

Sammanfattning

- Titel** Företags och konsumenters motiv och förväntningar kring att engagera sig i lojalitetsprogram.
- Författare** Malin Börsbo och Sara Lindskog
- Handledare** Johan Anselmsson
- Problem** I litteraturen kring relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram, eller kundklubbar som det också kallas, är företagsperspektivet idag det dominerande. Den bild som finns av kunderna är inte underbyggd av några empiriska undersökningar speciellt inriktade på kundklubbar. Ett renodlat kundperspektiv saknas alltså. Det behövs därför utökad kunskap om konsumenters motiv och förväntningar kring att engagera sig i dessa klubbar.
- Syfte** Uppsatsens syfte är att undersöka vilka motiv och förväntningar företag respektive konsumenter har på lojalitetsprogram samt hur väl dessa stämmer överens. Vi vill också försöka skapa förståelse för hur lojalitetsprogram påverkar relationen mellan företag och konsument.
- Metod** Uppsatsens övergripande metod är att studera kundklubbar utifrån teorier kring relationsmarknadsföring, kundlojalitet samt lojalitetsprogram. Utifrån denna litteratur samt förstudier har vi konstruerat ett analysverktyg där kundklubbens egenskaper och effekter lyfts fram. Den handgripliga metoden består av en fallstudie med både av kvalitativa och kvantitativa delar. För att kunna jämföra företags- och kundperspektivet har både intervjuer och enkät använts både i studien som fokuserar på företaget och i den där kundklubsmedlemmarna står i centrum.
- Slutsats** Litteraturen inom ämnet saknar idag ett kundperspektiv. Då företagen verkar förlita sig på den bild litteraturen ger, menar vi att de riskerar att få en något felaktig bild av kundernas motiv och förväntningar vad gäller lojalitetsprogram. Vår studie indikerar att det finns en diskrepans mellan vilka egenskaper företag respektive kundklubsmedlemmar ser hos kundklubben. De effekter som företaget hoppas att klubben ska ge verkar inte heller överensstämma hur kunderna reagerar i verkligheten. Det gemensamma drag som framstår, både vad gäller företag och kunders motiv och förväntningar, ligger i att båda parter hoppas på att kundklubben ska ge ekonomisk vinning.
- Nyckelord** Relationsmarknadsföring, kundlojalitet, lojalitetsprogram, kundklubbar, MQ

1 INLEDNING	4
PROBLEMATISERING.....	5
<i>Teoretiskt och praktiskt problem</i>	5
Avsaknad av ett kundperspektiv.....	6
SYFTE.....	9
DISPOSITION.....	9
2 TEORI	10
ETT NYTT PERSPEKTIV?.....	10
<i>Begreppet relationsmarknadsföring</i>	11
<i>Relationsmarknadsföring som strategi</i>	12
Olika nivåer av relationsmarknadsföring	13
Deltidsmarknadsförare	13
<i>Vad behövs för att skapa en god relation?</i>	14
Commitment – Trust	15
Värde.....	16
Equity.....	17
Påverkansfaktorer.....	18
<i>Relationsmarknadsföring – det bästa alternativet?</i>	18
En exklusiv relation?.....	19
KUNDLOJALITET	20
<i>Kundtillfredsställelse</i>	21
<i>Lojalitetsstegen</i>	21
<i>Vad vinner företaget på att ha lojala kunder?</i>	23
KUNDKLUBBAR.....	23
<i>Begreppet kundklubb</i>	24
Olika typer av kundklubbar.....	25
<i>Varför vill företag arbeta med kundklubbar?</i>	26
Kundklubbens mål	27
Primära mål.....	28
Sekundära klubbmål.....	30
Långsiktighet	30
<i>Företagets erbjudande till kunden</i>	30
Medlemsförmåner	31
Balansen mellan ekonomiska incitament och ”mjuka” förmåner.....	32
<i>Kritik mot kundklubbskonceptet</i>	33
GAP ANALYSIS MODEL	34
FRÅN TEORI TILL PRAKTIK.....	37
3 METOD	38
ÖVERGRIPANDE METOD	38

HANDGRIPLIG METOD – FALLSTUDIE	39
<i>Val av fallföretag</i>	40
MQ & Point Club	40
<i>Kvantitativ & kvalitativ metod</i>	41
Vårt val av metod	42
<i>Intervjuer</i>	43
Expertintervjuer	43
Våra expertintervjuer	43
E-postintervju	44
Vår e-postintervju	44
Telefonintervjuer	44
Vår telefonintervju	45
Besöksintervjuer	45
Våra besöksintervjuer	46
<i>Enkätundersökning</i>	46
Vår enkätundersökning	47
<i>Metoddiskussion</i>	48
4 RESULTAT & ANALYS	50
STUDIEN AV MQ	50
<i>Point Clubs egenskaper</i>	51
Ekonomiska förmåner	52
Special treatment förmåner	52
Förmånen att känna sig utvald.....	53
Sociala förmåner	54
<i>Diskussion kring egenskaperna</i>	55
<i>Point Clubs effekter</i>	57
Positiva effekter	57
Diskussion kring de positiva effekterna	59
Negativa effekter	61
Diskussion kring negativa effekter.....	62
<i>Point Clubs resultat</i>	63
VÅR STUDIE AV KLUBBMEDLEMMARNA	65
<i>Point Clubs egenskaper</i>	65
Ekonomiska förmåner	65
Special treatment förmåner	66
Diskussion kring egenskaperna	68
<i>Point Clubs effekter</i>	69
Diskussion kring effekterna av Point Club.....	72
<i>Medlemmarnas negativa kritik</i>	74
EN JÄMFÖRELSE	75

5 SLUTDISKUSSION.....	78
TEORETISKT BIDRAG	78
RÅD TILL FÖRETAGET.....	79
FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	80
KÄLLFÖRTECKNING	82

BILAGOR

1

Inledning

Vi, liksom många andra, har en plånbok som mer och mer fylls ut av kundkort från olika företag. I princip varje större affärskedja erbjuder någon form av kundklubsmedlemskap med olika förmåner. Kundklubbar är definitivt på modet och fler och fler företag anammar den här trenden. Under vår egen tid som konsumenter tycker vi att vi på nära håll har fått följa kundklubbarnas utveckling. Detta har väckt ett intresse hos oss att lära oss mer om kundklubbar och dess funktion i ett företags marknadsföring.

Marknadsföring kan, enligt Sheth et al (1995), spåras så långt tillbaka som 7000 år före Kristus, men kom inte att bli erkänd förrän i början av 1900-talet. När teorin fick fotfäste fokuserade den på transaktioner och byten mellan olika aktörer på marknaden. I industrisamhället gav mass-tillverkning av standardiserade varor upphov till massmarknadsföring (Gummesson 1995). Under denna period var relationen mellan konsument och företag inte särskilt utvecklad utan man hade som mål att sälja en produkt till så många konsumenter som möjligt (Ibid.).

Allt sedan 1970-talet har, enligt Grönroos (1996), byte av värde, exempelvis produkter, mot en summa pengar uppfattats som det centrala fenomenet som all marknadsföring kretsar kring. Marknadsföring är enligt detta synsätt de aktiviteter som företaget planerar och genomför för att möjliggöra och underlätta byte av produkter mot en ekonomisk ersättning. Detta synsätts intrång på marknaden skedde, enligt Sheth et al (1995), till följd av introduktionen av mellanhänder och distributörer som överbryggare av den allt mer växande geografiska och storleksmässiga klyftan mellan producenter och konsumenter.

Enskilda byten är även här därför det främsta målet för marknadsföringsprogrammen, enligt Grönroos (1996). Bytesfenomenet syns extra explicit i konsumentmarknadsföring. Denna form av traditionell marknadsföring ansågs länge vara den generella marknadsföringsteorin och benämns transaktionsmarknadsföring. Ordet syftar på att marknadsföringen har enskilda transaktioner som mål och kunderna utgör då ett anonymt kollektiv av konsumenter (Ibid.).

Det var först på 1980-talet som den så kallade nordiska skolan, relationsmarknadsföringen, började växa fram (Gummesson 1995). Denna marknadsföringsfilosofi betonar, enligt Sheth et al (1995), att marknadsföringens uppgift är att organisera och utveckla nätverk av relationer. Relationsmarknadsföring är sålunda en strategi som sätter fokus på relationer, nätverk och interaktion.

Ett vanligt uttryck för relationsmarknadsföring idag är de kundklubbar eller lojalitetsprogram som fler och fler företag använder sig av. Dessa kan dels ses som en bindning, dels som en extra service eller utökad produkt som läggs till företagets kärnprodukt. På detta sätt hoppas företagen knyta sina bästa kunder till sig och uppnå kundlojalitet.

Problematisering

” [...] en butik som inte har en kundklubb får det väldigt svårt idag. Konsumenterna förväntar sig det.”

Detta uttalande gjordes under en av våra intervjuer och vi tycker att det fångar synen på kundklubbar idag. De flesta butiker erbjuder sina kunder medlemskap i någon form av kundklubb och många konsumenter nappar också på detta erbjudande.

Relationsmarknadsföring är numera ett viktigt begrepp både i teorin och i praktiken. Kundklubbar, eller lojalitetsprogram, är ett uttryck för relationsmarknadsföring och de kan vara ett sätt för företagen att skapa kundlojalitet. Vad är det då i kundklubbkonceptet som lockar? Det är kostsamt att driva en kundklubb. Vad förväntar sig butikerna att kundklubbarna ska ge? Även konsumenterna får göra uppoffringar. Hur kommer det sig att de är så villiga att exempelvis dela med sig av sina personuppgifter och köpvanor till företagen?

Är det enbart ekonomiska fördelar som företag och konsumenter jagar eller finns det även andra värden som är viktiga i sammanhanget? Skapar verkligen kundklubbarna en starkare relation mellan företag och konsument eller förblir relationen oförändrad? Kan ett plastkort i plånboken verkligen göra en kund mer trogen?

Teoretiskt och praktiskt problem

Relationer är, enligt Gummesson (1995), en fundamental grund för all typ av mänsklig samverkan, både inom familjen och vänkretsen såväl som i arbetslivet. De är en del av den mänskliga naturen och vi är omgivna av dem i allt vi gör. Gummesson använder äktenskapet som en metafor för att förklara relationer i affärsvärlden. Att ingå en relation med en kund innebär enligt

författaren, liksom ett äktenskap, en förbindelse och/eller en uppoffring. Relationen mellan kund och företag är därför grundläggande i marknadsföringen.

Relationer mellan företag och konsumenter stimulerar, enligt Gummesson (1995), till återköp och håller kundavhopp på en så låg nivå som möjligt. Betoning ligger på samarbete, vilket gör att leverantörer respektive kunder ses som medparter istället för motparter. Kunder, som har förtroende för ett företag och därför konsumerar regelbundet, är mer lönsamma än kunder vars förtroende måste vinnas vid varje enskilt köptillfälle. Relationsmarknadsföring syftar, enligt Gummesson (1995), också till att stärka de redan befintliga kundrelationerna genom att öka det kundupplevda värdet. Relationsmarknadsföring är alltså marknadsföring som riktas kunden efter det att kunden blivit kund (Nordfält 2000).

Blomqvist et al (1993a) menar därför att relationsmarknadsföring skiljer sig från den traditionella marknadsföringen genom att den bygger på relationsskapande processer snarare än på transaktionsskapande åtgärder. Enligt den traditionella synen på marknadsföring ligger fokus istället på marknadsmixens fyra parametrar, de så kallade fyra P:na, produkt, pris, plats och påverkan.

När en marknad växer och utbytet inte kräver någon egentlig interaktion mellan producent och konsument kan detta synsätt, enligt Grönroos (2000), mycket väl vara gångbart, men på mogna marknader med större konkurrens är det för begränsat. På många marknader råder idag också hård konkurrens och de produkter som erbjuds oss konsumenter blir mer och mer homogena (Blomqvist et al 1993a).

Ytterligare en anledning för företagen att satsa på relationer är, enligt Arantola (2000), att konsumenterna idag omges av kommunikation från många olika håll. Det är många som konkurrerar om konsumenternas uppmärksamhet. En god relation med konsumenterna kan hjälpa ett företag att höras i mediebruset. För att konsumenterna sedan ska välja just vårt företag behövs, enligt Blomqvist et al (1993a), något som differentierar det från konkurrenterna. Ett sätt att differentiera sig är, åter igen, att bygga och underhålla, för både företag och kund, goda och fördelaktiga relationer.

Avsaknad av ett kundperspektiv

I litteraturen är företagets motiv att använda sig av relationsmarknadsföring och bygga upp kundklubbar väl behandlade, men kundernas perspektiv bearbetas i långt mindre utsträckning. Trots noggrann genomgång av relevant och aktuell litteratur i ämnet har vi inte funnit några studier som grundligt undersökt kundernas syn på lojalitetsprogram. Detta har även uppmärksammats av bland annat Heli Arantola (2000:55) som konstaterar att:

”The benefits of relationship marketing for the consumer and the motives for engaging in relational behavior have received less attention.”

Arantola (2000) menar vidare att de studier av kunder inom området relationsmarknadsföring som trots allt gjorts, har fokuserat på skeden tidigare än då en verklig relation mellan företag och kund etablerats. Ett exempel på detta är till bland annat Sheth et al (1995) diskussion kring kundens motiv att begränsa sina valmöjligheter.

Förenkling av val i köpsituationer anser Sheth et al (1995), vara en viktig orsak till att konsumenter är benägna att engagera sig i relationer med företag. Detta för att reducera risker, förenkla informationsbearbetning och minska kognitiv dissonans. Författarna grundar dock sina antaganden på litteraturstudier kring till exempel *consumer learning*, *cognitive consistency*, *memory theories* och sociologi. De har alltså inte gjort några empiriska studier av konsumenter och deras egen syn på relationer med företag och lojalitetsprogram.

Arantola (2000) diskuterar kundperspektivet ur en synvinkel som ligger något närmre vår ansats. Författaren resonerar kring lojalitetsprogram, men har liksom Sheth et al (1995), inte gjort någon empirisk undersökning av konsumenternas motiv att engagera sig i sådana. Arantola pekar dock på fyra olika fördelar som kunden får ut av en längre relation med ett företag. (I resonemanget har Arantola inspirerats av Gwinner et al (1998) som grundar sina antaganden på en studie av litteratur inom relationsmarknadsföringsområdet.)

Social benefits, som inkluderar känslor av igenkännande, samhörighet och till och med vänskap. Denna fördel är vanligast då den personliga kontakten mellan konsument och anställda i ett företag är stor.

Confidence benefits kan definieras som psykologiska fördelar. Med detta avses känslor av trygghet, säkerhet och riskreduktion. Den här typen av fördelar ökar över tiden, allt eftersom kundens förtroende för företaget ökar.

Economic benefits är fördelar som tar sig uttryck till exempel i lägre priser eller kostnadsfria produkter. De ekonomiska fördelarna kan även innebära tidsmässiga vinster eftersom kunden på grund av sin relation med ett företag inte behöver utvärdera en mängd olika valmöjligheter. Detta då kunden inte ser andra företags erbjudanden som något alternativ vilket gör att hon eller han sparar både tid och pengar.

Special treatment benefits avser exempelvis speciell service som endast är tillgänglig för kundklubsmedlemmar.

Trots att det ovanstående resonemanget med all säkerhet är relevant anser vi inte att det räcker för att förstå kunders motiv och förväntningar vad gäller lojalitetsprogram. Vi efterlyser empiriska studier mer specifikt inriktade på kundklubbar ur ett kundperspektiv. I dag kretsar diskussionen kring vad forskare och praktiker *tror* om kunderna utifrån litteraturstudier på andra områden.

Risken med detta är att de hamnar en bit ifrån kundernas verkliga motiv och förväntningar. Detta skulle kunna innebära att det uppstår skillnader mellan vad kunderna förväntar sig att få genom kundklubbarna och vad de faktiskt får.

Parasuraman et al (1985) har utvecklat den så kallade gapmodellen som syftar till att identifiera kvalitetsproblem och fastställa hur service kan förbättras. Modellen visar på fem möjliga gap, varav vi valt att fokusera på *the Perceived Service Quality Gap*. Detta behandlar överensstämmelsen mellan den service en kund förväntar sig att få och den service hon eller han sedan upplever sig få.

Kundklubbar kan ses som en service företagen erbjuder sina kunder. Vi anser därför att det är relevant att diskutera gapmodellen i samband med lojalitetsprogram då detta, oss veterligen, inte har gjorts tidigare. Vi vill dock poängtera att uppsatsens mål inte är att mäta gap. Kundklubbar syftar till att kunden ska uppleva sig få ett mervärde som han eller hon anser vara värdefullt. Att företaget vet vad som är värdefullt för kunden är därför av mycket stor betydelse. Om kunden inte får vad han eller hon har förväntat sig av sitt kundklubsmedlemskap skulle detta kunna få negativa konsekvenser för företaget.

Kunskap om konsumenters motiv och förväntningar att engagera sig i lojalitetsprogram borde därför vara mycket betydelsefull både i teorin och i praktiken. Teoretiskt intressant är att, trots att relationsmarknadsföringen och kundklubbkonceptet behandlas mer och mer i litteraturen, saknas i många fall kundperspektivet. Här tycker vi oss ha funnit ett område som kan vara värt att studera närmare.

"[...] the consumer view is clearly in need of more research." (Arantola 2000:83)

Sett ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan det även vara intressant att uppmärksamma det faktum att fler och fler företag etablerar kundklubbar. Vad är motiven bakom detta? Är det som citatet i början av problematiseringen uttrycker, att företagen inrättar kundklubbar bara för att "alla andra har det" eller har företagen alla de fördelar som litteraturen talar om i åtanke? Vilka effekter kan kundklubben få på relationen mellan företag och konsument?

Med utgångspunkt i ovanstående anser vi oss ha funnit ett område som idag är undersökt i för liten utsträckning. Vår förhoppning är att skapa mer kunskap om kundernas motiv och förväntningar då de engagerar sig i kundklubbar. Intressant vore att jämföra detta med teoretikernas och företagets syn på kundklubbarna, dess förtjänster och uppfattning om vad som lockar kunder att engagera sig i dessa. Uppsatsen kommer alltså endast att behandla konsumentmarknaden. För att öka överskådligheten har vi sammanställt våra funderingar i tre punkter:

- Vad i kundklubbkonceptet motiverar kunden respektive företaget?
- Finns det någon överensstämmelse mellan kundernas och företagets perspektiv?

