, og det er at arbejde med de langsigtede relationer. Da jeg kom hjem fra USA gik jeg ind i Responsive, hvor vi er tre, der ejer det. Derudover er vi 37 på lønningslisten, og et bureau som er specialiseret i relationsmarkedsføring. Vi rykkede til Frederiksberg for nyligt, da vi er i voldsom vækst. Da jeg startede for to år siden, var vi 11 ansatte foruden de to andre. Det fortæller jo lidt om, som I selv kan se, at der er gang i meget, og generelt oplever vi et kæmpe skred fra massekommunikation til i stedet at kommunikere individuelt til kunderne den digitale vej.

**Interviewer:** *Kan du fortælle os lidt mere om Responsive? Hvem er I? Og hvor længe har I eksisteret?*

**Morten Aabo:** Responsive blev startet i 2004 af Thomas Gorrisen, som er pioner inden for det her område. Det er en er forholdsvis lille industri, og vi er så tre, der har valgt at gå sammen for både at supplere hinanden og have lidt flere ben at stå på. Responsive har altid haft en meget rationel tilgang og fokuseret på at skabe økonomiske resultater. I stedet for at diskutere så meget kommunikation og visualitet har vi været meget hårde på regnearks og fokuseret på, at hvis kunderne giver os en krone, så giver vi dem tre igen. I år er vi blevet valgt til det bureau, der er bedst til at skabe resultater. Jeg tror, at det er 450 marketingchefer og 13,7 mia. reklamekroner, der har talt, og man har så vægtet bureauerne ud fra nogle særlige kriterier. Så det er vi selvfølgelig rigtig glade for, for det er det vi tror på, og det er det, som er vores DNA. Vi har et saying, der siger, at vi hjælper dig med at realisere det fulde potentiale i din kundeportefølje. I det begreb ligger der, at vi arbejder med den nuværende kundedatabase. Vi hjælper også virksomhederne med at få nye kunder, men udgangspunktet ligger rigtig meget i den eksisterende kunderelation, hvor der ligger et stort uforløst potentiale. Når jeg taler med virksomhederne bunder det i to ting: Punkt ét, så ved de nogle gange godt, at der er et potentiale, men de kan ikke rigtigt grave det frem, og nogle gange er de ikke klar over, hvor stort et potentiale der er. Så det er det, vi arbejder med. I forbindelse med, at vi er vokset, har vi også erkendt, at hvis vi skal kunne stå mål med de resultater, vi laver, så skal vi også i højere grad kunne tage ejerskab på alt, hvad der foregår. Så fra at være et mere traditionelt kommunikationsbureau, har vi de senere år udvidet med en analysegruppe og en teknologigruppe. Så Responsive består både af systemprogrammører, dataanalytikere og kreatører. Det er de tre ingredienser, som vi ser, der skal til for at skabe et godt program.

**Interviewer:** *Så I laver hele pakken til virksomheden?*

**Morten Aabo:** Ja, vi kan grundlæggende gå til virksomhederne og sige, at de kan overlade det til os. Nu nævner I selv Pandora, og de er jo et langt stykke henne af vejen outsourcet til os. Pandora har selv trukket en del af opgaverne, men sidste år kørte vi alt for dem. Jeg tror vi sendte omkring 135 mio. e-mails.

**Interviewer:** *Er der nogle virksomheder, der selv overtager sådanne aktiviteter?*

**Morten Aabo:** Det er reelt det, mange har forsøgt at gøre i meget lang tid, og sandheden er, at de ikke rigtigt har fået det til at fungere. Virksomhederne er så silo-opbyggede, at man ikke kan få en marketingafdeling og it-afdeling til at tale sammen på tværs af deres organisering. De er ikke i stand til at få det til at fungere. Så bliver det meget persondrevet. Der er nogle pionerer ude i virksomhederne, og så dukker der nogle gode løsninger op hist og pist, men sandheden er, at de ofte ikke er særlig godt forankrede. Og man har heller aldrig rigtig forstået det fulde forretningsmæssige potentiale om det, vi taler om. Det er så det, vi har vendt på hovedet og sagt, at så er vi nødt til at bygge en forretning, hvor vi kan gå til virksomhederne og sige, lad os tage det. Derfor opfatter vi i vores bureau os selv som lidt af en hybrid, fordi vi er så sammensatte, som vi er. Vi tre ejere kommer alle sammen fra den traditionelle reklameverden og har levet lidt ligesom, det var dengang, som man ser i serien ”Mad Men”. Men i dag ser det jo helt anderledes ud. IT fylder jo sindssygt meget, så det er en helt anden verden at leve i i dag.

**Interviewer:** *Kan du fortælle os lidt om, hvem jeres typiske kunder er? Og hvordan efterspørgslen på jeres ydelser ser ud?*

**Morten Aabo:** Vi har altid arbejdet meget i abonnementsindustrien. Dvs. virksomheder, som havde abonnementsløsninger f.eks. aviser, teleselskaber, forsikringsselskaber og Falck. Den type virksomheder, der har en forretningsmodel, som er baseret på abonnenter. Det er jo egentligt den verden, som er vokset. Og hvorfor er det, at den er det? Det er fordi, de har data. Det der så er interessant i dag, det er, at vi oplever, at der er mange andre industrier, der begynder at blive interesserede i det her. Det der er mest interessant er, at de mere etablerede brands og retailområdet flytter voldsomt på sig. I gamle dage, var det meget B2B præget, fordi du havde en høj indtjening pr. kunde, så kunne du også investere i en høj kontaktprijs. Det fylder ikke så meget længere. I dag er det meget mere bredt. Det kommer også i kraft af, at virksomhederne i dag er mere digitale. Så vi oplever helt klart en verden, der er ved at åbne sig mere op med helt nye kunder. For at sige det ligeud, så ville en virksomhed som Pandora aldrig have været kunde hos et bureau som os for fem år siden. Og i dag snakker vi med alle mulige forskellige. Og Matas ville heller aldrig have rykket på sig. Jeg kan også pointere, at det især er meget store virksomheder. Det er få mindre virksomheder, som det lykkedes for, og som er klar nok til det. Så der er noget modenhed i markedet, som ikke er til stede endnu. Det er vigtigt at sige, at det er store virksomheder, eller virksomheder med store marketingbudgetter, der er vant til at løfte.

## **2. Del: Om kundeklubber generelt**

**Interviewer:** *Inden for de sidste par år er det blevet meget populært med kundeklubber. Hvorfor tror du, at det er sådan?*

**Morten Aabo:** Som jeg nævnte før, så har det helt klart noget at gøre med digitaliseringen. Helt basalt, så er transaktionsomkostninger faldet voldsomt. Da vi lavede dialogprogrammer for 10 år siden, foregik alt med frimærker. Hver kontakt kostede minimum 15 kroner pr. styk. I dag kan vi sende 1000 e-mails for 12-16 kroner. Det er to helt forskellige kontaktpreiser. Det interessante for os der har været med i så mange år er, at der er intet nyt i de tanker, vi går og gør os. Alt hvad vi sidder

og snakker om, det snakkede vi også om for 20 år siden. Forskellen er bare, at det kan lade sig gøre i dag.

Så er der så også kommet social media som et rigtig interessant element. Og hvad er det, de har? Data. For social media er jo brugerdrevet. Det vil sige, at I ligger jo data op omkring jer selv, og vi kan jo trække al den data. Det er jo mums for sådanne nogle som os. Så det er altså digitaliseringen og de lave transaktionsomkostninger, der har ændret sig. Der er ikke noget nyt i tankerne, men nu kan det lade sig gøre i en grad, som vi kun kunne drømme om tidligere. Og det sjove er, at det traditionelle brev, som vi brugte tidligere, det er nu gået hen og blevet et eksklusivt medie. Det der sker er, at når vi sender et brev til kunderne så tænker de: ”Årh, de har skrevet et brev til mig”.

Marketing som område er så hamrende underudviklet. Sætter man sig og kigger på marketing overfor alle de andre områder i en virksomhed f.eks. finance, supply chain, operation, så er de andre områder hudflettede. Der er IT, processer og strukturer til hudløshed. Hvis I går ind i en marketingafdeling, så er det stadigvæk meget Klondike, det der foregår. Så der ligger stadig en grad af ineffektivitet og en motor, der står og kører men effekten af det, der kommer ud i hjulene, er meget meget lille. Der var en marketingguru, der sagde: ”Jeg ved, at jeg spilder 50% af mine marketingpenge, jeg ved bare ikke hvilke”. Det blev sagt for 50 år siden, men det kan du sagtens hive op af posen i dag og bruge. Og det er jo egentligt den der competitiveness, der får virksomhederne til at sige, at nu skal marketing snart til at præstere og vise, hvorfor vi bruger så mange penge på det. Altså kunne dokumentere det. Det er det digital markedsføring kan. Det er transparent, og du kan gå ind og optimere på det. Og det er nøgleord i dag. Det er fair nok at skyde ved siden af, men hvis du ikke kan finde ud af, hvorfor du skyder ved siden af, så lærer du ikke noget af det.

**Interviewer:** *Hvilken effekt tror du, at det meget store udbud af kundeklubber har på forbrugerne?*

**Morten Aabo:** Jeg tænker ikke så meget i kundeklubber men mere i kundeprogrammer. Det er klart, at der på et eller andet tidspunkt vil opstå en eller anden form for lede, fordi kunderne tænker: ”Puha, det her er for meget.” Men jeg tror i høj grad, at det handler om, at virksomhederne og sådan nogle som os skal være smartere. Vi kører faktisk rigtig mange kundeprogrammer, hvor folk ikke ved, at de er med i et program. Det behøver ikke at hedde en klub. Vi kører rigtig meget sådan noget, hvor det f.eks. er Jane fra kundeservice, der sender en mail med anbefalinger til kunden. Det kunne ligeså godt hedde en klub, men det gør det ikke. Kunderne sidder og tænker: ”Er der en Jane bagved?” Vi underskriver det jo Jane og med et billede, men sandheden er, at vi sprøjter brevene ud via systematiserede processer. Der bliver trykket på en knap én gang, og så kører det jo ellers bare derud af. Det laver vi masser af.

I USA skulle alle have et kreditkort, som symbol på at være med i den her klub, men folk var jo bare ved at dø over det. Og det sjove er, at i USA er kortene nu fuldstændig væk. Alt kører via e-mailadresser. Dvs. du har heller ikke klubberne, men du gør faktisk nøjagtigt det samme. Hvis du går ind i en butik som f.eks. Lacoste, så spørger de dig, om du vil have udvidet din return policy: ”Vil du gerne kunne aflevere denne her trøje i løbet af de næste tre måneder?” Så tænker man, det

er sgu da en meget fed deal. Ja, det vil jeg gerne. Så skal butikken bare lige have din e-mailadresse til at gemme din kvittering. Så behøver du heller ikke at gemme den, så skal du bare huske din e-mailadresse. Yes, tænker jeg, så har jeg transaktionsdataen og e-mailadressen.

**Interviewer:** *Men når du som virksomhed har sådan en e-mailadresse, må du så godt bare sende mails ud til kunden?*

**Morten Aabo:** Ikke i Danmark men det må du gerne i USA. Princippet er, at du har bygget en "kundeklub", men det er ikke nogen kundeklub. Det er et kundeprogram, for det der ligger bagved er så udspekuleret og struktureret, så når I har afleveret e-mailadressen, så ligger der en e-mail fra butikschefen, når I kommer hjem, hvor der står: "Tak fordi du kom forbi butikken, husk at vi kører promotion i næste uge på de og de varer." Og så kører den derfra. Det er pissegodt lavet.

For at komme tilbage til spørgsmålet, så tror jeg, at der automatisk kommer en eller anden lede, fordi man tænker: "Puha." Men jeg mener, at man kan omgå det ved at finde på noget smartere og netop ikke stoppe det ind i klubber eller konceptualisere det for meget men i stedet lade det være noget bagved liggende. Sådan at indpakningen bliver en anden. Så f.eks. kortet forsvinder. Det er jo bare en identifyer, som skal gøre det nemt at sige, at nu har jeg været i butikken. Men der er jo masser af andre teknologiske muligheder i dag som f.eks. små radiosendere, der registrerer, hvor du er. SAS har sendt en lille elektrode til alle deres guldmedlemmer, som de kan sætte bag på deres mobiltelefon. For det første gør det, at du kan gå og flashe, at du er guldmedlem. For det andet, så sidder den lille elektrode og sender informationer om, hvem du er, og hvor i lufthavnen du har været. At du f.eks. går ind i gennem fast track og logger ind alle mulige steder. For dig er det nemt, og for SAS er det godt, fordi de kan sidde og tracke, hvor lang tid jeg var der, om jeg besøgte loungen osv. Så kortet er jo bare en identifyer, og på identifyersiden vil der være så meget elektronik, der kommer væltende ind over os, at det ikke bliver noget problem længere. Det afgørende er jo bare til at begynde med, at du får rakt hånden op. Det er jo også det, der er det svære, og det er også det, vi slås med. For at snakke om en helt anden virksomhed, så er der Statoil, som rigtig gerne vil lære alle deres kunder at kende, der går ind og køber en pose lakridser, 20 smøger eller tanker, vasker osv. Men hvordan får vi dem til at identificere sig og sige: "Ja tak, du må gerne skrive til mig." Det er udfordringen. Men når man først har fået dem identificeret én gang, så er det ikke svært, for så er der elektronikken og trade-offs, når folk melder sig igen og igen. Så jeg tror, at der vil være masser af kundeprogrammer, de vil bare ikke være ligeså synlige. De vil ikke være så konceptualiserede. De vil ikke være pakket ind i et logo, som f.eks. hos SAS og Club Matas. Du vil ikke kalde dem det (red. klub) på samme måde. De vil være mere underliggende.

**Interviewer:** *Det svarer lidt på vores næste spørgsmål, som er, hvad du kunne forestille dig af alternativer til loyalitetsprogrammer og kundeklubber?*

**Morten Aabo:** Det der er interessant er værdioplevelsen. Et langt stykke henne ad vejen er værdioplevelsen ikke produktet længere. Det er alt det, der ligger rundt om. Hos Codan, som arbejder med forsikringer, der forstår folk ikke en kæft af, hvad det er, de har købt. Forsikringen er



jo bare en dækning, den er der ikke nogen, der forstår. Men hvorfor er det, at de vælger det forsikringsselskab? Det er jo fordi, de f.eks. har et nem-telefonnummer, du kan få adgang til din data 24/7 via en portal, du har en fast skadesbehandler, der tager sager af dine sager osv. Det har jo ikke en skid med forsikringen at gøre. Det er jo alt det rundt om. Og alt det rundt om er jo netop serviceoplevelsen. Du skal være i stand til at sammensmelte alt det rundt om med selve produktet. Der ligger en kæmpe mulighed i at kunne tænke produktet anderledes. Et andet godt eksempel i dag er banken. I gamle dage handlede det om, at filialen lå tæt på, og at man havde en god personlig relation. Hvorfor bruger Danske Bank 5 mio. kroner på at udvikle den svedigste brugergrænseflade på en Ipad-app? Det er fordi, at det er det, der er banken i dag. Så værdioplevelsen er jo brugergrænsefladen her, mere end det er, hvor butikken ligger. Og det er jo et kæmpe skift.

Der er ingen tvivl om, at det I arbejder med, og det virksomhederne gerne vil opnå, det er det her krydsfelt i forhold til at tænke produktet meget mere ind. Et andet interessant eksempel er jo Nespresso. For det første har de jo gennemtænkt hele kaffeforbruget. Det er jo fantastisk. Det handler om, at kaffe skal være nemt. Så starter vi der. Så har de bygget hele konceptet op omkring det, og der ligger jo også de vildeste mailprogrammer omkring, hvem du er. For det første identificerer du dig, når du kommer ind i butikken. De ved, hvornår du kommer ind i butikken, hvad du har købt, og de kan guide dig til nye produkter osv. Så essensen i det er jo, at med lige nøjagtigt det vi arbejder med, som er kundeoplevelsen, der kommer tingene til at smelte sammen, og der ligger der noget rigtig interessant for mange virksomheder. Prøv at tænke på hvilke kommunikationsprogrammer der kunne starte, hvis du køber en bil i forhold til service og vedligeholdelse. Og hvad sker der i dag? Nul og en fis. Du kunne faktisk godt starte noget op, og sådan kunne du køre på rigtig mange produkter. Så der ligger rigtig mange muligheder. Jeg siger bare, at loyalitetsprogrammer er egentligt fase ét eller en version 1.0 af noget, som der kommer meget mere af, og det handler meget mere om kundeoplevelsen. Derfor taler vi ikke så meget om kundeloyalitetsprogrammer hos os, vi taler meget om kundeprogrammer. For det rummer meget mere hele kundeoplevelsen, og klubberne er bare en konceptualisering af det.

