



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

Den växande dagligvaruhandeln på internet

En fallstudie om MatHem i Sverige AB

The online market for fast moving consumer goods

Författare: Filip Buic & Fredric Österman

Handledare: Jörgen Elbe & Sara Otterskog

Examinator: Lena Bjerhammar

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: FÖ 2023

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 31/6-2016

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Förord:

Först och främst vill vi tacka våra handledare Jörgen Elbe och Sara Otterskog för vägledning till slutförandet av arbetet. Vi vill tacka opponenter och andra som har läst vårt arbete. Vi vill även tacka Karolin Kull från MatHem, för att hon ville svara på våra frågor. Avslutningsvis vill vi tacka nära och kära som stöttat oss under studietiden.

Filip Buic
Högskolan Dalarna

Fredric Österman
Högskolan Dalarna

Sammanfattning

Bakgrund

Dagligvaruhandel på internet växer och efterfrågas från fler kunder än någonsin tidigare. De större aktörerna märker att efterfrågan finns och inser att de behöver utöka sina försäljningskanaler, samtidigt som de mindre företagen som varit med och bidragit till denna efterfrågan behöver arbeta för att hålla sina kunder lojala och inte förlora marknadsandelar när marknadssituationen förändras av de stora aktörerna. Den förändrade konkurrenssituationen innebär att företag behöver lägga större fokus på kunden genom strategi och framförallt uppbyggnaden av lojalitet.

Syfte

Syftet är att få en ökad kunskap om hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i samband med att konkurrenssituationen förändras.

Metod

För att besvara syftet har en kvalitativ fallstudie om företaget MatHem gjorts, för att slutligen kunna dra en generaliserad slutsats. Där insamling av primärdata och sekundärdata har analyserats för att slutligen nå en slutsats.

Slutsats

Det undersökta företaget håller sina kunder lojala genom att ha en hög generell kvalitet. Vilket betyder att de har hög kvalitet på produkterna, väl fungerande kundservice, överträffar kundens förväntningar och ett brett sortiment. När konkurrenssituationen förändras har företaget inga speciella strategier för att hålla sina kunder lojala, eftersom att företaget inte ser de andra aktörerna som konkurrenter. Företaget är den dyraste aktören på marknaden, men differentierar sig med ekologiska produkter för att erhålla lojala kunder.

Nyckelord

Dagligvaruhandel, lojalitet, MatHem, strategi, marknad.

Abstract

Background

Customers demand in the online market for fast moving consumer goods (FMCG) has been increasing at a steady rate. The largest actors on a market are recognizing an increase in demand and are aware of the need to expand their sales channels. While, the smaller companies have created the market demand actively, they must also address the issue of customer loyalty and retention in order to not lose market shares when the market situation is changed by the larger actors. The new transformed competitive situation will force the companies to focus on the consumers through strategy and most importantly to establish customer loyalty.

Aim

The aim is to increase the knowledge of companies who entered a market early as well as how they keep their customers loyal when the competitive situation changes.

Methodology

To accomplish the aim a qualitative study of the company MatHem has been done, to reach a generalized conclusion. Literature and articles have been examined and an interview has been conducted in order to achieve a final conclusion.

Conclusion

The investigated company keeps their customers loyal by having a high overall quality. Which means that they have high quality products, well-functioning customer service, exceed customer expectations and a wide assortment. When the competitive situation changes, the company has no special strategies to keep their customers loyal because the company did not see the other actors as competitors. The company is the most expensive actor on the market, but differentiates itself with organic products to obtain loyal customers.

Key words

Fast moving consumer goods (FMCG), loyalty, MatHem, strategy, market.

Innehållsföreteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	3
2. Hur ser marknadssituationen ut?.....	4
2.1 Teknologiska adoptionslivscykeln.....	4
2.1.1 Gapet.....	6
2.2 Fördelar med att inte vara först på en expanderande marknad.....	6
2.3 Marknadsbakgrund.....	7
2.4 Marknadssituationen för e-handelns dagligvaruhandel.....	8
3. Teoretiskt ramverk.....	11
3.1 Lojalitet.....	11
3.1.1 Varumärkeslojalitet.....	12
3.2 Transaktionskostnader.....	13
3.3 Pris.....	15
3.4 Strategier.....	15
3.4.1 Kostnadsöverlägsenhet.....	16
3.4.2 Differentiering.....	16
3.4.3 Fokusering.....	16
4. Metod.....	18
4.1 Val av metod.....	18
4.1.1 Kvalitativ fallstudie.....	18
4.2 Databesamling.....	19
4.3 Analysmetod.....	20
4.4 Intervjufrågor.....	21
4.5 Källkritik.....	22
4.6 Metoddiskussion.....	22
5. Fallstudie.....	24
5.1 Företagspresentation, MatHem.....	24
5.1.1 MatHems utveckling.....	24
5.2 Lojalitet.....	26
5.3 Transaktionskostnader.....	27
5.4 Pris.....	28
5.5 Strategier.....	29
6. Analys.....	31
6.1 Lojalitet.....	31

6.2 Transaktionskostnader	32
6.3 Pris	33
6.4 Strategi	34
7. Slutsats	35
7.1 Förslag.....	36
7.2 Diskussion.....	36
7.3 Förslag till vidare forskning.....	37
8. Referenser.....	38
8.1 Årsredovisningar.....	41
Appendix 1, Intervjuguide.....	42

Figurförteckning

Figur 1, Teknologiska adoptionslivscykeln (Moore, 2004).	5
Figur 2 Teknologiska adoptionslivscykeln med den studerade marknaden, (egen).....	10

1. Inledning

Det här kapitlet förklarar bakgrunden till problemet, hur vi har använt oss av begreppet lojalitet, vad problemet är och avslutas med studiens syfte.

1.1 Problembakgrund

Detaljhandeln har förändrats och utvecklats sedan 1800-talet i Sverige, då handeln var strikt reglerad och hölls på en marknadsplats en gång i månaden vilket även fungerade som en mötesplats.

På slutet av 1800-talet kunde konsumenten beställa vardagliga varor genom postorder, en försäljningskanal som sedan utvecklades till e-handel. En försäljningskanal är en vald plats där företaget distribuerar varor eller tjänster till konsumenten. Innan e-handelns uppkomst skedde den största delen av inköpta varor på stormarknader och köpcentrum (Schmidt, u.å). Den teknologiska utvecklingen gjorde det sedan möjligt för företag att genomföra handel inom fler försäljningskanaler som i sin tur öppnade för flera marknader, där en försäljningskanal var e-handeln (Bauer & Auer-Srnka, 2012). E-handelns syfte är att förenkla distributionskedjan genom att sälja direkt till kund från grossist eller tillverkare.

En marknad är en handelsplats som består av köpare och säljare av varor och tjänster, beroende på när säljföretagen etableras kan de delas upp i två grupper, *first mover* och *second movers*. *First mover* är de som skapade marknaden oftast genom en innovativ idé, medan *second movers* intar marknaden om det går bra för *first mover* eller om det finns en möjlig utveckling inom marknaden (Porter, 2001). Företaget som skapade marknaden behöver nödvändigtvis inte vara det företag som lyckas bäst i längden, om *second movers* har en liknande idé men ett större kapital eller lyckas bättre med sin marknadsföring kan de bli framstående (ibid). Moore (2014) skriver att de första kundsegmentet som handlar på marknaden, *innovators* är intresserade av produkten eller tjänsten för att den är ny och att deras köpbeteende kan leda till att fler aktörer inträder marknaden. Skillnaden med att handla på internet jämfört med traditionell fysisk butik är att transaktionskostnaden vid leverantörsbyte är lägre, då konkurrenterna endast ligger några "klick" ifrån (Porter, 2001). En traditionell fysisk butik är när kunden måste transportera sig till en fysisk punkt för att handla varor.

First mover-företaget löper då risken av att deras kunder, *innovators* byter till någon av de nya aktörerna om de har en bättre idé, lyckas bättre med marknadsföringen eller har ett lägre pris. Ju fler *second movers*-företag som inträder marknaden desto fler potentiella kunder, om kunderna anser att det finns ett behov med produkten eller tjänsten. Kunder i form av *early adopters* som anser att tjänsten bidrar till en nytta för dem (Moore, 2014). När marknaden börjar mogna och ett antal aktörer konkurrerar om konsumenterna är en viktig aspekt att ha lojala kunder, inte bara för *first mover*, utan för alla företag som verkar på marknaden. Eftersom e-handelsmarknaden är så transparent är det enkelt för kunden att jämföra olika erbjudanden och byta leverantör (Porter, 2001).

Det finns företag som har lyckats med att vara *first mover* till exempel Amazon.com, men oftast på en växande marknad är det *second movers* som lyckas bäst. De har möjligheten att anpassa sin produkt eller tjänst utifrån kundens behov och kan undvika de misstag som det första företaget gjorde (Zamantili Nayir, 2007).

Behravan, Jamalzadeh, Jouya och Markhali, (2012) skriver om hur den ständigt expanderade e-handeln tvingat företag att anpassa sig och använda sig av nya strategier för att möta efterfrågan. När marknaden växer och konkurrensen hårdnar blir det viktigare att ha lojala kunder. Li, Browne och Wetherbe (2007) skriver om hur positiva erfarenheter bidrar till att behålla kunder som *stayers* och negativa erfarenheter erhåller det motsatta i form av *switchers*. Därmed är det viktigt för *first mover*-företaget att erhålla kundens förtroende, för att sedan erhålla lojalitet då konkurrenterna finns nära till hands.

Vad är då lojalitet? Är det att ha återkommande kunder? Att en kund inhandlar en viss produkt eller använder tjänster från ett specifikt företag? Att en kund binder sig till ett företag emotionellt? Forskare har haft olika uppfattningar om vad lojalitet är, vilket beror på vilken marknad eller produkt som har undersökts. Vi förhåller oss till Holmbergs (2004) doktorsavhandling, där hon undersöker vad det innebär att vara lojal till en dagligvarubutik genom att intervjua 35 stycken kunder från olika dagligvarubutiker. Hon skiljer på en lojal konsument och en mycket lojal konsument. En lojal konsument värdesätter en personlig relation med den butik hen vanligtvis handlar i, men konsumenten kan fortfarande handla från andra butiker, då kunden värdesätter flexibilitet. Det krävs heller inga känslomässiga band till en dagligvarubutik för att konsumenten ska vara lojal, dock är det viktigt för kunden att butiken har ett bra sortiment och ett trevligt bemötande. En mycket lojal konsument benämner

butiken som "sin butik" och har en nära relation till den. Det är kunder som har gott om tid, besöker butiken ofta och som generellt sett är mycket nöjda med butiken (Holmberg, 2004). Hennes slutsats var att konsumenterna uttrycker sin lojalitet i handling snarare än i tankar och känslor.

1.2 Problemformulering

Nya tekniska lösningar som har dykt upp har gjort det lättare för kunder att handla direkt från hemmet utan att behöva ta sig till fysiska butiker för att genomföra ett köp. E-handel har gjort det bekvämt för kunder att kunna beställa allt ifrån dagligvaror till sällanköpsprodukter direkt hem till dörren utan att kunden ifråga behöver lämna hemmet. Det har gjort att allt fler kunder efterfrågar möjligheten att kunna erhålla sina produkter via internet, vilket bidrar till att allt fler företag säljer sina varor och tjänster genom e-handel då kundens efterfråga ökar samtidigt som företagen blir mer lättillgängliga på marknaden.

I tidigare forskning har forskare kommit fram till att företag som är *second movers* har en konkurrensfördel, eftersom de kan justera de misstag som *first mover* begick. Ju fler *second movers* som tillträder marknaden desto hårdare blir konkurrensen. Det problem vi vill undersöka är hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i samband med en förändrad konkurrenssituation. En konkurrenssituation är när ett antal företag försöker erhålla kunder från varandra på en marknad. Hur ett *first mover*-företag som är tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala under marknadens tillväxt samtidigt som fler *second movers* etablerar sig på marknaden, problemet blir då hur ett *first mover*-företag arbetar för att erhålla lojalitet och inte tappa sina lojala kunder till *second movers*. För att illustrera hur ett sådant företag kan hålla sina kunder lojala i en förändrad konkurrenssituation har vi exemplifierat det med hjälp av en fallstudie om företaget MatHem i Sverige AB¹. Företaget valdes för att de var tidigt ute och bidrog till utvecklandet av marknaden, samt att de befinner sig i just den situationen vi har med avsikt att undersöka.

1.3 Syfte

Syftet är att få en ökad kunskap om hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i samband med att konkurrenssituationen förändras.

¹ MatHem i Sverige AB benämns i fortsättningen "MatHem"

2. Hur ser marknadssituationen ut?

Detta kapitel beskriver marknadssituationen där vi börjar med att beskriva den teknologiska adoptionslivscykeln, first- och second movers, för att sedan sätta in dessa teoretiska begrepp i marknadssituationen.