-
- Stärker kundklubbarna företagens relation med dess kunder och i så fall hur?

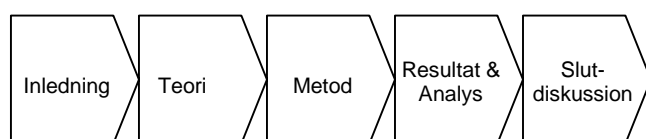
Dessa frågor har fungerat som en utgångspunkt för oss under arbetsprocessen. Vi hoppas även att de ska hjälpa läsaren till bättre förståelse av vårt arbete. Våra funderingar kring ovanstående punkter har utmynnat i undersökningens syfte.

Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka vilka motiv och förväntningar företag respektive konsumenter har på lojalitetsprogram samt hur väl dessa stämmer överens. Vi vill också försöka skapa förståelse för hur lojalitetsprogram påverkar relationen mellan företag och konsument.

Disposition

För att underlätta läsningen åskådliggörs nedan uppsatsens disposition i en figur:



Figur 1. Disposition

Det inledande kapitlet innehåller, förutom en introduktion i ämnet, de problemställningar vi funnit intressanta att studera närmare. Vidare presenteras uppsatsens syfte, de avgränsningar vi gjort samt uppsatsens disposition. I teorikapitlet redovisas de teorier, begrepp och modeller vi har använt för att skapa djupare förståelse för det område inom marknadsföringen vi valt att fördjupa oss i. Metodkapitlet behandlar tillvägagångssättet i den empiriska undersökning vi gjort. I samma kapitel presenteras även vårt fallföretag. Resultaten av undersökningen och analysen av dessa är integrerade i en gemensam del, resultat- och analyskapitlet. I kapitlet kallat slutdiskussion presenteras de slutsatser vi dragit, råd till företag samt förslag på vidare forskning inom området.

2

Teori

Nedan kommer vi att redogöra för teorier och modeller som vi funnit intressanta och relevanta för vår undersökning.

Ett nytt perspektiv?

I inledningen diskuterades i korthet relationsmarknadsföringens framväxt samt hur denna skiljer sig från den så kallade traditionella marknadsföringen, det vill säga marketing mixen med de fyra P:na. Sheth et al (1995) pekar på att fokuseringen i dagens marknadsföring har riktats mot *one-to-one* marknadsföring. *One-to-one* marknadsföring innebär, enligt Pine et al (1995), att ett företag tar fram information om varje kunds speciella behov och preferenser. Denna sammanbinder företag och konsument i en lärande relation, en löpande förbindelse som leder till att de inblandade lär sig mer och mer om varandra ju längre de interagerar. Marknadsföraren för en dialog med varje kund och använder den kunskapen han här får om kunden för att erbjuda denne de produkter som passar just honom eller henne (Pine et al 1995). *One-to-one* marknadsföring innebär alltså att en enda kund utgör ett segment och får ett skräddarsytt erbjudande (Nordfält 2000).

Gummesson (1997) betonar att relationsmarknadsföringen inte enbart är en ny teori som ska läggas till den befintliga traditionella marknadsföringen, utan den innebär ett paradigmskifte inom området. Ett paradigmskifte innebär, enligt Gummesson (1995), att ett ämnesområde byggs upp på en ny grund med nya värderingar, antaganden och metoder. Det accepterade ställs åt sidan för att antingen försvinna eller existera bredvid det nya. I detta sammanhang verkar det senare vara det mest riktiga. Dock finns det fortfarande situationer där den traditionella marknadsföringen har en plats (Grönroos 1995).

Grönroos (1995:4) pekar dock på fem skäl till att den traditionella marknadsföringen idag kan ses som mindre relevant:

1. Den förut så dominerande massmarkanden blir mer och mer fragmenterad.
2. Dagens kunder vill inte vara anonyma, de vill behandlas som viktiga och de blir mer och mer sofistikerade.

-
3. Fler och fler marknader mognar.
 4. Konkurrensen mellan olika företag har ökat och blivit mer global.
 5. Erbjudandena på den globala marknaden är idag mindre standardiserade eftersom det är vad kunderna efterfrågar. Den nya teknologin gör också detta möjligt.

Vidare menar Grönroos (1995) att den traditionella marknadsföringen är alltför produktorienterad. I dagsläget fungerar en kundorienterad marknadsföring avsevärt bättre. I en organisation som tillämpar ett traditionellt synsätt blir marknadsförarna alltför isolerade från resten av organisationen och från kunderna.

”Both from an organisational point of view and from a psychological standpoint the marketing departement is off side.” (Grönroos 1995:6)

I ett företag som tillämpar relationsmarknadsföring är, enligt Blomqvist et al (1993a), istället ansvaret för marknadsföringen fördelat över hela organisationen. Detta innebär att alla funktioner i företaget måste samarbeta för att nå de uppsatta målen. Författarna betonar att marknadsföringsfunktionen, som traditionellt definieras som en fristående avdelning, inte på egen hand kan utveckla och genomdriva en relationsmarknadsföringsstrategi. Relationsmarknadsföring bygger sålunda på samarbete inom företaget istället för specialisering av funktioner och uppdelning av arbete (Grönroos 1995).

Marknads- och försäljningsavdelningar kan själva alltså bara hantera en begränsad del av marknadsföringen eftersom deras personal inte alltid kan vara på rätt plats vid rätt tid med de rätta kundkontakterna (Gummesson 1995). En marknadsavdelning efter 4P-modellen har sällan någon närmare kontakt med konsumenterna, vilket enligt Gummesson innebär att de blir fjärrade från dem. Ett företag som tillämpar relationsmarknadsföring använder sig istället av *part-time marketers* (Grönroos 1995).

Begreppet relationsmarknadsföring

Begreppet relationsmarknadsföring myntades, enligt Blomqvist et al (1993a), av Leonard Berry (1983) och innebär enligt honom att attrahera, upprätthålla och befrämja kundrelationer. Berry menar vidare att marknadsföringens syfte i lika hög grad är att behålla befintliga kunder som att attrahera nya. Gummesson (1995:16) definierar begreppet:

”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”

Grönroos (1999:328) har ytterligare en definition:

"Marketing is the process of identifying and establishing, maintaining, and enhancing, and when necessary also terminating relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met; and this is done by a mutual exchange and fulfillment of promises."

Copulsky et al (1990 i Blomqvist et al 1993a) har en mer praktisk definition av begreppet. De delar upp relationsmarknadsföring i olika steg. Det första av dessa innebär att företaget identifierar och bygger upp en databas över befintliga och potentiella kunder för att sedan nå dessa kunder med skraddarsydd information via olika kanaler. Varje enskild kundrelation ska sedan utvärderas med avseende på värdet och kostnaderna för att erövra och behålla kunden en längre tid. Copulsky et al lägger betoningen på långsiktighet och menar att målet är ett utökat utnyttjande av produkten eller tjänsten under en längre tid.

Relationsmarknadsföring som strategi

Relationsmarknadsföring kretsar, enligt Gummesson (1995), kring upprättandet av långsiktiga relationer, vilket kan leda till kundlojalitet. Till skillnad från transaktionsmarknadsföring syftar relationsmarknadsföring, som tidigare nämnts, till att bygga och upprätthålla relationer med kunder. Nordfält (2000) diskuterar därför relationsmarknadsföring som en defensiv strategi. Detta då fokus ligger på att behålla de befintliga kunderna till skillnad från den offensiva strategin som har som mål att attrahera nya kunder.

Då relationsmarknadsföring tillämpas försöker man, enligt Sheth et al (1995), involvera och integrera företagets marknadsföring med kunderna, leverantörerna och andra aktörer. En sådan involvering leder i bästa fall till en god och stark relation aktörerna emellan. En väl integrerad relation förutsätter, enligt ovan nämnda författare, en överlappning i planering och förfarande mellan de involverade aktörerna och förutsätter nära bindningar vad gäller ekonomi, känslor och allmän struktur. Relationsmarknadsföring bygger på ömsesidigt beroende snarare än oberoende mellan aktörerna och poängterar vikten av samarbete istället för tävlan.

I relationsmarknadsföring riktas, som ovan nämnts, uppmärksamheten mot befintliga kunder. Blomqvist et al (1993a) menar att i takt med att företagets kännedom om de dessa kunder ökar, kommer metoderna för att nå dem bli mer noggranna och träffsäkra. Relationsmarknadsföring handlar alltså om att knyta kunderna närmare företaget. På detta sätt kan företaget minska behovet av att hela tiden skaffa nya kunder.

Blomqvist et al (1993a) menar vidare att relationsmarknadsföring ser varje kund som en enskild individ med unika behov och preferenser. De marknadsföringsinsatser som görs ska öka det kundupplevda värdet och på så sätt stärka kundrelationen.

Relationsmarknadsföring kräver alltså information om kunden som individ samt att det finns en tvåvägskommunikation mellan företag och individuella kunder (Boedeker 1997). Denna information bör lagras i en databas som behandlar både kvalitativa och kvantitativa data.

Olika nivåer av relationsmarknadsföring

Enligt Blomqvist et al (1993a) finns det olika sätt att utforma relationsmarknadsföring i ett företag beroende på vilken styrka företaget vill uppnå i sina kundrelationer, samt vilken grad av differentiering som eftersträvas. Ju högre nivå företaget väljer, desto större är de potentiella fördelarna med relationsmarknadsföring.

Första nivån karakteriseras, enligt Blomqvist et al (1993a), av att företaget främst använder sig av priset som medel för att öka kundens upplevda värde. Ett vanligt område där detta tillämpas är i detaljhandeln med alla dess återbärningar och stamkundserbjudanden. Nackdelen med första nivån är att den sällan ger företaget några bestående konkurrensfördelar. Även på nästa nivå används ofta ekonomiska incitament men i kombination med andra åtgärder som syftar till att etablera sociala relationer med kunden. Blomqvist et al (1993a) menar att kunden på så sätt inte längre är en i mängden utan det sker en mer personlig kommunikation mellan företag och kund, till exempel genom hälsningar per post. Målet med detta är att skapa ett förtroende som gör att relationen får ett djupare värde för kunden än vad som kan åstadkommas om företaget endast sänker priset.

Den sista nivån innebär, enligt Blomqvist et al (1993a), att företaget, förutom de finansiella och sociala banden, även knyter strukturella band med kunderna. Med detta menas att företagets tjänster designas som en del av ett leveranssystem istället för att vara beroende av den enskilda individens förmåga att skapa relationer. Kostnaderna för kunden att byta leverantör blir höga vilket gör att kunden stannar. De strukturella banden finner man oftast i industriell marknadsföring, men enligt Blomqvist et al (1993a) går de även att applicera på marknadsföring mot konsumenter. Utgångspunkten för strategin är att erbjuda kunden något han eller hon inte kan få tag i på egen hand eller som inte finns tillgängliga på något annat sätt än genom företaget.

Barnes (1994) anser dock att denna form av *locking-in* inte gagnar byggandet av en relation på lång sikt. En kund som fortsätter ett samarbete med ett företag på grund av de höga kostnaderna för att byta leverantör är fångad i relationen. Ett sådant samarbete är enligt Barnes (1994) långt underlägset ett samarbete där båda parterna frivilligt deltar.

Deltidsmarknadsförare

Då ett företag tillämpar relationsmarknadsföring har, som ovan nämnts, alla medarbetare i organisationen ansvar för företagets marknadsföring. *Part-time marketers*, eller deltidsmarknadsförare, är, enligt Grönroos (1995), individer utanför marknadsföringsavdelningen som inte är

specialister på marknadsföring utan på andra områden inom företaget, till exempel underhåll, leveranser, klagomålshantering eller i princip vilket typ av jobb som helst. Deras attityder och sätt att göra sitt jobb påverkar kundernas uppfattning av företaget och kvaliteten på dess erbjudanden. Deltidsmarknadsförarna har alltså dubbelt ansvar: dels att göra sitt jobb bra och dels att påverka marknadsföringen positivt.

Grönroos (1995) menar vidare att deltidsmarknadsförarna även har en viktig uppgift i att förmedla information om kunderna till olika delar av företaget. Det är ofta deltidsmarknadsförarna som får ta emot både kundernas positiva och negativa kritik och det är viktigt att denna sedan sprids i organisationen. Marknadsundersökningar räcker, enligt Grönroos (1995), inte för att täcka behovet av information en organisation har om sina kunder, det behövs en mer komplett bild, vilket deltidsmarknadsförarna kan ge.

För att skapa hög motivation hos deltidsmarknadsförarna och förbereda organisationen för sin nya marknadsföringsuppgift, är det viktigt med intern marknadsföring (Grönroos 1995). Intern marknadsföring innebär, enligt Gummesson (1995:214):

"[...] att företagsledningen applicerar marknadsföringskunskaper som ursprungligen utvecklats för extern marknadsföring på den interna marknaden, dvs personalen."

Även den externa marknadsföringen är alltså viktig för det interna marknadsföringsarbetet. Gummesson (1995) betonar hur viktigt det är att anställda har en positiv attityd till det företag de arbetar för och att de vet vilka mål organisationen jobbar mot. För att få en effektiv extern marknadsföring krävs alltså även en effektiv intern sådan.

Vad behövs för att skapa en god relation?

Popcorn (1991) betonar att företag måste fråga sig vad de kan göra för sina kunder för att de ska tilltala av företagets produkter. Författaren anser att ett företags möjlighet att nå konsumenterna är beroende av vad det kan leverera förutom själva produkten. Popcorn (1991) poängterar också hur viktigt det är för företag att ta reda på vad de kan göra för att förtjäna sina kunders lojalitet så att de kan leverera just detta. Skaffar sig företaget denna kunskap har de också vunnit sina kunder för livet.

Vidare menar Popcorn (1991) att företag måste arbeta för att skapa goda relationer till konsumenterna. Relationer som baseras på tillit. Vad väcker då tillit? Hederlighet, menar Popcorn. Författaren anser att de företag som är goda och gör gott kommer att väcka tillit vilket i sin tur leder till lojala kunder.

Commitment – Trust

Ett flertal författare diskuterar, liksom Popcorn (1991), vikten av tillit, *trust* och betonar samtidigt betydelsen av *commitment*.

Trust definieras av Morgan et al (1994:5) som:

”[...] *one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity.*”

Morgan et al (1994:4) definierar vidare *relationship commitment* som

”[...] *an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely*”

Arantola (2000:8) definierar begreppet enligt följande:

”[...] *a behavioural and attitudinal state of the member based on experience and including intentions to act in the future.*”

Morgan et al (1994) trycker på vikten av *commitment* och *trust* i en relation då dessa faktorer uppmuntrar marknadsföraren att; (1) investera i relationer och samarbeta med de olika aktörer organisationen har utbyte med, (2) avstå från kortsiktiga alternativ till förmån för mer långsiktiga fördelar som kommer av att stanna med en partner, (3) se potentiella högriskprocesser som välbetänkta eftersom man litar på att ens partner inte kommer att handla opportunistiskt.

När både *commitment* och *trust* finns i en relation leder det, enligt Morgan et al (1994), till högre produktivitet samt större inre och yttre effektivitet. Då en service marknadsförs är *trust* extra viktigt eftersom kunden måste köpa servicen innan han eller hon kan testa den. Ett exempel på detta är en hårklippning hos frisören. Kunden vet ju faktiskt inte vilket resultat som kommer ut av servicen förrän den redan är utförd.

Morgan et al (1994) tycker sig kunna fastställa att *commitment* och *trust* utvecklas när ett företag engagerar sig i sina relationer genom att bland annat tillhandahålla resurser, tillfällen och fördelar som är överlägsna de erbjudanden som konkurrenterna ger. Det är även viktigt att företaget håller hög standard när det gäller den egna organisationens värderingar och samarbetar med andra som delar dessa värden. Det är naturligtvis även essentiellt att företag undviker att medvetet utnyttja sina utbytespartners.

Även Pressey et al (2000) menar att ett långsiktigt perspektiv och underlättat informationsutbyte är nödvändigt för att en relation ska kunna skapas. De betonar också vikten av att företaget har

konsumentens bästa för ögonen. Författarna har identifierat sju dimensioner som de anser vara relevanta i utvecklingen av en relation mellan företag och kund (Pressey et al 2000:3):

- A high level of trust between both parties.
- A high level of commitment between both parties.
- A long time horizon (or length of relationship).
- Open communication channels between both parties, with information exchange between both parties.
- Having the customer's best interest at heart.
- A commitment to quality for both parties.
- An attempt to favourable lock-in or retain the customer.

Om *lock-in* verkligen är ett uttryck för god relationsmarknadsföring ifrågasätts dock från flera håll. Detta har i korthet berörts ovan.

Värde

"The best loyalty scheme is to offer more value, as defined by your target customers, not your competitors." (Kahn 1995 i Pressey 2000:286)

Enligt Blomqvist et al (1993a) utgår relationsmarknadsföring som strategi från individens behov och preferenser och fokuserar på att upprätthålla och utveckla kundrelationerna. Detta genom att tillföra kunden extra värde. Tanken är, som nämnts tidigare, att minska kundomsättningen i företaget och istället stärka de befintliga kundrelationerna. Ju högre värde kunden upplever desto starkare blir relationen mellan företag och kund menar författarna. Detta blir en viktig konkurrens fördel och ett sätt för företaget att differentiera sig från konkurrenterna.

Ett företags förmåga att skapa ett överlägset värde för sina kunder anses även av Ravald et al (1996) vara en av de mest framgångsrika konkurrensstrategierna. Genom att utöka värdet för en kärnprodukt, till exempel genom att förbättra dess kvalitet eller ge god service och support, kan ett företag öka en kunds tillfredsställelse med en produkt. Genom detta stärker företaget sina band till kunden och ökar på så vis kundlojaliteten. Kundtillfredsställelse skulle då vara en viktig, kanske till och med en av de viktigare, förutsättningarna för kundlojalitet enligt Ravald et al (1996).