**Interviewer:** *Er der en opskrift på, hvordan man som virksomhed opnår loyale kunder? Er der noget, man kan sige går igen for alle virksomheder?*

**Morten Aabo:** Det tror jeg ikke, at jeg kan svare så entydigt på. Det jeg synes, er den største udfordring, når du snakker om loyale kunder er, at det er meget forskelligt, hvad virksomheder lægger i det. Hvis jeg skal perspektivere de 20 år, hvor jeg har arbejdet i branchen, så oplever jeg i allerhøjeste grad, at vi før brugte rigtig meget tid på at tale om loyalitet, og i dag taler vi kroner og ører. Loyaliteten er faldet i baggrunden. Så det handler i al sin enkelthed om at tjene flere penge. Vores saying er, at vi skaber ”happier customers and better customers”. Forstået på den måde at med det vi kan, så kan vi faktisk gøre vores kunders kunder mere glade. For de bliver mere tilfredse med produktet. Vi har en større synlighed og en bedre forståelse for, hvem du er, og vi kan kommunikere individuelt. Og hvorfor gør vi det? Det gør vi, fordi vi kan forlænge levetiden, vi kan sælge dig noget mere, og vi kan gøre, at du ikke bruger syv minutter på et opkald til et callcenter. Kunne vi ikke sende en e-mail på forhånd, hvis vi alligevel ved, at folk ringer? Hvorfor sende en

faktura, hvis du selv kan få dem til at logge ind på ”min oversigt”. Sådan noget gør, at vi sparer penge på at drive kunderne. Det bruger vi rigtig meget krudt på. Så jeg vil næsten sige, at jeg synes ikke, at vi snakker ret meget om loyalitet længere. Vi snakker om penge. Loyaliteten er sådan en lidt blød faktor, som tidligere har hersket rigtig meget, men problemet var, at der var ikke synonym mellem loyalitet og penge. Så derfor har vi droppet mellemregningen, og nu snakker vi om penge. Til gengæld ligger der rigtig mange penge i det, hvis du er i stand til at få det her til at ske. Og det er det, som vi lever af, og det fører tilbage til vores mantra om det fulde potentiale. Der ligger et gigantisk potentiale. For det er så dyrt at få en ny kunde i forhold til at fastholde en eksisterende.

**Interviewer:** *Hvad tror du, at forbrugeren i dag lægger vægt på i forbindelse med en kundeklub?*

**Morten Aabo:** Der er ingen tvivl om, at kunderne har en forventning. Du kan ikke generalisere som sådan, men du kan generalisere, at det er noget for noget. Det er det, der skal stå med store pløkker. Kunderne er ikke dumme, og det er en af de store misforståelser, for nogle virksomheder tror, at kunderne er dumme. De er ikke dumme. De er meget intelligente, de stiller store krav, og de forventer noget for noget. Lacoste ved godt, at de skal give mig en forlænget returret. Jeg får en værdioplevelse, og sandsynligheden for at jeg skal aflevere den trøje, jeg lige har stået og købt, er måske lig nul. Men det er en fed følelse at have, når jeg går derfra, at jeg kan komme tilbage med den, hvis jeg nu fortryder. Så det tradeoff jeg står med i situationen, er fedt for mig. Så vil jeg gerne give dem min e-mailadresse, mod at jeg får den udvidede returpolitik. Så det her noget for noget ligger sig meget som en dimension af det. Derfra tror jeg så, at det bliver nedbrudt, for det er faktisk meget forskellig fra industri til industri, hvad det er, du lægger vægt på. Jeg tror næsten, at du kan tegne en omvendt proportionalitetskurve i forhold til involvering i brandet. Hvis Luis Vuitton bad jer om at melde jer ind i deres kundeklub, så kan bare det at blive holdt informeret være nok til at I siger: ”Ja, det vil jeg gerne”. Hvorimod hvis Arla spørger, om I ikke har lyst til at melde jer og blive holdt informeret, så siger I måske: ”Arhhh”. Men hvis de siger, at I faktisk kan få billig mælk eller hver femte mælk er gratis, så ender man mere over i nogle funktionelle fordele, hvor det er promotion, noget for noget og mere handelsagtigt. Så man kan ikke drage en konklusion og sige, sådan er det. Men involvering i brandet er omvendt proportionelt med det, du vil give. Så det ligger meget i, hvad brandet betyder for dig. Hvad betyder denne her kategori? Hvor sexet er produktet? Apropos Pandora, som er et meget godt eksempel, så har vi [redacted] medlemmer, som har signet sig op uden at få noget som helst. Det beskriver det meget godt. Der er intet. Du får en e-mail og bliver holdt informeret. Så er der et magasin, men ellers er der ikke noget.

### **3. Del: Om Club Matas og Pandora Club**

**Interviewer:** *Nu bevæger vi os lidt over i de cases, vi skal arbejde med. Et godt eksempel på en succesfuld dansk kundeklub er Club Matas. Hvorfor tror du, at deres kundeklub har opnået så stor succes?*

**Morten Aabo:** Det er fordi, de rammer lige ned i hjertekuglen hos de danske forbrugere. Det er jo sådan noget ”fast moving consumer goods”, hvor folk bruger det med en fast frekvens, og der er

nogle hardcore produktfordele i at signe op. Så de har skruet den fuldstændig rigtigt sammen. Man kommer i en Matasbutik med en vis frekvens, og det er så klart, at det giver mig nogle fordele at være med i det. Og det de så også har gjort, som er super genialt er, at de har sign up ude i butikkerne. Dvs. at de får en meget høj rekruttering. De har jo rekrutteret 20 procent af Danmarks befolkning eller sådan noget på ikke ret lang tid. Så det er ret sejt.

**Interviewer:** *Et afgørende element er jo deres pointsystem. Hvilken værdi vil du sige, at det giver kunden?*

**Morten Aabo:** Det har en kæmpe fordel i fase ét, men det går også hen og bliver et kæmpe problem for dem. Det tror jeg godt, at jeg kan sige. Generelt er jeg meget stor modstander af point, for det er jo en eller anden pseudo-økonomi, du etablerer bare for at gøre noget. Så jeg er ikke i tvivl om, at det også kommer til at være en kæmpe hæmsko for dem, når de udvikler sig videre. Det har været godt til at få folk ombord, men pointene bliver faktisk en kæmpe begrænsning. De er enormt nemme at etablere, men de er et helvede at komme af med, og til sidst sidder folk og taler om point. De taler ikke så meget om produkter. SAS har hadet deres Euro-bonus gevaldigt, fordi de skulle bruge enormt meget krudt på at vedligeholde pointene, men de kunne ikke bruge ret meget krudt på at tale om, hvad det i realiteten var, at deres produkter handlede om. Det krævede rigtig mange kundeservicemedarbejdere at sidde og svare folk, der ringede. Du kunne jo også lave alle mulige andre features, som f.eks. hvert femte produkt er gratis. Det de (red. Matas) har gjort er, at de har kopieret SAS med pointene, men det er ikke lutter lagkage.

**Interviewer:** *Så det er ikke fordi, at de vil have svært ved at holde styr på det, men fordi fokus skifter?*

**Morten Aabo:** Fokus skifter, og folk fokuserer mere på pointene end på produkterne. Det de har gjort godt er, at de har etablere programmet og fået meget stor succes med det. De har også kastet sig over de der partnerskaber nu for forhåbentligt at få noget mere bredde på det. Men jeg ved også, at der er flere fra partnerprogrammet, som er på vej ud af det igen.

**Interviewer:** *I vores speciale tager vi udgangspunkt i smykkebranchen, og vi har læst, at I har samarbejdet med Pandora om deres kundeklub. Kan du fortælle os lidt om, hvilken værdi de forskellige elementer i Pandoras kundeklub skaber?*

**Morten Aabo:** Det der er det altafgørende for Pandora er, at de har det her customized produkt. Du skaber jo selv dit smykke, og der er jo mange hundrede charms at vælge i mellem. Det vi jo har opfundet, som en del af klub Pandora, er en wish list. Wish listen er egentligt bare en favoritliste over, hvad du godt kunne tænke dig. Så størstedelen af dem, der aktivt bruger den, de bruger den så til at holde styr på, hvad har jeg købt, og hvad kunne jeg godt tænke mig at købe næste gang. Jeg tror, at der er rigtig mange, der melder sig ind, fordi de elsker brandet. Pandora er jo en stor misforståelse i Danmark, for det er jo sådan et konfirmationsbrand. Men det er et kæmpe mærke i USA. I kan ikke gå ind i et mall i en forstad til en amerikansk by, uden at der ligger en Pandora-

butik. Den ligger rigtig godt placeret, og der er rigtig mange mennesker i den. Det er ret tankevækkende. Så det er et meget succesfuldt brand, og der er ingen tvivl om, at der er en stor tiltrækning til brandet. Så der er mange, der skriver sig op, for at følge med i hvad der foregår. Der er ingen tvivl om, at det mest interessante det er wish listen. Men jeg vil sige, at vi taler med Pandora om, hvor vilde resultater vi har kunnet skabe på så tyndt et grundlag. Det er ikke nogen hemmelighed, og det fortæller lidt om, hvor vigtig brand-attraction er. Vi kører kundeklubben i 55 lande med samme koncept og på 40 sprog. Så kører vi med nyhedsbreve og har opfundet nogle nye ting, som f.eks. de her product-recommenders, hvor vi arbejder med data og peger nogle charms ud baseret på deres wish list, som vi så fletter ind i f.eks. mails.

**Interviewer:** *Hvis en mindre smykkeproducent på det danske marked skulle forsøge at skabe en tættere relation til deres kunder, hvilke tiltag kunne du så forestille dig, at de skulle implementere?*

**Morten Aabo:** Der er ikke nogen tvivl om, at der er ret store base-omkostninger ved at køre sådan nogle programmer, og det er det, der taler for, at man egentligt skal holde sig helt væk. De helt basale systemomkostninger og at få etableret de her processer er ikke bare noget, man gør. Der er ingen tvivl om, at om fem år så vil alt det, som vi kan i dag, blive stoppet ind i nogle automatiserede programmer, og så vil du kunne købe en abonnementsservice, hvor du får adgang til det. Men der er stadig for meget, der skal bygges til, at det bare er en færdig løsning. Så jeg ville nok finde på et forholdsvist simpelt fordelsprogram. Jeg ville give folk nogle fordele, som ikke nødvendigvis var hardcore som f.eks. køb tre og få den ene gratis. Jeg ville i højere grad give kunden oplevelser som f.eks. mød designeren, kom til snig-premiere hos forhandlerne og se det før alle andre og sådan noget. Få noget merchandise omkring produktet f.eks. smykkeskrin, pudseklude osv. Og så ville jeg tage det som, at det skulle være et simpelt program, for Matas og Pandora er avancerede. Men som jeg sagde før, så ville jeg som mindre virksomhed overveje, om jeg brugte mine penge rigtigt.

**Interviewer:** *Er der nogle loyalitetsskabende strategier, som er særlige anvendelige for smykkebranchen?*

**Morten Aabo:** Smykker er en speciel kategori. Det første man skal forstå med smykker er, at de er meget højtidsdrevne. Hvis vi taler Danmark, så er jul selvfølgelig den største, men i udlandet er der f.eks. Mothers Day. Det er jo en kæmpe højtid i USA. Det er noget, som man forsøger at dyrke lidt mere i Danmark at få de her højtider ind. Men det afgørende er vel egentligt at forstå, at de her højtider er så altafgørende. Det er den ene ting. Og den anden ting er, at det er meget forbundet med en eller anden grad af iscenesættelse som f.eks. bryllup eller fødselsdag. En eller anden årsag til at nu køber du et smykke. Det er sjældent, at du bare vågner op og tænker: "Nu går jeg ned og køber et smykke." Det er noget du har overvejet i en længere periode, det er noget du bruger som en belønning, og noget du kan gå og drømme om. Så der er ikke nogen tvivl om, at hvis man skal lave nogle programmer, så skal man bygge det på nogle af de elementer. Der er meget omkring at vedligeholde den følelse. Jeg var i Dubai i februar med min kone, hvor jeg købte et smykke til hende. Hun kan stadig sidde og kigge på den ring og tænke: "Ihh altså". Som producent ved du hvem hun er, og du kunne faktisk godt holde det kørende og stimulere nogle af de følelser, men det

gør man jo ikke. Man kunne godt bygge nogle programmer omkring værdioplevelsen af smykket. Men det handler også om, hvad det er for et brand. Men man kunne godt bygge noget, som ikke bare er baseret på købet men også tiden bagefter. Det kunne være rigtig sjovt. Som producent kunne du forlænge købsoplevelsen og styrke loyaliteten og brandfølelsen, så man tænker: ”Arh, det skal jeg gøre en gang til.” Jeg var på en restaurant for 14 dage siden, der fik jeg to mails fra dem efterfølgende.

**Interviewer:** *Men der er sikkert også nogle, der bliver lidt irriterede over sådan nogle mails.*

**Morten Aabo:** Det er jo praktik. Det er bare fordi, at virksomhederne, eller dem der rådgiver dem, ikke gør det godt nok. For du kan grundlæggende måle dig frem til hvad som helst nu om dage. Vi ved jo alt, hvad folk gør. Vi kan se hvad åbningsraterne er, hvad folk klikker på og sådan noget. Sådan noget burde man jo kunne snakke sig ud af. Vi har programmer, der ved lige nøjagtigt, hvor meget kommunikation de og de skal have. Men det er virksomhedernes opgave at bygge programmerne og bygge intelligensen, der gør, at man måler og føler sig frem i forhold til at finde ud af, hvad der er rigtigt. Vi har også et princip hos os, der siger: ”We are always in beta”, for vi er aldrig færdige. Vi kan altid sidde med skruetrækkeren og gøre det lidt bedre. Vi kan altid på en given e-mail i et eller andet flow gå ind og prøve to forskellige subject lines af og finde ud af hvilken en, der er flest, der åbner. Vi kan hele tiden udskifte nogle bokse og prøve med nogle forskellige varianter. I vores verden er det det, det handler om. Så irritationsmomentet burde ikke være der, for så har man ikke lavet sit arbejde godt nok.

**Interviewer:** *Vi er nået igennem vores spørgsmål. Tusind tak for din tid.*

## Bilag 8 – Transskription af ekspertinterview med Henrik Sølbeck-Nielsen

### Interview med Henrik Sølbeck-Nielsen Vice President for CRM & Digital Marketing i Pandora

#### Indledning

Intervieweren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *"Tak fordi vi måtte komme, og du havde lyst til at deltage i dette interview".*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*"Vores speciale handler om kundeklubber, og hvordan en mindre dansk smykkeproducent kan opbygge en relation til kunden og derigennem opnå en konkurrencefordel på markedet".*
3. Præsentation af os:  
*"Mette er interviewer og vil være den, der stiller spørgsmålene. Sonja tager lidt notater og byder ind, hvis det bliver relevant".*
4. Interviewguide:  
*"I dette interview vil vi gerne høre lidt om Pandoras kundeklub og de tanker, der ligger bag den".*

#### 1. Del: Om Henrik Sølbeck-Nielsen

**Interviewer:** Kan du fortælle os lidt om, hvem du er, og hvad du laver i Pandora?

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, altså jeg har været 10 år i SAS, hvor jeg har arbejdet med Eurobonus og kapitaliseret på den relation, der var til Eurobonus-kunder men også til erhvervskunder. Så jeg har et gennemgående kendskab til bonusprogrammet i SAS. Så har jeg arbejdet halvandet år som konsulent, hvor jeg bl.a. har arbejdet for Coop Plus og kortlagt faktisk hele deres kundeprogram, fundet optimeringsmuligheder og hvordan man skal drive loyalitet. Så har jeg lavet loyalitetsprogrammer til landmænd for Bayer CropScience. Jeg har egentligt været meget vidt omkring, og senest har jeg så fået ansvaret for vores loyalitetsprogram her hos Pandora. Så det er en af de ting, jeg ved rigtig meget om.

#### 2. Del: Pandora Club

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Så det er sådan lidt om min baggrund. I dag har vi så Pandora Club, som <sup>3</sup> kvinder har meldt sig ind i uden, at vi egentligt har gjort så pokkers meget, hvis jeg skal

---

<sup>3</sup> Pandora har ikke ønsket at offentliggøre antallet af medlemmer i deres kundeklub.

være helt ærlig. Det er ikke fordi klubben er ”state of the art”, og at det er sådan, man lige præcis skal gøre. Den er bare startet op med, at man kan få nogle e-mails og nogle sneak peeks, og så er der ikke så meget mere at hente. Så er der en wish list med nogle funktioner, hvor man kan lave sin egen ønskeliste og sende den rundt til nogle af dem, som man synes, at man gerne vil ønske sig smykker af. Så det er ligesom det, der ligger i den. Så der er ikke så meget værdi i den, men det kommer der. Men til trods for, at der ikke er så meget værdi i den, er der alligevel [REDACTED] kvinder, der har signet sig op til klubben worldwide.

**Interviewer:** *Hvor mange medlemmer er der så i Danmark?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Jamen der er ikke så mange. Vi snakker måske [REDACTED]. Man kan sige, at generelt set når vi snakker Pandora, så er Danmark i den sammenhæng ikke noget, jeg bruger så meget krudt på. Vores kernemarked er USA, og så er der UK, Tyskland, Østeuropa, Rusland og Australien. Så Danmark og det nordiske marked er ikke så stort. Altså vi har en nordisk organisation, men her sidder vi og har fokus på hele verdenen og ikke kun på Danmark. Så når vi snakker klub, så er det hele verdenen.

**Interviewer:** *Hvornår startede I Pandora Club?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Jeg tror det er en tre års tid siden eller sådan noget. Men det er jeg faktisk ikke helt sikker på. Jeg har ikke den nøjagtige dato. Men det er nok en 3,5-4 år siden.