2.1 Teknologiska adoptionslivscykeln

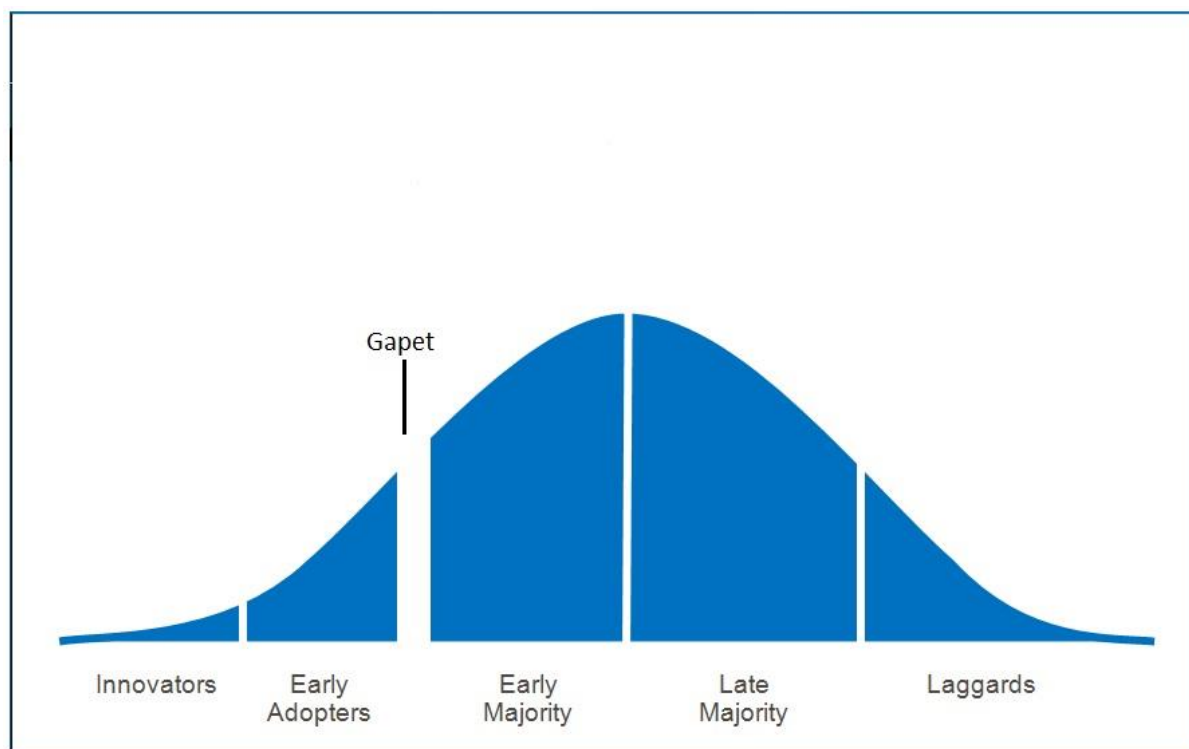
Teknologiska adoptionslivscykeln, TAL, är en modell för att förstå konsumentens godkännande av nya produkter vid en given punkt i produktlivscykeln (Moore, 2014).

Moore (2014) menar att konsumenterna kan delas upp i segment baserat på deras uppfattade risk till den nya produkten. De olika segmenten har olika uppfattningar samt prioriteringar under produktlivscykeln vilket Moore (2014) menar att TAL kan användas som ett verktyg för att ta fram lämpliga strategier beroende på inriktat segment, samt beskriva marknadssituationen under en angiven tidpunkt.

Teknologisk adoption innebär att konsumenten förändrar sitt beteende för att bruka eller införskaffa sig en produkt, och företag kan då med hjälp av TAL ta fram specifika strategier beroende på segment. Moore (2014) skriver att det fundamentala för att lyckas är att nå sin specifika marknad och etablera en strategi för det valda segmentet för att skapa en dominant position på marknaden. Det här blir viktigt för att erhålla marknadsandelar och samtidigt kunna bygga en starkare grund inför den kommande konkurrensen. Att tydligt kunna förmedla för aktuellt segment om hur de ska använda den nya produkten eller bidra till att förändra konsumenternas beteende ligger till grund för företaget vid tillämpandet av strategi.

Vi kommer använda oss av TAL för att beskriva marknadssituationen samt för att få en uppfattning om hur ett företag ska gå tillväga mot ett enskilt segment. Det är en viktig del av företagets strategiutveckling, att veta i vilket segment marknaden befinner sig samt hur företaget ska agera vid givna punkter under marknadens och produktens utveckling.

TAL grupperar konsumenterna i fem segment, *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* samt *laggards* som syns i figur 1 nedan.



Figur 1, Teknologiska adoptionslivscykeln (Moore, 2004).

Innovators söker sig efter ny teknologi och är framförallt intresserade av produkten för att den är ny, då de har ett stort teknologiskt intresse (Moore, 2014). Det finns inte många *innovators* på en marknad men de som finns är viktiga för att få spridning. Deras godkännande försäkras nya aktörer på marknaden om att produkten kan få spridning (ibid).

Early adopters är snarlika *innovators* på det sätt att de är snabba med att köpa sig in på nya koncept tidigt i livscykeln, dock är skillnaden att de inte är teknologiska utan ser fördelarna med det som ny teknologi medför och drar nytta av de lösningar som erbjuds. *Early adopters* och *innovators* utgör en viktig del i övertygelsen till övriga målgrupper om produktens potential (Moore, 2014).

Early majority delar några av *early adopters* egenskaper om att kunna relatera till teknologi men drivs främst av den nya produktens praktiska egenskaper. De väntar gärna på att se hur andra konsumenter reagerar mot den nya produkten innan de själva börjar konsumera. Då det här segmentet har en stor population är det fundamentalt att vinna över denna grupp för att kunna erhålla vinst och fortsätta växa (Moore, 2014).

Late majority delar alla bekymmer som *early majority* har men skiljer sig på en vital del, de är inte bekväma att hantera teknologin som omfattar den nya produkten. På grund av det väntar segmentet gärna tills något blivit standard, men även då vill de ha god support och gärna handla från ett stort och väletablerat företag. Likt *early majority* står de för en tredjedel av den totala kundpopulationen i givet segment. Det som får segmentet att vara lukrativt är produktens mognad och försäljningskostnaderna. Tillsammans med *early majority* och tidigare målmarknader skapar de en massmarknad, vilket är en marknad där antalet kunder är många. (Moore, 2014).

Det sista segmentet, *laggards*, anses inte värt att sträva efter då de är övertygade om att den nya produkten kommer att misslyckas.

2.1.1 Gapet

Moore (2014) beskriver ett gap mellan *early adopters* och *early majority* som den fas där produkten verkar stagnera. Denna fas innebär att intresset från *early adopters* minskar samtidigt som *early majorities* marknad ännu inte är tillräckligt stor då de fortfarande anser att produkten är ofullständig. Det här gapet är det som avgör om en produkt kan nå framgång, att ta sig över det och erhålla *early majorities* marknadssegment som innebär att man skapar en dominerande ställning på massmarknaden (Moore, 2014).

Företagets utmaning blir att identifiera gapet och hitta en lösning för att skapa en "bro" från den tidiga marknaden till massmarknaden. Det är lika många konsumenter innan gapet som det är i *early majority*, trots det ser konsumenternas köpmotiv och deras uppfattningar om produkten olika ut. Huvudsakligen anser Moore (2014) att företaget bör fokusera på ett specifikt segment på den tidiga marknaden för att "bygga en bro" över gapet in till massmarknaden. Där betydelsen av att fokusera på produkten, framhäva helhetslösningen och få konsumenten att förstå helheten är viktigare än att lyfta fram enstaka funktioner som produkten har.

2.2 Fördelar med att inte vara först på en expanderande marknad

Porter (2001) beskriver hur en ny produkt som förändrar marknaden kan öka konkurrensen och minska lönsamheten. Det i form av att den ökade konkurrensen bidrar till prispressade vilket kan flytta ett företags fokus från sin tidigare strategi till att konkurrera med lägre priser,

där större företag ofta har tillräckligt med resurser för att konkurrera ut mindre företag och överta deras marknadsposition (Porter, 2001). Om ett företag avviker från sin tidigare valda strategi för att nå ut till konsumenter i ett segment, för att fokusera på att vara vinstdrivande kan det innebära att konkurrenter övertar deras marknadsposition (Porter, 2001). Vidare menar han att om ett företag som bedriver e-handel inte fokuserar på förmågan av att kunna erbjuda bättre service, tillgänglighet och andra former av värden för kunden än vad fysisk handel erbjuder kan det innebära att företaget inte överlever på marknaden (Porter, 2001). Då konkurrerande företag kan erbjuda till exempel bättre service och på så vis ta marknadsandelar i segmentet från det tidigare företaget. Fördelen för ett företag som kommer in på en marknad under tillväxtfasen, *second movers* är att de har möjligheten att undvika de misstag som *first mover* kan ha gjort (Zamantili Nayir, 2007). Dessa företag kan då anpassa sin strategi efter konsumenternas behov på ett bättre sätt än vad ett tidigare *first mover* företag gjorde. Zamantili Nayir (2007) tar även upp hur företag som är först på en marknad kan bli för självsäkra i det de gör vilket kan leda till misslyckande med att förbättra till exempel servicenivån eller kvaliteten på sin produkt. *Second movers* kan därmed komma att utveckla en bättre version som konsumenterna föredrar. Det kan vara allt ifrån mer kostnadseffektiva lösningar, mer konsumentinriktad marknadsföring eller ett mer optimerat distributionssystem (Zamantili Nayir, 2007).

2.3 Marknadsbakgrund

Axfood skapade 1997 dotterbolaget och konceptbutiken NetXtra, vilket innebär att det skapades för att se om konceptet med att sälja dagligvaror på internet skulle fungera i praktiken. NetXtra sålde lösplockad mat genom internet i Stockholmsområdet, där kunden själv kunde bestämma vilka dagligvaror samt antalet kunden ville beställa hem (Axfood, u.å), de ses då som innovatören till marknaden, men kan inte anses vara *first mover*, eftersom det var en konceptbutik. Med en distributionskedja som inte fungerade och en marknad som kunden knappt kände till redovisade bolaget förlust år efter år. Under tiden NetXtra existerade kom ett *first mover*-företag in på marknaden, MatHem.

Företaget ses som *first mover*, eftersom MatHem var de som vidareutvecklade marknaden och började förändra kundens köpbeteende, vilket gjorde att marknaden växte. Grundarna Tomas och Karolin Kull såg det som en självklarhet att mat på nätet skulle bli en succé. Efter lanseringen 2008 ökade kundtillströmningen succesivt och omsättningen dubblerades år efter

år sedan starten och är idag den största aktören med försäljning av lösplockad mat på internet (K, Kull, personlig kommunikation, 29 april 2016²). MatHem köpte upp Axfoods dotterbolag NetXtra 2012 för att få tillgång till deras lager och företagskunder (MatHem, 2011). I samband med att Mat.se, ett konkurrerande företag med liknande affärsidé, tillträdde marknaden växte MatHem allt mer.

2.4 Marknadssituationen för e-handels dagligvaruhandel

Nuläget visar på hur marknaden växer i rask takt samtidigt som dagligvaruhandel över internet efterfrågas av allt fler (Kull, 2016). Dagligvaruhandeln på internet står idag för cirka en procent av den totala dagligvarumarknaden (Kull, 2016), men med tanke på hur MatHem lyckats dubblera sin omsättning och det faktum att de större aktörerna tagit sig in på e-handelsmarknaden talar för att marknaden ständigt växer (Dagens industri, 2015). Idag har fler *second movers* hunnit etablera sig och tagit sig in på marknaden, som större mer välkända varumärken så som Coop och Ica. Ica-gruppen tog upp dessa punkter i sin årsredovisning 2013, där de lägger fokus på digitalisering i butiksled samt efterfrågan från kunderna för lösningar som kan förenkla deras vardag (Ica-gruppen, 2013). De förväntar sig även att den största tillväxten på marknaden kommer ske inom e-handel då efterfrågan via den försäljningskanalen ökar (ibid). Även Coop har märkt det ökade intresset från konsumenter att handla dagligvaror via e-handel och att dessa fördelar blir allt mer tydliga då internetförsäljningen har haft en kraftig ökning de senaste åren (Coop, 2014).