Frågan är bara vad som är grunden till kundtillfredsställelse. Enligt mer traditionella modeller är kundtillfredsställelse ett resultat av upplevd kvalitet, det vill säga skillnaden mellan förväntad kvalitet och faktiskt kvalitet. Ravald et al (1996) menar dock att svaret på denna fråga istället är värde. Värde, menar de, är produkten av upplevt värde relativt upplevd uppföring.

Det upplevda värdet är, enligt Ravald et al (1996), den samlade nyttan kunden anser sig få av att köpa en vara eller tjänst. Den upplevda uppoffringen är å andra sidan det som kunden måste offra för att få ett visst värde. Detta inkluderar alla kostnader som en konsument drabbas av när hon eller han gör ett köp, till exempel inköpspris, transport, installation, underhåll och reparationer, samt risken för att varan inte motsvarar förväntningarna. Om kunden upplever sig få mycket för det han eller hon behövde offra blir också det upplevda värdet högt.

Mot denna bakgrund menar Ravald et al (1996) att det är viktigt att företag inte bara koncentreras på vad de ger kunden utan även på vad kunden måste offra. Författarna vill vidga diskussionen från att handla om vilken kvalitet kunderna upplever, till om de egentligen behöver denna kvalitet och om de är villiga att betala för den. Att försöka ge en produkt eller tjänst högre värde genom att lägga till extra saker är alltså varken en god eller långsiktig strategi om det extra värdet inte är framtaget för att möta ett faktiskt behov hos konsumenterna (Pressey et al 2000).

En risk i detta sammanhang menar Ravald et al (1996) är att företag lägger till så mycket extra på en produkt att priset måste höjas. I sådana fall blir värdet för kunden egentligen oförändrat. Hon eller han får mer, men måste också betala mer. Detta är inget troligen inget övertygande skäl för kunden att köpa produkten eller tjänsten. Ravald et al (1996) betonar att förmånerna alltså måste vara utformade efter vad kunden behöver och vill ha.

Ravald et al (1996) menar vidare att ett företag också kan erbjuda sina kunder ett ökat värde genom att minska deras upplevda uppoffring, det vill säga minimera deras relationskostnader. Det är då viktigt att företaget vet hur dess aktiviteter påverkar kundernas upplevda värde. Vidare är det viktigt att understryka att det upplevda värdet är subjektivt och därmed varierar mellan olika kunder. Samma person kan också uppleva värde olika vid olika tillfällen.

Till skillnad från det traditionella perspektivet ses ur ett relationsperspektiv även relationen som ett värde i sig. Ravald et al (1996) menar att en relation som sådan kan ha stor inverkan på hur ett företags erbjudande upplevs av en kund. I en nära relation skiftar kundens fokus från en utvärdering av separata erbjudanden till relationen som helhet. En god och nära relation mellan kund och företag kan i sig vara en viktig köporsak. Detta resonemang anser vi vara speciellt relevant ur ett kundklubbperspektiv.

En optimal strategi skulle, enligt Ravald et al (1996), vara att kombinera *cost leadership* och differentiering genom att erbjuda högt värde riktat till rätt konsumenter, det vill säga sådana som är lönsamma för företaget.

Equity

Relationer mellan kunder och företag är även beroende av att det finns en rimlighet eller rättvisa, *equity*, i förhållandet dem emellan. Istället för att mäta framgång eller nederlag i relation till

balansen mellan fördelar och uppoffringar, anser Szmigin et al (1998), att kunderna har en bredare syn och utvärderar om de transaktioner de deltar i är rättvisa (*equitable*). Ett viktigt antagande här är dock att alla relationer i sammanhanget har begränsad relevans och påtaglighet för konsumenterna.

Påverkansfaktorer

Pressey et al (2000) diskuterar fyra olika faktorer som kan påverka relationen mellan företag och kund. Till viss del tar detta resonemang sin utgångspunkt i servicemarknadsföring men eftersom denna uppsats behandlar lojalitetsprogram, vilket kan ses som en service, anser vi att resonemanget kan tillämpas även här. De faktorer som författarna diskuterar är: *personal/impersonal*, *power*, *professionalism* och *involvement*.

Den första av faktorerna som Pressey et al (2000) behandlar är den personliga kontakt och service en kund får av ett företag. Ju mer personlig service och kontakt desto större är möjligheten till kommunikation och därmed ökar förutsättningarna för relationsmarknadsföring. Här spelar den personal som möter kunden till exempel i en butik stor roll.

Med den andra faktorn, *power*, avser Pressey et al (2000) den maktbalans som råder mellan företag och kund. Författarna betonar vikten av en jämn maktbalans, det vill säga att ingen av parterna får ha makt över den andra utan relationen bör istället präglas av samarbete. Detta är något som även Morgan et al (1994) betonar. I en situation där en av parterna står i ett beroendeförhållande till den andra, har denne en svagare position i relationen vilket kan göra relationen ojämlig. Ur ett relationsperspektiv bör därför ett jämlikt förhållande eftersträvas.

Vad gäller den tredje faktorn, *professionalism*, menar Pressey et al (2000) att professionellt utförd service ökar förutsättningarna för framgångsrik relationsmarknadsföring. Med professionell service avser författarna att företagets anställda kan ge kunden bra råd, att klagomål hanteras effektivt etcetera. Allt detta stärker kundens förtroende för företaget.

Den sista faktorn Pressey et al (2000) behandlar, *involvement*, handlar om kundens motivering och engagemang, det vill säga i hur hög grad han eller hon interagerar med företaget. Då kundens *involvement* är hög, ökar förutsättningarna för lyckad relationsmarknadsföring. Kunden knyts närmare till företaget.

Relationsmarknadsföring – det bästa alternativet?

Relationsmarknadsföring bygger på långsiktiga relationer. Szmigin et al (1998) anser dock att det är viktigt att reflektera över om det alltid ligger ett värde i långsiktiga relationer och vilken part som tjänar mest på en sådan. Författarna betonar att alla kunder inte vill ha, eller tjänar inte på, långsiktiga relationer. Olika kunder har olika personligheter, olika behov och befinner sig i olika

situationer. Vissa kunder befinner sig också i relationer som de helst inte skulle vilja vara i. Exempel på detta kan, enligt Szmigin et al (1998) vara en relation med ett låneinstitut.

Vissa långsiktiga relationer kan, menar Szmigin et al (1998), också vara fördelaktiga för en leverantör men leda till att kunden känner sig bunden. Kanske skulle han eller hon till och med tjäna på att använda en annan leverantör. En sådan situation betecknar knappast lyckad relationsmarknadsföring. Szmigin et al (1998) vill därför varna för en ny typ av ”*marketing myopia*” där man alltför snabbt antar att alla kunder behöver och vill ha relationer.

Vidare vill Szmigin et al (1998) visa att värdet av en relation är beroende av servicens, kundens och situationens natur. De menar att vissa företag ”tvingar” in kunder i relationer genom olika incitament eller straff trots att till exempel direkta fördelar vid köptillfället skulle göra kunden mer nöjd. Olika kunder värderar också en relation olika högt och det upplevda värdet av en långsiktig kan därför variera. Författarna frågar sig alltså om skapandet av relationer alltid är det bästa ut kundens perspektiv.

Cahill (1998) förordar att företagen försöker lära sig mer om sina kunder så att de kan utveckla produkter och service som kunderna vill ha. Dock menar författaren att företagen inte bör samla in mer information om kunderna än vad de kan eller vill använda. Det tycker han sker idag och frågar sig vad företagen ska göra med all information eftersom han anser att de ändå till största del arbetar med ekonomiska förmåner. Relationsmarknadsföring handlar, enligt Cahill (1998), inte bara om priserbjudanden utan en mer djupgående relation med företaget, till exempel när personalen i butiken känner igen sina kunder och vet vad de vill ha. Kundlojalitet kan inte köpas eller utvecklas kortsiktigt. För ”riktig” relationsmarknadsföring krävs heltidsjobb och stor ansträngning från alla i organisationen.

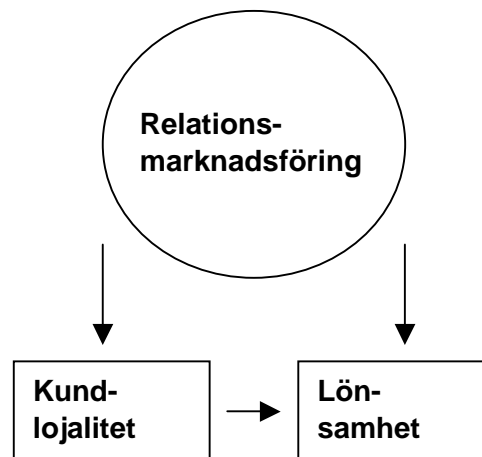
En exklusiv relation?

De flesta kunder förlägger inte sina inköp till endast en butik utan byter mellan ett antal olika handlare. Jackson (1985 i Boedeker 1997) talar om denna situation som en typ av *always-a-share model*. Eftersom kunden inte har ett exklusivt förhållande med en speciell leverantör utan skiftar mellan olika, möts inte målet med relationsmarknadsföring helt. Emellertid innebär det inte att kunden överger företaget utan kommer tillbaka, vilket är en bra om företaget eftersträvar en relation (Boedeker 1997).

Szmigin et al (1998) anser att målet för företag inte bör vara en relation likt ett äktenskap, det vill säga en exklusiv relation. Istället bör företaget fungera som en ”vän” bland flera, och sikta mot att bli en *preferred friend* för sina kunder. Detta skulle, enligt Szmigin et al (1998), i så fall innebära en situation där kunden är villig offra tid och möda på relationen men utan att behöva vara helt exklusiv.

Kundlojalitet

Ett viktigt begrepp inom relationsmarknadsföringen är kundlojalitet. Förhållandet mellan relationsmarknadsföring och kundlojalitet illustreras i figuren nedan.



Figur 2. RM-modellen (Blomqvist et al 1993a:20) något modifierad av författarna.

Begreppet kundlojalitet och etablerandet av goda relationer mellan företag och kunder är, enligt Stiernstrand (1997), idag mycket viktigt för de flesta företag. Mycket av forskningen kring kundlojalitet koncentreras kring den lojalitet som kunder visar mot varor. Detta brukar kallas *brand loyalty* och handlar om lojalitet mot ett specifikt varumärke.

Arantola (2000:8) definierar kundlojalitet som:

"[...] repeat buying or experiencing the offering combined with a positive attitude."

Denna definition kan sägas innehålla två olika vinklingar på begreppets innebörd, dels kundlojalitet som ett beteende och dels som en attityd. Även Mägi (2000) diskuterar kundlojalitet i liknande termer. Beteende- respektive attitydlojalitet kan definieras som:

Beteendelojalitet. Konsumenten har en positiv inställning till ett företag och dess produkter (Stiernstrand 1997). Med anledning av detta återkommer konsumenten till samma leverantör och handlar upprepade gånger.

Attitydlojalitet. Ett vanligt sätt att betrakta lojalitet är, enligt Mägi (2000), som ett mentalt tillstånd hos kunden. Då kunden känner lojalitet mot ett visst varumärke kan detta ta sig uttryck i ett antal beteenden. Mägi (2000) menar alltså att beteendena i sig inte utgör lojaliteten utan att de

återspeglar kundens mentala tillstånd. Eftersom lojalitet, enligt denna definition, inte är ett observerbart beteende, är i princip det enda sättet att uttala sig om huruvida en konsument är lojal eller ej, att fråga honom eller henne.

Stiernstrand (1997) lägger ännu en dimension till begreppet:

Kognitiv lojalitet kan beskrivas som att en viss produkt är den första en individ tänker på när ett visst behov aktualiseras. Ytterligare ett sätt att beskriva kognitiv lojalitet är att definiera det som konsumentens förstahandsval i en beslutssituation där flera andra alternativ förekommer. Alla alternativ bedöms och utvärderas således inte på samma sätt som det alternativ till vilket kunden har en relation. Stiernstrand (1997) menar med andra ord att lojala kunder inte söker aktivt efter erbjudanden från andra företag.

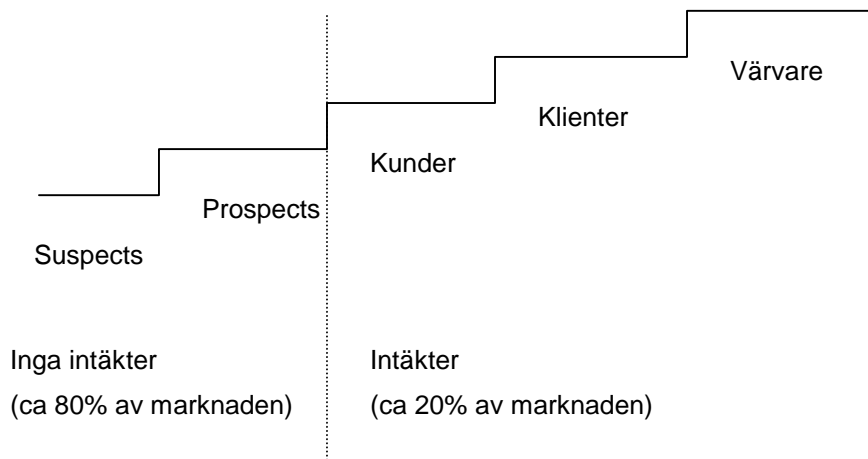
Kundtillfredsställelse

Hur hög tillfredsställelse en kund får av en produkt påverkar, enligt Stiernstrand (1997), i hög grad hans eller hennes lojalitet mot företaget som saluför denna. En kund som är nöjd kommer sannolikt ha starka intentioner att på nytt konsumera den aktuella produkten. Många gånger anger litteraturen kundtillfredsställelse som den viktigaste förklaringen till kundlojalitet. Detta skulle i så fall betyda att kundtillfredsställelse är en nödvändighet och ensamt tillräckligt för utvecklandet av kundlojalitet.

Även enligt Blomqvist et al (1993b) är den grundläggande förutsättningen för att ett företag skall få lojala kunder att det erbjuder produkter som tillgodoser kundernas behov och som kunderna blir nöjda med. Normalt sett är det dock, enligt Blomqvist et al (1993b), inte endast själva produkten som är utslagsgivande för kundens lojalitet till företaget utan även den service och det stöd som företaget erbjuder kunden är avgörande. Med andra ord menar författarna att det till stor del är kvaliteten och värdet i relationen som bestämmer hur lojal kunden blir mot företaget.

Lojalitetsstegen

I bilden nedan visas företagets intäktskällor (Elinder 1993). Aktiviteterna mot *suspects* och *prospects* har ännu inte gett någon avkastning utan endast medfört kostnader för företaget medan *kunder*, *klienter* och *värvarer* är de som köper företagets produkter. *Prospects* är individer som visat intresse för butiken, *kunderna* handlar sporadiskt och *klienterna* handlar ofta. *Värvarna* är klienter som talar positivt om företaget och därmed rekryterar nya kunder. Med Elinders (1993) bild som bakgrund kan företaget börja fundera på om marknadsföringsresurserna används på bästa sätt.



Figur 3. Lojalitetsstegen (Elinder 1993:15)

Företag bör sträva efter att bygga upp ett marknadsbearbetningssystem som på sikt kan ge fler kunder med hög livstidsintäkt, det vill säga den summa kunden spenderar hos företaget under hela sin livstid (Elinder 1993). De flesta företag vill givetvis ha lojala kunder som återkommande konsumerar deras produkter. Blomqvist et al (1993b) ger några exempel på åtgärder som företaget kan använda för att attrahera kunder och öka lojaliteten:

Ge ett bra första och sista intryck. Genom att företaget redan från början gör ett gott intryck på kunden ökar chansen att han eller hon kommer känna förtroende för företaget (Blomqvist et al 1993b). Det är betydligt svårare att i efterhand reparera ett dåligt första intryck. Kundens åsikt om företaget kan också spridas genom *word-of-mouth* och det är, enligt Blomqvist et al (1993b), mycket viktigt att denna ryktesspridning är positiv. *Word-of-mouth* är, enligt McKenna (1991), den mest kraftfulla typen av kommunikation. Trots att skriven information kan innehålla all relevant fakta inför ett köp, är information från personliga kontakter den konsumenten litar mest på. Viktigt att tänka på är att en nöjd konsument talar om sin belåtenhet för tre personer medan en missnöjd kund delar sin otillfredsställdhet med tio.

Mät och styr kundens förväntningar. Blomqvist et al (1993b) menar att det är viktigt att företag kontinuerligt undersöker vad kunderna efterfrågar och förväntar sig. Detta så att de kan betona de faktorer som kunden anser vara viktigast. På så sätt kan företaget lättare hålla vad de lovat sina kunder.

Upplys kunden. Kunder som är informerade och har god kunskap om ett företag och dess erbjudanden tenderar att vara de mest lojala (Blomqvist et al 1993b). Det är därför mycket viktigt att informera kunderna om företaget och dess produkter i största möjliga mån.

Skapa byteskostnader. När en kund en gång bytt företag är det betydligt svårare att vinna tillbaka honom eller henne. Av denna anledning är det, enligt Blomqvist et al (1993b), fördelaktigt med olika former av lojalitetsprogram. Detta för att kunden ska attraheras av det befintliga företags

fördelar och inte ens överväga att byta leverantör. Om denna form av *lock in* verkligen skapar lojala kunder är dock omdiskuterat.

Vad vinner företaget på att ha lojala kunder?

Söderlund (2000) diskuterar den lojala kunden som slutsteget i en process där förhållandet mellan kund och företag har fördjupats med tiden. Ju längre en kund stannar hos ett företag, desto mer är han eller hon värd för företaget (Reichheld 1996). Arantola (2000) visar på ett antal väl dokumenterade fördelar som genereras av kundlojalitet. Exempel på dessa är att lojala kunder konsumerar i högre grad och tillfredsställer en större andel av sitt behov av en viss produkttyp hos samma leverantör.

Vidare menar Arantola (2000) att lojala kunder är mindre priskänsliga än andra kunder och leder till lägre kostnader för företaget. Detta då marknadsföringskostnaderna för dessa kunder ”betalas av” under längre tid. En lojal kund anses också vara mindre benägen att byta leverantör och är mindre mottaglig för konkurrenternas marknadsföringsaktiviteter. De lojala kunderna sprider, som ovan nämnts, också ofta god *word-of-mouth* om företaget och genererar, enligt Reichheld (1996) även nya kunder. Ytterligare en viktig fördel lojala kunder ger är den kunskap och de synpunkter de kan förmedla till företaget (Söderlund 2000).