**Interviewer:** *Hvorfor valgte I at etablere en kundeklub, og hvad var formålet?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Der er flere ting i berettigelsen af denne her kundeklub. For det første handler det om, på kort sigt, at drive noget loyalitet og udvikle den relation vi har med vores kunder. Hvis I forestiller jer, at der er nogle, der måske køber et armbånd og to charms, og så går der måske lige et år, før man måske får købt noget mere. Eller også så stopper man helt. Vores fornemste opgave det er egentligt at sikre, at der er nogle, der kommer rigtigt ind i hele Pandora universet og forstår, at hov, det her er egentligt nogle charms, der har en betydning. Det er nogle moments, som f.eks. kan være, at man har fået nogle børn, at man er blevet gift eller nogle andre særlige begivenheder, der har gjort, at man har fået det her charm, og det skal man selvfølgelig bygge videre på. Og nogle af de her hardcore fans, som også får tatoveret Pandora på benet osv., de har rigtig mange armbånd, men der er også en stor bred kundegruppe, som er lidt mere moderate, men som skal ind i universet og opleve, at det her betyder noget. Man kan så begynde at arbejde med nogle forskellige begivenheder som f.eks. deres fødselsdage osv., eller når du bliver uddannet fra dit studie, så skal man også have en charm. Eller det kan være veninder, der siger: ”Nu skal vi have én (red. charm) sammen”, hvor det har en særlig betydning for dem. Så klubben er med til at fungere som katalysator for den relation, og at man ligesom graver sig stille og roligt ned i Pandoras univers og finder ud af, hvad det egentligt er for en historie, der ligger i alle Pandoras smykker.

Så man kan sige, at der er den kommercielle del, hvor det er rigtig vigtigt at udvikle relationen, men det er klart, at klubben også har det formål at in the end of the day, så skal de ned i butikken. Så vi har også en meget stor forpligtelse i at sende nogle i retning af butikkerne, sådan så vi kan

kapitalisere på den her relation. For det kan nok være, at der er nogle, der synes, det er fedt, men vi skal også kapitalisere på det og få nogle til at købe mere, end hvad de ellers ville have gjort. Loyalitet kan jo være, at vi siger, at nu skal vi have nogle til at købe et ekstra smykke, det er jo én måde at måle loyalitet på. En anden måde at måle loyalitet på er hele den emotionelle del. At du vil omtale dine smykker som noget super positivt og anbefale dem til dine veninder, venner eller kollegaer, og det er også super relevant at tænke på for jer, når I skriver om loyalitet inden for smykkebranchen. Så vi vil gerne opnå, at der er nogle, der synes, at Pandora er så fedt, at de skal snakke positivt om det, men omvendt vil vi også gerne have, at det udmønter sig i noget mersalg. Så vi kan sige, at loyaliteten er både rationel og emotionel, og den emotionelle del slår meget på det med, at jeg får en anden tilknytning til brandet, end hvis jeg ikke var medlem af Pandora Club.

Jeg tror lige, jeg skal vise jer nogle slides.

(Henrik finder nogle slides frem på sin computer)

Nu skal I bare se her. Når man siger loyalitetsprogram, så er der mange der siger: ”Nårh, det er sådan noget med rewards og nogle point, som man opsamler og så kan redeeme eller indløse efter et stykke tid”. Det oplever jeg også internt her, og det er jo ekstremt rationelt. Sådan var det også i Eurobonus-regi. Så får man nogle point, og man *kan* ændre adfærd med point. Det har jeg set i Eurobonus. Man kan virkelig lave nogle meget store businesscases ved at skruer på nogle pointparametre, hvor man siger: ”Gør du det her, så får du nogle ekstra point, og køber du denne her, så er der dobbelt op på nogle point”. Så du kan virkelig ændre adfærd. Særligt i sådan en branche som flybranchen, men her (red. Pandora) er det meget mere emotionelt. Selvom jeg ikke skal påstå, at jeg forstår mig 100 % på kvinder. Men det er noget helt andet, fordi det betyder noget for dig, og det bliver nærmest en del af dig og den måde, du ser ud på, det signal du har til omverdenen. Så det er ekstremt emotionelt, og man kan sige, at det nærmest gælder om at tappe ind i den der emotionelle dimension og være med på den. Man kan sige, at hvis to kvinder mødes til en fest, og de begge to har den samme kjole på, uhh så er det forfærdeligt – har jeg i hvert fald hørt. Men hvis de har det samme smykke på, samme Pandora-smykke, så har de lige pludseligt noget at snakke om: ”Øj, hvad betyder den for dig?” Og så er der lige pludseligt noget meget socialt i det også. At man gerne vil dele sin historie. Den betyder jo noget for mig, er en del af mig og min historie. Og hvis det var jer to, så havde I lige pludselig en fælles referenceramme, og noget I kunne snakke om, og det var slet ikke pinligt, at I havde det samme smykke på. Overhovedet ikke. I havde bare samme gode smag. Hvor hvis det var en kjole, så var det sådan noget med, at det var ikke så smart. Så på den måde er i hvert fald Pandoras smykker noget helt andet og har en anden mekanisme. Et andet drive kan man sige.

Nu skal I bare se her. (Henrik bladrer i sine slides på computeren)

Men jeg tror sådan generelt for loyalitetsprogrammer, så gælder det om at finde særligt den emotionelle del. Nu kan I se sådan nogle som Flügger. Nu kender jeg ikke deres program, men de siger: ”Nu får du 10 eller 15 %, hvis du er medlem”. Så sidder jeg og tænker: ”Hvorfor i al verden gør de det?” Så bliver folk medlem og de (red. Flügger) får nogle data, men bliver jeg en gladere kunde? Der hvor man differentierer sig og skiller sig ud, det er, hvis man tapper ind i noget



emotionelt, som man f.eks. bliver inspireret af, man føler sig værdsat eller nogle andre emotionelle ting, og det er det, der ligesom gør, at man skiller sig ud fra mængden, og at man kan differentiere sig med sådan et program.

Lige to sekunder. Nu skal I bare se her. (Henrik finder nogle flere slides)

Man kan stille sig selv spørgsmålet: ”Hvad er kundeloyalitet?” Og det er typisk ikke enten eller men i stedet både og. Der er noget rationelt. Altså det her med er en kunde loyal, hvis man kommer og køber flere gange? Men der også en dimension, der hedder den emotionelle adfærd. Altså at man har en positiv præference eller attitude overfor brandet, og man anbefaler det til andre osv. Det er en metode, hvor man ligesom kan beskrive et effektivt loyalitetsprogram. Det er ikke kun det emotionelle eller det rationelle, det er måske en kombination af begge dele. Så man føler, at man får noget af værdi, altså at man får nogle tilbud, og man får måske eksklusivt nogle særlige smykker, som du kan få lov til at købe. Men omvendt skal der også være noget med, at man føler sig inspireret, velkommen og værdsat, når man kommer ned i butikken. Det mest fantastiske ville være, hvis I havde, lad os sige to armbånd, og I kom ned i vores konceptstore på Amagertorv, og de (red. butikspersonalet) sagde: ”Lad mig lige slå dig op. Hvad er din e-mailadresse?” Så kan de se, nårh du har de smykker, og så kan de sige: ”Fantastisk, jeg kan godt lide din smag”. Lige pludselig bliver det en helt anden dialog, og så står man (red. butikspersonalet) og siger: ”Nogle fra vores efterårskollektion passer faktisk rigtig godt, så stylingmæssigt ville det være super flot med de to der, og denne her har forresten denne her betydning”. Lige pludselig bliver det en helt anden salgsdialog nede i butikken, man får en helt anden tilknytning, og prisen bliver mindre og mindre betydningsfuld for jer. Det bliver meget mere personligt, hvilket kommercielt set fra et virksomhedssynspunkt er godt, altså at prisen betyder mindre. Ikke fordi at man nødvendigvis skal skruer prisen op, men man kan godt gå lidt væk fra et prisfokus. Det er produktet, der er interessant og giver noget værdi i sig selv. Så det er en kombination af både det rationelle og det emotionelle, og sådan tror jeg i særlig grad, at det er inden for smykkebranchen. I særlig grad inden for sådanne nogle luxury goods som vi arbejder med.

**Interviewer:** *Ja for kritisk set, kan man jo sige, at smykker ikke er sådan et type produkt, som man går ned og køber hver anden dag.*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, det taler også for, at man ser på, hvad det er for nogle mekanismer, der skal være i sådan et loyalitetsprogram. Skal det være nogle point? Skal det være noget emotionelt? Og det kan godt være, at vi ender op med at give nogle point på et tidspunkt, men i bund og grund, fordi købsfrekvensen for en stor del af vores kunder er relativ lav, det er måske et par gange om året, så går der lang tid, før man får tjent noget op af værdi, og du kan først få noget tilbage, når du rent faktisk har købt meget. Det er egentligt en fuldstændig skæv logik, når man snakker loyalitet. For du (red. virksomheden) skal måske give noget med det samme, der er nogle, der viser sig som kunder. Så skal de have følelsen af: ”Wow, fordi jeg er medlem, så fik jeg noget nærmest dagen efter”. For så har du dem på krogen, og så kan du starte en langvarig relation derfra. I stedet for lidt reserveret som virksomhed at sige: ”Ja, nu skal du lige købe ti gange, før du får

noget som helst af mig”. Det er en hel skæv tankegang, særligt når frekvensen på køb ikke er højere.

**Interviewer:** *Hvordan administrerer I jeres klub?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Det vi gør er, at vi har den her database, som skal vedligeholdes, og den holder vi øje med. Vi holder øje med, hvor engagerede vores medlemmer er, altså åbner de e-mails, logger ind på deres personlige side, hvad gør de på den her wish list, hvor man kan tage nogle smykker og se, at den og den ønsker jeg mig. Altså hvor aktive er de. Så holder vi øje med, hvor aktiv basen egentligt er, og om det går op eller ned, og så holder vi øje med hele det systemmæssige omkring e-mails, sender dem ud, laver templates osv. Hele den e-mail engine der er, den er jo også vores opgave. Men ellers er der ikke så meget administration som sådan – endnu i hvert fald. Ikke så længe man ikke har mere at tilbyde. Så der sidder tre foruden mig. Jeg har så også ansvaret for social media. Men der er tre, som står for CRM eller klubben, hvoraf den ene er CRM-specialist, og har meget det tekniske view. Så er der Heidi, som I sikkert har snakket med, hun har ansvaret for, hvad man putter ind i klubben af værdi, og hvad det er, der skal være derinde. Så er der en, der hedder Tina, som er mere koordinator, og som har det operationelle ansvar for at få tingene ud over rampen. Det kan være e-mail eller andre projekter. Og så har vi selvfølgelig en masse koordinering med markederne.

**Interviewer:** *Styrer I samtlige markeder i én database?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, vi har ansvaret. Vi sender e-mails ud til hele basen med jævne mellemrum, men det gør markederne også lokalt. I USA sender de også lokale mails af sted og også i Frankrig osv. Så der sidder også lokale administratorer og sender e-mails ud.

**Interviewer:** *Var det i starten Responsive, der havde ansvaret for mange af de administrative funktioner?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, det var et ressourcespørgsmål internt. Vi havde simpelthen ikke ressourcerne og hænder nok til at løfte de opgaver. Så der brugte vi meget Responsive på den del til at sende mails ud osv. Men det insourcer vi mere og mere, for der er ingen grund til at betale en virksomhed som Responsive for at sende e-mails af sted. Det er heller ikke deres spidskompetence, så det er for dyrt simpelthen. Det kan vi selv sidde og gøre. Så har vi også lidt mere føling med, hvad det er, der foregår, og hvad det er, der bliver sendt ud. Så det er meningen, at der er mere og mere, der skal tages af deres tallerken og over på vores, sådan at vi kan begynde at bruge Responsive på en anden og måske mere strategisk måde. Altså konceptionelt i stedet for meget operationelt.

**Interviewer:** *Hvilke overvejelser gjorde I jer, inden I startede kundeklubben? F.eks. omkring hvad den skulle indeholde af elementer?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Det ved jeg faktisk ikke. Jeg ved ikke, hvad der er gjort af overvejelser der. Jeg har kun været her i otte måneder. Men jeg synes, at generelt set så skal man gøre sig nogle

overvejelser om, hvad det er der driver loyalitet, og det er måske den største faldgrube for rigtig mange, for man ved ikke, hvad det er, der driver loyalitet.

**Interviewer:** *Kan du forklare os, hvilken værdi de enkelte elementer i Pandora Club skaber for kunden?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, jeg skal vise jer denne her. (Henrik finder et slide)

Før man begynder at finde ud af, hvad der skal være af indhold i klubben, så skal man finde ud af, hvad det er, der har mest værdi for kunderne og tage udgangspunkt i det. Så er der selvfølgelig en balance med, at det også skal være økonomisk ansvarligt at investere i, så det kan godt være, at kunderne synes, at det er super smart at have nogle meget dyre funktioner og benefits, som er umulige at administrere. Så må man gå udenom det og finde noget andet. Det man kan kigge på er nogle service-benefits f.eks. wish list og VIP events. Det giver noget værdi til kunden, at man kan lave de her ønskesedler, men vi vil gerne give mere værdi, og det skal vi også. Vi har også lavet en product recommender. Der kan være mange andre service-benefits også nede i butikken. Så kan der være nogle produktfordele. Der kan være nogle særlige produkter, som kun er for klubmedlemmer. De kan købe nogle udgåede produkter eller noget andet. Så kan der også være noget omkring community altså social media og en stærkere integration til alt, der foregår på Facebook men også Instagram, Pinterest osv. En af de tanker, som jeg har er at bruge det høje engagement. Vi har 1,7 mio. fans på Facebook, og vi kommer også til at booste Pinterest mere. Det er vigtigt at bruge det engagement og lade det smitte af på klubben. For der er en masse derinde, som synes, at det er vildt spændende, det vi har gang i derinde og nogle spændende smykker osv., og egentligt burde vi sige: ”Hvis du synes, det her er spændende, så prøv at komme ind i vores klub, her sker der også noget spændende, og nu skal du bare se, når du melder dig ind her, får du de her fordele”. Så vi har fat i nogle perifert ude i vores social media, men vi vil gerne have en tættere relation til dem, og den vej rundt kan det jo godt være en kanal til at få klubben til at vokse. Plus at der er en masse ugenereret indhold ude på Pinterest og Instagram. Folk viser deres egne smykker frem osv. Så det kan jo sagtens være, at sådan noget kan være med til at inspirere andre klubmedlemmer, så det bliver medlem til medlem, at man begynder at snakke lidt mere i klubregi, og vi snakker sammen, fordi du er medlem, og jeg er medlem osv.

**Interviewer:** *I har ikke overvejet at lave en Facebookside specifikt til kundeklubben?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Nej, det har vi ikke. Det er ikke sådan, at klubben skal have sig egen Facebookside. Det er ikke tanken. Facebook har sin fanskare og sit liv. Det er mere det at få integreret nogle af platformene lidt tættere, sådan at vi lidt mere intelligent også bruger noget data på tværs af de forskellige platforme. Så kan man f.eks. lave nogle partnerskaber, og så er der nogle emotionelle benefits, altså hvis du har fødselsdag, så sender vi dig en fødselsdagshilsen. Vi samler data op om sådan noget som ”the day we met”, weddingdate osv. Og hvis vi kender nogle af de her dage, der betyder noget for dig eller andre ting, som f.eks. nogle smykker du har købt eller synes er interessante, så kan vi give dig noget, hvor du siger: ”Wow, nu føler jeg mig alligevel særlig, og det vil jeg rigtig gerne benytte mig af”. Og så til sidst er der nogle rewards altså points eller sådan noget pizza card agtigt noget med køb ti, og så får du den ellefte gratis. Så der er forskellige

loyalitätsdrivers, og jeg tror, at det er rigtig klogt at gøre sig nogle overvejelser om, hvad er det der driver loyalitet. Er det product benefits? Eller hvad er det? Vi sender også e-mails ud med sneak peeks, som er lidt en service benefit og nogle VIP events, så vi har lidt af det. Vi har lidt af meget her men er egentligt ikke rigtig gode på nogle af tingene, hvis jeg skal være helt ærlig. Så man kan sige, at vi er startet lidt men går selvfølgelig med overvejelser om, hvad der så skal ske fremadrettet.

**Interviewer:** *Hvilken værdi skaber kundeklubben for jer som virksomhed?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Vi snakkede lidt om det før, men der er tre ting. Den giver noget stærkere integration til vores e-store, den giver noget økonomisk vækst, altså den stimulerer salg og krydssalg, og den får kunderne til at blive lidt længere, og så inspirerer og motiverer den vores kunder. Samtidigt så skaber den også noget loyalitet, og vi får noget kundeindsigt, som jo også er en stor værdi. Når vi spørger vores medlemmer om forskellige ting, begynder vi at få nogle insights omkring vores kunder, som er meget værdifulde, og som vi kan bruge både i kommunikationen men reelt set også i produktudviklingen. Så kan man sige, at det selvfølgelig også supporterer vores brand og markedsposition. Det er meningen, at når man kommer ned i butikken, og de ved, at du er medlem, så skal det gerne være sådan, at du får en særlig behandling. Sådan er det ikke i dag, men det ville være meget oplagt, hvis det blev sådan fremadrettet.