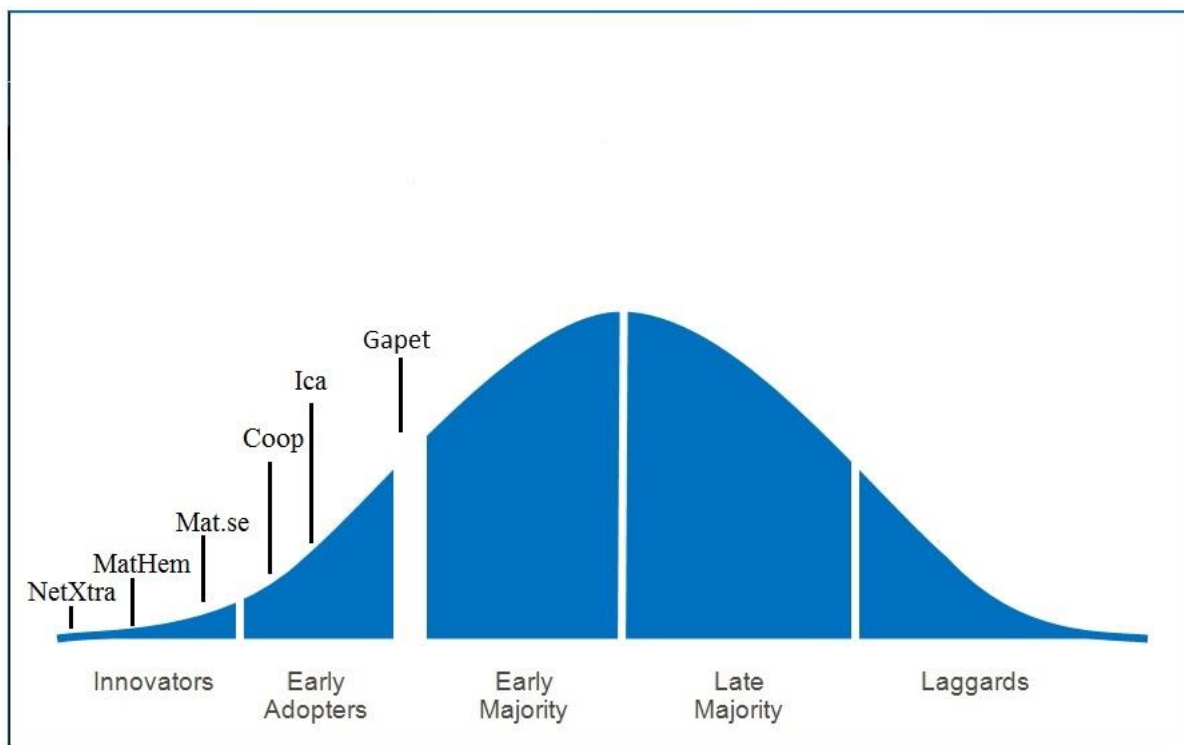
År 2010 hade en av tio konsumenter provat att handla mat över internet, medan var fjärde konsument hade provat dagligvaruhandel över internet 2014 enligt en rapport från Svensk digital handel (Dagens nyheter, 2015). Under enbart fyra år har det skett en stor ökning på hur konsumenter efterfrågar denna tjänst vilket även det verifierar marknads potential. Marknaden som helhet lyfter upp bekvämligheten av denna lösning i och med att kunden inte behöver ta sig till en fysisk butik för att handla, utan enkelt kan göra det hemma i lugn och ro.

År 2016 sett till marknadsandelar befinner sig de flesta kunderna inom segmentet *early adopters* eftersom flera kunder ser potentialen med tjänsten, samtidigt som dagligvaruhandels e-handelsmarknad ännu inte har en stor del av den totala marknaden. Att framhäva hur denna lösning kan erbjuda kunden fördelar i vardagen samtidigt som de

² Intervjun med Karolin Kull från MatHem refereras i fortsättningen "(Kull, 2016)".

vidareutvecklar lösningen i sin helhet har stor vikt för hur framtiden kommer se ut för företagens verksamhet på internet. Hindret för tillfället är att kunna överbrygga gapet och nå *early majority* för att kunna bilda en massmarknad. Det gäller att de fokuserar på ett enskilt segment och anpassar sin strategi därefter. MatHem finns idag i Sveriges större städer och når ut till 50 procent av den geografiska marknaden (Kull, 2016), dock har de större företagen som Ica och Coop möjligheten att leverera till flera mindre städer utöver storstadsområden och kan på så sätt nå ut till en större population. Vilket kommer innebära att nyare företag behöver lägga större fokus på att möta sitt valda segments krav på ett effektivare sätt vid framtida expansion och för att inte konkurreras ut av andra företag på marknaden. Lyckas MatHem med sina strategier med att nå ut till *early adopters* ökar möjligheten till att få övriga segment att förstå produktens potential. Eftersom segmentet *early majority* står för en tredjedel av marknaden behövs de för att företagen ska kunna bli vinstdrivande.

För företagen gäller det att rikta sig mot rätt segment i TAL och utveckla en strategi som hjälper dem att erhålla det resultat de är ute efter. Samtidigt som de behöver skapa denna "bro" för att nå ut till den potentiella massmarknaden och få kunderna inom segmenten att förstå lösningen med produkten de erbjuder, samt hur den påverkar deras köpbeteende av dagligvaror.



Figur 2 Teknologiska adoptionslivsrykeln med den studerade marknaden, (egen)

NetXtra var det första företaget på marknaden och antalet kunder i segmentet *innovators* var få. Därefter tillträdde MatHem, vilket bidrog till att marknaden växte och allt fler *second movers* tillträdde marknaden, dessa företag är Mat.se, Coop och Ica. År 2016 är kundsegmenten som ingår i marknaden *innovators* och *early adopters*. Aktörerna står inför en utmaning att ta sig förbi gapet och nå ut till massmarknaden.

3. Teoretiskt ramverk

Det här kapitlet förklarar relevanta teoretiska begrepp från tidigare forskning angående; lojalitet, transaktionskostnader, pris och strategi.

3.1 Lojalitet

Den snabbt expanderade e-handeln har tvingat företag att anpassa sig och ta till nya strategier för att kunna möta den ökade efterfrågan (Behravan et al., 2012). Eftersom teknologin ständigt utvecklas öppnas nya möjligheter för kunder att handla samtidigt som det blir lättare för företag att nå ut till kunderna, till exempel via internet. Dock uppstår även nya hinder i form av att kunder till exempel inte fysiskt kan se en produkt utan behöver förlita sig på bilder och produktbeskrivningar. Lojalitet till ett företag är en bidragande faktor vid konsumtion på internet. En grundpelare i att skapa e-handelslojalitet bygger på kundens förtroende (Reichheld & Schefter, 2000). Då kunden, som tidigare nämnt, inte fysiskt kan se eller röra produkten behöver ett företag förmedla denna känsla med hjälp av bilder och produktinformation för att på så sätt skapa ett förtroende som skall leda till ett köp. För företagen är denna uppbyggnad av förtroende något som är viktigt vid skapandet av framtida e-handelslojalitet mot sina produkter.

Li et al., (2007) beskriver kunder på internet som “*stayers*” och “*switchers*” där *stayers* är kunder som håller sig till samma företag vid framtida köp och *switchers* där det motsatta gäller. Att erhålla nya kunder är fem gånger dyrare än att behålla redan befintliga kunder för företaget (ibid).

Internet underlättar för kunder och gör e-handel betydligt mer tillgängligt, en dålig erfarenhet kan innebära att en kunds förtroende skadas eller att kunden väljer att helt avstå från hemsidan i framtiden. Det är väldigt enkelt för en kund att genomföra ett köp hos en konkurrent då de endast ligger ett ”klick” ifrån dem, där samma problem inte är lika betydande vid fysiska butiker om det inte finns någon närliggande butik med liknande eller samma produkter Gommans, Krishnan och Sheffold, (2001). Gommans et al. (2001) skriver vidare om hur kundanpassning har betydelse vid e-lojalitet, att företag ska kunna anpassa produkter efter kundens specifika behov. Kunder erhåller då större frihet och anpassade produkter vilket ofta leder till positiva relationer som i sin tur leder till en påbörjan av e-lojalitet.

För att erhålla kunder från valt kundsegment måste företaget skapa en skräddarsydd strategi för att kunna nå segmentet samtidigt som de behöver bygga upp kundens förtroende för att kunna ta marknadsandelar. Genom att erhålla kundens förtroende och ha en strategi som är anpassad för det valda segmentet ökar möjligheterna till en lojal kundbas. Faktorer som att minimera kundens informationssökningar i form av tydlig produktinformation, samt erhålla deras förtroende genom att motverka negativa erfarenheter är en viktig del för att erhålla lojala kunder.

3.1.1 Varumärkeslojalitet

Howard och Sheth (1967) skriver om kunders varumärkesval i traditionella fysiska butiker, att de ofta håller sig till ett varumärke som de känner till. Vid de tillfällen när det är för högt pris på varumärket, att det inte finns tillgängligt, köparen har tidspress eller att köparen inte har råd med varan finns det risk att kunden är otrogen till det varumärke som står hen nära och väljer istället ett annat varumärke. När en potentiell kund ska ta beslut om vilken produkt hen ska köpa tas hänsyn till sociala faktorer som vänner, familj eller utomstående faktorer som till exempel reklam.

Det finns en signifikant skillnad av varumärkeslojalitet mellan traditionella fysiska butiker och e-handelsbutiker. Enligt Danaher, Wilson och Davis (2003) finns det inget samband mellan vilken marknadsandel varumärket har och varumärkestrohet i de fysiska butikerna, medan i e-handelsbutiker finns det ett samband mellan varumärkets marknadsandel och varumärkeslojalitet. Ju större marknadsandel företaget har desto större är varumärkeslojaliteten. Det finns även en skillnad beroende på vilken marknad varumärket verkar på. Varumärken som befinner på en marknad där antalet kunder är få med specifika behov, en nischad marknad, än en massmarknad har större möjligheter till en bättre varumärkeslojalitet (ibid).

I tidigare varumärkeslojalitetsforskning har fokus legat på att hålla kvar de befintliga kunderna och öka antalet återköp. Enligt Gommans et al. (2001) och Behravan et al. (2012) är förtroende en viktig faktor för att bygga varumärkeslojalitet. Om kunden inte har något förtroende för produkten kommer kunden välja ett annat varumärke. Om kunden har förtroende för en viss produkt bidrar det till långa relationer och tillfredsställelsen av produkten bidrar till att kunden även är lojal mot det specifika varumärket. Kunden kommer

sedan att inhandla produkten eller tjänsten från den kanal hen föredrar utifrån tidigare tillfredsställelse. Om ett varumärke uppnår varumärkeslojalitet bidrar det till att kunden kommer fortsätta att handla det varumärket tills ett konkurrerande varumärke lyckas ändra kundens behov genom sin marknadsföring eller strategi (Behraven et al., 2012).

Behraven et al. (2012) skriver att varumärkeslojaliteten formas av kundens tillfredsställelse, tidigare erfarenheter och "word of mouth". Traditionella och välkända varumärken med en hög varumärkeslojalitet har immunitet från prisbaserande konkurrenter i traditionella marknader och därmed mindre risk att kunden byter varumärke (Gommans et al., 2001). I e-handeln är dock inte denna immunitet självklar, då det är enkelt att jämföra pris och ett konkurrerande varumärke eller samma varumärke hos en annan e-handlare som ligger nära till hands. Pris är därmed en viktig faktor för företagets varor eller tjänster i e-handeln och det är väsentligt att ett varumärke kan konkurrera i pris mot de andra för att uppnå varumärkeslojalitet (Gommans et al., 2001).

Behraven et al. (2012) skriver att ett välkänt varumärke skapar en självsäkerhet och ett ökat förtroende hos kunden, vilket i sin tur bidrar till att transaktionen genomförs, medan Danaher et al. (2003) skriver utifrån en studie att större varumärken ökar sannolikheten till köp och varumärkeslojalitet.

3.2 Transaktionskostnader

Transaktionskostnader är kostnader utöver priset på varan eller tjänsten i samband med köp eller försäljning, till exempel informationssökningar som kan vara tidskrävande för konsumenten. Konsumentens val av företag kommer förbättras om hen anser att de upplevda transaktionskostnaderna är mindre än hos ett konkurrerande företag (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2012).

Transaktionskostnader är och har varit en utmaning för e-handelsbranschen, både för företag och kund. Utifrån företagets synvinkel gäller det att ge kunden så pass mycket information om produkten/tjänsten som möjligt för att minimera byten och minimera kostnaderna från frakter. Utifrån kundens synvinkel, framförallt gällande fysiska produkter, ökar transaktionskostnaden genom oförmågan att fysiskt kunna se och röra produkten vilket i sin tur kan bidra till ett eventuellt byte av produkten om kunden inte är nöjd (Devaraj, Fan och Kohli, 2002).