Kundklubbar

Ett sätt för företag att skapa kundlojalitet är genom att arbeta med lojalitetsprogram eller kundklubbar som de också kallas. I dagens alltmer hårdnande konkurrens blir man som kund, i stort sett vart man än handlar, erbjuden att gå med i någon form av kundklubb. Företagen vill på detta sätt få en bättre överblick över sina kunder och vad de handlar.

Enligt Butscher (2000) uppstod kundklubbarna i Tyskland under 1980-talet. Anledningen var att tysk lag förbjuder företag att sälja samma produkt med olika pris till olika kunder, till exempel beroende av om de är kundklubsmedlemmar eller inte. De tyska marknadsförarna var därför tvungna att hitta andra lojalitetsskapande metoder än ekonomiska förmåner och belöningar. Kundklubbar är en företeelse som sedan ökat explosionsartat under 1990-talet (Blomqvist et al 1993b). Flygbolagen var bland de första som anammade lojalitetsprogrammen då de ville skapa en stark relation till sina kunder.

Enligt Blomqvist et al (1993b) är kundklubbar ett sätt för företag att formalisera och utveckla relationen med sina kärnkunder. Med kärnkunder avses de kunder som företaget anser mest betydelsefulla och därmed värda att investera i. Blomqvist et al (1993b) formulerar tre grundläggande frågor genom vilka företaget kan identifiera sina kärnkunder. För det första, vilka är våra mest lojala och lönsamma kunder? För det andra, vilka kunder värdesätter våra erbjudanden

mest? För det tredje, vilka kunder är mer värdefulla för vårt företag än för konkurrenterna? Kärnkunderna erbjuds sedan vissa fördelar med syfte att göra dem till lojala stamkunder. Kundklubbar ska alltså skapa bindningar mellan kund och företag samt fördjupa och förlänga relationen.

Begreppet kundklubb

Blomqvist et al (1993b:111) definierar begreppen kundklubb eller lojalitetsprogram på följande sätt:

”Ett lojalitetsprogram är en formaliserad sammanslutning av kunder vilka uppfyller vissa kriterier som företaget ställt upp, vilka utför någon form av prestation för sitt medlemskap och som belöning för detta erhåller förmåner som bara är tillgängliga för lojalitetsprogrammets medlemmar.”

Ytterligare en definition av begreppet kundklubb är Johnsons (1998:1):

”[...] any marketing program designed to increase the life-time value of current customers through a long-term interactive relationship.”

Dessa definitioner tolkar vi som ett uttryck för ett relativt ekonomiskt synsätt på kundklubbskonceptet. En annan, mer relationsinriktad, definition av kundklubb ges av Butscher (2000:28):

”En kundklubb är åtminstone en kommunikativ sammanslutning av personer eller organisationer som startas och drivs av en organisation i syfte att kunna kontakta medlemmarna direkt och regelbundet och erbjuda dem ett förmånspaket med ett högt upplevt värde, med målet att aktivera dem och öka deras lojalitet.”

Enligt Butscher (2000) är kundklubbar ett marknadsföringsgrepp som inte endast riktar sig mot enskilda personer utan är även användbara i *business-to-business* sammanhang. Detta behandlas dock inte inom ramen för denna uppsats. Kundklubbar kan också ha varierande grad av organisation, från att enbart vara en kommunikativ sammanslutning till att bygga personliga kontakter. Butscher (2000) poängterar vidare att kundklubbarna ”startas och drivs av en organisation”, det vill säga klubben organiseras eller startas inte av sina medlemmar, utan av företaget. Det är också därifrån alla aktiviteter och all administration organiseras. Att klubben kontaktar medlemmarna regelbundet och direkt innebär att de inte använder sig av kanaler för masskommunikation, utan av individanpassade utskick, till exempel ett nyhetsbrev en gång i månaden.

De tre ovanstående definitionerna har mycket gemensamt men skiljer sig fundamentalt åt på en punkt. Johnsons och Blomqvists definitioner ser till företagets mål vad gäller långsiktighet och lönsamhet i relationen med kunden medan Butscher även inkluderar en emotionell dimension.

Butscher (2000) ser kundklubbens främsta lojalitetsskapande beståndsdel som de förmåner medlemmarna erbjuds. Det är viktigt, som vi nämnt tidigare, att medlemmarna upplever att förmånerna har ett högt värde för dem. Målet att aktivera medlemmarna innebär bland annat ytterligare köp, spridning av positiv *word-of-mouth*, kommunikation och uppgiftslämning till klubben. Dessa aktiviteter ska leda till att företaget uppnår sina, vad Butscher (2000) kallar, lojalitetsmål. Om det grundläggande målet är att skapa lojalitet bland medlemmarna uppnås detta genom att en *emotionell relation* etableras. Det räcker alltså inte med ekonomiska incitament som rabatter och bonus. Känslomässiga relationer, menar Butscher (2000), är betydligt starkare och mer beständiga.

Olika typer av kundklubbar

Butscher (2000) talar om två olika typer av kundklubbar, öppna och slutna. I öppna kundklubbar kan alla som vill gå med och det finns vanligtvis inte något formellt ansökningsförfarande eller några speciella villkor. Öppna klubbar riktar sig både till nuvarande och potentiella kunder, vilket gör att klubben får en bred medlemsbas. Syftet är att skapa en dialog med medlemmarna och knyta dem närmare företaget.

I en sluten klubb får däremot inte vem som helst bli medlem utan kunden måste gå igenom en viss procedur för att nå medlemskap (Butscher 2000). I de slutna klubbarna förekommer medlemsavgifter och ansökan sker på ett mer formellt sätt. Ibland ställs också vissa krav för att en person ska få bli medlem, till exempel när det gäller köpvolymer. Genom att ha vissa villkor kan företaget, enligt Butscher (2000), sälla bort ovälkomna konsumenter och försäkra sig om att klubbens medlemmar utgörs av den primära målgruppen.

Vilken typ av klubb som är lämpligast, menar Butscher (2000), beror på kundklubbens mål. Öppna klubbar passar bäst i företag med allmän inriktning som har lite kunskap om sina nuvarande och potentiella kunder, verkar på en osegmenterad marknad, på konsumtionsvarumarknader, inom dagligvaruhandeln och har relativt stor budget i ett längre perspektiv.

Slutna klubbar passar ofta bättre för företag som vill nå eller belöna sina bästa kunder, har en större specialinriktning, en tydligt segmenterad marknad med en enhetlig kundkrets, inte producerar konsumtionsvaror samt har liten budget (Butscher 2000).

Respektive typ av klubb har, enligt Butscher (2000), sina fördelar. Öppna kundklubbar har fördelar som till exempel att många kunder kan nås och databasen blir mer fullständig. Det blir också lättare att nå potentiella kunder och konkurrenters kunder. Kostnadseffektivitet nås även snabbare eftersom antalet medlemmar blir relativt högt. Slutna klubbar, å andra sidan, gör det lättare för företagen att rikta sig mot rätt målgrupp. Medlemskapet blir värt mer eftersom det inte

är villkorslöst och databasen innehåller endast medlemmar som verkligen är intresserade av företaget.

Oavsett om kundklubben är öppen eller sluten tillhör den, enligt Blomqvist et al (1993b), oftast någon av följande två kategorier:

1. En kundklubb som erbjuder kunden någon form av värdetillägg eller extra service.
2. En kundklubb som erbjuder sina medlemmar någon form av kvantitetsrabatt. Detta innebär att kundklubsmedlemmen erhåller en årlig bonus baserad på hans eller hennes årliga inköp. Även vissa rabatter och specialerbjudanden ges.

Dock menar Blomqvist et al (1993b) att det är sällan en kundklubb tillhör den ena eller den andra kategorin. Det är istället vanligt med en mix av de båda. Den första programtypen handlar om relationsbyggande genom utökad service, medan den andra använder prissättning som ett medel för att tilltala de bästa kunderna och locka till fler köp.

Varför vill företag arbeta med kundklubbar?

Då en relation mellan företag och kund ökar kundens upplevda värde, när det värde en kund genererar över en livstid är högt samt då det är billigare att behålla sina gamla kunder än att attrahera nya, kan kundklubben vara ett lönsamt marknadsföringsgrepp (Dowling et al 1997 i Arantola 2000).

Idag råder enligt Butscher (2000) en ”kundvårdande trend” vilket beror på dagens marknads-klimat. Detta karakteriseras, enligt författaren, bland annat av samgående och nyförvärv vilket skapar större och starkare företag och därmed ökad konkurrens. Vidare har konkurrensen från lågkostnadsproducenter i exempelvis Fjärran Östern och Indien ökat. Kunderna har också börjat efterfråga mer individanpassade produkter och tjänster och de har mer kännedom om alternativa produkter. Företagen har, enligt Butscher (2000), även insett att det är mer lönsamt att behålla befintliga kunder än att hela tiden behöva attrahera nya.

Produkterna har i dag också blivit mer och mer lika varandra vilket har gjort det viktigare för företagen att differentiera sina produkter, till exempel med hjälp av god service (Butscher 2000). Ytterligare en faktor är att kunderna möts av en ökande mängd masskommunikation. Dels kan det vara svårt för just vårt företag att höras i bruset och dels reagerar fler och fler konsumenter negativt på masskommunikation. Alltså måste det finnas mer effektiva sätt att använda de pengar som man idag lägger på reklam i teve, radio, tidningar etcetera (Ibid.).

Butscher (2000) menar sålunda att en kundorienterad inställning är avgörande för att ett företag ska bli framgångsrikt i dagens marknadsklimat. Tyvärr är det dock alltför få företag som håller

vad de lovar och lever upp till kundens förväntningar. Många företag förlitar sig också fortfarande i för stor utsträckning på ekonomiska incitament, det vill säga rabatter och andra ekonomiska förmåner trots att det, enligt Butscher (2000), är de som minst av allt gör kunderna lojala. De kunder som lockas av ekonomiska förmåner kommer med stor sannolikhet att gå till ett annat företag nästa gång om de får ett bättre erbjudande. Goda kundrelationer som bygger på förtroende och ömsesidighet betonar Butscher (2000) som det enda sättet att skapa lojalitet på längre sikt.

Kundvårdande marknadsföring har enligt undersökningar visat sig ha mycket positiv betydelse för ett företags resultat (Butscher, 2000). Bland annat hävdas det att om ett företags kundbortfall minskar med fem procent, kan vinsten öka med mellan 25 och 85 procent, beroende på vilken bransch man verkar i. Detta då vinsten av en kund ökar med tiden beroende på avkastningsmönster, kostnadsbesparing och prispremier (Ibid.).

Enligt Elinder (1993) är det också ett välkänt faktum att 20 % av företagets kunder står för 80 % av dess omsättning. Det som tidigare varit ett problem är att det varit svårt att veta vilka dessa 20 % varit. Företagen har alltså förut inte känt till vilka kunder som återkommer, hur ofta eller för hur mycket varje kund handlar. Detta har, enligt Elinder (1993), lett till att de varit tvungna att bearbeta hela sin marknad för att nå de viktigaste kunderna. Eftersom de aktiva kunderna endast utgör 20 % av alla som företaget riktar sin marknadsföring mot, kan man säga att 80 % av denna är bortkastade pengar. Den största delen av marknadsföringsbudgeten läggs på individer som inte handlar hos företaget i alla fall. Att sälja till en ny kund är fyra till sex gånger dyrare än att sälja till en redan befintlig (Butscher 2000).

Genom att öka kommunikationsfrekvensen med kunderna kan det också bli lättare att upptäcka missnöjda kunder (Butscher 2000). Endast omkring fem procent av de kunder som är missnöjda klagar till huvudkontoret eller ledningen, övriga klagar på försäljningsstället eller återkommer helt enkelt inte till företaget. Det finns dessutom en överhängande risk att företaget får negativ *word-of-mouth* (Ibid.).

Blomqvist et al (1999) menar dock att trots att en kund är nöjd behöver det inte betyda att hon eller han kommer att vända sig till företaget igen. De flesta kunder som faller bort hävdar att de faktiskt var nöjda. Med hjälp av lojalitetsskapande åtgärder kan ett företag, enligt författarna, upptäcka nöjda kunder som fortfarande använder konkurrenters produkter. Genom att tillföra ett ytterligare värde kan ett företag vinna dessa kunder och därmed få större ”kundandel”. Detta extra värde kan tillföras med hjälp av en kundklubb.

Kundklubbens mål

Ytterst syftar kundklubbar till att öka ett företags vinst och marknadsandelar, eftersom detta gör det mer stabilt och säkrar dess fortlevnad (Butscher 2000). Detta är dock mycket långskitiga mål.

För att uppnå dessa måste man först nå andra ”mellanliggande” mål, de primära klubbmålen. Figuren nedan åskådliggör detta:

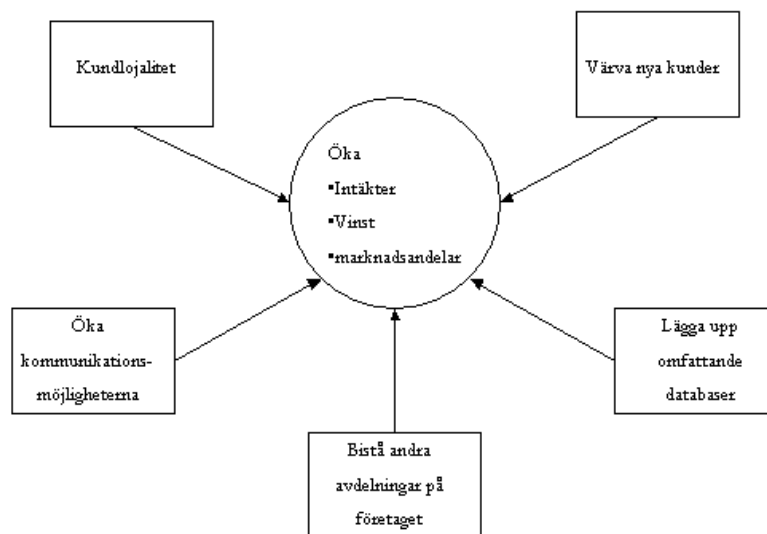


Fig 4. Kundklubbens primära mål (Butscher 2000:52)

Primära mål

Det främsta syftet med en kundklubb är, enligt Butscher (2000), att skapa en relation till kunderna som gör dem trogna på lång sikt. Det är dock viktigt att inse att det aldrig går att göra alla konsumenter nöjda utan det gäller att attrahera rätt kunder. Trots att en viss kundgrupp skulle vara trogen företaget under hela sin livstid, kanske dess efterfrågan är så liten att den avkastning den skulle ge inte är värd de kostnader och insatser som skulle behövas. Butscher (2000) anser det därför viktigt att identifiera de mest betydelsefulla kunderna och belöna dem med olika medel.

Ett annat av de primära målen är att försöka locka nya kunder att bli medlemmar i kundklubben (Butscher 2000). Ökad kontakt med företaget kan göra att kunderna håller produkten aktuell i sitt medvetande vilket i sin tur skulle kunna leda till att de provar den eller använder den oftare samt pratar om den med andra människor.

Ett tredje motiv att använda en kundklubb som marknadsföringsaktivitet är att skapa en kunddatabas. Butscher (2000) menar att en väl utformad och underhållen sådan är mycket viktig för företagets marknadsföring. Databasen kan innehålla information om till exempel kundernas köpvanor vilken är mycket svår att få fram på annat sätt.

Med hjälp av informationen i databasen kan företaget få en bättre bild av sina kunder (Elinder 1993). Vilka är de? Var bor de? Vad köper de? Hur länge har de varit medlemmar? Med hjälp av denna och annan information kan företaget, enligt Elinder (1993), göra effektivare selekteringar och säkrare välja ut de individer som är mest benägna att svara på en viss aktivitet. Informationen

man har om kunden kan även påverka innehållet i aktiviteten så att den blir bättre. Elinder (1993) anser alltså att databasen kan hjälpa företaget att rikta sin marknadsföring på ett effektivare sätt.

Boedeker (1997) påpekar dock att företagen i högre utsträckning borde leverera differentierade meddelanden och erbjudanden till sina medlemmar baserade på informationen i kunddatabasen. Idag ligger fokus för kundkort någonstans mellan mass- och målmarknadsföring, enligt Boedeker (1997). Kundkortet kan visserligen vara riktade mot en viss målgrupp men företagen använder möjligheten att segmentera, med hjälp av den information som har inhämtats från medlemmarna, i för liten utsträckning.

Kunddatabasen ger dock företaget möjligheten att enkelt kontakta sina medlemmar med undersökningar om köpvanor- och motiv, åsikter och uppfattningar om produkten och så vidare (Butscher 2000). Medlemmarna i en kundklubb har oftast ett särskilt intresse för det företag vars klubb de är medlemmar i. Att företaget kontaktar sina medlemmar och efterfrågar deras åsikter uppskattas, enligt Butscher (2000), ofta av medlemmarna då de upplever att företaget visar sin uppskattning av dem som kunder.

Gummesson (1995) hävdar emellertid att kunddatabaserna lätt överskattas. De är en bra möjlighet som kan innebära stora fördelar men de är samtidigt svåra att utnyttja på ett kreativt sätt. Cahill (1998) menar också att många företag samlar mycket information bara för att det är möjligt utan att egentligen använda den.

Det fjärde primära målet är att bistå andra avdelningar i företaget, till exempel marknadsföring eller forskning och utveckling, med information (Butscher 2000). Kundklubben ger en möjlighet för företaget att kommunicera med kunder som är betydligt mer benägna att lämna information och ge uttryck för åsikter än om man till exempel hade frågat ”folk på stan”. Klubben ger, enligt Butscher (2000), en unik chans att föra en dialog med kunderna. Detta kan ge företaget nya idéer, information om problem med de nuvarande produkterna och mycket annat. Författaren påpekar dock att kundklubbmedlemmarnas åsikter inte alltid är representativa för hela målgruppen och kan inte ersätta fullskaliga marknadsundersökningar. De fungerar istället bäst som underlag för snabbare undersökningar i mindre skala. Dock anser vi att om kundklubben är stor och utgörs av ett företags viktigaste kunder borde undersökningar inom klubben vara relativt användbara.