**Interviewer:** *Man kan jo sige, at I med jeres charmsarmbånd har et produkt, der i sig selv skaber loyalitet, hvad giver kundeklubben af ekstra loyalitet?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Vi giver medlemmer noget, som ikke-medlemmerne ikke har. Det kan f.eks. være nogle særlige produkter, eller det kan være, at du får information før alle andre om nogle produktlanceringer. Du har nogle features inde på sitet, som andre ikke har. Den pakke gør egentligt, at loyaliteten blandt medlemmer er højere end ikke-medlemmer. Vi kan også se, at den gør, at medlemmer har flere smykker end ikke-medlemmer. Så helt konkret udmønter det sig i, at vi har nogle mere værdifulde kunder. Men det er jo ikke så meget, vi reelt set giver dem. Vi giver dem noget, og så kan man forestille sig potentialet i, hvis nu vi gav dem endnu mere. Kunne vi så få flere ind i klubben? Og hvor langt rækker så det potentiale? Hvor mange smykker ekstra kan vi få solgt i sidste ende?

**Interviewer:** *Er det noget I har målt på? Altså kan I se, at dem der er medlemmer rent faktisk har flere smykker?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Ja, og vi har også målt på, at de er mere loyale, og det er jo godt, for ellers var det noget skidt.

**Interviewer:** *Tror du, at man får et øget behov for at købe jeres smykker, hvis man er medlem af jeres klub?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Teoretisk set tror jeg ikke, at man kan skabe et behov. Det ligger der jo latent. Vi skal bare vække det. Det er jo behovet for at fortælle en historie eller det vi kalder "express your individuality". Altså du har ligesom mulighed for at udtrykke dig som kvinde gennem dine smykker. Det er det behov, som man kan sige, at vi i bund og grund dækker og så

selvfølgelig også nogle andre behov. Men skulle man pakke det virkeligt ind, så er det det behov, vi dækker. Jeg tror, at på en god dag kan man det måske (red. skabe et behov), men i bund og grund så holder det ikke. Det skal være sådan, at dine produkter har noget, som virkelig kan give kunderne noget værdi. I kombination med at Pandora rent faktisk har lagt sig i et prisleje, som er til at have med at gøre. Jeg har en niece på atten år, som også har råd til det. Alle har råd til det. Og det sjove er, at der er mange celebrities, der også render rundt med det. Du kan godt købe noget, som alligevel koster lidt, men det er jo det, vi kalder ”affordable luxury”, så alle har råd til det. Vi har lagt os i et prissegment, hvor alle kan følge med. Det er super god kvalitet, og konceptet er skruet rigtig godt sammen, sådan at man får mulighed for at fortælle sin historie, som jeg sagde før. Og jeg tror, at den kombination gør, at man vækker et behov for at udtrykke sig, fordi kvaliteten er i orden, prisen er i orden, produktet er i orden og ser rigtig flot ud. Når de ting ligesom går op i en højere enhed, så tror jeg ikke, at du skaber behovet, men så vækker du det behov, der måske altid har været om at udtrykke dig selv som kvinde.

**Interviewer:** *Hvad er den største succes ved Pandora Club?*

**Henrik Sølbeck-Nielsen:** Det jeg er imponeret over ved denne her klub er, at der er så mange aktive medlemmer. Der er en virkelig stor del af basen, som er aktive, og det synes jeg er en succes i sig selv. Men det er der jo flere elementer, der er med til at gøre. Det er både den kommunikation vi har, og at den er nærværende og relevant, men det har også noget at gøre med nogle af de features, vi tilbyder, som f.eks. sin egen ønskeliste. Der kommer en ny, som er meget mere brugervenlig osv. Vi kan se hvor mange, der egentligt har en aktiv ønskeliste derinde. Det er en rigtig stor del af databasen, der har det, og det er jo helt fantastisk, at der er nogle, der går ind og siger: ”Nu ønsker jeg mig den her. Nu er der kommet den, så sætter jeg den på min ønskeliste, og så sender jeg den til min mand, veninder eller hvem det nu kan være. Nu ønsker jeg mig det her agtigt”. Det er jo udtryk for, at der er nogle, der gerne vil os. Man kan sige, at det er jo taknemmeligt, når man arbejder med kunderelationer, at kunderne rigtig gerne vil dig og synes, at det er interessant, det du har at fortælle. Så det er et rigtig godt udgangspunkt, men dermed er det jo ikke ensbetydende med, at man fortjener kundens loyalitet. Det skal du gøre dig fortjent til og give noget ekstra for. Der tror jeg, at den kommunikation vi har, og nogle af de features vi har på de personlige sider, at de har været med til at hjælpe os på den rigtige vej. Men når det er sagt, sådan som jeg startede med at sige, så er der ikke så meget, så det har også noget at gøre med, at brandet er stærkt. Måske ikke så meget i Danmark, men det er sindssygt stærkt i USA, England og i særdeleshed også i Australien. Så vi har et meget stærkt brand, og de vil os rigtig gerne. Og når man har et stærkt brand, og begynder at have nogle værktøjer til at drive den individuelle kommunikation, så går tingene lidt bedre hånd i hånd.

**Interviewer:** *Jeg tror, vi er ved at være nået igennem de spørgsmål, som vi havde forberedt. Tusind tak for din hjælp.*

## Bilag 9 – Transskription af fokusgruppeinterview 1 (alder 20-29 år)

### Introduktion og præsentation

Moderatoren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *"Tak fordi I ville deltage i denne fokusgruppe".*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*"Vores speciale handler om relationsmarkedsføring og kundeklubber/loyalitetsprogrammer, og i den forbindelse er vi interesserede i at høre om jeres præferencer og holdninger i forhold til smykker og kundeklubber".*
3. Præsentation af os:  
*"Sonja er moderator og vil derfor stille nogle spørgsmål, som vi håber vil sætte gang i snakken. Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. Vi vil rigtig gerne høre alles meninger og synspunkter, så I skal endeligt ikke holde jer tilbage. Mette tager lidt notater, så vi kan huske detaljerne, men interviewet vil også blive optaget på diktafon".*
4. Deltagerne præsenterer sig kort:  
*"Vi vil lave en kort lille præsentationsrunde, hvor I hver især præsenterer jer med navn, alder og beskæftigelse".*

|                            |                             |                                         |                                 |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Mette, 25 år<br>Ingeniør   | Agnete, 27 år<br>Studerende | X, 23 år<br>Studerende                  | Sara, 24 år<br>Studerende       |
| Stina, 25 år<br>Studerende | Trine, 24 år<br>Studerende  | Anne Marie, 28 år<br>Projektmedarbejder | Anne Sofie, 27 år<br>Studerende |

5. Interviewguide:  
*"Så vil vi gå i gang med interviewet. Vi lægger ud med en lille opvarmningsøvelse, som består af en ord-associationsleg og en skriveøvelse. Dernæst vil vi spørge til jeres generelle smykkeforbrug, så vil vi tale om kundeklubber, og som afslutning har vi en lille kreativ øvelse."*

### 1. Del: Opvarmningsøvelse

**Moderator:** Ja, men vi lægger som sagt ud med denne her lille opvarmningsøvelse. Det er en lille ord-associationsleg, hvor jeg siger et ord, og så siger I de ord, I kommer til at tænke på. Hvad tænker I umiddelbart på, når jeg siger ordet "kundeklub"?

**Agnete:** Bodyshop.

**Anne Sofie, Stina og Anne Marie:** H&M.

**Anne Sofie:** Coop, altså deres fødevarer.

**X:** Jeg tænker Pandora.

**Anne Sofie:** Club Matas.

**Agnete:** Rabatter.

**X:** Ja. (Er enig med Agnete)

**Anne Marie:** Jeg tænker de der, der ligner kreditkort, som er kundeklubkort. Tænker jeg også lidt på.

**Trine:** Nyhedsmails.

**Stina:** Jeg skulle lige til at sige det. Big time. (Stina er enig med Trine)

**Agnete:** Fordele. Kundefordele.

**Mette:** Jeg tænker sådan lidt irriterende. Jeg får sådan spam og uha meget reklame.

**Moderator:** *Du synes det er irriterende, hvorfor synes du det?*

**Mette:** Jamen, det ved jeg ikke. Jeg tror bare, at jeg tænker e-mails, der kommer hele tiden, og det bliver for meget.

**Sara:** Jeg tænker at bruge ekstra penge.

**Moderator:** *Så har vi denne her skriveøvelse, hvor vi vil bede jer om at bruge to min. på at lave en liste over de danske smykkevirksomheder, som I kan komme i tanke om. Skriveøvelsen er individuel.*

(Deltagerne skriver)

**Moderator:** *Tak for det. Jeg samler dem sammen igen.*

*Så har vi forberedt endnu en ord-associationsleg, hvor jeg siger et ord, og så siger I de ord, I kommer til at tænke på. Hvad tænker I umiddelbart på, når jeg siger ordet "smykker"?*

**X:** Noget personligt.

**Trine:** Minder, følsomt.

**Agnete:** Noget unikt.

**Mette:** Personlig stil.

**Anne Marie:** Mange forskellige slags.

**Anne Sofie:** Dyr og billigt.

## **2. Del: Kontekst. Det generelle smykkeforbrug**

**Moderator:** *Hvor tit køber I smykker?*

**Anne Sofie:** Ikke så tit, det er mere noget man får.

**X:** Én gang om måneden.

**Sara:** Jeg køber det heller ikke så tit.

**Trine:** Jeg vil også sige får eller arver. Altså noget der er mere værdifuldt eller betyder noget.

**Moderator:** *Men er det alle slags smykker?*

**Trine:** Næsten ja, efterhånden ja. Jo ældre man bliver, synes jeg, det betyder mere. I stedet for at købe noget hist og her så får man noget ved store begivenheder, eller så arver man.

**Mette:** Ellers er det sådan noget tingel-tangel. Hurtig ind – armbånd.

**Agnete:** Ja, noget der ikke koster så meget.

**Anne Marie:** Jeg vil også sige, når man har en basis, så er det ikke sådan, at jeg går og planlægger, at i denne her måned skal jeg ud og købe et smykke, fordi jeg står lige og mangler en sjov ørering eller et armbånd. Hvis jeg køber det, så er det fordi, jeg lige falder over det og tænker: ”Det er virkelig fedt. Det er flot. Det kunne jeg godt tænke mig”. Men det er ikke i mit budget, og det er ikke sådan noget, jeg planlægger. Det er mere noget, man enten ønsker sig, fordi det er dyrt, men når man er studerende eller nyuddannet, er det jo ikke sådan noget, man går og sparer op til. Der er mange andre udgifter, man også har i lige denne aldersmålgruppe.

**Moderator:** *Er der nogle bestemte mærker, I går efter, når I køber eller ønsker jer smykker?*

**Anne Sofie:** Næh... Jeg tror, det er mere, hvad jeg lige falder over. Noget der inspirerer mig.

**Sara:** Jeg kan godt lige Carré. Jeg synes, de holder godt.

**X:** Det synes jeg, så faktisk ikke de gør. Altså jeg vil sige, som det er lige nu, er de eneste smykker jeg køber Pandora, fordi jeg arbejder for Pandora. Så er det klart, at man bliver mega inspireret hele tiden til nye kombinationer, og så er det nemt bare lige at bestille noget, som alligevel bare bliver trukket fra lønsedlen. Så sent som i går bestilte jeg et ur. Så er det sådan noget, man går og tænker over. Det er ikke sådan, at jeg tænker: ”Ej den der skal jeg da lige have”. Men det er ikke sådan, at jeg køber noget sindssygt hele tiden, men nu har jeg lige bestilt en ring, som var det første, jeg ligesom blev rigtig vild med, og som jeg gerne har ville have i det 1,5 år, jeg har arbejdet der.

**Mette:** Så har man også gjort sig fortjent til den på en eller anden måde. Hvis man skal købe dyre smykker til sig selv, så synes jeg virkelig, det er noget, jeg skal spare op til. Så skal det være noget bestemt, og jeg ved, at det er den her anledning, jeg køber det til.



**Agnete:** Og noget som man ved, man kan beholde i noget tid, også stilmæssigt at man ved, at det ikke bare lige er i år, man synes, det er fedt.

**Anne Marie:** For mig betyder det overhovedet ikke noget, hvilket mærke det er. Jeg kan huske på et tidspunkt, hvor alle rendte rundt med sådan nogle margueritøreringe, og så kom der en masse kopier og efterligninger osv. Jeg synes også, de var meget fine, men fordi alle på det tidspunkt vidste, at det var en smart margueritørering. Med smykker flasher man bare ikke mærket på samme måde. Det kan sagtens være et fancy mærke, uden at man kan se det. Der er så nogle brands, der har specielle kendetegn, hvor man med det samme kan se det. Så derfor for mig betyder mærket ingenting overhovedet. Det er designet, jeg går efter og prisen selvfølgelig også. Det er ikke brands og mærker, jeg tænker i, når jeg skal købe smykker. Jeg tænker mere på, om det er pænt, og hvordan det holder.

**Mette:** Til gengæld synes jeg, der er kommet mere af sådan nogle modesmykker.

**Moderator:** *Er der ingen af jer, der holder jer til det samme brand?*

**Stina:** Jeg har arbejdet hos Jewlscph, og så køber man jo smykker, når man arbejder der selvfølgelig. Men det gør jeg slet ikke nu. Jeg har nærmest ikke købt noget, siden jeg stoppede der for 1,5 år siden. Jeg synes til gengæld, at jeg er blevet meget mere bevidst om prisen. Jeg kunne ikke finde på at købe et smykke nu til den pris, det koster i Jewlscph. Jeg købte det kun, fordi jeg fik medarbejderrabat. Derfor er prisen ret afgørende for mit vedkommende.

**X:** Jeg har det lidt sådan, at der er nogle ting, hvor man ser nogle øreringe fra f.eks. Pilgrim og tænker: ”Ok, det er moderne nu”. Så vil jeg gerne købe det, for det er noget stål og en eller anden sten, der måske holder en vis tid. Jeg er blevet meget mere opmærksom på pris i forhold til materialer efter at have været både hos Jewlscph og Pandora, som jo står i rimelig stor kontrast i forhold til materialer.

**Sara:** Men jeg vil faktisk sige, for jeg har også arbejdet i Jewlscph og efter det, er jeg faktisk begyndt at gå efter Carré smykker, fordi jeg synes, de har nogle flotte farver og nogle gode priser.

**Trine:** For mig er der en anden begrænsning for valg af smykker. Ringe og armbånd bruger jeg i en meget lille størrelse, og standardproducenter laver ikke min størrelse. Så sådan en som jeg overvejer slet ikke at købe nogle af alle de mærker, I snakker om, for jeg kan ikke passe noget af det. Jeg vil gerne købe det dyre få gange, og få lavet noget specielt hvis det er. Det er en naturlig begrænsning. Så jeg overvejer slet ikke at købe smykker, for det kan ikke lade sig gøre.

**Moderator:** *Anbefaler I de mærker, I køber til nogen i jeres omgangskreds?*

**Mette:** Altså Carré måske.

**Stine:** Ja.

**Sara:** Ja, det synes jeg også.

**Anne Sofie:** De (red. Carré) har også så meget at vælge imellem, så mange forskellige stilarter. Så hvis man har lidt forskellige veninder, så kan man altid anbefale dem at gå derhen, fordi de har så meget forskelligt.

**Sara:** Jeg har også oplevet rimelig god service der (red. Carré) – flere gange. Jeg har også anbefalet dem til nogen.

**Moderator:** *Har I handlet smykker i deres butik eller deres online shop?*

**Sara:** I butikken.

**Agnete:** Det er ikke fordi, det er et mærke, jeg har købt, men en veninde fortalte mig om mærket HandcraftedCph, som er en lille københavner virksomhed, der smeder nogle rigtig rigtig fine ringe. Det brand har jeg snakket med rigtig mange om nu, men jeg har ikke selv købt en. Men det er sådan mund til mund agtig.

**Mette:** Den har jeg faktisk også lige fået anbefalet!

**Agnete:** Og det er nogle virkelig fine ringe, og der hvor jeg tænker: ”Det vil jeg gerne”, fordi jeg kan se, at han står inde for, hvad han laver, har individuelle designs, ordentlig kvalitet og en pris man kan overkomme som studerende.

**X:** Det er fedt, når man kan sætte et personligt præg på sine smykker. Det kan jeg godt lide.

**Anne Sofie:** Dem (red. HandcraftetCph) fik jeg også anbefalet, men jeg synes, de var lidt kedelige.

**Moderator:** *Er der nogle mærker, I godt kunne tænke jer at købe men af en eller anden årsag ikke køber?*

**Anne Sofie:** Jeg har set mange mærker, jeg godt kunne tænke mig, men jeg har bare ikke haft råd til det. Bl.a. nogle øreringe fra Marianne Dulong, dem som Kronprinsessen også går rundt med. Dem kunne jeg godt tænke mig, men de koster samlet set 8.000 kr. Det havde jeg desværre ikke lige.