Om kunden anser att företagets frakt-och bytespolicies är acceptabla uppfattas det upplevda priset som lågt och ökar chanserna att kunden handlar, det är då upp till företaget att tillhandahålla en god service och support för att bibehålla kunden och öka chansen för återkommande handel (ibid). Thompson och Yuanyou (2004) skriver att kunden kommer att söka sig till företaget som har lägsta möjliga transaktionskostnader om det gäller samma typ av produkt. Om ett företag eller varumärket är välkänt av kunden bidrar det till lägre transaktionskostnader, då kunden är mer säker på vad hen får för vara. Därmed gäller det för ett företag att tidigt erhålla kundens förtroende genom att erbjuda så låga transaktionskostnader som möjligt. Porter (2001) skriver om hur en kund som är van vid att handla från ett företag inte gärna vill gå igenom den kostsamma proceduren av att gå till ett annat företag då faktorer som nyregistreringar, lära sig ett nytt gränssnitt samt förlora fördelar från skraddarsyddas kampanjer utifrån tidigare köp. Det är en transaktionskostnad som kunden gärna undviker och som Porter (2001) kallar för *switching cost*. Även om dessa kostnader är betydligt lägre vid e-handel jämfört med handel i fysiska butiker är de ändå en bidragande faktor till att kunder håller sig lojala till ett företag de är vana vid.

Devaraj et al. (2002) kom fram till i deras studie att priset är en betydande faktor om kunden handlar eller inte, medan Thompson och Yuanyou (2004) kom fram till att transaktionskostnaderna är en betydande del för att kunden ska handla online. Chircu och Mahajan (2005) skriver att e-handeln bidrar till ett ökat kundvärde eftersom företaget erbjuder ytterligare en försäljningskanal. För att få ett ökat kundvärde är det viktigt för företagen att ha en strategi för transaktionskostnaderna. Strategierna kommer att se olika ut beroende på vilken marknad företaget befinner sig på och kommer att ta hänsyn till olika transaktionskostnader beroende om de befinner sig på en massmarknad eller en nischad marknad. Om företaget lyckas att erbjuda kunden ett högt kundvärde kan det generera ökad kundlojalitet och större marknadsandelar. Om ett företag lyckas minimera kundens transaktionskostnader samt erhålla en positiv relation till kunden ökar möjligheterna till att bygga upp kundens förtroende för att erhålla lojalitet. Ett företag som tydligt presenterar produktinformation på sin hemsida, levererar varorna på utsatt tid samtidigt som kunden får den produkt hen betalat för minimeras inte bara kundens transaktionskostnader som tidigare nämnts utan bidrar även till att kunden erhåller en positiv inställning gentemot företaget. Transaktionskostnader är en stor del av företagets bidragande sätt till att skapa och stärka kundens förtroende, speciellt på en ny och utvecklande marknad.

3.3 Pris

Priset är något som påverkar kundens tillfredsställelse och kan bidra till valet av företag (Devaraj et al. 2002). Gommans et al. (2001) skriver om hur enkelt det är att jämföra priser på nätet samtidigt som konkurrerande företag är lättillgängliga, det innebär att företag som bedriver e-handel behöver ha konkurrenskraftiga priser för att behålla sina kunder.

Kunder anser att e-handel är bekvämt, tidseffektivt och prisvärt samtidigt som köperfarenheten är tillfredställande. Om företaget har god service, levererar på utsatt tid, levererar det kunden beställt samt engagerar sig för sina kunder skapar företaget ett förtroende hos kunden (Devaraj et al. 2002). Företag som är kostnadseffektiva erbjuder ofta bättre priser än ineffektiva konkurrenter vilket innebär att kunden erhåller en besparing vid handel hos just detta företag. Devaraj et al. (2002) nämner att en marknad som mognar kommer effektiviseras vilket betyder att kunder erhåller ett bättre pris samtidigt som företagen på marknaden effektiviseras i och med marknadens utveckling. Tydliga angivelser av priser på företagets hemsida leder till att kundens transaktionskostnader minskar då information om en specifik produkt är tillgänglig, det i form av tidsbesparing samt att kunden inte behöver söka sig om för att hitta priset eller produktbeskrivningar (Devaraj et al. 2002).

Priset är viktigt om kunden anser att det företaget i fråga säljer är prisvärt, det här faller i sin helhet även in i transaktionskostnaderna. Då priset påverkas av hur ett företag hanterar sina transaktionskostnader så kommer det att återspeglas i det slutliga pris på produkterna som kunden i sin tur är intresserade av.

3.4 Strategier

Porters (1983) allmänna konkurrensstrategier kan användas i kombination eller var för sig, skapar en försvarbar ställning på lång sikt och används för att överträffa sina konkurrenter i samma bransch. De tre benämnda strategiska ansatserna är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Genom att veta vilket segment man riktar sig emot behöver företaget välja en passande strategi för att på bästa sätt kunna erhålla marknadsandelar samt skapa en grund för sin kundbas.

3.4.1 Kostnadsöverlägsenhet

Kostnadsöverlägsenhet kräver mycket arbete i att optimera anläggningar, leta efter kostnadsreduceringar, sträng kontroll av driftkostnader och allmänna omkostnader, kostnadsminimering på områden som service, personlig försäljning och reklam (Porter, 1983). En lågkostnadsposition ger företaget resultat över genomsnittet i branschen, trots eventuella starka konkurrenter. Kostnadspositionen försvarar företaget mot konkurrens då de lägre kostnaderna innebär att konkurrenter behöver minimera sina vinster för att kunna konkurrera i en bransch (Porter, 1983). En lågkostnadsposition försätter ofta företaget i en fördelaktig position i jämförelse med konkurrenter när det kommer till substitut. Denna position skyddar företaget mot konkurrenter, de mindre effektiva av dem kommer att drabbas av påtryckningar från det ledande kostnadseffektiva företaget.

Att erhålla en kostnadsöverlägsenhet kräver ofta en hög relativ marknadsandel eller andra fördelar, som att till exempel hålla ett brett sortiment av snarlika produkter för att sprida kostnader och betjäna större kundgrupper. Att ha höga marknadsandelar kan leda till inköpsfördelar, vilket ytterligare sänker kostnader. Har man nått en lågkostnadsposition erhålls höga marginaler som i sin tur kan återinvesteras i företaget för att bibehålla sin position på marknaden (Porter, 1983).

3.4.2 Differentiering

Differentiering innebär att den produkt eller service ett företag erbjuder ska uppfattas som unik i branschen (Porter, 1983). Differentiering kan innebära flera strategier, att ha högkvalitativ service, märkesprofiler eller teknologiska aspekter. Differentiering erbjuder även skydd mot konkurrens då märkestrohet erhålls samtidigt som kunderna blir mindre känsliga mot priset, detta höjer i sin tur marginalerna som gör företaget mindre benägna av att erhålla en lågkostnadsposition. Kundlojaliteten som uppstår, och hindret för varje konkurrent att överträffa differentieringen försvårar för konkurrenterna att erhålla marknadsandelar (Porter, 1983).

3.4.3 Fokusering

Att fokusera på ett visst segment eller en geografisk marknad är vad den tredje strategin belyser. Den bygger på att tillgodose ett särskilt segment, där varje del formas efter kundernas önskemål, för att strategiskt betjäna sitt valda segment bättre och mer effektivt än sina konkurrenter (Porter, 1983). Detta kommer leda till att företaget kommer differentiera sig

genom att förse sitt segment med en speciell produkt eller via kostnadsöverlägsenhet nå ut till valt segment eller en geografisk marknad. Fokusering betyder att ett företag antingen erhåller en lågkostnadsposition ur sitt segments synvinkel, har en hög differentiering eller en kombination av de båda (Porter, 1983). Det företag som uppnår fokusering i sin bransch kommer även potentiellt nå resultat över genomsnittet (Porter, 1983).

4. Metod

Kapitlet beskriver och argumenterar för de metoder vi har använt, varför vi har använt dessa och vad det finns för kritik till metoderna.

4.1 Val av metod

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod med deduktiv ansats för att besvara syftet, då vi ville undersöka hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i samband med att konkurrenssituationen förändras. Bryman & Bell (2011) skriver att en deduktiv ansats är när forskaren undersöker förhållandet mellan teori och forskningen. För att besvara syftet har vi använt oss av en kvalitativ fallstudie, för att öka förståelsen om hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i en förändrad konkurrenssituation. Informationen som vi samlade in från fallstudien bidrog till att vi kunde besvara syftet. Bryman & Bell (2011) skriver att kvalitativ forskningsmetod är ett bra angreppssätt för att samla in material i form av ord hellre än siffror och att få djupare information om det undersökta fallet. Det valdes sedan att göra en kvalitativ fallstudie för att besvara problemet.

4.1.1 Kvalitativ fallstudie

Enligt Merriam (1994) är en fallstudie en undersökning av en specifik företeelse och väljs som metod när företeelsen är intressant eller viktig. Merriam (1994) menar även att man kan välja en situation för att den i sig är intressant och för att man genom närmare kunskap om situationen kan få bättre förståelse rent generellt av den företeelse man är intresserad av.

Därefter valde vi att göra en kvalitativ fallstudie, för att besvara hur företaget håller sina kunder lojala nu när konkurrenssituationen förändras. Om en longitudinell fallstudie gjorts hade vi kunnat se hur företaget har arbetat med lojalitet under en tidsperiod, men eftersom konkurrenssituationen inte har förändrats under tidigare år valde vi att undersöka hur företaget håller sina kunder lojala nu när konkurrenssituationen väl förändrats. Utifrån syftet var en fallstudie mest relevant, eftersom vi ville undersöka ett specifikt företag som befinner sig i en viss situation. Vårt undersökta företags situation är intressant, eftersom att det är en marknad som växer och fler aktörer tillträder marknaden, frågan är då hur företaget som var tidigt ute håller sina kunder lojala när konkurrenssituationen förändras. För att besvara syftet undersökte vi ett företag som befinner sig i den situationen. Där ett målinriktat urval gjordes,

eftersom vi ville förstå och få en insikt av det specifika fallet. När väl ett målinriktat urval gjordes ville vi välja ett företag och en person som kunde besvara frågorna, därmed gjordes ett typfallsurval. Ett typfallsurval är en egenskapsprofil för det genomsnittliga fallet och söker sedan reda på en konkret individ som passar in på fallet (Merriam, 1994). Urvalet var även strategiskt, eftersom att företaget befinner sig i situationen vi hade med avsikt att undersöka. Att det bara genomfördes en intervju är i minsta laget, men de frågorna som ställdes fick vi utförliga svar på, genom att vi frågade en person som hade kunskap inom ämnet och hade arbetat i branschen under en längre tid. Om ytterligare intervjuer hade genomförts med andra personer från företaget som inte hade varit med från när bolaget skapades hade vi inte fått lika utförliga svar om företaget och marknadens utveckling, därför förhåll vi oss till en intervju. Samtalet kompletterades sedan med tidningsartiklar, årsredovisningar och allmänna villkor från det valda företagets hemsida, hemsidan i sig och sekundärdata från MatHems konkurrenter i form av årsredovisningar.

Utifrån dessa kriterier valdes företaget MatHem, eftersom de var tidigt ute på e-handelns dagligvarumarknaden, samtidigt som allt fler stora aktörer tillträder marknaden. MatHem har verkat inom marknaden inom en längre tid och ökat sin tillväxt för varje år, därigenom har allt fler konkurrenter tillträtt marknaden för att de ser en uppåtriktad trend med att handla mat genom internet. Majoriteten av företagen som har börjat sälja mat och utmana MatHem är företag som sedan tidigare har varit framgångsrika med att sälja mat i traditionell dagligvaruhandel, företag som Ica och Coop. Utifrån det befinner sig MatHem i en situation där tillväxten av dagligvaruhandel på internet ökar samt att allt fler konkurrenter tillträder marknaden. Frågan är hur de håller sina kunder lojala i den situationen och därmed är fallet intressant att undersöka.

4.2 Datainsamling

Sekundärdata har samlats in i form av vad som tidigare är skrivet om MatHem, MatHems årsredovisningar, tidningsartiklar, allmänna villkor från MatHems hemsida, samt sekundärdata från MatHems konkurrenter.

För att få tillgång till MatHems årsredovisningar använde vi oss av databasen retriever och därefter läste vi alla årsredovisningar från att bolaget skapades fram till 2014. Vi använde oss av de årsredovisningar som innehöll en förvaltningsberättelse om vad de hade gjort och vad som skulle göras, dessa var därigenom mest relevanta i vår undersökning. Tidningsartiklarna

som användes hämtades bland annat från MatHems egen hemsida där de har ett antal länkar till tidningsartiklar från när de grundades till idag. Tidningsartiklar hämtades även från Google med sökord som är relaterade till våra huvudrubriker.