Det sista primära målet Butscher (2000) tar upp är möjligheterna till ökad kommunikation med kunderna, det vill säga skapandet av kommunikationskanaler som kan göra att företaget intensifierar kontakten med sina kunder. Detta leder, enligt författaren, dels till mer regelbunden kontakt mellan kunder och företag, men även till mer direkt information som är personligt anpassad till kunden. Det är, som vi ovan nämnt, en mer effektiv resursanvändning än till exempel massmarknadsföring och ger, enligt Butscher (2000) större positiv effekt.

Sekundära klubbmål

Förutom de primära klubbmål som diskuterats ovan ger Butscher (2000) exempel på ett antal sekundära klubbmål. De positiva effekterna kundklubben förhoppningsvis för med sig ska i förlängningen även stärka produktens, varumärkets och företagets profil. De erbjudanden, säljkampanjer och andra aktiviteter kundklubben anordnar är avsedda att locka fler kunder till försäljningsställena. Kundklubben kan, enligt Butscher (2000), också medverka till att hålla produkten eller företaget aktuellt i kundens medvetande. Den ska vidare tillföra ökad kundservice som kompletterar den service kunden får hos säljarna. Klubben kan även serva försäljarna med skyltmaterial, annonskampanjer och så vidare.

Långsiktighet

Kundklubbarna har, som nämnts ovan, en långtidseffekt. De sekundära målen kan uppnås på relativt kort sikt medan de primära målen tar tid att realisera och det kan endast ske om kunderna är engagerade (Butscher 2000). Att lägga upp en fullständig kunddatabas kan till exempel ta månader eller år. Vill ett företag mäta sin kundklubbs effektivitet måste detta alltså göras under lång tid. Det är viktigt att inse att klubbmedlemskap inte är ett mål i sig utan ett medel för att uppnå de olika marknadsföringsmål som diskuterats ovan (Ibid.).

En annan grundläggande förutsättning är, enligt Butscher (2000), att företaget ger kunderna något innan det kan ta emot något ifrån dem. Det går alltså inte bara att utnyttja kunderna för att få information utan relationen måste vara ömsesidig.

Företagets erbjudande till kunden

Då ett företag väljer att starta en kundklubb introduceras ett helt nytt sätt att se på verksamheten. Fokus flyttas från produkterna till kunderna, vilka kommer att ses som företagets viktigaste tillgång (Elinder 1993). Det spelar ingen roll hur bra ett företags produkt är om det inte finns kunder som vill köpa den. Om ett företag har trogna, lojala kunder ökar dess möjlighet till överlevnad på sikt. Elinder (1993) betonar att det är viktigt att de förmåner företaget erbjuder sina nya kundklubsmedlemmar är så påtagliga att kunden finner det värt att identifiera sig vid varje köp, det vill säga visa upp sitt klubbkort.

Att kontinuerligt hålla kontakt med medlemmarna i kundklubben är enligt Elinder (1993) väldigt viktigt för att kunna öka lojaliteten. Detta kan systematiseras genom att företaget arbetar fram så kallade ”standarddialoger”. Dessa dialoger täcker in ungefär 80 % av de frekventa kontakterna mellan företag och kund. Elinder (1993) kallar dessa dialogaktiviteter och några exempel på sådana kan vara:

Välkomstbrevet. I detta brev önskas medlemmen välkommen till kundklubben. Det bör innehålla information om hur klubben fungerar, vilka erbjudanden kunden får samt de olika bonus-

nivåerna. Kunden får också sitt medlemskort (om detta inte redan delats ut i butiken). Det är vidare bra om det finns någon form av attraktivt medlemserbjudande som lockar kunden till butiken för att kunna börja samla sin bonus.

Bonusbesked. Här talar företaget om för kunden hur mycket han eller hon handlat för och vilken bonusnivå som uppnåtts. Även här kan det vara lämpligt att ge någon form av medlemserbjudande.

Säsongsbrev. Företaget kan göra utskick till kund vid olika tillfällen t ex jul, sommar eller påsk. Innehållet i detta utskick kan anpassas till den bonusnivå som kunden befinner sig på. Brevet kan också innehålla speciella årstidserbjudanden.

Ovan beskrivna aktiviteter syftar till att kunden ska känna att relationen med företaget har förändrats (Elinder 1993). Vid en jämförelse med företag som inte har någon kundklubb är skillnaden i kommunikation mellan företag och kunder ofta markant. De kunder som inte är medlemmar får till exempel ingen information om erbjudanden eller förhandsreor.

Elinder (1993) menar att det är viktigt för företaget att hela tiden utveckla nya produkter och erbjudanden till sina lojala kunder. Speciellt viktigt är det att erbjuda dem så kallade ”nödvändighetsprodukter”. Detta är produkter som kunderna har ett frekvent behov av. Om företaget har många sådana i sitt sortiment ökar, enligt Elinder (1993), chanserna att kunderna kommer tillbaka. Om de varor som saluförs är av en typ som kunderna inte har behov av att köpa särskilt ofta, till exempel tvättmaskiner, finns en risk att deras aktivitetsnivå går ner och de blir mer passiva.

Medlemsförmåner

Det som lockar en individ att bli medlem i en kundklubb är ofta det förmånspaket som kundklubben erbjuder. McKenna (1991) pekar på att gränsen mellan produkter och service har börjat suddas ut eftersom de ofta kombineras till mer fullständiga erbjudanden. I många fall innehåller kundklubbserbjudanden just en sådan kombination för att skapa ett mervärde för medlemmarna. Det är, enligt författaren, också av stor betydelse att förmånerna har stort värde för kunden.

Förmånerna ska enligt Elinder (1993) bidra till att attrahera fler kunder att bli medlemmar och verka så att de är villiga att identifiera sig vid varje köptillfälle. Om detta sker kan företaget samla viktig information om kunderna och deras beteende. Ju mer relevant information som företaget kan samla in desto mer underlättar det marknadsföringsarbetet, vilket diskuterats tidigare. Butscher (2000) menar att de rätta förmånerna har ett ”högt upplevt värde” ur kundens synvinkel. Kunden lockas enbart till medlemskap om hon eller han anser att kundklubben ger exklusiva förmåner och ett högt mervärde. Om kundklubben erbjuder en förmån som inte är

intressant för kunden är det av mindre betydelse att dess egentliga värde är högt. Det är alltså viktigt att valet av förmåner sker ur kundens synvinkel.

Elinder (1993:62ff) delar in medlemsförmånerna i: klubbförmåner, bonus och övriga förmåner.

Klubbförmåner. Syftet med dessa är att skapa ett intresse hos kunderna för att söka medlemskap i kundklubben. Kunden måste tycka att det är värdefullt att vara medlem. Förmånerna kan utgöras av rabatter eller speciella priser på utvalda produkter.

Bonus. Målet med bonusen är att stimulera kunden att bli medlem och sedan identifiera sig vid varje köptillfälle för att samla bonuspoäng. En indelning av kundklubbarna med utgångspunkt från bonusen kan göras i tre kategorier: Klubbar som ger bonus från första köp, klubbar som har en nedre beloppsgräns för att ge bonus och klubbar helt utan bonus. De klubbar som ger bonus redan från första köpet har störst möjlighet att få information om sina kunder. Risker med att inte lämna bonus från första kronan är att kunderna tycker det är alldeles för avlägsna nivåer och därför väljer att inte bära med sig kortet vid mindre köp eller impulsköp. Detta kan leda till att den för marknadsföringen så viktiga kunddatabasen kan förvandlas till ett kundregister. De kundklubbar som inte lämnar någon bonus alls kan ha svårt att motivera sina kunder att göra flera köp då de kan uppleva att de inte får något för det.

Övriga förmåner. Elinder (1993) talar även om tredjepartsförmåner. Detta innebär erbjudanden som ligger utanför det egna företagets ordinarie utbud, till exempel en rabatt på en produkt hos ett annat företag. Avsikten med dessa förmåner är att stärka värdet av att vara medlem i kundklubben och på så sätt stimulera fler kunder att bli medlemmar.

Balansen mellan ekonomiska incitament och ”mjuka” förmåner

För att en kundklubb ska vara attraktiv är det, enligt Butscher (2000), viktigt med en god balans mellan ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner. De ekonomiska förmånerna är ofta likartade hos olika företag och lätta att imitera. Det är därför av vikt att kundklubben även erbjuder ”mjuka” förmåner. Dessa särskiljer klubben från konkurrenterna och hjälper till att profilera den.

Alltför många kundklubbar litar dock i för hög grad på olika ekonomiska incitament, trots att det, enligt Butscher (2000), är de som minst bidrar till kundlojalitet. Författaren menar att de kunder som endast blir medlemmar för att få ekonomiska fördelar är de som ständigt jagar bättre pris och de kommer således att överge företaget om någon annan kan erbjuda dem samma produkt till bättre pris. Butscher (2000) betonar att det enda sättet att skapa trogna kunder i ett längre perspektiv är genom långsiktiga relationer byggda på förtroende och ömsesidighet.

Även Blomqvist et al (1999) talar om vikten av icke-ekonomiska förmåner i kundklubbar. Författarna menar att de flesta klubbar idag utnyttjar pengar som ”morot” för medlemmarna. I den

ökade konkurrensen börjar emellertid fler och fler företag betona andra fördelar. Några av dessa är ökad information och minskad osäkerhet för kunden. De positiva effekterna av en kundklubb blir, enligt Blomqvist et al (1999), som störst då företagen inte bara fokuserar på priset utan erbjuder ett mer holistisk koncept och maximerar kundnyttan.

Även Cahill (1998) ifrågasätter de ekonomiska incitament som många kundklubbar erbjuder och menar att kundlojalitet inte är något ett företag kan "köpa". Ingen kan ha en relation med en produkt utan relationer är något man har med människor, till exempel med en handlare. För det behövs inga lojalitetsprogram, kort eller lägrepriserbudanden. Dessa ser Cahill (1998) som alldeles för kortsiktiga åtgärder som inte skapar äkta lojalitet. Han menar att kundkort i många fall endast fungerar som en elektronisk kupong. Dessutom anser han att det i många fall är teknologin driver vårt tänkande, inte tvärt om.

"Bara för att vi har teknologi för att göra något [samla en mängd information i databaser] innebär det inte att vi måste göra det." (Cahill 1998:3, författarnas översättning)

Kritik mot kundklubbskonceptet

Trots att en kundklubb kan få många positiva effekter finns även negativa aspekter. Arantola (2000) pekar på att ett antal svagheter i kundklubbskonceptet. Exempelvis är kundklubbar dyra att hålla i drift. Arantola (2000) hävdar också att de "mutar" konsumenterna till återköp men att de egentligen inte leder till någon ökad lojalitet. Det kan även vara svårt att mäta kundklubbens effekt. Detta då företaget i så fall måste ha kunskap om kundernas beteende innan kundklubben introducerades, vilken ofta inte finns att tillgå.

Boedeker (1997) menar också att relationerna som byggs upp med hjälp av kundkort i och för sig är långsiktiga, men alltför statiska för att vara ett bra uttryck för relationsmarknadsföring. Relationen mellan företag och kund utvecklas inte i ett interaktivt förhållande, där båda parter försöker förbättra och skapa ömsesidig nytta, utan utvecklingen dikteras till största del från företagets sida. Boedeker (1997) anser även att företagen skapar för få möjligheter för kunden att vara aktiv.

Vidare fokuserar kundkortet som marknadsföringsaktivitet mer på transaktions- än på relationsmarknadsföring (Boedeker 1997). Detta då prisreduktion verkar vara det ultimata och relativt transaktionsbetonade målet.

"A plastic card with some unidirectional, transaction focused "membership mail" will not be enough to turn anonymous masses of potential and existing customers into interactive, "truly" continuous and long-term relationships with well defined clients." (Boedeker 1997:8)

Gap Analysis Model

En kundklubb är en extra service avsedd att skapa mervärde för ett företags kunder. För att den ska fungera väl krävs dock att företaget lever upp till de förväntningar kunderna har på kundklubben. Gör det inte det kan kundklubben få motsatt effekt än vad som var avsikten, vilket kan slå tillbaka negativt mot företaget. Parasuraman et al (1985) har utvecklat den så kallade *Gap Analysis Model* vilken syftar till att finna kvalitetsproblem samt skapa förståelse för hur servicekvalitet kan förbättras. Modellen visas nedan:

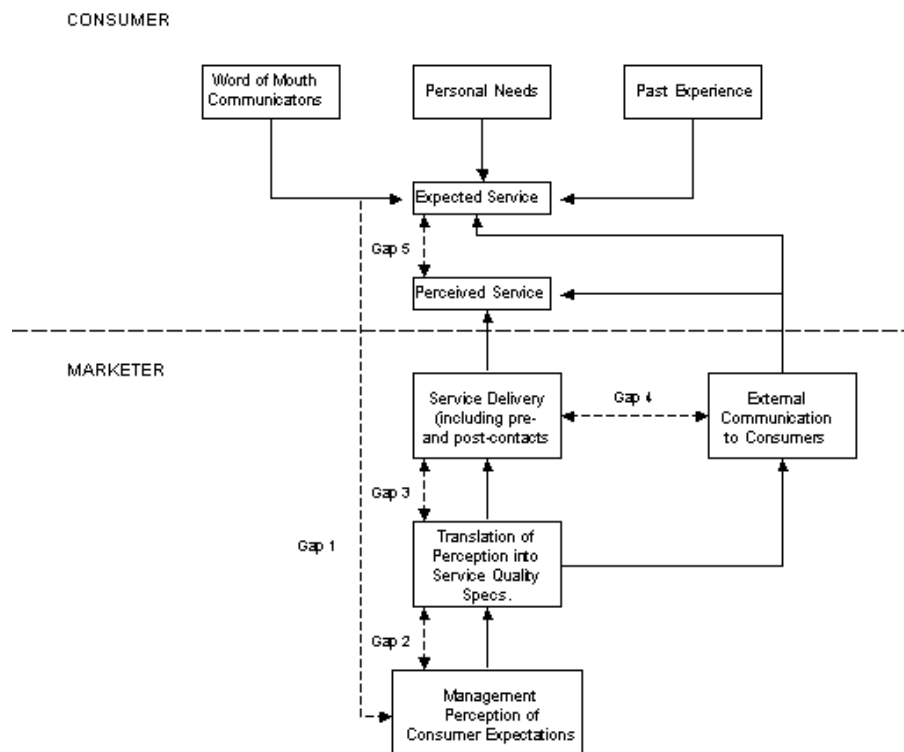


Fig 5. The Service Quality Model (Parasuraman et al 1985:44)

Modellens övre del behandlar de faktorer som är förbundna med konsumenten medan den undre delen visar de fenomen som är knutna till företaget. *Expected Service*, den förväntade servicenivån, är en funktion av *past experience*, *personal needs* samt *word-of-mouth* kommunikation, det vill säga kundens tidigare erfarenheter, behov och den ryktesspridning som nått honom eller henne. Den servicenivå som kunden förväntar sig påverkas även av det aktuella företagens marknadsföringsaktiviteter. *Perceived service*, den service kunden upplever sig få, är å andra sidan ett resultat av ett flertal interna beslut och aktiviteter.

Management perceptions of customer expectations motsvarar, enligt Grönroos (2000), ledningens uppfattning av vad konsumenterna efterfrågar. Detta styr de beslut ledningen fattar om hur servicekvaliteten bör se ut i företaget och därmed även hur resten av organisationen levererar service till

kunderna. Både den process under vilken servicen levereras och resultatet därav måste, enligt Grönroos (2000), vara tillfredsställande. Företagets marknadskommunikation kan också förväntas påverka den upplevda såväl som den förväntade servicen

Modellen åskådliggör ett antal steg som måste beaktas när servicekvalitet planeras och analyseras (Grönroos 2000). Dessa kan hjälpa företaget att hitta olika typer av problem. Sådana problem visas i modellen som olika gap, vilka är resultat av bristande överensstämmelse i *quality management* processen (Ibid.). Det femte och sista gapet, gapet mellan förväntad och upplevd service, är beroende av de andra gap som kan ha uppkommit under processen. Nedan beskrivs de potentiella gapen kortfattat

Gap ett, *The Management Perception Gap*, innebär, enligt Zeithaml et al (1988) att kundernas förväntningar och ledningens uppfattning om kundernas förväntningar inte stämmer överens. Detta gap är enligt Zeithaml et al (1988) beroende av antalet marknadsundersökningar ett företag gör, i hur stor utsträckning undersökningarna fokuserar på servicekvalitetsfrågor samt hur undersökningsresultatet används. Även i vilken mån ledningen i ett företag interagerar med sina kunder är av betydelse, enligt författarna.

En annan faktor som Zeithaml et al (1988) menar påverkar gap ett är den kommunikation som strävar uppåt i en organisation, från den personal som interagerar med företagets kunder, den så kallade kontaktpersonalen, till ledningen. Det är viktigt att ledningen visar intresse för att kommunicera med kontaktpersonalen samt att kontakten mellan ledning och kontaktpersonal är av god kvalitet. Antalet nivåer mellan kontaktpersonal och högsta ledningen i ett företag är också av betydelse.

För att avhjälpa gap ett behövs enligt Grönroos (2000) bättre orientering kring kundernas behov och önskemål, vilken kan fås genom bättre utformade marknadsundersökningar eller mer effektiv intern information.

Gap två, *The Quality Specification Gap*. Här råder enligt Zeithaml et al (1988) bristande överensstämmelse mellan företagsledningens uppfattning om kundernas förväntningar på kvalitet och specifikationen över hur företagets servicekvalitet ska se ut. Detta kan bero på bristande engagemang för servicekvalitet från ledningens sida, vilket i sin tur kan påverka storleken på de resurser som avsätts för att förbättra servicekvalitet samt förekomsten av interna kvalitetsprogram. Ledningens uppfattning av om ifall deras försök att förbättra servicekvalitet uppskattas och belönas i organisationen kan också ha inverkan.