**X:** Jeg synes bl.a. Julie Sandlau og Jewlscph har nogle rigtig fine ting. Men når jeg så selv står og sælger ægte smykker i guld til en billigere pris end et smykke i forgyldt sølv, så har jeg det bare sådan, at det gør jeg ikke af princip, fordi man ved jo at en forgyldning forsvinder på et eller andet tidspunkt. Derfor springer jeg de ting over, og det synes jeg er rigtig ærgerligt, fordi sådan burde det jo ikke være. Man burde jo sætte prisen efter det, du får. Det gør, at der er sindssygt mange ting, jeg synes er mega flotte, og som jeg virkelig godt gad eje, men som jeg bare ikke gør af princip.

**Anne Sofie:** Det tror jeg har lidt med designet at gøre, for der er jo også forskel på Julie Sandlau og Pandora.

**Sara:** Jeg synes da også tit, man forelsker sig i Georg Jensen diamanter. Men så tænker man: ”Nej, dem køber jeg ikke lige”.

**Mette:** Jamen også fordi hvis det er sådan en dyr ting, så skal man virkelig have sparet op til den. Så skal det være noget, der holder. Men hvis du køber et smykke til 8.000 kr., og den går i stykker eller bliver væk, fordi du tager den på i byen, så er det virkelig en dyr bytur.

**Stina:** For mit vedkommende er det ikke så tit, fordi jeg ikke har råd. Det er mere fordi, det vil jeg ikke. Uanset hvor meget jeg forelsker mig i det, så vil jeg ikke betale 8.000 for det. Det er jo noget, man bare lige kan miste.

**Anne Sofie:** Ej, det kunne jeg godt.

(Alle griner)

**Moderator:** *Er der nogen af jer, der kender de to smykkevirksomheder byBiehl og Izabel Camille?*

**Stina:** Jeg har hørt om dem – mest Izabel Camille.

**Anne Sofie:** Mest Biehl, men jeg kender også det andet. Det er fordi Biehl laver sådan et blogger samarbejde, og så så jeg det bare der. Men det er også meget dyrt i forhold til, hvad det er.

**Sara:** Izabel Camille ja. Jeg tror, det er fordi, vi har stået over for dem engang på messe.

**X:** Jeg har set begge to på Kongens Nytorv.

### **3. Del: Kontekst. Kundeklubsforbruget generelt**

**Moderator:** *Er I medlem af en kundeklub? Og hvis ja, hvilken?*

**Anne Sofie:** Ork ja, sindssygt mange. Det er H&M, Matas, Coop, Illum, Magasin og så er jeg med i diverse kundeklubber på nettet. Der skal man være inviteret, og så kan man få tilbud på forskellige mærker.

**Moderator:** *Hvordan er du medlem af dem?*

**Anne Sofie:** Jamen det er sådan noget med, at jeg blev inviteret af en veninde, og så skriver man sin e-mail og får deres nyhedsbrev. Det er lidt ligesom de der deals, bare hvor de kører forskellige mærker.

**Stina:** Jeg er medlem af Matas, men det er slet ikke noget, jeg selv husker på – overhovedet. Jeg ved ikke en gang, hvad det egentlig går ud på. Jo jo, det er sikkert sådan noget med, at du kan få nogle point, og så kan du en gang om tre år købe et eller andet. Og så er jeg også medlem af IKEA, men jeg ved ikke, om det er en kundeklub det der ”Family”.

**Moderator:** *Jo, det er det.*

**Stina:** Nå, det bruger jeg nok mest så.

(Alle griner)

**Stina:** Det lyder som om, at jeg er i IKEA hver uge.

**Mette:** Og Body Shop.

**Agnete:** Jeg tror, jeg har det sådan lidt ligesom du (red. Mette) sagde, at det kan godt være lidt overvældende med så mange kundeklubber. Så jeg har egentlig bare konsekvent takket nej. Men jeg er også i IKEA Family og så Matas.

**Mette:** Jeg bukkede under for Matas, fordi nu havde jeg været der så mange gange, hvor de spurgte mig, og jeg tænkte: ”Ok, nu kunne jeg godt have fået et eller andet” og ”Nu er det nemmere”. Men jeg tænker bare generelt, at der må være et eller andet snyd ved det. Hvorfor kan det betale sig for dem at give mig point, penge og alle mulige gaver og sådan noget? Jeg synes bare, at der må være noget snyd, og så vil jeg ikke være med i det.

**Stina:** Ja, men jeg tror, det er efter noget tid, så går den (red. pointsaldoen) i nul. Efter et år...

**Mette:** Ja ja.

**Anne Sofie:** Nåå, det har min ikke gjort, og jeg har været medlem i tre år. Den er ikke gået i nul endnu.

**Mette:** Måske er det fordi, du har været effektiv eller sådan noget...

**Anne Marie:** Problemet med Matas, H&M og sådan noget er, at det er jo ikke eksklusivt på nogen måde. ALLE er jo medlem. Man føler jo ikke rigtig, at man får noget, som alle andre ikke får. Det kunne være federe at være med i en kundeklub, fordi man var en, der brugte ekstra mange penge der og så havde gjort sig lidt fortjent til de fordele og rabatter, man så fik. Hvorimod H&M og Matas jo bare er lidt sådan en bombe af mailstrømninger og tilbud.

**Anne Sofie:** Jeg er stadig meget glad for det, fordi jeg opnår en rabat.

**Anne Marie:** Jamen jeg tror heller ikke, at jeg har opdaget det endnu. Jeg ved ikke rigtig, hvad jeg kan med det.

**Anne Sofie:** I H&M får du en kontant rabat.

**Stina:** Ja, men det er, hvis du køber for 2.000 kr., så får du en 50'er.

**X:** Fuck, hvor sygt...

(Alle griner)

**Anne Sofie:** Jeg synes stadig, at jeg får noget ud af det. Jeg tror, jeg får 100 kr. om året eller sådan noget, som jeg så bruger i H&M.

**Mette:** Jamen det er det! Jeg synes, det er sådan lidt bondefangeri, og sådan noget vil jeg ikke være med til.

**Stina:** Det er det jo også.

**Anne Marie:** Og så modtager man mails en gang om ugen eller sådan noget. Man er jo bare sådan: ”Åhh fuck”... Det er virkelig ofte.

**Sara:** Noget af det jeg har lagt mærke til ved H&M, også i deres medlemskab, det er, at der går ikke to uger fra deres nye sortiment til, at der er rabat på det. Så jeg køber konsekvent ikke det nye. Hvis jeg skal købe noget, så venter jeg altid til, at der kommer rabat.

**Moderator:** *Hvilke andre fordele får I gennem jeres kundeklubmedlemskab?*

**Mette:** Matas har jo lavet det her samarbejde med andre butikker. Frisørkæder og...

**Agnete:** Har de det?

**Stina:** Nå ja, det er rigtig. Jeg var i en boghandler, og så spurgte de: ”Har du et Matas kort?”

**Anne Sofie:** Ja og biografer.

**Trine:** Magasin har også det med deres Goodie Card.

**Anne Sofie:** Ja, der får du procenter, når der er Goodie Card kampagner. Og så er du med i konkurrencer ved dit køb, så hver gang det bliver scannet, virker det som en lodseddel. Så kan man vinde sit køb tilbage. Og så har man aldrig hørt om nogen, der har vundet.

**Anne Marie:** Der er også nogen, der inviterer til sådan noget pre-udsalg for alle deres medlemmer. Så kan man komme ind og få noget dårlig Asti og nogle chips og få 20 % på alt inden alle andre. Både Bianco og Vila Club har gjort det. Det er mere, hvis man hader udsalg, hvor man skal gå virkelig tæt, når udsalget starter. Så kan man komme ind som medlem, hvor der kommer max 75 mennesker ind, så man ikke skal gå og rive og slås om det. På den måde føler man, det er lidt mere for medlemmer.

**Mette:** Også for at føle sig lidt vigtig. Den der eksklusive følelse.

**Anne Sofie:** Lige præcis. Det har Magasin og Illum også, men du kan bare gå ind. Det tager de ikke så højtideligt. Der er aldrig nogen, der er blevet afvist i Magasin. De har sådan nogle VIP-dage, hvor du får 20 % på alt i Magasin – altså lige op til jul.

**Mette:** Jeg synes, det er hyggeligt, at Body Shop giver gaver. Det synes jeg faktisk er ret fint, så får jeg noget ud af det jo. Så får jeg en gratis ting.

**Stina:** Hvornår giver de gaver?

**Mette:** Når man har fødselsdag.

**Anne Sofie:** Er det ikke også noget med, at man får en håndcreme, når man melder sig ind?

**Stina:** Neeejj... (red. positivt)

**Mette:** Jo jo. Man får altså virkelig mange ting, hvor man ikke har gjort noget, synes jeg. Jeg har bare købt, hvad jeg normalt ville købe, og så får jeg gaver.

**Agnete:** Ja det giver mere mening. Der får man kontant afregning.

**Moderator:** *Men hvordan kan det være, at du bedre kan lide Body Shop i forhold til Matas?*

**Mette:** Det er fordi ved Matas, så skal jeg hjem og ind på deres hjemmeside, registrere point, kigge og logge ind og skrive mit navn. Der er bare mange ting, jeg skal gøre. Ved Body Shop skal jeg bare gå ned og vise mit kort, og så er det det. Body Shop kortet gælder i et år, og så er det sådan, det er. Der er heller ikke nogle e-mails, der kommer farende. Der er ikke noget andet. Der er ikke noget, jeg bliver irriteret over og generet med. Det er bare det der kort, jeg har. Jeg synes bare, jeg får fordele af det, hvor med Matas er det en fordel for dem. Jeg kan ikke overskue det, og der er for meget, jeg skal gøre selv.

**Moderator:** *Så synes du, at Body Shop er lidt mere simpel og ligetil, hvorimod Matas er alt for kompleks?*

**Mette:** Ja, det er alt for meget. Jeg gider ikke logge ind på en Matas hjemmeside. Jeg går i Matas, fordi jeg skal bruge en neglelakfjerner, ikke fordi jeg skal hjem og kigge på deres pointsystem.

**Agnete:** Jeg tror, jeg har været medlem i to år, og jeg har ikke engang været inde og se, hvad jeg har tjent af point. Det kan også være, at det er gået i nul.

**Stina:** Jeg aner heller ikke, hvad man kan få for de der point. Nå, det er nok ikke noget.

**Sara:** Ej, man kan nogle gange få nogle ret fine ting.

**Mette:** Ja, jeg har en veninde, der har sådan nogle rigtig lækre løbebukser. Dem har hun købt derinde på en eller anden måde. Men jeg ville ikke en gang gå ind og kigge efter det, selvom det var nogle rigtig lækre løbebukser. Nej, det er for besværligt og irriterende.

**Stina:** Hvis Biozonen er en kundeklub, så går jeg også rigtig meget op i den. Det fungerer sådan, at hvis man går i biografen 12 gange på et år, så får man et VIP-kort, og når man melder sig ind, får man gratis popcorn. Så får man også point, der kan betale en hel biografbillet.

**Anne Marie:** Ja, det er mega nice. Og der er det jo ikke noget med, at man skal gå ekstra i biografen. Der går man i biografen, som man ville ellers, samtidig med at man får noget gratis.

**Sara:** Der kan man nogle gange komme i biograften til ret billige penge eller få en ret eksklusiv oplevelse.

**Anne Marie:** Ja, invitationer til forpremiere.

**Stina:** Mine veninder og jeg var på et tidspunkt ude til sådan noget ”Girls night out”, hvor vi var til noget forpremiere. Der var også en lille minikoncert, og vi fik nogle prøver på chips.

**Anne Sofie:** Altså jeg går ikke så meget i biografen, så jeg tror ikke, det er noget for mig.

**Stina:** Nej, tit handler det måske også bare om noget, man er vildt glad for. Er man vild med at gå i Matas hver dag, så er det jo perfekt.

**Mette:** Jamen det er også det, I siger med, at man bare skal gå i biografen 12 gange. Det er jo det samme med Body Shop, der er også de der 12 prikker på kortet, og så ved man: ”Okay, jeg har været her 12 gange”. Det har min bager også. Har man købt 12 brød, så får man et gratis brød. I stedet for point.

**Sara:** Jeg synes, det er ret nemt med Matas, vil jeg sige.

**Anne Sofie:** Det synes jeg også.

**Sara:** Du betaler og giver dit kort, som de scanner. Et par gange om måneden får jeg lige en opdatering på min pointbalance og et link til pointshoppen, hvor man lige hurtigt kan se, om der er noget, man gider have. Man vælger bare og går bare ned i butikken og siger: ”Hej. Jeg vil gerne have den her.”

**Stina:** Og hvad siger de så?

**Sara:** Så siger de: ”Okay”.

**Stina:** Nååå...

(Alle griner)

**Moderator:** *Det lyder som om, at I benytter jer af de forskellige fordele, klubberne tilbyder jer. Det er dog lidt forskelligt, hvem der gør hvad, men har det måske også noget at gøre med, hvor meget man sætter sig ind i det?*

**Stina, Sara og Anne Marie:** Ja, det har det.

**Anne Sofie:** Men jeg sætter mig altid ind i det. Når man giver dem adgang til sine oplysninger, så læser jeg altid lige, hvad der står. Jeg sætter mig også ind i det, fordi jeg er medlem af mange af de der klubber.

**Moderator:** *Hvor mange medlemskort har I?*

**Sara:** Mange.

**Agnete, Mette og Stina:** Tre.

**Anne Marie:** Jeg tror også, jeg har tre.

**Trine:** Fire kort.

**X:** Jeg tror kun, jeg har Club Matas kortet. Jeg gider simpelthen ikke det der.

**Sara:** Over ti.

**Moderator:** *Hvad synes du om det?*

**Sara:** Det er sådan lidt irriterende. Man prøver nogen gange at rydde ud i dem, men så tænker man jo også: ”Nej, for jeg skal jo bruge dem”.

**Mette:** Det er altid lige den dag, hvor man ikke har sit kort med, at man skal bruge det.

**Anne Sofie:** Jeg har fem eller sådan et eller andet.

**X:** Det jeg synes er mega nice ved Matas er, at man får de der to ekstra minikort med. Jeg glemmer altid mit, men så har jeg min kæreste med, som har mit lille minikort med. Så han er altid sådan: ”Ja, jeg skal nok finde det frem”.

**Mette:** Det kunne være smart, hvis man lavede sådan en app, hvor man kunne have alle sine kort.

**Anne Sofie:** Ja, det kunne være helt vildt smart.

**X:** Jeg tror, det sker om to år eller sådan noget.

**Moderator:** *Så I vil hellere være fri for diverse klubkort?*

**Mette og X:** Ja.

**Anne Sofie:** Jeg kan nu godt lide mine kort.

**Anne Marie:** Eller hvis der var en mulighed for at efterbehandle, hvis man havde glemt det, og man virkelig kunne tjene mange point. Sådan at hvis man virkelig gerne ville have de her point, så kan man bare taste det her bonnr. ind, når man er logget ind. Sådan at hvis man vil, kan man godt gøre noget aktivt for det uden at have sit kort med, og hvis man er ligeglad, kan man slippe for det. Nogle mennesker er virkelig sådan nogle pointhunters og skal bare have rabat på alt, og så er der bare sindssygt mange kort at holde styr på. Eller de der stempelkort er jo også virkelig nice, for hvis man har glemt det, kan man jo bare få et nyt. Det har Baresso og 7-eleven jo. Der findes jo ikke noget bedre end, når man har købt kaffe for de der 570 kr., at kunne gå ind og få en gratis. Det er det hele værd.

**Agnete:** Den smager så meget bedre, når den er gratis.

**Anne Sofie:** Alt er bare bedre, når det er gratis.

**Mette:** Det der med at man kan gå hjem og registrere sine point, det kan man jo gøre med sit SAS kort.

**Anne Marie:** Ja, man kan også gøre det med Biozonen nemlig. Man står også bare og ærgrer sig: ”Fuck, der kunne jeg lige have fået nogle point”. Men et kort betyder ikke, at jeg kommer til at købe



mere af det. Det skal være sådan noget med, at så er der gratis popcorn eller gratis håndcreme. Jeg synes ikke, at mit medlemskab betyder, at jeg køber mere et sted frem for et andet sted. Det er derfor ikke sådan, at mit medlemskab påvirker mit købsmønster eller min lyst til at købe et specielt sted. Det er mere de der fordele, man får nu og her, der er håndgribelige.

**Anne Sofie:** Det ændrer heller ikke mine købsvaner. Penge eller ej jeg køber det stadig.

**Anne Marie:** Lige præcis! Det var også det, der var min pointe, at bare fordi man er i en kundeklub, så er det ikke sådan, at så vil jeg hellere købe noget fra H&M.

**X:** Altså f.eks. det der med håndgribelige produkter så fungerer det sådan i Pandora, at hvis du køber for over 2.000 kr., så får du en sød lille make-up børste eller en taskeholder, du kan sætte på bordet. Køber man for over 4.000 kr., så får du et smykkeskrin i læder, og der kan man sgu godt mærke, at det er noget der rykker.

**Mette:** Og det er uanset, om du er medlem eller ej?

**X:** Ja ja. Men Pandoras kundeklub giver jo ikke kunden sindssygt meget. Vi giver sindssygt mange benefits i købsituationen, hvilket jeg synes er ti gange federe, fordi det er der, kunden får den gode oplevelse. Jeg tror i det hele taget bare, at oplevelsen af at møde en pige i en butik, der rent faktisk interesserer sig for dine behov, er meget bedre. Jeg er nok også meget gammeldags på det punkt, men jeg er meget mere overbevidst om, at du får de rigtig fede oplevelser i butikken. Det er ligegyldigt, om du sælger Georg Jensen smykker eller en Barbie dukke fra BR.