Sekundärdata som samlades in om konkurrenterna hämtades från retriever och Google scholar, där det var samma process som när vi hämtade årsredovisningarna från MatHem. Informationen som användes från Ica var årsredovisningen från 2013, tidigare hade de inte nämnt någonting med e-handeln. Detsamma med Coop, men från år 2014.

Utöver sekundärdata kompletterade vi den insamlade informationen med primärdata i form av en semistrukturerad personlig intervju med Karolin Kull. Hon är en av de två grundarna samt marknadschef för MatHem. Intervjun utfördes på MatHems huvudkontor på Östermalm, där frågorna ställdes utifrån vår teori och i tematisk ordning (se appendix 1, intervjuguide).

Valet med att genomföra en semistrukturerad personlig intervju låg till grund för att vi ville få svar på våra frågor, samtidigt som vi ville ha möjligheten till att ställa följdfrågor och få mer information inom områden som vi inte ansågs besvarades utförligt nog med grundfrågan. Bryman & Bell (2011) skriver att en semistrukturerad intervju är när intervjuaren ställer frågor utifrån ett intervjuschema, men har möjligheten till att ställa följdfrågor. Valet av att genomföra en personlig intervju ligger till grund då vi ville få djupare och längre svar från informanten. Om en intervju genomförs genom telefon finns det en risk att informanten inte svarar lika utförligt och att intervjun blir kortare (ibid). Anledningen till att intervjun genomfördes med Kull är för att hon var en av grundarna till MatHem, därmed har hon varit med om hur marknaden har utvecklats och hur de som företag har utvecklats. Ytterligare en anledning till att vi valde henne var för att hon är marknadschef för MatHem, därmed har hon en bra inblick hur marknaden ser ut, vilket var en fördel när vi frågade hur marknadssituationen har förändrats.

4.3 Analyismetod

I början av analysen började vi med att sammanställa all data vi hade samlat in från fältarbetet, det vill säga den semistrukturerade personliga intervjun, MatHems årsredovisningar, tidningsartiklar, allmänna villkor från MatHems hemsida och sekundärdata från MatHems konkurrenter. Sedan demonterade vi datan, vilket innebär att vi bröt ner det sammanställda materialet och kategoriserade utifrån de rubriker vi hade använt oss av i teorin;

lojalitet, transaktionskostnader, pris och strategier. När vi väl hade demonterat materialet valde vi att tolka fältmaterialet utifrån den insamlade teorin för att kunna bidra till en ny berättelse. Vi tolkade materialet med hjälp av en innehållsanalys, då det var innehållet från intervjun som var viktigt och lika så med sekundärdatan som vi samlade in. När vi hade analyserat och tolkat materialet drog vi en slutsats utifrån det vi hade analyserat som besvarade syftet med studien.

4.4 Intervjufrågor

Frågorna som ställdes var direkt kopplade till den teori som vi har samlat in, för att vi skulle kunna analysera utifrån teorin och empirin. Första frågan som ställdes var: “Vill du berätta lite om dig själv och företaget?” för att få en historia om vem informanten är och hennes version av företaget. Sedan ställdes frågor utifrån teorin och delades upp i olika teman. Första temat som vi frågade om var utvecklingen, vilket innehöll MatHems och marknadens utveckling. Det för att vi ville veta hur företaget och marknaden har förändrats, för att sedan kunna beskriva marknadssituationen utifrån TAL, *first-* och *second mover*.

Det andra temat var lojalitet, då vi ville få reda på hur de behåller sina kunder och undviker *switchers*, samt hur de gör för att attrahera nya kunder. Frågorna ställdes utifrån den kunskap vi hade samlat in från tidigare forskning som innefattar lojalitet. En fråga som ställdes var: “Arbetar ni lika mycket med att behålla redan befintliga kunder som att erhålla nya?” Frågan ställdes för att Li et al. (2007) hävdar att det är fem gånger dyrare att erhålla nya kunder än att behålla redan befintliga kunder.

Det tredje temat som vi frågade om var transaktionskostnader, då det är en variabel för att erhålla lojalitet. Även dessa frågor var kopplade till teorin. En fråga som ställdes till informanten var: “Eftersom att kunden inte kan klämma och känna på produkten, hur motverkar ni det?”. Frågan ställdes eftersom Devaraj et al. (2002) skriver att transaktionskostnaden ökar för kunden om hen inte kan känna produkten, vilket i sin tur kan bidra till att kunden byter leverantör eller produkt. Vi ville ta reda på om MatHem har några strategier för att motverka denna effekt som förekommer inom e-handeln.

Det sista temat som vi frågade informanten om var förtroende, som även det är en variabel för att erhålla lojalitet. En fråga som ställdes inom området var: “Vad gör ni för att motverka dåliga erfarenheter? Och hur agerar ni när det här skett?” Frågan ställdes utifrån Gommans et

al. (2001) påstående att försäljningskanalen, e-handel gör det mer tillgängligt för kunden att handla och om kunden får en dålig erfarenhet av en produkt eller tjänst kan hen avstå helt och hållet från en hemsida.

4.5 Källkritik

Det är viktigt att ställa sig kritisk mot de källor vi har använt oss av då dessa kan vara vinklade och uppfattats på olika sätt. Även tiden spelar stor roll i arbetet då marknaden fortfarande är i tillväxtfasen och försäljningen av mat på internet är ett relativt nytt fenomen. Vi behöver därmed vara kritiska till källor som är äldre än det undersökta fallet.

Även källor från tidningsartiklar har vi analyserat kritiskt, dock är de hämtade från trovärdiga organisationer som vi anser är företagsneutrala och innehåller viktig information för denna studie. Dessa har används för att styrka eller tillägga information inom områden som är väsentliga för studien och vi har därför valt att använda oss utav dem. En del av källorna är hämtade från MatHems mediearkiv vilket medför en risk att vara riktade mot att få MatHem att framstå som överlägsna samtidigt som de kan ha sållat bort negativa artiklar. Det kan leda till att det blir något förvrängt, dock har vi använt oss av flera artiklar utöver deras arkiv för att få en bredare helhetsbild. Det gäller även de årsredovisningar som används samt information från olika företags hemsidor då de vill belysa fördelarna med varorna och tjänsterna de erbjuder.

Vi har även använt oss av teoriböcker för att förklara och beskriva marknadssituationen, för att kunna beskriva marknadssituationen i teoretiska termer.

4.6 Metoddiskussion

Fallstudier är att föredra då man ska undersöka nutida skeenden, styrkan med att göra en fallstudie är att hantera många typer av empiriskt material (Merriam, 1994). Valet av kvalitativ fallstudie grundar sig även på att studien riktar sig mot insikt, upptäckt och tolkningar snarare än hypotesprövningar. Samt att studien strävar mot att belysa samspelet mellan faktorer som kännetecknar studiens syfte (Merriam, 1994). Repstad (2007) menar att det är tre etiska faktorer som man behöver ta i hänsyn vid inför intervjun, att erbjuda informanten att vara anonym, informera om studiens syfte samt att datan som erhålls endast används i undersökningen. Det gjorde vi genom att i ett tidigt skede innan intervjun bokats

erbjuda informanten möjligheten till att vara anonym, samt skicka frågorna i förväg så att hon kunde gå igenom materialet.

Att spela in intervjun var något Kull accepterade vilket resulterade i att vi kunde hålla ett fokus på samtalet och ständigt engagera oss. Dagen efter intervjun transkriberades inspelningen för att säkerställa att allt som sagts fanns tillgängligt vid analysen och för att upptäcka om det var något vi tolkade annorlunda under samtalet. Denna metod gav oss en djupare insikt vilket är något studien förlitar sig på, samt möjligheten att ställa följdfrågor om vi ansåg att ett svar inte gav tillräcklig information. Efter vi hade transkriberat intervjun frågade vi Kull om hon ville läsa igenom vår transkribering. Hon hade mycket att göra vid den tidpunkten och hade helt enkelt inte tid, men hon litade på att vi använde materialet utifrån vad som framkom i intervjun.

En fråga som vi ställde formulerades på ett felaktigt sätt. Frågan var: ”Eftersom kunden inte kan klämma och känna på produkten, hur motverkar ni det?”. Dock fick vi ett användbart svar från frågan, då Kull (2016) berättade att de försöker överträffa kundens förväntningar genom att erbjuda produkter av hög kvalitet. Svaret kunde vi sedan använda oss av i vår analys och slutsats.

Det är viktigt att komma ihåg att det insamlade materialet från intervjun är Kulls utsaga om hur deras företag håller sina kunder lojala och hur hon anser att marknadssituationen ser ut.

5. Fallstudie

Kapitlet börjar med att beskriva företaget MatHem, sedan sammanställs det empiriska materialet från fallstudien i tematiska rubriker.

5.1 Företagspresentation, MatHem

Affärsidén om att sälja mat via internet kom till av Tomas Kull, en utav grundarna i slutet av 2006 på grund av brist på matinspiration och tidsframförhållning. Tillsammans med sin hustru Karolin Kull blev idén till verklighet 2008 och det var då de fick sina första kunder (Kull, 2016). Idag har MatHem 1 000 anställda, de omsätter nästan en miljard kronor och är utifrån omsättning den största aktören av matförsäljning genom internet. En marknad som står för en procent av all svensk dagligvaruhandel. Företaget dubblar sin tillväxt varje år mycket på grund av ett förändrat konsumtionsmönster och en växande trend av ekologiska produkter. För att företaget ska kunna fortsätta expandera har de tagit in externa ägare, där Verdande Capital är den största och äger 40 procent av bolaget (ibid).

MatHem är ett företag som erbjuder mat på nätet i form av matkassar och lösplockad mat (MatHem, 2016), där matkassar står för tio procent av försäljningen och lösplockad mat 90 procent. En matkasse är när företaget plockar ihop ett antal produkter med ett medföljande recept som kunden har beställt genom internet. Matkassen levereras sedan till den adress som kunden har angivit vid beställningen. Matkassen introducerades 2007 av det svenska företaget Middagsfrid, sedan har konceptet snabbt spridits runt om i Europa (The New York Times, 2013). Konceptet har exploderat sedan 2007 och idag finns det ett 50-tal bolag som är verksamma på marknaden i Sverige, där Linas Matkasse idag är den största aktören (Dagens industri, 2011). MatHem är störst totalt sett i Sverige på e-handelns dagligvarumarknad (Kull, 2016).

5.1.1 MatHems utveckling

“Jag tror att mat på nätet kommer fortsätta att öka och att försäljningen av mat på nätet kommer stå för 20 % av all dagligvaruhandel, samtidigt som att storhandlarfenomenet kommer att försvinna” -

Kull

MatHem har varit med om en snabb förändring, när bolaget startade 2008 var det inte många som kände till företaget och antalet kunder var så pass få att grundarna Karolin och Tomas

Kull, som var de enda anställda vid denna tidpunkt kände igen varje kund som handlade hos dem (Kull, 2016). År 2009 hade företaget fyra anställda och levererade sina varor enbart i Stockholmsområdet (ibid). Tomas hade tidigare varit med i Ica Sicklas styrelse och genom sina kontakter kunde han köpa in varor därifrån. Konkurrenterna vid denna tidpunkt som sålde lösplockad mat var NetXtra och Mataffären som inte längre existerar (Market, 2009), samtidigt hade även Middagsfrid och Linas matkasse börjat sälja matkassar via internet. Eftersom Linas matkasse fick kapital tidigare än MatHem och lyckades med sin marknadsföring bidrog det till en större marknadsandel för Linas matkasse. MatHem ser dock inte dessa företag som konkurrenter utan mer som allierade för att hjälpa till med att bygga marknaden (Kull, 2016).

Marknaden började sedan till viss del mogna under hösten 2010 och MatHem började få fler kunder. Det var även vid denna tidpunkt som deras hemsida började ta form, hemsidan ser i princip ut då som den gör 2016 (ibid). Året 2012 var ett händelserikt år för MatHem, i mars förvärvade MatHem Sveriges dåvarande ledande receptsajt Tastline med drygt 30 000 recept och med fler än två miljoner besökare i månaden (MatHem, 2011). Innan hade matkassarna sålts under MatHems varumärke, men kunderna blev förvirrade då de inte visste om bolaget sålde matkassar eller lösplockad mat på internet. För att underlätta för kunden lät de Tastline sälja matkassarna och MatHem sälja lösplockad mat, dock säljs Tastelines matkassar på MatHems hemsida (Kull, 2016).

Under 2012 förvärvades även Sveriges första matbutik på nätet, Axfoods e-handelskoncept NetXtra. Det medförde att MatHem fick många nya företagskunder samt ett eget plocklager i Stockholm (MatHem, 2011). Under året stärkte företaget även sitt kapital med externa investerare med bland annat Verdane Capital, som nu är företagets största ägare med 40 procent i ägarandel. Kapitalet användes för en aggressivare marknadsföring och ännu mer konkurrenskraftiga priser (Dagens Handel, 2012).