Vidare menar Zeithaml et al (1988) att gap två kan förstärkas av svagheter i företagsledningens målformulering vad gäller den servicenivå som ska hållas i organisationen. En annan faktor som påverkar är i hur hög grad uppgiften att leverera service kan standardiseras. Ju högre standardi-

seringsgrad desto högre blir servicekvaliteten enligt författarna. Ytterligare en påverkansfaktor är den grad till vilken företagsledningen uppfattar att kundernas servicekrav går att tillgodose.

För att eliminera riskerna för att gap två ska uppstå behövs, enligt Grönroos (2000), ett ökat engagemang för servicekvaliteten hos företagsledningen.

Gap tre, *The Service Delivery Gap*, innebär enligt Zeithaml et al (1988) att de specifikationer som finns för hur servicekvaliteten ska se ut inte möts då servicen levereras. Detta gap påverkas bland annat av hur väl personalen i ett företag arbetar tillsammans. Ser personalen varandra som kunder, samarbetar de eller konkurrerar de med varandra? Känner personalen att ledningen bryr sig om dem och är personalen personligt engagerade i sitt arbete? Zeithaml et al (1988) betonar också vikten av att rätt person finns på rätt position i organisationen så att de olika arbetsuppgifterna utförs väl.

Andra påverkansfaktorer är enligt Zeithaml et al (1988) vilka tekniska hjälpmedel personalen har för att utföra sitt jobb, vilken kontroll de upplever sig ha över det egna arbetet samt den grad av flexibilitet de känner att de har då de interagerar med kunderna. Den kontroll personalen upplever sig ha över sitt arbete påverkas av hur väl efterfrågan kan förutses, något som kan vara svårt inom serviceföretag. Då personalen känner att de har kontroll över sin arbetssituation minskar deras stress vilket i sin tur ökar arbetsprestationen.

Zeithaml et al (1988) påpekar även att det sätt personalens insatser utvärderas, för vad de faktiskt gör eller för vad resultatet blir, påverkar gap tre. Ytterligare en faktor är att den konflikt som personalen kan uppleva sig hamna i då förväntningarna från kunder respektive företag skiljer sig åt. Det är även viktigt att de anställda har information nog för att kunna utföra sina arbetsuppgifter korrekt.

För att minska risken för gap tre är det, enligt Grönroos (2000), viktigt att skapa gemensam förståelse i organisationen för hur servicekvaliteten ska utformas.

Gap fyra, *The Market Communication Gap*, är, enligt Zeithaml et al (1988) ett resultat av att den service kunderna får, inte lever upp till de förväntningar företaget skapat genom sin marknadskommunikation. Orsakerna till detta kan vara att företaget i sin marknadskommunikation lovar kunderna mer än det kan hålla eller att det finns brister i den horisontella kommunikationen.

Att företaget lovar sina kunder för mycket menar Zeithaml et al (1988) kan bero på att man känner press att generera nya kunder. Att även konkurrenterna lovar mer än de kan hålla kan också legitimera det egna företaget att göra likadant. Orsaken till att företag ger för stora löften kan även vara att deras externa kommunikation inte planerats i samverkan med den del av organisationen som utför servicen, att samma policys inte är genomgående i organisationen eller att kontaktpersonalen inte känner till hur den externa kommunikationen ser ut.

För att motverka att gap fyra uppstår ser Grönroos (2000) det som nödvändigt att hela organisationen engagerar sig i att uppfylla de löften man har givit sina kunder. Han menar även att det är viktigt att koordinera marknadskommunikationen med den servicenivå som företaget kan erbjuda. Det behövs vidare en gemensam planering av marknadskommunikationen där alla delar i organisationen får bidra med sin erfarenhet.

Gap fem, *The Perceived Service Quality Gap*, innebär att den service kunden upplever sig få, inte stämmer överens med den han eller hon förväntade sig. Gapet kan, enligt Grönroos (2000), orsaka att företaget upplevs ha kvalitetsproblem. Detta kan i sin tur kan leda till negativ rykesspridning kring företaget, att företagets image försämras och, i slutändan, att omsättningen går ner. Dock kan även situationen vara den omvända, det vill säga kunden får bättre service än hon eller han förväntat sig vilket då kan innebära positiv rykesspridning, förbättrad image och högre omsättning. Gap fem är, enligt Grönroos (2000), ett resultat av de fyra ovanstående gapen.

Från teori till praktik

Denna litteraturgenomgång har gett oss kunskaper om relationsmarknadsföringens framväxt och kundklubbarnas bakgrund. Relationsmarknadsföringen betonar vikten av att bygga långsiktiga relationer mellan företag och kunder för att skapa kundlojalitet. Detta är också grundläggande i skapandet av lojalitetsprogram. Genom att uppmärksamma och belöna sina bästa kunder, till exempel genom medlemsutskick och bonus, vill företagen knyta dessa till sig och göra dem lojala. Detta ska leda till att kunderna handlar mer hos företaget vilket i sin tur leder till förbättrad lönsamhet. Relationsmarknadsföringen och kundklubbkonceptet möter dock en del kritik, som att kunder riskerar att tvingas in eller stanna i relationer de inte vill ha. Även om kundklubbarna verkligen är lojalitetsskapande ifrågasätts från vissa håll.

Vad som saknas i den litteratur vi tagit del av är kundperspektivet. Ingenstans hittar vi undersökningar om vad kunderna tycker om och värderar när det gäller lojalitetsprogram. De förmåner som kunderna anses få grundar sig inte i några sådana. Här anser vi att det finns en kunskapslucka att fylla. Vi vill ge ett bidrag till detta genom att göra en fallstudie i ett företag som använder sig av lojalitetsprogram som marknadsföringsverktyg.

I den litteratur vi studerat har vi sett författare tillskriva kundklubbarna olika egenskaper, det vill säga förmåner en kundklubb för med sig. Dessa egenskaper ska leda till vissa effekter, ska alltså ge kundklubben företaget någon typ av värde. De egenskaper och effekter som omtalas i litteraturen anser vi vara sedda ur ett företagsperspektiv. Vi vill dock även ta fram kundperspektivet och göra en jämförelse mellan hur företag och kunder ser på kundklubbarna. Egenskaper och effekter av lojalitetsprogram kommer därför att fungera som en utgångspunkt och struktur i vår empiriska studie.

3

Metod

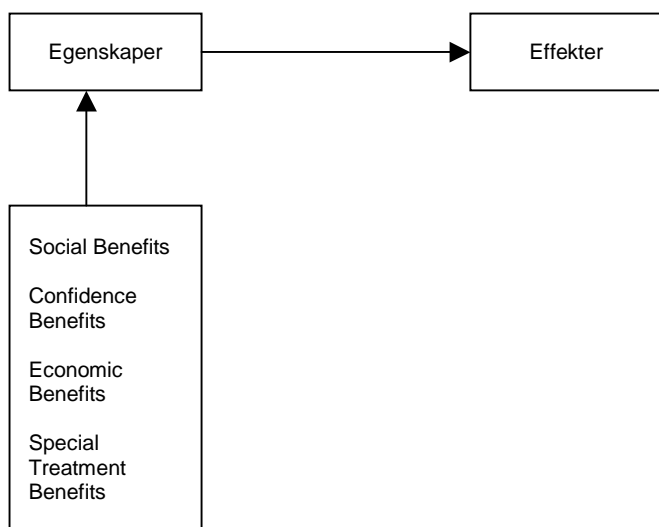
I detta avsnitt kommer vi inledningsvis att presentera den övergripande metod vi har valt att arbeta med för att sedan behandla den handgripliga metoden. Vårt studieobjekt, MQ introduceras och vi redovisar det sätt på vilket vi gick tillväga under studien. Undersökningens olika delar presenteras i den ordning de genomfördes. Slutligen diskuteras vårt metodologiska tillvägagångssätt.

Övergripande metod

Den övergripande metoden innebär, enligt Wiedersheim-Paul et al (1989) ”sättet att se” i en undersökning. Det problem en undersökning bygger på påverkar det angreppssätt forskaren väljer samtidigt som angreppssättet i sin tur påverkar problemet. Båda förändras också ofta under undersökningens gång. Den övergripande metoden uttrycks av Wiedersheim-Paul et al (1989) i begrepp som teori, perspektiv, objekt och modell.

Den teori vi har utgått ifrån bygger på relationsmarknadsföringslitteratur samt teorier runt kundlojalitet och kundklubbar. Objektet är i vår undersökning kundklubbar. Enligt Lundahl et als (1999) beskrivning av utredningssituationer befinner vi oss i en situation där det redan finns ett relevant beskrivningspråk, men där data kring kundperspektivet saknas. I detta läge använder vi oss därför av existerande teorier och modeller men behöver samla in empirisk data. Vi antar både ett företag- och ett kundperspektiv för att kunna göra en jämförande studie av dessa, men eftersom kundperspektivet är undersökt i betydligt mindre utsträckning finner vi detta lite extra intressant.

Som utgångspunkt i arbetet har vi använt oss av en modell. Denna har vuxit fram dels genom litteraturstudier och dels genom de förundersökningar vi har gjort. Modellen bygger på att en kundklubb har vissa egenskaper vilka utgörs av de förmåner den innehåller. Dessa leder i sin tur till vissa effekter. Som utgångspunkt för att kartlägga förmånerna används Gwinner et als (1998) kategorisering av olika typer av förmåner. Dessa modifieras sedan efter de resultat den empiriska undersökningen ger.



Figur 6. Övergripande metod

Handgriplig metod – fallstudie

Handgriplig metod innebär, enligt Wiedersheim-Paul et al (1989) sättet forskaren skaffar data på i en undersökning. I vårt fall har vi använt oss av en fallstudie. En fallstudie innebär, enligt Patel et al (1994), en studie av en mindre, avgränsad grupp. Ett fall kan vara en individ eller en grupp individer, en organisation eller en situation. Som undersökningsmetod har fallstudien, enligt Eriksson et al (1999), kommit att användas i fyra olika sammanhang: som illustration, som hjälpmedel att skapa hypoteser, som metod vid aktionsforskning/förändringsarbete samt som hjälpmedel för att skapa ny teori. I vårt fall används fallstudien som ett hjälpmedel för att skapa hypoteser. Fallstudien används, enligt Eriksson et al (1999), på detta sätt då ett problemområde är förhållandevis okänt eller obearbetat. Den kan också användas för att skapa nya och mer fruktbara infallsvinklar på ett redan tidigare studerat område.

I vårt fall kan båda dessa förklaringar vara giltiga. Kundklubbsområdet är idag på vissa sätt väl utforskat, men kundperspektivet saknas till stor del. Vi vill därför med hjälp av ett fallföretag utforska kundperspektivet och på så sätt skapa ny kunskap och nya infallsvinklar. Alternativet skulle kunna ha varit att undersöka kundklubsmedlemmar oberoende av vilken kundklubb de tillhörde. Dock hade vi i så fall inte haft möjlighet att göra någon jämförelse mellan vad företag respektive medlemmar ansåg om kundklubbens egenskaper och effekter eller deras motiv och förväntningar på klubben.

Val av fallföretag

För att få en bättre förståelse för hur kundklubbar fungerar och närmare undersöka kundperspektivet, valde vi att studera en bransch där kundklubbkonceptet är väl utbrett. De flesta klädkedjor har idag någon form av kundklubb och många av dem använder klubben aktivt i sitt marknadsföringsarbete. Kläder är dessutom en produkt som har en relativt hög involveringsgrad för många konsumenter, vilket vi hoppades skulle underlätta vårt undersökningsarbete och leda till goda resultat.

Vi ville som studieobjekt också använda ett väletablerat företag vars kundklubb har ett relativt stort antal medlemmar och som arbetar aktivt med kundklubben. Detta lämnade oss med ett antal företag att välja mellan och till dessa skickade vi en förfrågan. MQ visade störst intresse för vår studie och valet föll därför på dem.

MQ & Point Club

MQ är en klädkedja som säljer både dam- och herrmode i mellanprisklassen. Företaget grundades i slutet av 1950-talet och fick sitt nuvarande namn av de tidigare Man- och Qvinny-butikerna (www.mq.se). Idag finns 75 MQ-butiker i Sverige, vilka ägs av franchisingtagare. Franchisingtagarna är i sin tur ägare av huvudbolaget MQ Sweden i Borås. Härifrån sköts marknadsföring, central administration, butiksutveckling, profilering, varumärkesbyggande och nyetableringar. MQ Sweden förser också butikerna med deras sortiment. Totalt arbetar drygt 400 personer inom MQ och företaget omsätter omkring en miljard kronor (Ibid.).

MQs kundklubb Point Club startades 1993 och vänder sig till de konsumenter som handlar mycket på MQ. Point Club har idag cirka 220 000 medlemmar (Intervju 01-12-10). Företaget lockar med diverse erbjudanden och förmåner och uttrycker det själva på följande sätt:

”Som medlem får du helt enkelt mer av det goda.” (www.mq.se)

Medlemskapet är kostnadsfritt och kunden får ett förmånskort, Point Club-kortet. Kortet, som är personligt, gäller i alla MQ-butiker runt om i landet och ska visas vid varje köp för att köpen ska registreras (www.mq.se).

När köpen registreras samlar kunden bonus enligt ett bonussystem (www.mq.se). Kunden samlar bonus genom egna köp eller tillsammans med en annan medlem i samma hushåll. Köp av presentkort och vid rea är inte bonusgrundande. Kunden får bonus efter 1500 insamlade poäng vilka räknas per kalenderår, det vill säga 1 januari till och med 31 december. Bonusen betalas ut till kunden i form av en check som kan användas i MQs alla butiker under nästföljande år. Varje krona ger en poäng i bonussystemet. Via MQs hemsida på nätet kan kunderna uppdatera sig vad gäller poängsaldot på Point Club-kortet (Ibid.).

Förutom bonussystemet ger Point Club förmåner som fri upp- och nedläggning av byxor samt förtur till de stora reorna (www.mq.se). Vidare ger medlemskapet halva priset på tidningen Plaza samt specialerbjudanden på Scandic Hotels. Point Club-medlemmarna får också erbjudanden hemskickade per brev. Dessa kan till exempel innehålla erbjudanden att köpa vissa plagg till ett bra pris, eller en rabattcheck. Någon gång per säsong skickar MQ även ut en liten katalog med det senaste modet.

Då en person av en eller annan anledning vill avsluta sitt medlemskap i Point Club, gör han eller hon det genom att ringa till MQ och meddela detta.

Kvantitativ & kvalitativ metod

Inom forskningsmetodik finns det, enligt Andersen (1998), två huvudsakliga angreppssätt, kvantitativ och kvalitativ metod. Vid kvantitativ metod är det främsta kunskapsyttet att orsaksförklara de fenomen som undersöks. Kvantitativ metod används främst vid förklarande och beskrivande undersökningar. Det centrala när kvalitativ metod används är att skapa en djupare förståelse för den företeelse som studeras. Kunskapsyttet är primärt förstående och upptäckande.

Kvantitativ metod ger undersökaren en mängd information, främst i sifferform (Andersen 1998). Ett vanligt sätt att gå till väga inom kvantitativ metod är enkäter eller strukturerade intervjuer. Ett exempel på information som kvantitativa undersökningar kan ge är hur många procent kvinnor i åldern 25-35 år som köper osötade frukostflingor, eller vilken utbildningsnivå som är vanligast hos dem som handlar ett visst varumärke. Kvantitativ information säger dock mindre om attityder, motiv, sammanhang eller intryck (Seymour 1992). Detta är däremot information som kvalitativa undersökningsmetoder kan ge.

Det finns, enligt Seymour (1992), en mängd olika kvalitativa metoder som kan användas vid olika former av undersökningar, bland annat observationer, djupintervjuer och fokusgrupper. De kvalitativa undersökningsmetoderna behandlar känslor, erfarenheter och upplevelser istället för siffror. De kvalitativa metoderna kan omfatta detaljerade beskrivningar av en viss situation, eller spegla interaktion mellan människor. Seymour (1992) föreslår att detta kan ske i form av citat från intervjupersoner eller observationer som forskaren gjort.

Forskaren vill med hjälp av kvalitativa metoder generera information utan att denna först måste delas in i kategorier (Seymour 1992). De individer forskaren vill undersöka ska på ett så fritt sätt som möjligt dela med sig av sina erfarenheter. Genom att inte dela in i kategorier påverkar forskaren intervjupersonen så lite som möjligt (Ibid.). Personen eller personerna som undersöks får berätta om sina upplevelser med egna ord.

Skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa metoder har under många år betonats och anhängare av de olika metoderna har närmast varit bittra fiender (Andersen 1998). Dock bör nog forskare istället se möjligheter med de båda metoderna och betrakta dem som ett komplement till varandra. De ger insikt i olika aspekter och tillsammans ökar de den information vi kan få.

Ib Andersen (1998) menar att det finns tre faktorer som hjälper till att avgöra när kvalitativ respektive kvantitativ metod bör användas: undersökningens ämne, det sätt på vilket forskaren ser på undersökningens ämne samt undersökningens kunskapsyfte. Ofta kan det vara fruktsamt att använda både kvalitativ och kvantitativ metod. Ett sätt att integrera dessa är genom så kallad triangulering, vilket enligt Rosengren et al (1992:19) innebär *”Att använda flera, olika metoder i ett och samma forskningsprojekt”*.

Kombineras olika metoder minskas risken för att forskaren blir för beroende av en enda metod. Enligt Alvesson et al (2000) hjälper triangulering till att ringa in det som ska studeras. Kritikerna menar dock att olika slags metoder skapar olika slags resultat vilket leder till att forskaren riskerar att inte få ett entydigt resultat. Alvesson et al (2000) hävdar likafullt att poängen med att använda olika metoder är att ett mer varierat och rikare empiriskt material kan uppnås.

Vårt val av metod

I vår egen undersökning har vi till största del använt oss av kvalitativ metod, men studien har också kvantitativa inslag. Att vi främst valt att arbeta med ett kvalitativt tillvägagångssätt beror på att vi ville skapa en djupare förståelse för kundernas motiv och förväntningar när det gäller medlemskap i kundklubbar. Vi ville även se hur ett företag arbetar med sin kundklubb samt vad som ligger bakom valet av kundklubb som marknadsföringsverktyg. Ett kvalitativt angreppssätt kräver inte så mycket förkunskaper om undersökningsobjektet vilket var situationen i vårt fall. Trots att vi genomfört grundliga litteraturstudier och tagit del av sekundärt material om MQ, visste vi inte hur företaget i praktiken arbetar med sin Point Club eller vilka drivkrafter i form av motiv och förväntningar som ligger bakom. Vi ansåg därför att intervjuer med den personal som arbetar med Point Club bäst kunde ge oss den förståelse vi behövde i vårt fortsatta arbete. Det hade varit mycket svårt att uppnå denna förståelse genom en kvantitativ undersökning.