**Moderator:** *Så du går efter de her personlige oplevelser?*

**X:** Ja, det vil jeg hellere. Men jeg tilmelder mig stadig de her kundeklubber netop for at få en gratis popcorn eller en fødselsdagsgave fra The Body Shop, for det er stadig noget, jeg kommer ned og henter i butikken.

**Mette:** Ja, men hvis jeg skal ned og hente den der fødselsdagsgave, så køber jeg ikke noget af princip, fordi jeg tænker: ”Jeg skal have min fødselsdagsgave, og den skal være gratis”. Jeg gider da ikke bruge penge, fordi de har lokket mig ned i butikken. Så synes jeg, det bliver irriterende, så bliver det nemlig bare reklame for dem, og så scorer de penge på mig.

**X:** Det er ligesom sådan noget som mersalg. Det kan irritere mig sygt meget. Hvis jeg skal have en neglelak: ”Nå, men vil du så ikke også have en neglelakfjerner og noget vat?” Nej, jeg skal have en neglelak.

**Stina:** Nogle gange er det også nogle ting, der slet ikke relaterer sig til det produkt, man køber.

**Mette:** Jeg har droppet at handle i Noa Noa, fordi jeg fik en masse e-mails fra dem netop også med sådan noget der. Hvor jeg bare blev så gal over det: ”Lad nu bare være! Jeg gider ikke gå ned i jeres butik”, og det gør jeg så ikke mere. De har virkelig skudt sig selv i foden. Jeg flygter fra dem.

**X:** Det kan godt blive lidt for offensivt nogen gange. Jeg handler her, fordi jeg har lyst, det er ikke fordi, jeg skal tvinges.

**Moderator:** *Får jeres medlemskab f.eks. i Club Matas jer til at købe bestemte produkter der frem for andre steder?*

**Anne Sofie:** Jo.

**Sara:** Jo, hvis jeg kan få det samme produkt i Matas, og hvis jeg ikke skal helt vildt langt for det. F.eks. hvis det er i Lyngby Storcenter, og jeg alligevel render derinde.

**Anne Marie:** Det kommer an på, hvad det er. Hvis det er en shampoo, så køber jeg det 100 % lige der, hvor jeg handler – om det så er Føtex eller Netto. Men hvis man skal have en parfume eller noget forholdsvis dyrere make-up, så kan det godt være, at man tænker: ”Okay, det her giver ekstra mange point til mig, hvis jeg går i Matas”. Hvis det er shampoo eller vatrundeller altså sådan bagatelgrænsen, så gider jeg ikke rende i Matas bare for at få point.

**Mette:** Ja, der er sådan et bagatelbeløb, det er rigtig, hvor man tænker: ”Ej, det gider jeg ikke...”

**Anne Marie:** Ej, altså med mindre man står lige ved siden af, men hvis jeg alligevel er i Føtex, så køber jeg det der.

**Moderator:** *Er der nogle kundeklubber, I synes, gør det bedre end andre og hvorfor?*

**Mette:** Altså jeg synes Body Shop, fordi man får alle de der gratis ting, hvor jeg ikke gør noget ekstra. Jeg synes ikke, jeg skal gøre noget andet end at købe, hvad jeg normalt ville købe, og så får jeg et stempel og en gratis ting.

**X:** Jeg synes egentlig også Matas. Jeg kan meget godt lide, at man en gang imellem lige får den der: ”Husk lige du har faktisk noget til gode her, som du kan gå ind og bruge, hvis du har lyst.” Det kan jeg egentlig meget godt lide.

**Sara:** Jeg kan godt lide, at man hos Matas kan få noget helt andet end, hvad du kan købe i Matas. Der er nogle e-kurser, man kan tage, der er bøger nogen gange, kaffemaskiner... Der er alt muligt forskelligt, og de er ret gode til og skifte dem. Jeg synes aldrig, jeg sidder og tænker: ”Ej, øv nu har jeg lige de her mange point, og jeg kan ikke bruge dem til noget”, for der kommer nok snart noget, jeg kan bruge dem på.

#### **4. Del: Produktfokus**

##### **Club Matas:**

**Moderator:** *Det næste vi skal tale om, har vi på sin vis været lidt inde på nemlig Club Matas og Pandora. Der har mange af jer allerede nævnt, at I er medlem af Club Matas. Hvornår har I sidst gjort brug af jeres Club Matas kort?*

**Anne Sofie:** I forgårs.

**Anne Marie:** I fredags brugte jeg mit.

**Stina:** Jeg tror måske, det er et par måneder siden. Jeg glemmer det altid.

**Trine:** Jeg er ikke medlem. Det har ikke været relevant på noget tidspunkt. Jeg køber mine ting gennem andre steder, hvor jeg får rabatter. Jeg handler stort set aldrig i Matas.

**X:** Jeg synes hele tiden, jeg handler i Matas. Der ligger en lige nedenfor min opgang. Det er sådan hver gang, man lige skal have et eller andet. Altså selv når jeg skal købe allergimedicin, kan jeg gå derned og købe det i stedet for at gå over på apoteket og betale 48 gange mere. Men igen kan jeg få nogle point, som jeg rimelig meget bliver nødt til at få. Det er jo fint nok.

**Moderator:** *Hvad synes I om Club Matas? Hvad er det, de gør særlig godt eller dårligt?*

**Mette:** Jeg synes det der med, at de spørger hver gang: ”Skal du så være medlem?”. Nej, jeg skal ikke være medlem, jeg vil ikke være medlem. Jeg kan godt forstå det fra deres vinkel, for det er jo mersalg og service, og så får de et medlemskab mere.

**Anne Marie:** Jeg synes, de er meget dårlige til at kommunikere, hvad det er, man får ud af det. Jeg har også haft det kort i to år nu, og jeg har aldrig været inde på nogen hjemmeside eller profil. Dengang jeg meldte mig ind, fik jeg bare at vide: ”Hvis du melder dig ind, så får du rabatter, mulighed for at optjene point og vi kører nogle kampagnepriser for medlemmer.” Men det bliver man jo først klar over, når man står nede i butikken, og hun siger: ”Ej, du er medlem, så er der 25 % på alle parfumer.” Jeg synes, de er dårlig til at kommunikere, fordi der er åbenbart alt fra point og kampagner til nogle rabatter og striberabatter. Jeg synes, de er dårlige til at få kommunikeret, hvornår der er hvilke rabatter og til hvem, hvad og hvordan man bruger dem. Jeg synes bare, det er lidt fesent. De prøver for meget med det der, og så synes jeg også bare, at pointsystemet er helt vildt irriterende. Jeg skal have nogle penge eller nogle ting. Jeg kan ikke bruge 200 point til noget. Jeg kan ikke købe et par sko for dem, eller det kan man så måske åbenbart. Men ikke de sko jeg vil have. Det synes jeg er lidt træls.

**Agnete:** Jeg tænker også, jeg tror, det er indregistreringen. Dengang jeg blev medlem, gav jeg dem bare mit telefonnummer og navn. Så har jeg fået kortet, og så har jeg ikke gjort mere. Det er så også grunden til, at jeg ikke får nogen mails. Altså jeg har været en dårlig kunde og ikke gået hjem og skrevet: ”Jeg elsker bare parfumer, så skriv endelig når der er tilbud netop på det.”

**Anne Marie:** Men det er måske fordi, man ikke har vidst det.

**X:** Ja, så du er nødt til at engagere dig, og det skal jo ikke være besværligt for dig. Det er en service, de tilbyder dig, så er det jo ikke noget, du selv skal yde noget for.

**Mette:** Nej det er det! Det er det! Ind på nettet og skrive sit navn og adresse og hundredvis af ting. Nej. Så skal det være nede i butikken, hvor man lige kan udfylde en hurtig blanket.

**Agnete:** Ja, så skulle det være sådan, hvor man kunne stå og drikke en juice og udfylde sine ting.

**Anne Marie:** Ja, eller sådan noget som: ”Hvis du udfylder det her, så må du vælge en af de her deodoranter.” Så gider man jo godt stå og udfylde det. Det skal jo ikke være sådan, at når du har udfyldt det, så kan du måske få 50 point.

**Anne Sofie:** Jeg synes ikke, det er så besværligt.

**Sara:** Nej, jeg synes faktisk også, det er mere neutralt, at man skal gå hjem og gøre det, i stedet for når man står der med tusind ting, man skal nå.

**Mette:** Jeg ved bare, at jeg får det ikke gjort, hvis jeg skal gå hjem og gøre det. Så kan de ligeså godt lade være med at give det til mig.

**X:** Det ved jeg også, at vi gør meget med vores kunder i Pandora, når vi signer dem op til vores kundeklub. Vi har nogle kort liggende på disken, de kan udfylde. De kan faktisk godt gå hjem og gøre det selv, men hvis de udfylder den i butikken, gør vi det for dig. Vi gør det for dem, for vi ved jo godt, at når kunden står med sin lille søn på 3 år på armen, så vil de bare gerne videre. Der vil man bare gerne have, at det bliver gjort for dig, og så er den ude af verden.

**Agnete:** Jeg tænker, det er alligevel taktisk smart af Matas, fordi vi har så formentlig nogle point der bare står eller bliver slettet på et eller andet tidspunkt, fordi man ikke har fået dem afviklet. Så har de tjent på os igen.

**Mette:** Det er jo en god forretning for dem. Men hvad får vi ud af det?

**X:** Og det er jo den følelse, man ikke rigtig gider have.

**Anne Marie:** Det går også lidt ud over den troværdighed, man har til Matas ik? Så bliver de ligesom bad guys, hvor de før var nogle, der skulle give gratis ting. Så bliver man lidt træt af dem, i stedet for at tænke at de faktisk giver en fordel. Man føler sig mere snydt, og det er jo heller ikke meningen.

**X:** Det er derfor, nyhedsmails heller ikke skal være alt for aggressive. Det snakkede vi også rigtig meget om, da vi arbejdede for Jewls. I forhold til Facebook skal der noget op hver dag, for det skal ses. Men en mail gider man ikke have ud hver dag, fordi den drukner bare blandt alle de andre spam mails. Det er virkelig en hårfin balance der med, hvor aktiv skal man være og på hvilke medier og sådan noget. Det er det, jeg synes er skide svært at finde ud af i forhold til kundeklubber, og når man følger en side på Facebook. Der vil man jo gerne have, at der sker noget hele tiden.

**Anne Sofie:** Jeg gider ikke Facebook. Der sletter jeg de der opslag, jeg følger, fordi der kommer så mange, og det drukner, synes jeg.

### **Pandora Club:**

**Moderator:** *Har nogle af jer hørt om Pandoras kundeklub?*

**Anne Sofie og Agnete:** Nej.

**Anne Marie:** Kun i dag.

**X:** Ja, det har jeg gennem mit arbejde.

**Moderator:** *Er nogle af jer medlem af Pandoras kundeklub?*

**X:** Ja, jeg har meldt mig ind i Pandoras kundeklub af ren og skær interesse, fordi jeg nørder lidt omkring mit arbejde. Det jeg godt kan lide er, at du får en mail hver anden uge, så du bliver ikke polstret med det. Du bliver ikke bedt om at gøre så meget, jo hvis du har lyst, kan du gå ind og designe dit eget armbånd og lave en ønskeliste – and that's it. Du får ikke noget, men der bliver heller ikke stillet så mange krav til dig. Det synes jeg er rimelig neutralt, og hvor der ikke bliver lagt noget pres på.

## **5. Del: Kreativ øvelse**

**Moderator:** *Nu slukker vi lige diktafonen, for vi har en lille kreativ udfordring til jer. Vi vil bede jer lave en collage, der illustrerer, hvordan en kundeklub for en smykkevirksomhed i jeres øjne bør se ud. I må gerne skrive, tegne og bruge udklip fra blade – der er frit spil. Til slut vil vi bede jer hver især præsentere jeres collage og fortælle, hvorfor den ser ud, som den gør.*

(Deltagerne får hver udleveret en saks, en limstift og nogle tuscher samt en blandet bunke magasiner, ugeblade og aviser. Hver bunke ugeblade indeholder forskellige kategorier, f.eks. musik, mode, sport, gear, mænd, kvinder. Mette og Sonja forvinder ud af rummet, mens deltagerne to og to laver en collage.)

**Moderator:** *Nu vil vi bede jer om at gennemgå jeres collager. Lad os starte med X og Sara.*

### **X og Sara præsenterer deres collage (se bilag11)**

**X:** Det vi har fokuseret på er, at en kundeklub skal fungere som en vejledning til, at finde det man gerne vil have. Det skal være en service og være nemt. Det skal fungere som en støtte for kunden. Det skal ikke være noget, man skal tænke specielt meget over. Det skal være nemt, ligetil og guide en til at vælge de rigtige smykker. For et smykke er for mange mennesker noget meget personligt og i nogle tilfælde også noget helt vildt følsomt.

**Sara:** Der skal være ekstra 10 % på alt. Der skal være noget ekstra rabat. Så står der: ”Spørg eksperterne”, fordi det skulle være noget, man måske ikke kunne få andre steder. Der skulle være noget ekstra hjælp.

**X:** Igen også noget webshop hvor man kan søge noget hjælp til det, for det er ikke alle, der har en fysisk butik. Så der er ikke noget sted, hvor de kan gå ind og spørge præcist til et produkt. Man skal kunne henvende sig til firmaet.

**Sara:** Jo, man skal kunne være tryk ved at ringe derind og spørge om hjælp.

**Moderator:** *Så har I skrevet: "Psykologi" og "Luksusliv".*

**X:** En kundeklub er jo lavet med henblik på salg, så der er jo noget psykologisk i det. Vi falder jo alle sammen for det på en eller anden måde. Så er det at købe smykker jo en luksusting, det er jo en luksusvare.

**Moderator:** *Tak, det var rigtig fint. Vi går videre til Stina og Trine.*

### **Stina og Trine præsenterer deres collage (se bilag 11)**

**Stina:** Vi tog lidt udgangspunkt i, at man skulle føle, at man var i centrum og måske også skal føle, at selvom der også er 1000 andre, der også får fordelene, så er det noget JEG får. Det er noget personligt og noget unikt lige for min person. Så talte vi også om, at det skulle være let at få kommunikeret ud og let tilgængeligt i stedet for de her kort. Det skulle være tilgængeligt på flere platforme f.eks. med en eller anden app i stedet for et lille plastickort. Så har vi sat en masse procenter på, fordi der er fordele, og det bliver man glad af. Man har måske også mulighed for at se nogle nyheder før andre og blive inspireret før andre. Måske også ved at vide at man ser det før andre, så bliver man inspireret. Så har vi skrevet: "Kundeservice" og "Loyalitetsskabelse".

**Moderator:** *Tak, vi går videre til de næste.*

### **Anne Marie og Anne Sofie præsenterer deres collage (se bilag 11)**

**Anne Sofie:** Ja, vi tog selvfølgelig udgangspunkt i en masse rabatter og nogle fine smykker. Så ville vi gerne have, at de skulle lave nogle events, hvor man fik noget kage og noget at drikke og sådan noget. Det skulle selvfølgelig være VIP.

**Anne Marie:** Ja, sådan at man følte, at man var med i en klub, og man fik noget ud over det, som andre kunder får. Når det drejer sig om et smykkefirma, hvor man betaler dyre domme for sine smykker, så får man selvfølgelig kundeservice, man får personlig betjening, man får vejledning. Så det her skulle være en ekstra ting, kun for dem der var med i klubben. Når de nu lægger så mange penge der, så skulle det være nogle events, hvor man både kunne få rabatter men også kunne blive introduceret til de nye kollektioner eller andre samarbejdspartnere osv. Vi har lidt mere fokus på konkrete ting som VIP events og konkrete rabatter. Vi har også taget nogle procenter med og så en julegave – selvfølgelig. Det har vi jo lige fået konstateret i aften, at det virkelig er noget, der rykker, hvis man skal have medlemmer. Så lidt mere håndgribelige fordele for medlemmerne, som går ud over hvad almindelig kundeservice burde være for et smykkefirma.

**Anne Sofie:** Så skulle det også være ærligt og enkelt. Ingen spam.

**Anne Marie:** Ingen bondefangeri. Ikke noget med nogle ugennemskuelige pointsystemer. Det er jo det Matas kan, hvis man ved, at man for en shampoo til 30 kr. kan få nogle point, så er det altså

noget andet at skulle give 1.600 for en ring for at få point. Så er det lettere, hvis der er fokus på noget konkret rabat, når man køber for så mange penge i forhold til Matas.

**Moderator:** *Ja, tusind tak. Så mangler vi Mette og Agnete.*

### **Mette og Agnete præsenterer deres collage (se bilag 11)**

**Agnete:** Hvis jeg skal sige noget lidt videre fra jeres (red. Anne Marie og Anne Sofie), så har man brug for, at det er noget konkret ”lige-nu-og-her”, man får. Man går nok rigtig mange gange mere i Matas, end man går ind i den samme smykkebutik, så på den måde skal det være et eller andet, man opnår lige nu og her. Ud over det vil vi gerne få kunderne til at relatere til produkterne, og det gør vi ved at holde en super dejlig event. Det er kun for de kunder, der har lyst til at skrive sig op. Man opnår et eller andet ved at have købt et produkt, men hvis man har lyst, kan man også yderligere få nogle få nyhedsmails om året, så kan man komme til denne her event, hvor man får 80 % på alt.