Försäljningen på nätet ökade 2013, mycket på grund av ett förändrat köpbeteende. MatHem ökade sin omsättning med 110 procent under detta år tack vare en hög kundnöjdhet, där nio av tio kunder rekommenderade företaget till deras familj, vänner och bekanta (MatHem, 2013). Under året gjordes även en nyemission, där H&Ms VD Karl-Johan Persson blev en viktig investerare (Dagens Industri, 2013). Under 2014 fortsatte marknaden öka, försäljningen av mat på nätet ökade med 40 procent, medan MatHem ökade sin tillväxt med 80 procent.

Företaget har dock inte redovisat ett positivt resultat ännu, men även om grundaren Tomas Kull är positiv till en fortsatt växande marknad och att kunna redovisa ett positivt resultat (MatHem, 2014) så finns det andra som är mer negativa. Ulf Johansson, professor vid Lunds universitet tror inte att marknaden kommer att explodera och generera positiva siffror förrän en av de stora aktörerna verkligen satsar på e-handeln (Dagens Industri, 2015).

Under året 2016 finns det ett 50-tal aktörer varav två utav dem är Ica och Coop. MatHem ser inte dessa aktörer som något större hot för deras marknad, då de har byggt upp en stark grund med distribution, lagerhantering och en oavbruten kyl- och frys-kedja, deras största konkurrent är att få kunden att förändra sitt köpbeteende. En marknad som står för drygt en procent av all dagligvaruhandel med fler aktörer och med hjälp av ett förändrat köpbeteende tror Kull att e-handeln kommer att ha 20 procent av all dagligvaruhandel i framtiden (Kull, 2016).

Ica-gruppen skriver i sin årsredovisning (2013) att dagligvarumarknaden i Sverige är en mogen marknad, dock har kundernas efterfrågan på enklare lösningar och bekvämare sätt att handla förändrat sättet företag arbetar på. Det segmentet av kunder är något som MatHem har riktat sig mot och Ica har nu insett att potentialen på marknaden är gynnsam. Det bekräftas av Ica-gruppens hårda fokus och prioritering av att etablera e-handel för sina kunder (Ica-gruppen, 2013). Även Coop ser potentialen av e-handelns ökning över de senaste åren och lägger mer resurser för att möta konsumenternas efterfrågan (Coop, 2014). För helåret 2014 ökade försäljningen av dagligvaror på internet med 40 procent (Coop, 2014), vilket de anser är det första beviset på en förändring av konsumenternas köpbeteende. I dagsläget har både Coop och Ica lanserat sina tjänster på nätet och arbetar för att ta marknadsandelar inom denna försäljningskanal.

5.2 Lojalitet

“Det viktigaste är att behålla och vara mån om sina befintliga kunder” - Kull

För att hålla kunderna lojala och öka chanserna till återkommande köp arbetar MatHem med kampanjvaror, sms, och nyhetsbrev. För att attrahera nya kunder använder de sig av traditionella marknadsföringskanaler så som TV- och radio-reklam, samt nyare marknadsföringskanaler som marketing target annonser, vilket innebär att personer som har besökt MatHems hemsida kommer få återkommande reklam om dem i sin webbläsare. Sedan

väljer även många att handla hos dem för att det har skett ett förändrat köpbeteende, då kunden inte vill åka till butiken för att handla och väljer då av bekvämlighetsskäl att handla på nätet och få hem varorna till dörren (Kull, 2016). Kull menar även att när väl kunden har handlat en gång så är kunden trogen mot företaget, mycket på grund av att de har bra kvalitet på produkter, en välfungerad kundservice och en oavbruten kyl- och frysdedja (ibid). Kull (2016) berättade vidare att det nödvändigtvis inte behöver spela någon roll hur stort företaget är för att uppnå hög lojalitet, men att ju mindre företaget är, desto lättare är det att veta vilka det är som handlar. Om problem då uppstår har man tid till att kontakta varje kund enskilt för att kunna lösa problemet. När företag är större får man se kunden som en population och det är svårare att uppnå varje individs krav och önskemål (Kull, 2016). Kull (2016) berättar vidare att de jobbar mycket med kampanjvaror och gåvor, samt skräddarsy kundernas erfarenheter genom att anpassa delar av produkterna efter individuella preferenser. De har även ett bonussystem, där konsumenten får en bonuscheck på 25 kronor när kunden har handlat för 2 500 kronor, samt kundförmåner i form av diverse event för rabatterade priser (MatHem, 2015). Kull (2016) berättar även att e-handel gör det lätt att veta exakt vad kunden gör på hemsidan till skillnad från fysiska butiker, vilket bidrar till att de kan erbjuda kundspecifika erbjudanden och underlätta sökningar för sina kunder. MatHem (2016) skriver att deras ambition är att kunna skicka ett sms till kunden innan leveransen sker med ett givet 30 minuters intervall baserat på den tid kunden vill erhålla sina varor, om MatHem inte kan hålla den utsatta tiden kommer kunden meddelas långt i förväg.

Ica nämner att de kommer arbeta med att stärka sina kundlojalitetsprogram inför kommande år samt deras lansering av e-handel (Ica-gruppen, 2013). Då kunder som tidigare handlat i fysiska butiker numer handlar från företag som erbjuder den lösning de eftersträvat.

5.3 Transaktionskostnader

Vi har väldigt bra produktbeskrivningar, någon som plockar åt dig och vi har någon som kör ut det” -

Kull

MatHem är noga med att produkterna håller hög kvalitet, leverera varorna vid utsatt tid och som helhet hålla en hög kvalitet i tjänsten de erbjuder (Kull, 2016). Att alltid vara bättre än kundens förväntningar och ha tydliga och informativa produktbeskrivningar på hemsidan är en prioritet för MatHem (ibid). Genom att hålla kunden nöjd är det viktigt att leverera rätt produkter vid överenskommen tidpunkt, minimera returer och ha tydliga frakt-och bytespolicyers för ökad kundnöjdhet (MatHem, 2016).

Kull (2016) belyser det faktum att de är generösa där fel uppstått, för att kunden ska vara nöjd och för att motverka eventuella negativa erfarenheter hos en befintlig kund. MatHem gör kontinuerliga mätningar på sina chaufförer och kundtjänst för att alltid ha en hög standard och ett positivt bemötande för kunden, då chaufförerna är MatHems ansikte utåt för (Kull, 2016). Kull beskriver även hur konsumenter handlar på ett annorlunda sätt när de beställer över internet, de sitter ofta mellan åtta och tio på kvällen i lugn och ro när de gör sina beställningar och handlar det som är nödvändigt. Jämförelsevis menar hon att man inte plockar på sig onödiga produkter vid näthandel jämfört med att befinna sig i en fysisk butik (ibid). Kull (2016) nämner att handla mat på internet underlättar för småbarnsfamiljer som spenderar större delen av en dag på att planera och ta med sig familjen för att storhandla, eftersom att kunden kan beställa mat i lugn och ro, tiden kan istället läggas på något de föredrar. MatHem erbjuder kunden möjligheten till att abonnera på varor, vilket betyder att kunden i förväg kan ha återkommande produkter som levereras på förutbestämda tidpunkter i intervall som även kunden förutbestämmer (MatHem, 2016).

Kull (2016) berättar också att det är enklare att handla dagligvaror på nätet jämfört med till exempel slalompjäxor, då dagligvaror ofta inte behöver testas innan ett köp sker. Kunden vet i förväg vad det är hen behöver och hur det smakar, utan att behöva prova produkten i butik (Kull, 2016).

Kull (2016) tar även upp om att det huvudsakliga är att förändra konsumentens köpbeteende, från att handla i fysiska butiker till att handla sina dagligvaror på internet kommer det att innebära att de behöver tydliggöra för konsumenten om fördelarna med att använda sig av den nya försäljningskanalen. Dessutom är det viktigt att utveckla en strategi för att få de kunder som provar på för första gången att handla via internet till att återvända och därefter skapa en relation mellan företag och kund. Dagens nyheter (2015) skriver även att i takt med att mobiltelefonerna utvecklas blir det mer lättillgängligt att kunna handla med mobiltelefonen när man till exempel åker hem från jobbet eller sitter på tåget.

5.4 Pris

Kull (2016) berättar att MatHem arbetar mycket med kampanjvaror, samt att erbjuda lägre priser på vissa varor. Kull jämför MatHems priser med Ica supermarket vilket generellt har högre priser än vad en stormarknad erbjuder (Konsumentverket, 2003) men styrker det med

att MatHems kunder handlar optimerat och smartare, samt att impulsköp minimeras vilket Kull (2016) säger leder till sparande.

Enligt en undersökning som Testfakta gjorde 2015 framgick det att MatHem är dyrast på lösplockad mat via e-handel, där de jämfört samma produkter mot fyra olika e-handlare (Test Fakta, 2015). Kull (2016) tar upp deras prioriteringar av att framhäva priset på varorna så att någon som besöker hemsidan tydligt ska se vad olika varor kostar vilket minimerar besökarens behov av att leta sig fram. Som i sin tur minskar kundens potentiella transaktionskostnader i form av informationssökning. Undersökningen Test fakta (2015) gjorde bland företag som säljer lösplockad mat visade att det inte är stora skillnader på priserna där MatHems matkasse som kostade 1 496 kronor och var 172 kronor dyrare än den billigaste konkurrenten som i detta fall var Coop där matkassen kostade 1 324 kronor, samtidigt som övriga testsubjekt låg placerade inom det här intervallet. Kull (2016) berättar att prisvariationerna när det kommer till Icas sortiment beror på att de är satta efter den fysiska butik man väljer att handla ifrån, vilket leder till att prisstrategin varierar beroende på en geografiska lokalisering samt antalet butiker som finns i närheten. Det är även något som upptäcktes genom deras hemsida då priserna varierade beroende på vald butik (Ica, 2016). Något MatHem inte har problem med då de har ett enhetligt pris oavsett vart kunden befinner sig inom deras geografiska område (MatHem, 2016).

5.5 Strategier

“Man ska bara tänka kundfokus, erbjuda det kunden vill ha och kunna erbjuda ett brett sortiment” -

Kull

För MatHem är det viktigt att alltid sätta kunden i fokus och erbjuda det kunden verkligen vill ha, samtidigt som de ska ha ett bredare sortiment till konkurrenskraftiga priser jämfört med närbutiker som Ica supermarket, Coop konsum med mera samtidigt ska det vara lätt att orientera sig i butiken (Kull, 2016).

Att sätta kunden i fokus återspeglas då MatHem erbjuder ett stort sortiment av ekologiska varor och har snabba leveranstider (ibid), då det finns en underliggande supertrend av ekologiska varor (MatHem, 2014). MatHem är störst i Sverige när det gäller ekologisk mat, även inkluderat konkurrenternas fysiska butiker. Coop profilerar sig som Sveriges största aktör vad gällande ekologisk mat, men faktum är att deras sortiment innehar 9,2 procent

ekologiska varor, medan MatHem erbjuder 25 procent (Gunnilstam, 2016). MatHem arbetar aktivt med att öka sortimentet av ekologiska varor för att möta kundens efterfrågan enligt ett uttalande från Tomas Kull för att därigenom hålla kunderna lojala.

Även om konkurrensen hårdnar har inte MatHem några framtidsstrategier för att bemöta det eventuella hotet. Kull (2016) anser att det viktigaste är att fortsätta göra det de gör bra idag och göra det ännu bättre för att fortsätta växa och förhindra att kunden byter leverantör.

MatHem har redovisat negativa resultat sedan bolaget registrerades, då strategin har varit att växa genom tillförskaffa sig större lager, bredda sortimentet och öka personalstyrkan. Målet är att företaget ska redovisa ett positivt resultat i slutet av 2016 om konkurrenssituationen inte hårdnar genom att fortsätta göra det de gör bra och fokusera på den geografiska marknaden de befinner sig på idag, vilket är Ystad till Gävle (MatHem, 2016). I och med att konkurrenterna ligger så pass nära tillhands gör MatHem tester på hemsidan innan de lanseras för att säkerställa att förändringen av hemsidan ger en högre konvertering, vilket innebär att fler besökare på hemsidan köper en vara (ibid). De har en sökfunktion som kallas *search to cart*, vilket innebär att kunden kan göra hela sin veckohandling av mat genom sökfunktionen, där man kan lägga till produkter i varukorgen direkt från sökrutan. MatHem har även sökt patent på denna funktion, för att konkurrenterna inte ska kunna använda sig utav den (Gunnilstam, 2013), dock beviljades inte funktionen och Ica är ett företag som idag använder sig av funktionen (Ica, 2016).