I undersökningen av kunderna fann vi det mest lämpligt att använda oss av en enkät. För att kunna konstruera denna gjordes även en kvalitativ förstudie. Enkäten innehöll både kvalitativa och kvantitativa delar. För att få en förståelse för kundernas motiv till ett medlemskap i Point Club ansåg vi det lämpligast med öppna frågor, det vill säga ett mer kvalitativt tillvägagångssätt. Dock fann vi det intressant med viss fakta i sifferform för att se om det fanns möjlighet att dra några mer generaliserbara slutsatser.

Intervjuer

Intervjuer, liksom enkäter, är metoder för att samla in information som bygger på frågor. Det vanligaste sättet att genomföra en intervju är att träffa de personer som ska ingå i undersökningen personligen, men intervjuer kan även ske per telefon (Patel et al 1994). Idag görs även intervjuer via e-post. En intervju via e-post skulle även kunna ses som en ostrukturerad enkät, det vill säga, utan bundna svarsalternativ och där intervjupersonen har stor frihet i sin tolkning av frågorna.

Expertintervjuer

Expertintervjuer definieras i Rosengren et al (1992:120) som:

”Samtal med personer som på grund av yrke, position, erfarenhet och utbildning kan antas ha viktiga, fastän kanske (ur forskarens synpunkt) mer eller mindre osystematiserade kunskaper att meddela på det aktuella området”

Rosengren et al (1992) menar vidare att expertintervjuer ofta är användbara i inledningsskedet av en forskningsprocess. En expertintervju kan i övrigt liknas vid en djupintervju.

Våra expertintervjuer

För att undersöka företaget MQs motiv och förväntningar vad gäller Point Club, valde vi att intervju ett antal anställda inom företaget. Vårt första försök att ta kontakt med MQ var att skicka en förfrågan via Point Clubs e-postadress vilken vi fann på MQs hemsida. Då vi inte fick något svar på denna valde vi att istället kontakta MQ Swedens huvudkontor i Borås per telefon. Vi kom då i kontakt med Åse Peterson som är ansvarig för Point Club. Hon visade sig vara positiv till vår studie och vi bestämde därför hur den fortsatta kontakten skulle se ut. Vi fick av henne även information om hur vi skulle få kontakt med MQs VD Lars Stenberg..

För att få förståelse för hur man i butikerna arbetar med kundklubben ville vi även intervju ett antal butiksansvariga för MQ-butiker i Skåne. Då ett företag arbetar med relationsmarknadsföring är det mycket viktigt att hela organisationen engagerar sig i marknadsföringen. I MQs fall är det de personer som arbetar i butikerna som möter företagets kunder och fungerar som MQs ansikte utåt. Deras syn på, och arbete med, kundklubben är därför mycket viktigt för att kundklubbsarbetet ska fungera så bra som möjligt. Det är också personalen i butikerna som i första hand får höra kundernas åsikter om Point Club.

Vi valde att genomföra intervjuerna i tre olika städer, Lund, Malmö och Helsingborg, då vi misstänkte att kundklientelet kunde se något annorlunda ut i de olika butikerna. Detta bekräftades sedan av våra intervjupersoner. Att just dessa städer valdes berodde på att de ligger geografiskt nära studieorten. Anledningen till att vi valde att intervju butiksansvariga, istället för butiksanställda i allmänhet, var att vi trodde att de skulle ha mer erfarenhet av hur arbetet i en MQ-

butik fungerar samt hur arbetet med Point Club i just deras butik ser ut. Nedan redogörs för hur våra expertintervjuer gick till.

E-postintervju

Det finns idag mycket begränsat med litteratur som behandlar e-postintervjuer. Vi har dock resonerat kring några faktorer som vi anser vara viktiga då man utformar och utför e-postintervjuer samt fördelar och nackdelar med metoden. Viktigt är att utforma frågorna så tydligt som möjligt för att minimera risken för missförstånd. Det är bra att ha möjlighet att följa upp intervjun, exempelvis via telefon, för att klargöra eventuella otydligheter. Intervjupersonen bör givetvis ge sitt samtycke till att delta i undersökningen innan frågorna skickas.

En fördel med metoden är att intervjupersonen kan svara på frågorna närhelst hon eller han har möjlighet. Det kan vara ett sätt att få access till mycket upptagna personer som inte skulle ha möjlighet att avsätta tid för en besöksintervju. Å andra sidan kan det finnas en risk att intervjupersonen glömmer eller helt enkelt ignorerar att svara. Ytterligare en nackdel är att svaren inte blir lika spontana som vid en personlig intervju. Svaren kan också bli kortfattade eftersom intervjupersonen måste skriva ner dem. Dessutom kan intervjuerna inte ge någon direkt respons, ställa följdfrågor etcetera. Kroppsspråk och mimik kan naturligtvis inte observeras.

Vår e-postintervju

Med bakgrund i den litteraturstudie som vi gjort, utformades ett antal frågor (se bilaga 1). Dessa skickades sedan via e-post till Point Club-ansvarig samt VD för MQ Sweden. Anledningen till att vi gjorde e-postintervjuer var att man på MQ på grund av tidsbrist fann detta mer passande än personliga intervjuer. E-postintervjuerna skulle sedan kompletteras med en telefonintervju. Efter kontakt per telefon e-postade vi frågorna bifogade i ett worddokument. Detta för att det skulle vara så enkelt som möjligt för intervjupersonerna att skriva in svaren. De eventuella oklarheter som fanns efter e-postintervjuerna behandlades, som ovan nämnts, via telefon.

Telefonintervjuer

Andersen (1998) tar upp ett antal olika aspekter som bör tas i beaktande vid planeringen och genomförandet av en telefonintervju. Det främsta är att intervjun enbart bygger på verbal kommunikation, att intervjuare och intervjuperson befinner sig i en dialog utan att kunna se varandra. Detta försvårar intervjuprocessen eftersom intervjuaren inte kan använda sig av visuella hjälpmedel och han eller hon kan, liksom vid e-postintervjuer, inte heller läsa av intervjupersonens ansiktsuttryck och övriga kroppsspråk.

Telefonintervjun bör, enligt Andersen (1998), konstrueras på ett sätt som tar hänsyn till att det som intervjuperson kan vara svårt att delta i en intervju via telefon. Han eller hon kan bli omedd

att oförberedd få svara på ett antal frågor. Vidare kanske intervjupersonen för tillfället är upptagen med något annat vilket kan leda till irritation och frustration. Under intervjuens gång bör, påpekar Andersen (1998), intervjuaren ge intervjupersonen tid på sig att fundera igenom frågorna, samt ge uppmuntran och stöd.

Enligt Eriksson et al (1997) är en stor fördel med telefonintervjuer att de går relativt snabbt att genomföra. Varken intervjuare eller intervjuperson behöver heller ta sig till någon speciell plats.

Vår telefonintervju

För att komplettera den information vi fått via e-post av Point Club-ansvarig på MQ, genomfördes en telefonintervju. Eftersom våra intervjupersoner på MQ hade ont om tid valde vi att telefonintervjua Point Club-ansvarig, framför VD, då hon har det största ansvaret för, och arbetar mest med kundklubben. Intervjun ägde rum vid en tidpunkt som intervjupersonen själv fått bestämma. Detta för att hon skulle ha tillräckligt med tid för att kunna diskutera alla frågor utan för många andra stressmoment.

För att kunna tillgodogöra oss så mycket information som möjligt använde vi vid intervjutillfället en högtalartelefon. Detta för att den av oss som ledde intervjun skulle kunna koncentrera sig på samtalet med intervjupersonen, medan den andra förde noggranna anteckningar. Telefonintervjun tog omkring 30 minuter och hade formen att ett relativt informellt samtal. Direkt efter intervjun diskuterade vi igenom vår intervjupersons svar och renskrev våra anteckningar.

Besöksintervjuer

Besöksintervjuer innebär, enligt Eriksson et al (1997), att forskaren träffar sina intervjupersoner öga mot öga. Det finns flera, både fördelar och nackdelar med att göra besöksintervjuer. Fördelarna är till exempel att intervjuaren kan ställa komplicerade frågor. Detta då det finns goda möjligheter att förklara, ställa följdfrågor och diskutera. Intervjuaren kan dessutom använda visuella hjälpmedel, exempelvis bilder. Vidare menar Eriksson et al (1997) att då intervjuaren träffar sin intervjuperson personligen, skapas lättare ett förtroende än om de till exempel hade talat per telefon. Intervjusituationen blir också mer kontrollerad. En av de kanske största fördelarna är emellertid att kroppsspråket och mimiken kan användas för att nyansera svaren. Kanske säger också ansiktsuttrycket något annat än vad intervjupersonen uttrycker verbalt.

De svårigheter Eriksson et al (1997) ser med besöksintervjuer är bland annat att få access till de personer man vill intervjua. Intervjupersonen måste avsätta tid för intervjun, vilket inte alltid är så lätt. Eriksson et al (1997) menar vidare att om de frågor forskaren vill ställa är av känslig karaktär, är besöksintervju kanske inte heller den mest passande metoden eftersom den inte ger intervjupersonen någon anonymitet. Intervjuareffekter kan också förekomma, det vill säga att intervjuaren och intervjupersonen påverkar varandra på olika sätt.

Våra besöksintervjuer

Med informationen från MQs huvudkontor samt litteraturen som bakgrund, utformades ett intervjuunderlag (se bilaga 2) till intervjuer med ansvariga i olika MQ-butiker. Den första kontakten med butiksansvariga i de utvalda butikerna togs per telefon och vi bokade då en tid för besöksintervju. Vi valde att göra personliga intervjuer då intervjusituationen då underlättas av att både intervjuaren och intervjupersonen kan använda sig av kroppsspråk och minspel för att förstärka och tydliggöra sina muntliga uttalanden. Det är oftast också lättare att komma med följdfrågor och diskutera naturligt kring det aktuella ämnet då intervjuare och intervjuperson träffas öga mot öga. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats vilket ofta är att rekommendera enligt Sandberg (2000).

Vid alla intervjuer utom en användes bandspelare för att intervjun skulle kunna återges på ett så riktigt sätt som möjligt. Spelas intervjun in fångas spontana kommentarer och tonfall som vi annars hade kunnat gå miste om. En av de butiksansvariga ville dock inte att intervjun skulle spelas in, vilket vi naturligtvis respekterade.

Samma person agerade intervjuare vid samtliga tillfällen. Detta då olika intervjuare skulle ha kunnat påverka intervjupersonerna på olika sätt, vilket kunde ha gett ett något snedvridet resultat. Den person som inte ledde intervjun förde noggranna anteckningar som komplement till bandinspelningen.

Intervjuunderlaget användes på samma sätt vid varje intervju, men kom intervjupersonerna in på relevanta områden utanför de som frågeguiden täckte, uppmuntrades detta av intervjuaren. I slutet av varje intervju tillfrågades intervjupersonen om han eller hon ville tillägga något eller hade andra viktiga teman att diskutera. Detta gjorde att en mer informell diskussion uppkom i slutet av de flesta intervjuerna. Intervjuerna pågick mellan en halv och en timma.

Enkätundersökning

Att göra en enkät är den vanligaste metoden för att samla in kvantitativa data (Andersen 1998). I en enkät ställs frågorna i en viss ordningsföljd, vilken är bestämd i förväg och alla frågor ställs till samtliga respondenter.

Två centrala begrepp som är viktiga vid utformandet av en enkät är standardisering och strukturering. Det förstnämnda innebär, enligt Patel et al (1994), i vilken utsträckning undersökningsledaren påverkar frågornas utformning och ordning. Strukturering, däremot, betecknar i vilken utsträckning respondenten är fri att tolka frågorna. En enkät med fasta svarsalternativ har alltså, enligt författarna, en hög grad av standardisering och även en hög grad av strukturering. Standardiseringen bidrar till att höja undersökningens reliabilitet (Rosengren et al 1992). Så

kallade bundna svarsalternativ, det vill säga att man erbjuder ett antal möjliga svar, ökar reliabiliteten men ses som en fara för validiteten. Detta då respondentens egentliga svar på frågan kan ligga utanför de fasta alternativen (Ibid.). Respondenten kan då välja ett svar som inte helt stämmer överens med hans eller hennes egentliga åsikt.

Frågeformuläret bör, enligt Rosengren et al (1992), inledas med allmänna och neutrala frågor, såsom olika bakgrundsvariabler, för att sedan gå mot mer specifika. Enkäten bör även avslutas relativt neutralt. Tekniken att gå från allmänna till specifika frågor kallas tratt-teknik.

Vidare betonar Rosengren et al (1992) vikten av att forskaren försäkras om att alla områden han eller hon önskar undersöka täcks in samt att svarsalternativen är relevanta. Vid formuleringen av frågorna bör man undvika sådana som är långa, ledande, negationer samt dubbelfrågor såsom; ”Brukar ni köpa mycket bröd eller brukar ni köpa lite?”. För att slippa göra onödiga misstag är det, enligt Rosengren et al (1992), lämpligt att enkäten testas innan den används i den verkliga studien.

Vår enkätundersökning

För att undersöka hur kunderna ser på MQs kundklubb och få en inblick i kundernas motiv och förväntningar då de engagerar sig i kundklubbar gjordes en enkät (se bilaga 3) med både kvalitativa och kvantitativa inslag. Till grund för enkäten låg dels den litteraturstudie vi gjort tidigare under arbetet samt den kunskap vi inhämtat under våra intervjuer. Vi gjorde också en förstudie för att försäkra oss om att enkätfrågorna täckte in alla områden som kunde vara relevanta. Förstudien bestod av kortare kvalitativa intervjuer med slumpvis utvalda Point Club-medlemmar (se bilaga 4). Intervjuerna utfördes i MQ-butiker och tog omkring fem till tio minuter per intervjuperson. Antalet intervjupersoner var sju, samma som antalet intervjupersoner som ingick i vår undersökning av nyckelpersoner på MQ Sweden samt de butiksansvariga.

Trettio Point Club-medlemmar, även dessa slumpvis utvalda, ingick i enkätundersökningen som gjordes i MQ-butiker i Helsingborg, Malmö och Lund. Anledningen till att vi valde att göra enkäten i butikerna var att vi ansåg att detta var det lättaste sättet att få access till kundklubsmedlemmarna. Sandberg (2000) rekommenderar också att välja intervjumiljö utifrån undersökningens syfte och ämnets karaktär. Det kändes därför naturligt att genomföra studien i en MQ-butik. Ämnet hade kanske redan aktualiserats för kunderna och de förstod direkt vad vi talade om. Hade vi frågat om Point Club i någon annan kontext hade de eventuellt inte gjort det.

Varje enkät tog omkring fem minuter att genomföra. Vi fyllde själva i kundernas svar eftersom vi misstänkte att de annars hade blivit mindre utförliga. Speciellt på de öppna frågorna och vid de frågor där vi bad om en motivering, var det viktigt att svaren var så uttömmande som möjligt. Vi valde också att spela våra enkätintervjuer för att kunna återge dem på ett så sanningsenligt sätt

som möjligt. I vissa fall ville respondenterna helst inte bli inspelade. Detta var inte speciellt vanligt, men då det hände var vi extra noggranna med att anteckna respondenternas svar.

För att på ett så rättvist sätt som möjligt kunna jämföra kund- och företagsperspektivet, svarade även Point Club-ansvarig på enkäten. Vi vill med detta uppnå en bättre jämförbarhet i undersökningen. Om Point Club-medlemmarnas och Point Club-ansvarigs svar skiljde sig avsevärt åt skulle det kunna tyda på gap. Vissa enkätfrågor fick emellertid omformuleras något för att fungera i sitt nya sammanhang (bilaga 5).

Metoddiskussion

Vi kommer i detta avsnitt diskutera vårt metodologiska tillvägagångssätt. Vissa val som gjorts under arbetets gång hade vi, så här i efterhand, kanske gjort annorlunda. Några av dem skulle kunna ha påverkat studiens validitet och reliabilitet negativt. Validitet innebär, enligt Patel et al (1994), att man mäter det man avser att mäta. Validitet betecknar således undersökningens giltighet. Mer specifikt kan validiteten i kvantitativa undersökningar sägas beteckna frånvaron av systematiska mätfel (Ibid.). Om det finns anledning att ifrågasätta validiteten i en studie kan det också finnas en anledning att ifrågasätta hela studien (Rosengren et al 1992). Mäter vi inte det vi avser att mäta är hela studien förgäves.

Reliabilitet innebär att olika forskare oberoende av varandra och oavsett tidpunkt, kommer fram till samma resultat då de studerar ett material (Wibeck 2000). Om en undersökning har hög reliabilitet är den alltså gjord på ett tillförlitligt sätt (Patel et al 1994). Reliabiliteten anger i hur hög grad resultaten från ett mätinstrument eller en mätmetod påverkas av tillfälligheter (Andersen 1998). Reliabiliteten är viktig för att forskaren ska kunna fastställa hur säkert och exakt han eller hon mäter det som är avsett att mätas. Rosengren et al (1992) bekräftar att reliabilitet handlar om tillförlitlighet hos en mätning, men de utvecklar resonemanget till att även omfatta frånvaron av slumpmässiga mätfel.

Genom att uppmärksamma och reflektera över faktorer som skulle kunna ha påverkat studiens kvalitet hoppas vi att läsaren ska få en bättre förståelse för vår undersökning och tanken bakom de val vi gjort.

Vår empiriska undersökning inleddes med intervjuer med ansvariga på MQ Sweden. Om det hade varit möjligt tror vi att intervjuerna blivit bättre om de gjorts öga mot öga. Det hade då varit lättare för oss att föra en diskussion med våra intervjupersoner och vi hade även kunnat observera deras kroppsspråk. Eventuellt hade det också gynnat undersökningen om vi haft möjlighet att intervjua fler personer på MQ Sweden. Denna möjlighet fanns dock inte då fler personer än de vi talade med, av tidsskäl, inte hade möjlighet att medverka.