(Alle griner)

**Mette:** Der er en gratis gave, og man får gratis service, altså alt det man lige ønsker sig. Alle de kendte har også fået vores smykker, og de er med i den her klub. Det er en klub, som kun er for kvinder, og det er det, der er lidt specielt ved den her klub, at man kan komme med i en eksklusiv klub kun for kvinder – stærke kvinder. Mest i København.

**Moderator:** *Tak skal I have.*

### **6. Del: Afslutning**

**Moderator:** *Det var sådan set det. I skal have rigtig mange tak for deltagelsen og kreativiteten. Tak fordi I kom, det var rigtig dejligt, I kunne hjælpe.*

## Bilag 10 – Transskription af fokusgruppeinterview 2 (alder 30-40 år)

### Introduktion og præsentation

Moderatoren præsenterer afhandlingen i grove træk:

1. *"Tak fordi I ville deltage i denne fokusgruppe".*
2. Afhandlingens emne og formål:  
*"Vores speciale handler om relationsmarkedsføring og kundeklubber/loyalitetsprogrammer, og i den forbindelse er vi interesserede i at høre om jeres præferencer og holdninger i forhold til smykker og kundeklubber".*
3. Præsentation af os:  
*"Mette er moderator og vil derfor stille nogle spørgsmål, som vi håber vil sætte gang i snakken. Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar. Vi vil rigtig gerne høre alles meninger og synspunkter, så I skal endeligt ikke holde jer tilbage. Sonja tager lidt notater, så vi kan huske detaljerne, men interviewet vil også blive optaget på diktafon".*
4. Deltagerne præsenterer sig kort:  
*"Vi vil lave en kort lille præsentationsrunde, hvor I hver især præsenterer jer med navn, alder og beskæftigelse".*

|                                |                                     |                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Anne, 31 år<br>Skolelærer      | Maria H, 34 år<br>Økonom            | Sarah, 40 år<br>Marketing og communication specialist |
| Christina, 30 år<br>Studerende | Linda, 30 år<br>Udviklingskonsulent | Maria B, 30 år<br>Studerende                          |

5. Interviewguide:  
*"Så vil vi gå i gang med interviewet. Vi lægger ud med en lille opvarmningsøvelse, som består af en ord-associationsleg og en skriveøvelse. Dernæst vil vi spørge til jeres generelle smykkeforbrug, så vil vi tale om kundeklubber, og som afslutning har vi en lille kreativ øvelse."*

### 1. Del: Opvarmningsøvelse

**Moderator:** Om lidt siger jeg et ord, og så må I gerne fortælle mig, hvad der falder jer først ind. Ordet er "kundeklub". Hvad tænker I, når I hører det ord?

**Sarah:** Smart markedsføring.

**Christina:** Jeg tænker ikke interesseret.

**Anne:** Mange mails.

**Maria B:** Evt. rabat.



**Linda:** Jeg tænker faktisk mest H&M.

**Moderator:** *Så har vi en anden lille øvelse, der går ud på, at I får et stykke papir. Så får I to min. til at skrive alle de danske smykkemærker ned, som I kan komme I tanke om. Hvis I er i tvivl, om de er danske, så bare skriv dem ned alligevel. Og I må meget gerne skrive navn og alder på.*

(Deltagerne udfylder hver deres liste, som efterfølgende bliver samlet ind)

**Moderator:** *Så har vi lige en lille ord-associationsleg mere. Denne gang er ordet "smykker". Hvad tænker I, når I hører ordet "smykker"?*

**Maria H:** Øreringe.

**Maria B:** Accessories.

**Maria H:** Jeg tænker minder.

**Sarah:** Jeg tænker daglig pynt.

**Anne:** Halskæder og ringe.

**Linda:** Jeg tænker også pynt eller udtryk for personlig stil.

## **2. Del: Kontekst. Det generelle smykkeforbrug**

**Moderator:** *Hvor tit køber I smykker?*

**Maria B:** Jeg tror, jeg køber det to gange om året, og det er nok noget, jeg mere får i gave.

**Christina:** Jeg tror, det er det samme for mig. Det er egentligt mest gaver. Jeg er dårlig til at købe smykker.

**Moderator:** *Hvornår får I så de her gaver?*

**Christina:** Det er sådan til jul eller fødselsdag.

**Sarah:** Jeg elsker at kigge på smykker, røre ved dem og drømme om dem, men jeg køber dem måske fire eller fem gange om året. Jeg har et ordentligt væld af øreringe, så det passer til mit tøj.

**Maria B:** Jeg køber mange billige øreringe, fordi man tit taber dem. Det gør jeg måske hver anden måned, men dyre smykker det er noget, jeg kun får i gave. Det er ikke noget, jeg går ind og køber selv.

**Moderator:** *Hvis I så køber smykker eller ønsker jer dem. Er der så nogle bestemte mærker, I går efter?*

**Christina:** Julie Sandlau.

**Sarah:** Louise Kragh eller Anne Black.

**Linda:** Jeg ønsker mig smykker fra det, der hedder ”Pico”. Jeg har overhovedet ikke interesseret mig for smykker de sidste ti år, men så er der kommet de der Pico butikker, som jeg synes er rigtig gode, fordi de laver meget enkle smykker, og de er sådan relativt billige. De er ikke så dyre.

**Anne:** Jeg synes, at der er mange forskellige mærker. Jeg kan godt lide Dyrberg Kerns ringe, men også Jewlscph, når de har lagersalg, for så er det til at betale sig fra. Også Pilgrim og hvad man lige falder over, der er pænt.

**Moderator:** *Hvad med dig? (Henvender sig til Maria H)*

**Maria H:** Der er ikke rigtig nogle. Jeg synes ikke rigtigt, at jeg kan kende forskel på det alligevel. Men jeg går mere op i, at det skal være enkle smykker. Hvis jeg ønsker mig noget, er det ikke et bestemt smykke, så er det mere bare noget i guld, sølv eller med perler. Det er ikke særligt meget mærker, men jeg bruger heller ikke smykker særligt meget. Så måske er det derfor.

**Maria B:** Jeg går heller ikke efter mærker specifikt. Hvis jeg ønsker mig halskæder eller ringe, så ved folk godt, hvad jeg kan lide. Så bliver det mere ud fra det end fra et bestemt mærke.

**Moderator:** *Jer der har præferencer for nogle bestemte mærker, hvorfor er det lige præcis de mærker, som I godt kan lide?*

**Anne:** Det er designet. Det er ikke så meget mærket, men bare det de laver. Jewlscph kan jeg godt lide. Noget af det. Ikke det hele, for det kan godt blive for voldsomt.

**Maria B:** Det er også stilen for mig

**Moderator:** *Hvad med jer andre?*

**Sarah:** Da jeg havde fødselsdag, så ønskede jeg mig bare smykker i porcelæn. Jeg gik ikke op i mærket. Jeg fik alle mulige forskellige ting, også ting som jeg ikke selv havde fundet. Det blev jeg helt vildt glad for. Det var materialet, jeg gik efter.

**Moderator:** *Jer der har nogle bestemte mærker, som I godt kan lide. anbefaler I de her mærker til jeres omgangskreds, og fortæller om det I har købt?*

**Christina:** Nej ikke rigtigt.

**Anne:** Hvis de spørger, hvor man har det fra, så kan man da godt reklamere lidt for det men ellers ikke.

**Linda:** Jeg synes, at det der mærke Pico er lidt en trend, der startede i min venindekreds. Der var en, der købte det i en gave, og så var det et smykke, som mange andre godt kunne lide, og så blev det lidt en ting, som flere gjorde. Altså at man gav en gave fra Pico, hvis man skulle købe øreringe eller armbånd, for det er sådan rigtig enkelt, og så er det meget farverigt og også lidt råt men samtidig feminint. Det har mange kontraster i sig. Så det var sådan en bølge, der var. Det var billigt,

godt og passede til vores stil. Men det er gået lidt væk nu. Det var bare sådan en trend, der var der i en periode.

**Moderator:** *Er der nogle mærker, I godt kunne tænke jer at købe men af en eller anden grund ikke køber og hvorfor?*

**Sarah:** Ja, hvis jeg tjente nogle flere penge, så havde jeg nogle andre smykker. Så ville jeg købe noget mere fra Carré og Julie Sandlau, men det har jeg sgu ikke råd til. Også noget Georg Jensen. Helt klart.

**Moderator:** *Er det så noget, du kunne ønske dig i gave?*

**Sarah:** Ja, det kunne jeg godt finde på, men jeg ville nok ikke få det.

**Maria B:** Jeg tror, at hvis jeg skulle vælge et mærke, som jeg helst ville have noget fra, så skulle det også være Julie Sandlau. Men jeg ville ikke selv gå ind og købe det på grund af pengene. Jeg synes, at det er dyrt.

**Linda:** Altså jeg har det rigtig svært med de der helt dyre smykker, fordi jeg er lidt bange for at miste dem. Så jeg har det bedst med smykker, der ikke er alt for dyre.

**Anne:** Den kan jeg godt tilslutte mig. Jeg synes også Jewlscph laver nogle flotte smykker og også Dyrberg Kern, men jeg gider ikke give fuld pris for det. Jeg køber det på udsalg, og det er nok, fordi jeg synes, at det er rart, at man også kan skifte det ud. Det er også derfor, at jeg køber en del ure. For så køber man ikke den der ring for flere tusinde kroner, og så efterfølgende finder man noget pænere. Så kan man med god samvittighed skifte det ud, når man ikke har givet fuld pris.

**Sarah:** Jeg har nogle meget dyre smykker, som jeg har arvet fra min farmor, men jeg bruger dem ikke særlig tit af samme årsag. Det er sådan noget, som man tager på til jul eller begivenheder, hvor man kan passe på dem, og hvor man ikke sejler rundt i en eller anden kæmpe brandert. Så man f.eks. ikke tænker på, hvis jeg nu taber den her broche.

**Moderator:** *Hvad betyder de smykker for dig?*

**Sarah:** De minder mig om min farmor. Da min farmor hun døde, så havde hun lavet sådan et testamente over alle sine smykker, fordi vi var fire kusiner. Så havde hun ligesom delt dem op til os hver især og skrevet, hvorfor vi skulle have de her smykker. F.eks. har hun givet mig en ring, fordi jeg, da jeg var lille, altid sagde: "Det er farmors fine ring", når hun havde den på. Så fik jeg selvfølgelig den, fordi det var en, som hun kunne huske, at jeg havde knyttet mig til. Så der er ligesom en historie til alle de her smykker. Så jeg fik den liste, hun havde lavet, plus alle de her smykker. Så for mig er det et meget kært minde, og jeg værner meget om de her smykker. Jeg bruger dem ikke så meget. Men nogle af dem er selvfølgelig også lidt gammeldags. Sådan nogle rubinhalskæder og sådan noget. Så jeg har nogle meget dyre smykker, men jeg bruger dem ikke specielt meget.

**Moderator:** *Er der nogle af jer andre, der har nogle smykker, der har en særligt betydning?*

**Christina:** Det er lidt det samme for mig. Jeg har også arvet nogle smykker af min mormor, og dem bruger jeg heller ikke. Det er sådan nogle rigtig gammeldags nogle.

**Maria H:** Jeg har også arvet en ring, som jeg ikke kan passe. Så det er mere et arvestykke og et minde. Det er ikke en, som jeg går med. Jeg har ikke tænkt mig at få lavet den om.

**Moderator:** *Har I et ynglingssmykke? Og hvis ja, hvorfor er det jeres ynglingssmykke?*

**Anne:** Jeg har en ring, som jeg har på nu, og jeg tror ikke, at den har været åndssvagt dyr, men den fik jeg, da jeg blev færdig som lærer af min familie. Den har jeg gået med lige siden, og den betyder meget på den måde. Og så var de heldige, at det rent faktisk var en, jeg kunne lide. Det tror jeg nok er ynglingssmykket, som jeg altid har med.

**Moderator:** *Hvad med jer andre? Har I et ynglingssmykke, som har en særlig betydning?*

**Sarah:** Jeg har et guldarmbånd, der har været min mors. Det er nok det, som jeg sætter mest pris på. Men det er igen også et af dem, der er pakket godt væk.

**Maria B:** Jeg har også nogle arvesmykker, og jeg ville også gå med dem – men igen heller ikke hvis jeg skulle i byen. Så det ville være ved lidt pænere begivenheder, hvor jeg var sikker på, at jeg ikke tabte dem.

**Maria H:** Jeg har også en halskæde, som er den, jeg bedst kan lide. Men det er bare fordi, at den er så simpel. Den passer til alt, så jeg kan både bruge den til hverdag og til fest. Det er den, jeg altid tager på.

**Linda:** Altså jeg har sådan to par ynglingsøreringe. De første var sådan nogle påfugleøreringe, som havde nogle små gulddimser. Dem brugte jeg i gymnasiet, og de havde været min mors gamle øreringe. Dem var jeg bare fuldstændig vild med, men så tabte jeg den ene i en brandert. Og det andet par det er faktisk dem, som jeg har på, og dem købte jeg i fjerde klasse. Dem har jeg haft i rigtig lang tid, men de har været forsvundet, og så har jeg fundet dem igen. Så synes jeg bare, at de er meget sjove. Sådan et lille miniature Eiffeltårn. Og så er det nogle, som folk kommenterer meget på, når jeg har dem på. Der er mange, som synes, at de er meget sjove.

**Moderator:** *Så skal jeg høre, om I kender mærkerne Izabel Camille og byBiehl?*

**Christina:** Jeg kender det første mærke. Jeg har en ring derfra.

(Der var ingen andre der kendte Izabel Camille, og ingen i hele gruppen kendte byBiehl)

### **3. Del: Kontekst. Kundeklubsforbruget generelt**

**Moderator:** *Er I medlem af nogle kundeklubber? Og hvis ja, hvilke?*

**Maria B:** Jeg har i hvert fald Matas.

**Sarah:** Matas, H&M, Esprit, Change, Stadium.

**Maria B:** Magasin.

**Anne:** Selected og nok også Vero Moda tror jeg. Eller får man bare nyhedsmail fra dem? Det har jeg aldrig helt fattet.

**Sarah:** Så er jeg medlem af Forbrugsforeningen, men det tæller vel ikke rigtig. Det er jo ikke en kundeklub på den måde. Det er det bedste kort, jeg har. Det er super fedt. Der får du 9 % på alt, hvad du kører igennem. Nå ja, så er jeg også medlem af en klub, der hedder ”Eventyret kalder”, så jeg får 20 % i Friluftsland. Det er sådan en sports- og aktivitetsbutik.

**Moderator:** *Hvad med jer nede for bordenden?*

**Maria H:** Jeg er også medlem af det der Politiken Plus.

**Linda:** Jeg er medlem af Companys og Change.

**Christina:** Jeg er ikke medlem af noget.

**Moderator:** *Hvorfor er du ikke det?*

**Christina:** Jeg tror, at jeg har en forestilling om, at man bare modtager en masse mails, og så er det sådan nogle tilbud, som man overhovedet ikke gider at have. Jeg er bare ikke interesseret i dem.

**Moderator:** *Hvilke fordele giver kundeklubberne jer?*

**Maria B:** Procenter.

**Anne:** Hos Change, som jeg er medlem af, får man som medlem procenter hver gang, mener jeg, og det synes jeg er en fordel. Altså de der kundeklubber, hvor man bare bliver spammet med mails, det synes jeg er irriterende. Men Matas og mange af dem, hvor man kan samle point, dem føler man, at man får sådan lidt ud af, altså når man får procenter.

**Sarah:** Nå ja, jeg har for øvrigt også et IKEA kort.

**Moderator:** *Kan I komme i tanke om andre fordele end procenter og rabatter?*

**Sarah:** Ja, nogle gange får man nogle tilbud om førudsalg. H&M sender sådan noget med ud om, at nu kan du få 10 % på sortimentet. Men jeg opfatter det mere som smart marketing, end jeg opfatter det som en reel fordel. Men sådan noget som de 20 % hos ”Eventyret kalder” og procenter hos Forbrugsforeningen og også Politiken Plus, det er sådan mere kontante rabatfordele. Det giver mening. Men de andre er tit spammails.

**Anne:** Eller Illum hvor jeg er medlem, og hvor man tjener point. Ubevidst kommer man nok til at bruge lidt flere penge, fordi man nok er sucker for deres tilbud og kan tjene point og haps, så er du fanget.

**Linda:** Men jeg synes også, at Change hvor jeg er medlem, og som er undertøj, er den eneste kundeklub, hvor jeg har reageret positivt. For ellers undgår jeg det meget. Jeg synes ikke, at jeg er så fokuseret på de fordele, der er ved kundeklubber, men i Change der er det sådan, at når man kommer ind i butikken, så er næsten alle deres skilte sådan nogle, hvor man kan købe én ting, og så får man en anden ting gratis. Der er overdrevet meget fokus på, at man er kundemedlem, når man træder ind i butikken. Det er bare sådan meget tydeligt, hvor jeg synes, at ved nogle af de andre kundeklubber der er det ikke så tydeligt, hvad tilbuddene er, og der ligger jeg ikke så meget mærke til det.