MatHem har tydliga riktlinjer och strategier som är kundbetonade för att på så sätt kunna ta, samt behålla marknadsandelar för att därigenom erhålla kundlojalitet. Kull (2016) nämner även under samtalet hur de hela tiden gäller för dem att arbeta med kvaliteten på det de erbjuder och ha fokus på kunden. MatHem har lanserat "samma dag-leverans" vilket innebär att en kund som handlar innan 13.00 kan få sin leverans redan på kvällen samma dag, tjänsten är de först med och säger att de lanserat den då kunderna har efterfrågat det (Gunnilstam, 2016).

6. Analys

I det här kapitlet analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teorin vi har använt oss av.

6.1 Lojalitet

Kull (2016) belyser vikten av att behålla befintliga kunder, och det är där deras huvudfokus ligger när det gäller arbete med lojalitet. MatHem har varit med från att marknaden tog fart och har genomgått de stadier som format marknaden till vad den för nuvarande är. Kull (2016) berättar också hur det är lättare att hålla reda på enskilda kunder när företaget är nytt och har en liten kundgrupp, men att det blir svårt när ett företag växer och fokus skiftar från individen till marknadssegmentet som helhet. Betydelsen av att tydligt framhäva viktiga komponenter som produktbeskrivningar och priser på varor (Reichheld & Scheffer, 2000) är något MatHem jobbar med och är en bestående del i skapandet av förtroende. Det är viktigt för företag som förhåller sig till e-handel att tydligt framhäva produktbeskrivningar och priser för att kunna erhålla förtroende från kunden. Gommans et al. (2001) skriver om hur kundanpassning bidrar till erhållandet av kundens lojalitet. MatHem använder sig av anpassade erbjudanden och kampanjer efter individuella kunders köphistorik, vilket Gommans et al. (2001) menar på är bidragande faktorer för att erhålla lojalitet. Det är även något som e-handeln generellt har väldigt lätt för sig då kunderna har registrerade konton där köp registreras och lätt kan kollas upp i efterhand vid skapandet av anpassade kampanjer. Problemet som uppstår när marknadsledarna inom fysisk handel etablerar sig, vilket de redan börjar göra, blir att hålla kvar sin lojala kundgrupp och inte förlora dem till dessa företag.

Danaher et al. (2001) skriver om hur välkända varumärken troligtvis har en fördel över mindre varumärken på e-handeln. Kull (2016) menar på att det här inte är något som de tror kommer inträffa men chansen finns att det kan bli verklighet speciellt när marknaden fortfarande är i tillväxtfasen, risken för MatHem kan bli att nya kunder väljer det varumärke de tidigare varit lojala till när de går från fysisk butikshandel till e-handeln. Då Ica har 36 procent av dagligvaruhandeln oberoende av försäljningskanal (Ica-gruppen, 2014). Danaher et al. (2003) skriver om att ett känt varumärke lättare kan erhålla marknadsandelar vid e-handel då de redan har lojala kunder. Något som bör tas i åtanke är just att de större väletablerade företagen ofta har betydligt mer resurser till sitt förfogande och en redan etablerad kundkrets. Mindre företag kommer behöva arbeta med fokus på att skapa lojalitet och framhäva

fördelarna som bara det mindre företaget kan erbjuda kunden. MatHems ambition av att leverera inom ett 30 minuters intervall tyder på att de arbetar för bättre kundanpassade, i de större städerna har de redan börjat erbjuda leveranser inom detta intervall på utsatta tider vilket innebär att de närmar sig sin ambition.

Gommans et al. (2001) skriver att kundanpassning har betydelse för att erhålla lojalitet, där företaget kan anpassa sina produkter efter kundens specifika behov. Även om inte leveranstiden är en produkt, så kundanpassar MatHem deras leveranstid vilket sedan i sin tur kan leda till kundlojalitet. Bonussystemet som de har med att kunden får tillbaka 25 kronor om hen köper för 2 500 kronor kan vara en bra strategi för att få återkommande kunder, men det behöver inte betyda att kunden är lojal, eftersom att många konkurrenter också har ett bonussystem, men det kan vara ett bra tillvägagångssätt för att få återkommande kunder och undvika *switchers*.

6.2 Transaktionskostnader

Som Thompson och Yuanyou (2004) skriver kommer kunden söka sig till det företag som erbjuder de lägsta möjliga transaktionskostnader om produkterna är liknande, samt att transaktionskostnaderna avgör om kunden väljer att överhuvudtaget handla online. Samtidigt som en potentiell kund handlar via internet så bidrar transaktionskostnader även med att befintliga kunder gärna inte vill byta företag om nu inte förtroendet försämrats eller att hen varit med om en händelse som denne inte är nöjd med. På grund av den tid det tar för kunden att hitta ett annat företag, göra en nyregistrering, erhålla nya kampanjer samt bryta abonnerade leveranser ökar kundens *switching cost* vilket är något de gärna vill undvika. Även de förlorade fördelarna med att återkommande kunder får skraddarsyddas erbjudanden efter tidigare beställningar försvinner vid eventuella byten vilket kunder kommer ta i hänsyn om de skulle byta leverantör (Porter, 2001). Att en kund då skulle byta från MatHem till ett annat företag skulle leda till relativt hög *switching cost* då de erbjuder såpass många tjänster. Dock betyder det inte att en kund använder sig av alla tjänster som finns tillgängliga, men ju fler tjänster som erbjuds desto större är chansen att de uppfyller en kunds specifika behov. Då MatHem varit med från att marknaden började växa fram har de lyckats erhålla en viktig marknadsandel i de första två segmenten som nämns i kapitel 2.1 *Teknologiska adoptionslivscykeln*, vilket bidragit till deras nuvarande dominans på marknaden i storstadsområdena de är lokaliserade i.

De mer etablerade dagligvaruhandlarna som i dagsläget har butiker i större delen av Sverige kan på grund av det även erbjuda kunderna att själva hämta sina redan förbeställda matkassar i någon av deras fysiska butiker, det leder i sin tur till att de når en större population av marknaden (Ica-gruppen, 2014). Möjligheten finns för kunden att då hämta maten själv om någon av de utsatta leveranstiderna inte passar, till exempel när de åker hem från jobbet, vilket ökar tillgängligheten. Det är något MatHem inte kan konkurrera med, då det skulle innebära att de behöver etablera flera fysiska punkter för att kunden själv ska kunna hämta sina produkter. För mindre företag i en växande marknad innebär det att de måste öka tillgängligheten inom andra områden, till exempel mer exakta leveranstider. Med sin lansering av "samma dag-leverans" markerar MatHem prioritering av att göra sig mer tillgängliga för kunden och ytterligare utveckla bekvämligheten. Även arbetet med att ständigt göra hemsidan lättillgänglig med *search to cart* funktionen och fortsatt arbete med tydlig produktinformation och pris anser vi styrker det argument om att de har kunden i fokus och fortfarande lyssnar på marknaden. MatHem erbjuder kunden möjligheten att abonnera på en eller flera varor. Det bidrar till att transaktionskostnaderna som uppstår vid ett eventuellt byte av leverantör blir större än om de bara hade behövt göra en nyregistrering. Då kunder gärna undviker sådana kostnader är risken mindre att ett företag förlorar en kund till en konkurrent.

6.3 Pris

Priset är något MatHem inte är bättre än sina konkurrenter på. Kull (2016) berättar att deras priser är jämförbara med Ica supermarkets prissättning och att det är billigare att handla på Ica maxi butiker, dock räknar vi inte in transportkostnader och liknande utan enbart priset på varan. Det styrks även av undersökningen Test fakta (2015) gjorde där det visade sig att MatHem var dyrare än konkurrenterna, däremot behöver man ha i åtanke att det kan ha funnits faktorer som gynnade de andra företagen när testet utfördes som till exempel kampanjvaror och billigare substitutvaror. Men då MatHems prissättning förklaras av Kull (2016) inser vi att det finns billigare alternativ på marknaden men att olika transaktionskostnader kan bidra till att det upplevda priset blir lägre. Det är något konsumenten kommer ha i åtanke vid val av företag för sin e-handel, om samma produkt är billigare hos en konkurrent finns det en risk att kunder väljer att handla där istället.

Marknaden är fortfarande i sin tillväxtfas och kommer utvecklas med tiden, det kommer leda till effektiviseringar i form av distribution och strategi vilket kommer gynna kunden i

slutändan. Dock är de stora faktorerna vid e-handel, bekvämlighet, tidseffektivitet samt att kunden anser att det är prisvärt (Devaraj et al., 2002). Om ett företag lyckas med att framhäva bekvämligheten och tidsbesparingen framför priset på produkten finns det goda möjligheter att fortfarande vara dominerande på marknaden. MatHem som erbjuder leverans samma dag innebär att det är mer bekvämt och tidseffektivt att handla hos dem än hos andra företag som har fasta tider och levererar tidigast dagen därpå. Priset kan vara högre men om kunden prioriterar dessa två faktorer bör den totala besparingen upplevas som större för kunden.

6.4 Strategi

Det är fastställt att de inte har någon kostnadsöverlägsenhet då de ligger i det övre segmentet av priser på sina produkter jämfört med konkurrenter. Däremot är MatHem störst på dagligvarumarknaden med att erbjuda ekologiska varor, då deras sortiment består av 25 procent ekologiska varor. Porter (1983) skriver att ett sätt för att erhålla kundlojalitet är att differentiera sig. Genom att MatHem erbjuder denna mängd av ekologiska varor, bidrar det till att de skulle uppnå kundlojalitet även om konkurrenssituationen förändras och att priset på produkterna blir inte lika viktigt. De erbjuder då det kunderna efterfrågar vilket är ekologiska produkter, då dessa dagligvaror gått från att ha varit en trend till ett etablerat köpbeteende (Coop, 2013). Chansen blir större att kunder som handlar ekologiskt kommer vända sig till MatHem då det är en viktig del av sitt val av företag, enligt Porter (2001) är det huvudsakliga att företag lyssnar på kundens behov i en nyare marknad på internet.

Kull (2016) var tydlig med att de differentierar sig emot konkurrenter genom att erbjuda högkvalitativ service, högkvalitativa produkter och fokus på kundens behov. De fokuserar även på populationen i storstäder där Kull (2016) berättar att de når 50 procent av befolkningen och har inga planer på vidare expanderings då de vill optimera leveransen och tillgängligheten för sitt nuvarande omfång. Även om allt fler *second movers* tillträder marknaden som Ica, Coop och Mat.se anser Kull (2016) att dessa företag inte är konkurrenter utan att de istället bidrar till att marknaden växer. Det största problemet är att få kunden att ändra köpbeteendet för att få marknaden att växa. Att inte se dessa *second movers* som konkurrenter kan vara något naivt, eftersom de skulle kunna utveckla och anpassa tjänsten utifrån kundens behov och på ett bättre sätt motverka de misstag som MatHem eventuellt begått.

7. Slutsats

Det avslutande kapitlet presenterar studiens slutsats med avsikt att besvara syftet. Svaret baseras på det analyserade materialet. Sedan ges förslag till företag som befinner sig i den situationen vi har undersökt om vad de kan göra. Kapitlet avslutas sedan med en kortare diskussion och ger förslag till vidare forskning.

Syftet med studien var att få en ökad kunskap om hur ett företag som var tidigt ute på en marknad håller sina kunder lojala i samband med att konkurrenssituationen förändras. Resultatet var att det studerade företaget håller sina kunder lojala främst genom att ha hög generell kvalitet. Vilket betyder att de har hög kvalitet på produkterna, väl fungerande kundservice, överträffar kundens förväntningar och ett brett sortiment. Detta stämmer väl överens med vad Holmberg (2004) kom fram i sin doktorsavhandling, att kunderna är lojala mot företag som har ett brett sortiment och trevligt bemötande. Det vill säga att dagligvaruhandelsföretag inom e-handeln håller sina kunder lojala utifrån liknande strategier som fysiska dagligvaruhandelsföretag.

När konkurrenssituationen förändras har företaget inga speciella strategier för att hålla sina kunder lojala. Detta kan bero på att vårt studerade företag inte såg de andra aktörerna på marknaden som konkurrenter, utan snarare som medhjälpare för att få marknaden att växa. Det betyder att nu när kunderna främst ligger i segmentet *early adopters* ser företagen inte varandra som konkurrenter utan de hjälps i stället åt att tillsammans överbrygga gapet och nå ut till den potentiella massmarknaden. Företaget som är tidigt ute på en marknad fortsätter med samma strategier som de hade innan konkurrenssituationen förändrades för att hålla sina kunder lojala. Som Porter (2001) nämner är det bättre att lyssna på kundens behov och hålla sig till den strategiska plan som sedan tidigare är bestämd, än att byta fokus och överträffa konkurrenterna med kostnadsöverlägsenhet. Det undersökta företaget erbjuder flera tjänster vilket kan möta flera olika kunders behov, genom att göra detta ökar de även kundens *switching cost* som även minskar risken att de skulle gå till ett konkurrerande företag.