**Maria B:** Altså jeg er kun med i Matas, men der får jeg nogle gange sådan nogle mails, hvor der står, at nu har du tjent så og så mange point, og du kan f.eks. købe det her for dem eller et eller andet. Men det er det eneste. Og det er sjældent, at jeg er interesseret i nogle af de ting, som jeg kan købe. Men så bliver jeg i det mindste holdt orienteret om, hvor mange point jeg har. Det er fint nok, fordi det ikke er for tit.

**Sarah:** Nej, de (red. Matas) sender ikke ud så tit.

**Maria B:** Det er måske hver anden uge eller en gang om måneden. Det er ikke noget, der tikker ind hele tiden, og det synes jeg er okay. Det kan jeg godt overskue.

**Moderator:** *Hvor mange medlemskort har I nogenlunde?*

**Linda:** Jeg har to eller tre.

**Sarah:** Jeg tror, at jeg har tolv eller sådan noget.

**Anne:** Jeg tror også, at jeg nærmer mig de ti.

**Sarah:** Altså jeg har tre forskellige flyselskaber. Så ja en tolv-femten stykker.

**Maria H:** Jeg har måske ti.

**Moderator:** *Er det nogle I går rundt med og husker at bruge?*

(Gruppen siger alle ja, på nær Christina, der ikke er medlem af en kundeklub).

**Sarah:** Jeg købte f.eks. en eksamensgave til min lillebror forleden. Jeg købte den der abe fra Kaj Bojesen. Den kunne jeg købe igennem Politiken Plus og spare 300 kr. Så tænkte jeg jo: "Okay fint", så købte jeg den der frem for at gå ned i Illum og give fuld pris.

**Moderator:** *Hvad synes I om medlemskort?*

**Sarah:** Jeg synes, at det er fedt det med at kunne opnå en kontantrabat.

**Moderator:** *Men hvad med kortet i sig selv?*

**Sarah:** Det er pisse irriterende at have alle de lortekort at slæbe rundt på. Men det bliver man jo nødt til. Man skal jo kunne identificere sig, når man står nede i butikken og vil have rabatten. Man

bliver jo nødt til at have en eller anden form for device, så man kan illustrere, at man er medlem. Men det kunne også være fint, hvis de bare kunne slå en op på skærmen i stedet for. For de (red. kortene) fylder jo.

**Maria B:** Altså hvis jeg ikke har mit kort med i Matas, så spørger de bare om mit telefonnummer, og så finder de en. Det er meget rart.

**Moderator:** *Er der nogle kundeklubber, som I synes gør det bedre end andre og hvorfor?*

**Anne:** Ja, jeg synes Change og Matas. Altså dem hvor man kan mærke, at man får noget ud af det – andet end bare tilbud. Altså sådan noget som Magasin og det der Goodiecard, hvor jeg kører det trofast igennem hver gang, der har jeg ikke fattet pointen andet end, at jeg får nogle tilbud før end andre. Det er måske fint nok, men jeg vil gerne have lidt mere ud af det. Jeg synes, at man som kundemedlem må få nogle fordele. Altså point eller rabat. Altså noget andet end at man bare må komme en dag før de andre.

**Sarah:** Jeg kan godt lide Forbrugsforeningen, men det er også fordi, at det fungerer som et Dankort. Du kører det igennem i butikken som et Dankort, og så får du en 9 % rabat, og nogle butikker giver så mere eller mindre, og så får du din rabat tilskrevet i december måned, som er sådan en måned, hvor man nogle gange godt kan være lidt presset økonomisk. Så er det rigtig fint lige at få den der i nakken. Det er sådan en årlig akkumulering. Selvfølgelig så er det fint for dem, at de bare har pengene til at stå hos dem og tælle op, men for mig fungerer det godt. Det er min frisør, det er min cykelhandler, og på et tidspunkt var det også min tandlæge, som var med i det her. Det er jo sådan nogle basisting, som man har brug for, og at jeg så får 9 % på min regning, der bare går ind på min konto, det synes jeg er super fedt. Det er nok det kort, jeg er gladest for.

**Moderator:** *Hvad med jer andre som er medlem af kundeklubber?*

**Maria H:** Jeg kan også bedst lide, at man får rabatten med det samme i stedet for, at man skal vente et år. I H&M får man også først en rabat én gang om året eller sådan noget. Så synes jeg, at det er bedre, at der er nogle tilbud, der giver rabat her og nu.

**Maria B:** Det jeg synes, som er irriterende ved Matas er, at når jeg har optjent point, så er det kun nogle bestemte produkter, som jeg kan få rabat på. Så ville jeg hellere, hvis jeg f.eks. har optjent 300 point, kunne bruge dem næste gang, jeg skal ind og købe noget og så få rabat på det, i stedet for at skulle vælge mellem de her valg som jeg kan få rabat på.

**Maria H:** Jeg har heller ikke brugt de point, jeg har hos Matas endnu. Jeg har fået en mail om, at jeg skal bruge mine point, inden de udløber til oktober, så jeg skal skynde mig ind og kigge. Men jeg har ikke lige taget mig sammen til at gå ind og kigge i den der pointshop, hvad der er for nogle ting.

**Maria B:** Ja, så vil man jo bare hellere have den rabat, næste gang man køber noget.

**Sarah:** Ja, frem for at blive tvunget til at købe en eller anden shampoo.

**Maria B:** Ja, så må man købe et eller andet ligegyldigt.

**Anne:** Der er det meget smart i Illum. Der kan de faktisk se, når du køber noget og kører kortet igennem, at du har optjent 60 kr., og så spørger de, om du vil bruge dem på den her håndcreme. Ja tak. Det synes jeg er meget smart. At de fortæller det, så man kan bruge dem med det samme og ikke er tvunget til at købe en omgang fiskepiller, hvis det ikke lige er det, man står og mangler.

#### **4. Del: Produktfokus**

##### **Club Matas:**

**Moderator:** *Jer der er medlem af Club Matas, kan I huske, hvornår I sidst gjorde brug af jeres klubkort?*

**Sarah:** I sidste uge.

**Maria H:** Jeg brugte det i dag.

**Maria B:** I sidste uge tror jeg. De spørger jo hver gang, man køber noget.

**Moderator:** *Vidste I, at Club Matas har samarbejdspartnere?*

(Gruppen svarer ja)

**Moderator:** Har I brugt kortet hos nogle af dem?

(Et par stykker svarer ja)

**Anne:** Jeg tror faktisk, at jeg sidst brugte det i Arnold Busck.

**Sarah:** Ej, det glemte jeg. Jeg har da lige købt en bog derinde. Det har jeg da glemt.

**Anne:** Ja, Bog & idé og Arnold Busck er samarbejdspartnere. Det er nogle uger eller en måneds tid siden, jeg brugte det der.

**Moderator:** *Hvad synes I om Club Matas? Hvad gør de godt eller dårligt?*

**Anne:** Det gode er, at de samarbejder med andre, så man ikke bliver tvunget til at gå i Matas men kan optjene point andre steder.

**Maria H:** Er det ikke 10 %? Altså sådan at hvis man køber noget for 10 kr., så får man 1 krone? Det synes jeg sådan set er ret meget at få i forhold til andre steder. Altså i H&M f.eks. der skal man købe helt vildt meget for at tjene op til 50 kr. Så får man sådan et gavekort på 50 kr. Det gode ved det er, at det alligevel er et mærkbart gavekort, man får, kan man sige, for man skal jo købe noget hos dem (red. Matas).

**Moderator:** *Er der nogle af jer, der har Club Matas mobilapplikation?*



(Alle siger nej)

**Moderator:** *Vidste I, at de havde en?*

(Alle svarer igen nej).

### **Pandora Club:**

**Moderator:** *Er der nogle af jer, der har hørt om Pandoras kundeklub?*

(Alle svarer nej).

## **5. Del: Kreativ øvelse**

**Moderator:** *Nu slukker vi lige diktafonen, for vi har en lille kreativ udfordring til jer. Vi vil bede jer lave en collage, der illustrerer, hvordan en kundeklub for en smykkevirksomhed i jeres øjne bør se ud. I må gerne skrive, tegne og bruge udklip fra blade – der er frit spil. Til slut vil vi bede jer hver især præsentere jeres collage og fortælle, hvorfor den ser ud, som den gør.*

(Deltagerne får hver udleveret en saks, en limstift og nogle tuscher samt en blandet bunke magasiner, ugeblade og aviser. Hver bunke ugeblade indeholder forskellige kategorier, f.eks. musik, mode, sport, gear, mænd, kvinder. Mette og Sonja forvinder ud af rummet, mens deltagerne to og to laver en collage.)

**Moderator:** *Nu vil vi bede jer om at gennemgå jeres collager. Lad os starte med Anne og Christina.*

### **Anne og Christina præsenterer deres collage (se bilag 12)**

**Anne:** Den (red. kundeklubben) skal i hvert fald være gratis først og fremmest. Og så er der noget med bekvemmeligheden. Man skal helst kunne få pointene eller rabatten med det samme, så man ligesom kan slippe af og bruge tiden på noget andet. Vi gider ikke blive spammet med en helt masse mails, som man bare skal bruge tid på at slette. Vi vil gerne bruge tid på noget andet.

**Christina:** Så vil vi gerne have, at alle varer er inkluderet.

**Anne:** Ja, så det ikke kun er udvalgte, og så man enten kan få rabatter eller opspare point, som man kan bruge på alt, så det ikke kun er den der fiskeolie, som man ikke stod og manglede. Det skal være en kundeklub med noget indhold i. Vi gider ikke bare det der kundeklubkort for, at det skal være en kundeklub. Der skal være en pointe med at være medlem. Point eller rabatter. Der skal være nogle fordele.

**Christina:** Så talte vi også om, at der skulle være en eller anden app eller noget, så man ikke behøver gå rundt med et fysisk kort.

**Anne:** Ja, eller hvis man har glemt kortet, så kan de slå en op. Og at der måske er nogle flere butikker, så man ikke er tvangsindlagt eller stavnsbundet til at bruge det i én butik. Altså et samarbejde så man rent faktisk kan få mere ud af kortet flere steder. Det der med igen at det skal være nemt og ligetil at være medlem, så man gider at være medlem og får det brugt. Og vi gider ikke at blive spammet. Vi vil bare kunne tøffe ind i butikken og få glæde af kundekortet mere end den ene gang om året. Det er også derfor, at der er brædder (hun peger på collagen), som er meget enkle og tomme.

**Moderator:** *Hvad med de der farver oppe i hjørnet?*

**Anne:** Det er det der igen med, at det er flere farver, altså at det er rart, at man kan bruge det flere steder. Så det indikerer lidt den der mangfoldighed, der skal være i det. Så man ikke er bundet til enten at bruge sine point eller optjene rabatten kun på noget. Det skal være sådan en god large og fri klub, som vi får rigtig meget ud af. Vi gider ikke bare at få at vide, at vi kan blive inviteret til et før-udsalg, som alle andre også kan komme til. Det skal være, at man får rabatten med det samme, eller man optjener pointene, som man kan bruge på, hvad man vil.

**Moderator:** *Tusind tak for det. Lad os gå videre til de næste.*

### **Maria H og Linda præsenterer deres collage (se bilag 12)**

**Maria H:** Vi forestiller os den her pige, der sidder i midten, og som er medlem af en smykkeklub, og hvordan den så ideelt set ville være. Vi forestiller os ligesom, at hun var fan af det her mærke, som den her klub repræsenterede. At det ikke var for alle men mere en kernekunde. Vi har skrevet sådan noget med, at hun er sig selv, når hun har de her smykker på, fordi hun foretrækker dem, og det er hendes nummer ét mærke. Og den her kundeklub er sådan meget personlig frem for sådan noget som f.eks. Club Matas, hvor der bare er hundrede mærker, og der ikke er nogen personlighed bag det. Den her klub ville være sådan lidt mere omkring, at den står for alt det, som hun også står for.

**Linda:** Ja frem for, at det var sådan en anonym og neutral kundeklub, så ville den her være meget tæt forbundet med hendes identitet. Meget den der følelse med at det er sådan lidt fanagtigt. At hun elsker det her mærke, og hun dyrker det meget.

**Maria H:** Ja, og alle de informationer hun får, det er ikke bare sådan noget spam. Det er den ideelle kundeklub.

**Linda:** Så får hun sådan en lækker drink, når hun kommer ind, og hun kan godt lide, at de giver hende sådan lidt lækkert. Det er ikke vores (red. kundeklub), men mere noget vi forestiller os.

**Moderator:** *Hvilke fordele skulle klubben give?*

**Maria H:** Bare følelsen af at man sådan er med i klubben. Fordi det er et mærke, som man er meget interesseret i, så vil man gerne følge med. Så det ville være for kernekunden. Mere end den, der bare kom og handlede ind.

**Linda:** Hun er sådan styret af, at det der med at shoppe, det er også forbundet med velvære og tryghed. Det skal være sådan en hjemlig atmosfære, når hun går ind i en kundeklub. Det skal ikke være noget med en forretning, det skal være en klub. Det skal være noget, hvor hun ligesom har et fællesskab, og det står for nogle værdier. Nærmest ligesom hendes eget hjem. En forlængelse af hende selv på en eller anden måde.

**Maria H:** Ja, så det er sådan et billede af hendes hjem.

**Moderator:** *Mange tak. Så mangler vi kun Sarah og Maria.*

### **Sarah og Maria B præsenterer deres collage (se bilag 12)**

**Sarah:** Vi har valgt den her nydelige dame, som repræsenterer vores kundeklub.

**Maria B:** Vi har lavet et mindmap.

**Sarah:** Ja, og hun sidder og tænker på, hvad der er lækkert for hende. For os betyder det noget for at være medlem af en kundeklub, at man får en kontrantrabat. At det er synligt, og det er klart kommunikeret ud, hvad rabatten er. Ligesom vi snakkede om med Change, at det var på alle mærker, men samtidigt skal det ikke være sådan, at det er over det hele, når man går ind på den her hjemmeside for klubben eller i butikken. Det skal være lidt mere eksklusivt, fordi det er smykker. Men alligevel er man vidne om, som medlem af klubben, at der er en kontrantrabat ved køb af de her produkter. Tilbuddene skal være overskuelige, og de skal være tydelige. Det ville være lækkert, hvis det var bundet op på nogle modetips, sådan at nu kommer det her nye sortiment, og det passer sammen med bla bla bla sådan og sådan. Så man ligesom ser det i en større kontekst, og så man har mulighed for at fantasere sig til, hvordan man selv ville se ud med de her smykker på, og hvordan de ville passe ind i ens garderobe. Vi kan godt lide at få nyhedsbreve, men de skal være relevante, og vi vil ikke have mere end to om måneden. Vi gider ikke blive spammet. Og produktgaranti. Der skal være troværdighed omkring produktet. Det skal være sådan, at man føler som kunde, at der ligesom er en garanti eller en validitet i butikken omkring det her produkt. At det ikke bare er noget blik. Og så skal det være præsenteret lækkert, fordi det netop er smykker, og hvis det bare hænger hulter til bulter eller er på en hjemmeside, der ikke er designet ordentligt, så ser det forfærdeligt ud. Så det skal også være nydeligt præsenteret, så man ligesom føler, at man træder ind i et smukt univers og bliver mødt af noget, som tiltaler en. Det er det, der holder en fanget.

### **6. Del: Afslutning**

**Moderator:** *Det var sådan set det. I skal have rigtig mange tak for deltagelsen og kreativiteten. Det var rigtig dejligt.*

## Bilag 11 – Collager (fokusgruppe 1: 20-29 år)

X (23) og Sara (24)









10% DISCOUNT

Web Tilbud

Er lig

Eat, drink & explore

Special offer

We guide you

Express yourself!

Copenhagen Events

GULD

10%

Fashion

diamant!

ENKELT!

VIP

Armbånd fra Shourouk Metee 1.450 kr.

INGEN SPAM!

SHOPPING service

15 PROCENT







## Bilag 12 – Collager (fokusgruppe 2: 30-40 år)

Anne (31) og Christina (30)





[illegible]



Sarah (40) og Maria B (30)



## Bilag 13 – Eventbudget

| <b><u>Eventbudget for 40 personer i Loyalitetsrakettens 1. trin</u></b> |                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Lokaleomkostninger for halvdags- eller aften arrangement:</b>        |                     |                   |
| Leje af lokale                                                          |                     | ca. 5000 kr.      |
| <b>Mad og drikke:</b>                                                   |                     |                   |
| Mousserende vin:                                                        | 10 flasker á 50 kr. | 500 kr.           |
| Vand og sodavand:                                                       | 1 kasse med 30 stk. | 100 kr.           |
| Pindemadder, frugt og snacks:                                           |                     | 1500 kr.          |
| <b>Ansatte/personale:</b>                                               |                     |                   |
| 1-2 medarbejdere                                                        | løn før skat        | ca. 1000 kr.      |
| <b>Goodiebag:</b>                                                       |                     |                   |
| Indhold                                                                 | 40 stk. á 50 kr.    | 2000 kr.          |
| <b>I alt:</b>                                                           |                     | <b>10.100 kr.</b> |