Det undersökta företaget är enligt Testfakta (2015) det dyraste företaget på marknaden, vilket betyder att de inte kan konkurrera med pris. Företaget har dock en tydlig differentieringsstrategi med deras ekologiska produkter, vilket kan vara en fördel för att erhålla lojala kunder, samt att de främst fokuserar på de svenska storstäderna. Att ha en tydlig differentieringsstrategi kan vara fördelaktigt på en växande marknad, då det kan bli svårare

för *second movers* att kopiera en liknande strategi. Det kan i sin tur bidra till att företaget erhåller lojala kunder även när konkurrenssituationen förändras.

7.1 Förslag

Ett företag som var tidigt ute på en växande marknad med en förändrad konkurrenssituation kan hålla sina kunder lojala med olika strategier. Nedan ger vi förslag på vad företag kan använda sig av för strategier, utifrån vår analys.

Det kan vara bra för ett företag som vart tidigt ute på en marknad att vidareutveckla sin strategi och förbättra delar som de anser är sämre istället för att byta fokusering. Att lyssna på kundens behov och anpassa sig efter dem istället för att fokusera på vad konkurrenterna gör.

Företaget kan också fokusera på att utveckla sin tjänst, service, sortiment och fortsätta göra det man är framgångsrik med på den geografiska marknaden företaget riktar sig mot. Det kan även vara en fördel att prioritera att hålla kvar sina befintliga kunder istället för att erhålla nya, samt att framhäva vad som är bra med den produkt eller tjänst som företaget erbjuder.

Genom att ett företag erbjuder olika bonussystem kan det leda till att företaget erhåller återkommande kunder och undviker *switchers*, därmed kan det vara en bra strategi för att få kunderna att återkomma, men det behöver inte betyda att kunden är lojal.

Om ett företag har varit framgångsrikt på en fysisk marknad och sedan antar e-handelsmarknaden kan det vara bra för ett företag som var tidigt ute på e-handelsmarknaden att ha en strategi för att hålla sina kunder lojala.

7.2 Diskussion

Vår studie har utgått från en fallstudie om företaget MatHem, därmed dagligvaruhandeln genom internet. Det finns två viktiga aspekter som kan ha påverkat vårt resultat i studien.

- i) Företaget säljer dagligvaror, vilket innebär att priserna på varorna är relativt låga jämfört mot vissa sällanköpsvaror. Om samma studie hade gjorts på ett sällanköpsföretag hade antagligen priset varit en mer avgörande faktor för att erhålla lojalitet.
- ii) Den andra aspekten är att företaget endast bedriver e-handel vilket betyder att det är lättare för kunden att byta företag, eftersom att konkurrenterna är så pass lättillgängliga.

Om studien istället hade utgått från traditionella fysiska butiker hade antagligen andra faktorer varit mer avgörande för att erhålla lojalitet med en förändrad konkurrenssituation.

7.3 Förslag till vidare forskning

Det skulle vara intressant att göra en liknande studie på andra typer av företag som verkar på andra marknader, för att se om resultatet skulle bli detsamma. Därigenom skulle resultatet kunna generaliseras för alla företag som är tidigt ute på en marknad och hur de har lojala kunder i en förändrad konkurrenssituation.

Vi har förhållit oss till Holmbergs (2004) doktorsavhandling om hur konsumenterna uppfattar lojalitet i dagligvarubutiker. En liknande studie skulle kunna göras men att rikta sig mot hur konsumenten ser på lojalitet till dagligvaruhandelns e-handel, för att se om lojaliteten är detsamma mot e-handelsbutiker som traditionella butiker.

Om marknaden skulle växa och MatHem lyckades hålla sina kunder lojala när konkurrenssituationen förändrades skulle det vara intressant med en ny forskning. Forskarna skulle kunna göra en retrospektiv fallstudie om hur MatHem lyckades bemöta konkurrenssituationen, för att ge förslag till andra företag som är tidigt ute på en växande marknad.

8. Referenser

Axfood. (u.å). *Axfood 2000-2010: Axfoods historia*. Hämtad 2016-05-09, från <http://www.axfood.se/Global/Axfood/Historik/Historik.pdf>

Bauer M., Auer-Srnka K.J, (2012), The life cycle concept in marketing research, *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1) s. 68 - 96

Behravan, N. Jamalzadeh, M. Jouya, S.F. & Markhali, A.Y.Z. (2012) The study of factors associated with trust towards customers' loyalty within online setting, 12(22), s. 2312-2318

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. (3. ed.) Oxford: Oxford University Press.

Schmidt, T. (u.å) *Detaljhandelns historia*. Butiksbanken Hämtad 2016-05-20, från http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml

Chircu, A. M. & Mahajan, J. (2005) Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value. *Decision support service systems*, s. 898-914.

Dagens industri (2011, 3 september) Linas matkasse värd 100 miljoner kronor. Hämtad från: <http://www.di.se/artiklar/2011/5/9/linas-matkasse-var-d-100-miljoner-kronor/>

Dagens Industri. (2013, 17 juni) Karl-Johan Persson ny storägare i snabbväxare. *Dagens Industri*. Hämtad från <http://www.di.se/artiklar/2013/6/17/karl-johan-persson-ny-storagare-i-snabbvaxare/>

Dagens Industri. (2015, 1 Mars) Mathandeln på nätet växer. *Dagens Industri*. Hämtad från <http://www.di.se/artiklar/2015/3/1/mathandeln-pa-natet-vaxer/>

Dagens Industri. (2015, 20 november) Därför är MatHem störst på nätmat. Hämtad från: <http://www.di.se/sponsrad/swedbank/2015/11/19/darfor-ar-mathem-storst-pa-natmat/>

Dagens nyheter. (2015, 17 juli) Allt fler vågar handla mat på nätet. Hämtad från: <http://www.dn.se/ekonomi/allt-fler-vagar-handla-mat-pa-natet/>

Danaher, P. J., Isaac W. Wilson, & Davis, R. A. (2003). A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty, 22(4), s. 461-476

Devaraj, S. Fan, M. & Kohli, R. (2002) Antecedents of B2C Channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics. *Inform*s, 13, s. 316-333.

Gommans, M. Krishnan, K.S. & Sheffold, K.B. (2001) From brand loyalty to E-loyalty: a conceptual framework, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), s. 43-58

Gunnilstam, J. (2013, 12 september) MatHem ansöker om patent på sin nya sökfunktion. *eHandel.se*. Hämtad 2016-05-20, från <http://www.ehandel.se/MatHem-ansoeker-om-patent-paa-sin-nya-soekfunktion,2981.html>

Gunnilstam, J. (2016, 24 februari) MatHem krossar matjättarna när det gäller ekologiskt. *eHandel.se*. Hämtad 2016-05-21, från <http://www.ehandel.se/MatHem-krossar-matjattarna-nar-det-galler-ekologiskt,7288.html>

Gunnilstam, J. (2016, 10 mars) MatHem lanserar samma dag-leverans i Stockholm. *eHandel.se*. Hämtad 2016-05-20, från <http://www.ehandel.se/MatHem-lanserar-samma-dag-leverans-i-Stockholm,7412.html>

Hansson, M. (2015, 5 oktober) Nu kan fler hushåll näthandla sin mat. *Test fakta*. Hämtad 2016-05-18, från <http://www.testfakta.se/guider-och-artiklar/livsmedel/nu-kan-fler-hush%C3%A5ll-n%C3%A4thandla-sin-mat>

Holmberg, U. (2004) *Nöjd och trogen kund? Konsumenters lojalitet mot dagligvarubutiker (Doctoral thesis, University of Gothenburg, Department of Business Administration)* Göteborg: Bokförlaget BAS. Erhållen från författaren med mail.

Howard, J. & Sheth, J. (1967) A Theory of Buyer Behavior, I: Enis, B., Cox, K. & Mokwa, M. (red.) (1994) *Marketing Classics. A Selection of Influential Articles*. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. (red.) (2012). *Marketing management*. (2. European ed.) New York: Pearson.

Li, D., Browne G.J och Wetherbe J.C., (2007) Online Consumer's switching behavior: A buyer-seller relationship perspective. *Journal of electronic commerce i organizations*, 5(1), s. 30-42

MatHem i Sverige AB. (2015) *Terms and conditions*. Stockholm: MatHem i Sverige AB

MatHem. (2016) Hemkörning av mat och matkasse. Från
<https://www.mathem.se/hemleverans/leveranstider>

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Moore, G.A. (2014). *Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customers*. (3. uppl.)

Porter, M.E. (1983). Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter. (s. 25-63) Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL).

Porter, M.E. (2001) *Strategy and the internet*. Harvard Business review. 79(3), s. 62-78. Från databasen Scopus.

Reichheld, F.F., Schefter, P. (2000) E-loyalty: your secret weapon on the webb. *Jul/Aug*, 78(4), s. 105-113

The New York Times (2013, 12 februari) Everything but the Cook. Hämtad från:
http://www.nytimes.com/2013/02/13/dining/the-dinner-kit-is-served.html?_r=0

Thompson, T. & Yuanyou, Y. (2004) Online buying behavior: a transaction cost economics perspective. *Omega* 33, s. 451 – 465

Zamantili Nayir, D. (2007) *Advantages of followers in emerging markets*. 7(28), s.159-166.

Åström, K. (2012, 27 juni) MatHem stärks med nytt kapital. *DagensHandel*. Hämtad från <http://www.dagenshandel.se/nyheter/mathem-starks-med-nytt-kapital/>

8.1 Årsredovisningar

Coop Sverige AB. (2014). *Årsredovisning 2014*. Stockholm: Coop Sverige AB

ICA Gruppen AB. (2013). *Årsredovisning 2013*. Stockholm: ICA Gruppen AB

MatHem i Sverige AB. (2011). *Årsredovisning 2011*. Stockholm: MatHem i Sverige AB

MatHem i Sverige AB. (2013). *Årsredovisning 2013*. Stockholm: MatHem i Sverige AB

MatHem i Sverige AB. (2014). *Årsredovisning 2014*. Stockholm: MatHem i Sverige AB

Appendix 1, Intervjuguide

Utveckling

- Hur har marknaden förändrats från när ni startade bolaget tills nu?
- Hur har ert företag förändrats från när ni startade tills nu?
- Har ni stött på några problem under perioden?
- Hur har konkurrenssituationen förändrats?
- Vad har det inneburit att “jättarna” inom dagligvaruhandeln som Ica, Coop med mera börjat sälja mat genom internet?
- Tror du att dessa företag som redan är stora i dagligvaruhandeln kommer ha det lättare att behålla sina kunder från fysiska butiken till e-handeln?
- Har ni några framtidsstrategier för att bemöta dem? Alltså vill ni göra något annorlunda än vad konkurrenterna gör?
- Med ett negativt resultat 2014 och förväntat negativt resultat 2015 innebär det att ni investerar i företaget för att få det att växa? När är planen att gå med ett positivt resultat? Och hur ska ni lyckas med det?

Lojalitet

- Hur arbetar ni för att hålla era kunder lojala? Har ni olika strategier för att hålla de lojala till era matkassar respektive den mat som säljs separat? Tänkte eftersom att matkassarna som säljs sköts av dotterbolaget Tasteline, eller?
- Hur gör ni för att attrahera nya kunder?
- Vilka faktorer anser du är viktiga för att få lojalitet?
- Tror du att det är lättare att ha fler lojala kunder beroende på hur stort företaget är?

- Arbetar ni lika mycket med att behålla redan befintliga kunder som att erhålla nya?
Eller värdesätter ni en av de faktorerna mer än de andra?
- Hur arbetar ni med prissättningen på era produkter? Tror du att priset är viktigt för att få lojala kunder?

Transaktionskostnader

- Att bedriva handel genom nätet är ju lite annorlunda mot i fysisk butik. Vad tror ni att kunden förväntar sig av er och vad förväntar ni er av kunden?
- Har ni några kostnader utöver själva produkten? Vilka?
- Eftersom att kunden inte behöver ta sig till er innebär det högre priser på produkterna, eventuellt lägre marginaler?
- Eftersom att kunden inte kan klämma och känna på produkten, hur motverkar ni det?

Förtroende

- Hur bygger ni upp ett förtroende för kunden? (bilder och produktinformation)
- Vad gör ni för att motverka dåliga erfarenheter? Och hur agerar ni när detta skett?
- Hur gör ni för att göra en besökare till en kund och vad gör ni för att motverka att besökaren handlar hos någon annan och inte hos er?