Vad gäller intervjuerna med butiks- och Point Club-ansvariga, hade vi möjligtvis fått ett lite annorlunda resultat om vi intervjuat personer i dessa positioner från olika delar av landet. Av praktiska skäl ansåg vi det svårt att göra besöksintervjuer på alltför stort avstånd från studieorten, då detta krävt större resurser i form av tid och pengar. Eventuellt hade dock telefonintervjuer kunnat göras med butiksansvariga i andra delar av landet. Detta hade emellertid inneburit att vi även borde ha gjort enkäter med kunderna i andra delar av landet. Detta ansåg vi inte genomförbart inom uppsatsens tidsram.

De Point Club-medlemmar som ingick i vår förstudie var till antalet lika många som det samlade antalet intervjupersoner från MQ. Dock skilde sig den tidsmässiga längden på intervjuerna markant åt. Eftersom vi ville ha ett slumpmässigt urval, valde vi att ”fånga” våra intervjupersoner i samband med att de besökte en MQ-butik. Vi ansåg det därför inte rimligt att ta för mycket av deras tid i anspråk. Vi märkte också ganska snabbt att de personer vi intervjuade inte var så engagerade i ämnet att det hade kunnat diskuteras mycket längre tid än vad som gjordes.

Även enkätundersökningen gjordes i MQ-butiker. Dock besöktes de olika butikerna vid olika tidpunkt och på olika veckodagar. Detta skulle kunna innebära att urvalet skilde sig något åt då olika målgrupper kan tänkas handla vid olika tillfällen. Då vi skulle besöka ett antal olika butiker var det av tidsskäl omöjligt för oss att genomföra enkäten vid samma tid och dag i dem alla. En annan faktor som kan ha påverkat studien negativt var att ett av de bundna svarsalternativen verkar ha missuppfattats av vissa respondenter. Alternativet ”stämmer varken bra eller dåligt” valdes av en del personer trots att vi på deras motivering tyckte oss kunna tolka att det svarsalternativ som borde ha passat bäst var ”stämmer inte alls”. Vi ansåg oss dock inte kunna gå in och styra kunderna genom att ifrågasätta deras svar och på så sätt själva påverka undersökningen.

Ett genomgående problem var att studien gjordes då först julhandeln och sedan rean var i full gång. Dels kan julhandeln ha gjort att våra intervjupersoner var mer stressade än vanligt och dels kan rean ha gjort att MQ-butikerna besöktes av ett något annorlunda kundklientel än vanligt. Rean lockade troligen kunder som vanligtvis inte handlar på MQ, något som även personalen i butikerna bekräftade. Detta kan ha inneburit att de respondenter som ingick i enkäten, inte var helt representativa för den grupp vi ville undersöka. Eftersom endast Point Club-medlemmar deltog i studien tror vi oss emellertid ha minimerat denna risk i så hög grad vi kunnat.

Det skulle även kunna vara ett problem att samtliga personer som ingick i vår studie inte undersöktes med hjälp av samma metod. På företagssidan gjordes främst intervjuer medan kundperspektivet framför allt undersöktes med hjälp av en enkät. Dock försökte vi ge båda parter samma möjlighet att uttrycka sig med hjälp av båda metoderna, genom att genomföra en förstudie med intervjuer i kundgruppen samt låta en av de viktigaste nyckelpersonerna på MQ svara på enkäten.

4

Resultat & Analys

I detta avsnitt redovisas och analyseras resultaten från vår empiriska undersökning. Denna består av två delar, en som fokuserar på företaget MQ och en där medlemmarna i Point Club står i centrum. Undersökningarna presenteras och analyseras separat för att sedan sammanföras i en jämförande diskussion. Den modell som under metodkapitlet åskådliggör vår övergripande metod, utgör strukturen för presentationen av studiens resultat. I slutet av MQs respektive medlemmarnas resultatdelar presenteras aspekter som inte direkt kan karaktäriseras som egenskaper eller effekter, men som ändå är av vikt för undersökningen.

Studien av MQ

Nedan redovisas och analyseras resultaten från de empiriska undersökningarna av MQ Sweden i Borås samt de butiks- och Point Club-ansvariga i Malmö, Helsingborg och Lund. Som vi tidigare omtalat består studien av företaget MQ av olika delar: e-post- samt telefonintervjuer med nyckelpersoner på MQ Sweden, besöksintervjuer med ansvariga i MQ-butiker samt enkät med Point Club-ansvarig på MQ Sweden. Resultaten kommer, som tidigare beskrivits, att presenteras i form av egenskaper och effekter och efter varje avsnitt följer en analys. Först följer dock en diskussion kring det sekundära material vi tagit del av, och som redovisats i presentationen av MQ som vårt studieobjekt samt en inledande diskussion kring kundklubbens förmåner.

Enligt de definitioner av begreppet kundklubb som redovisas i litteraturen anser vi att Point Club överensstämmer bäst med Butschers (2000) definition. Denna definition är överensstämmande med Point Club såtillvida att kundklubben drivs av företaget MQ som också kontaktar sina medlemmar direkt och regelbundet. Medlemmarna erbjuds också ett förmånspaket. Blomqvist et al (1993b) begränsar sin definition bland annat genom att säga att kunderna måste uppfylla vissa kriterier. Några sådana krav finns inte för att få bli medlem i Point Club. Vad gäller Johnsons (1998) definition betonar den att relationen mellan företag och kund ska vara interaktivt. Vi anser oss dock inte ha sett några belegg för att MQ uppmanar sina medlemmar till interaktivitet i särskilt stor utsträckning.

Point Club kan definieras som en, vad Butscher (2000) kallar, öppen kundklubb. Vem som helst får bli medlem och detta utan kostnad. Även Blomqvist (1993b) delar in kundklubbar i olika kategorier: de som erbjuder kunden extra service och de som bygger på ekonomiska fördelar. Här anser vi Point Club vara en kombination av de båda kategorierna. Det förekommer heller ingen form av *locking-in* vilket, enligt Barnes (1994), gynnar skapandet av en god relation. De medlemmar som vill gå ur Point Club kan ringa bara MQ för att tala om detta.

Vidare använder sig MQ av relationsmarknadsföring på nivå två enligt Blomqvist et al (1993a) definition. Detta då de utnyttjar både ekonomiska incitament i kombination med andra åtgärder för att etablera en relation med sina kunder.

Point Clubs egenskaper

Point Clubs egenskaper ser vi som de värden, i form av förmåner, MQ använder för att locka sina kunder att bli medlemmar i kundklubben. MQ uppger att de genomför marknadsundersökningar två gånger per år för att få reda på kundernas åsikter och önskemål kring kundklubben och dess erbjudanden. McKenna (1991) bekräftar att förmånerna en kundklubb erbjuder fungerar som motiv för kunderna att bli medlemmar och Popcorn (1991) påpekar vikten av att företaget i detta sammanhang skaffar sig kunskap om vad det kan göra för att tilltala sina kunder.

Enligt Blomqvist et al (1993a) fungerar även förmånerna som ett sätt att stärka relationen mellan företag och kund. Vidare kan förmånerna hjälpa företaget att skaffa sig extra konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. För att kundklubben ska kunna hjälpa till att skapa en relation till kunden är det, enligt Butscher (2000), dock viktigt att de förmåner som erbjuds har ett stort värde för kunden. Förmånerna måste därför ses ur kundens synvinkel. MQ tror sig veta, dels genom de ovan nämnda marknadsundersökningarna och dels genom butikspersonalens erfarenheter, vilka förmåner kunderna uppskattar mest samt vilka förmåner som har ett högt upplevt värde för kunden. Det är, enligt Butscher (2000), viktigt att företag vet vilka värden de bör leverera, förutom själva kärnprodukten, då detta ökar deras möjligheter att vinna kundernas lojalitet. Dock menade Point Club-ansvarig på MQ Sweden att påståendet ”Point Club har bra erbjudanden” ”stämmer varken bra eller dåligt”.

MQ anpassar idag heller inte Point Clubs erbjudanden till individuella kunders önskemål eller tidigare köpmönster. Av denna anledning anser vi att MQ inte tillfullo utnyttjar de möjligheter som en kundklubb kan ge. De kommunicerar likadant med alla medlemmar och alla får samma erbjudanden. Enligt bland annat Boedeker (1997) borde företag idag, med hjälp av informationen i sina kunddatabaser, kunna leverera differentierade meddelanden och erbjudanden till sina kunder i betydligt högre grad. Det är enligt Copulsky et al (i Blomqvist 1993a) viktigt att utvärdera varje enskilt kundförhållande för att få långsiktiga och lönsamma relationer.

Arantola (2000) diskuterar efter Gwinner (1998) fyra förmåner som kunderna får genom att engagera sig i en relation med ett företag. Vi har med utgångspunkt i Gwinners (1998) resonemang, som tidigare beskrivits, delat in de egenskaper MQ vill ge Point Club i olika kategorier och dessa har sedan modifierats utifrån resultaten från vår egen undersökning. MQ gör själva ingen egentlig uppdelning vad gäller balansen mellan olika typer av förmåner och detta verkar heller inte vara något som företaget har reflekterat över i någon större utsträckning. MQ säger sig istället se på förmånerna som ett samlat värde .

"[...] vi pratar inte direkt om det i såna termer."

Den enda skillnad som diskuterades var att de rent ekonomiska förmånerna är lättare att utvärdera.

"Det är ju bara att räkna bonuscheckarna i kassan, pang bom."

Butscher (2000) talar om ekonomiska och "mjuka" incitament som två separata typer av förmåner. Dock menar McKenna (1991) att gränsen mellan dessa mer och mer har suddats ut och de kombineras istället ofta till ett mer fullständigt erbjudande. Det sistnämnda anser vi vara mer överensstämmande med MQs syn på sina förmåner.

Ekonomiska förmåner

En av de främsta anledningarna till att kunder blir medlemmar i kundklubben tror MQ är det bonussystem Point Club erbjuder. Point Club-ansvarig på MQ Sweden besvarade också enkätfrågan "Det är viktigt att man kan samla bonus" med "Stämmer helt och hållet". Kunderna samlar poäng vid köp och får varje år en bonuscheck om de når upp till en bonusnivå på minst 1500 poäng. MQ tycker sig ha märkt att bonuschecken är något som uppskattas mycket av kunderna. Våra intervjupersoner talade emellertid inte särskilt mycket om ekonomiska fördelar. Någon sa dock:

"Priset är alltid nummer ett för kunden"

Ytterst handlar det, enligt våra intervjupersoner, istället om att medlemmarna tycker om MQs produkter.

"De gillar kläderna först och främst, och vill passa på att samla bonus".

Special treatment förmåner

Med *special treatment* förmåner avser vi speciell service som MQ endast erbjuder Point Clubs medlemmar. I princip samtliga intervjupersoner som arbetar i butikerna menar att servicen med

kostnadsfri upp- och nedläggning av byxor är den vanligaste orsaken till att en kund blir medlem i Point Club. De tror även att denna service är den som kunderna uppskattar allra mest och är den del i Point Clubs förmånspaket som utnyttjas flitigast. Byxuppläggningsen är också, tillsammans med bonusutbetalningen, enligt våra intervjupersoner, företagets största kostnad. På MQ anser man emellertid att detta är väl använda pengar.

"[...] vi får väldigt mycket tillbaka av kunderna."

Point Club-ansvarig på MQ Sweden besvarade påståendet "Det är viktigt med gratis upp- och nedläggning av byxor" med "Stämmer ganska bra".

MQ skickar också regelbundet hem brev till sina Point Club-medlemmar med information och specialerbjudanden. Sex till åtta gånger om året får medlemmarna hem "grå kuvert med överraskningar", som några av våra intervjupersoner uttryckte det. Syftet med detta är att locka in kunderna i butiken och påminna om MQ. Att de hemskickade erbjudandena är viktiga håller också Point Club-ansvarig helt och hållet med om då hon besvarade enkäten.

Vad gäller förtur på rea nämndes detta av flera av våra intervjupersoner, men mest i förbigående och inte som någonting framträdande i sammanhanget. I vår enkät fick vi dock svaret "Stämmer ganska bra" på påståendet "Det är viktigt att man som klubbmedlem får förtur på MQs rea".

En annan förmån som MQ endast erbjuder sina kundklubbsmedlemmar är specialerbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels. Dessa erbjudanden uppskattas dock inte i särskilt hög grad av medlemmarna menar MQ. Denna åsikt var den samma i samtliga delar av undersökningen. En intervjuperson berättar att kunder dessutom har haft problem att utnyttja Scandics erbjudande. Detta då personalen på Scandic varit dåligt informerade om samarbetet med MQ och inte känt till Point Club-medlemmarnas rabatt. Kunderna efterfrågar, enligt MQ, istället för dessa tredjepartserbjudanden, erbjudanden som gäller MQ eget sortiment, till exempel fler rabatter på kläder och bättre bonus.

Förmånen att känna sig utvald

En förhoppning MQ säger sig ha med Point Club är att kunderna ska känna sig speciellt utvalda och lite extra viktiga. De ska dessutom känna att de får ett mervärde genom klubben. Vi fick uttalanden som:

"När man berättar om det så känner de sig speciella. Den som stod framför i kön fick kanske inte frågan."

"De ska ju inte bara vara ett silverkort att lämna ut beller utan det ska ju vara lite känsla bakom, med mycket värde bakom. De ska känna sig speciella."

"De ska känna sig som kungligheter när de går in."

Påståendena i enkäten om att servicen blivit bättre efter inträdet i Point Club samt att klubbmedlemmarna upplever att de blir behandlade som viktiga kunder besvarades emellertid med "Stämmer varken bra eller dåligt". Detta motiverades med att alla kunder på MQ ska få god service och känna sig som viktiga kunder, oavsett om de är kundklubsmedlemmar eller ej.

Sociala förmåner

Vad gäller sociala förmåner menar en del av våra intervjupersoner att Point Club skapar kontakt mellan butiksanställda och kunder, eftersom kundklubben blir ett samtalsämne.

"De frågar kanske lite mer när de ser att vi har en kundklubb."

De råder dock mycket delade meningar ibland de tillfrågade om hur relationen till och responsen från kundklubsmedlemmarna skiljer sig från de "vanliga" kunderna. Vissa intervjupersoner menar att det inte går att avgöra om kunden är medlem eller ej när han eller hon kommer in i butiken.

"[...] när jag har dem ute på golvet märker jag ingen skillnad, det gör jag inte, utan det är ju när de kommer fram till kassan och betalar."

Den märkbara skillnad som flera av intervjupersonerna uppger är att Point Club-medlemmarna frågar praktiska saker om kortet, till exempel kring bonussystemet, vad som händer om man tappar kortet eller om de får efterregistrera köp.

Ett mindre antal av intervjupersonerna hävdade emellertid bestämt att relationen med Point Club-medlemmarna är betydligt starkare än med övriga kunder. En av dem påpekade dock att relationen med stora kunder är stark oberoende av om de är klubbmedlemmar eller ej. Många av de större kunderna gått med i klubben eftersom de kan komma upp i höga bonusnivåer, men många tycker inte om att samla klubbkort och bonus och avstår därför medlemskap trots att de är stora kunder. Med vissa kunder som handlar mycket upplever de butiksanställda att de etablerar en personlig relation.

"[...] för de blir ju som en vän [...] man hälsar även utanför butiken."

Den mer personliga relationen som växer fram mellan stora kunder och butikspersonal skapar också förtroende.

"De lutar på att vi inte säljer på dem nå't fult eller nå't som inte sitter bra."

En annan av de tillfrågade, som påstod att relationen med medlemmar rent allmänt var betydligt starkare än med icke-medlemmar, kunde inte precisera varför. Möjligen skulle hans bestämda uttalande kunna bero på intervjusituationen. Den tillfrågade visste att intervjun handlade om Point Club och ville kanske gärna framhäva dess fördelar.

Point Club-ansvarig för MQ Sweden ställdes i enkäten också inför påståenden som behandlar relationen mellan MQ och deras kundklubsmedlemmar. På påståendena om att kundernas relation med MQ blivit starkare och om kontakten med MQ blivit bättre sedan de blivit medlemmar i Point Club, blev svaret ”Stämmer ganska bra”. Detta menade vår intervjuperson syntes på köpfrekvensen. Ett problem, menar hon dock, är att det inte är möjligt att mäta hur mycket dessa kunder köpte innan de blev medlemmar i Point Club.

Diskussion kring egenskaperna

De ovanstående förmånerna kan vara ett sätt för MQ att tillföra sina Point Club-medlemmar ett extra värde. Elinder (1993) delar in medlemsförmånerna i tre olika kategorier: klubbförmåner, bonus samt övriga förmåner. Alla dessa känner vi igen i Point Clubs förmånspaket. Vad Elinder (1993) kallar klubbförmåner motsvaras i Point Club exempelvis av de ovan nämnda specialerbjudanden som MQ skickar hem till klubbmedlemmar. Sådana syftar, enligt Elinder (1993), till att skapa ett intresse för kundklubben och kunden ska genom sitt medlemskap uppleva sig få ett mervärde.

MQ ger även sina Point Club-medlemmar en bonus, men kunden måste ha handlat för minst 1500 kronor för att bonusen ska betalas ut. Risken med att ha en bonusgräns är, enligt Elinder (1993), att kunderna upplever bonusnivån så avlägsen att de inte tycker att det är någon idé att visa sitt klubbkort. MQ går då miste om värdefull information om kundernas köpvanor. Den tredje formen av förmåner som Elinder (1993) diskuterar motsvaras i MQs fall av de erbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels som ingår i kundklubbens förmånspaket. Avsikten med dessa är att skapa mervärde. Våra intervjupersoner på MQ anser dock inte att dessa fått avsedd effekt.

Vi menar att Elinders (1993) indelning saknar en servicedimension. De MQ-anställda vi talade med anser trots allt att den service de ger sina medlemmar, i form av kostnadsfri upp- och nedläggning av byxor, är bland det som uppskattas allra mest i kundklubbserbjudandet. Byxjusteringen skulle emellertid kunna karaktäriseras som en ökad kundservice vilket tillhör ett av Butschers (2000) sekundära klubbmål. Vi menar trots detta att erbjudandet skulle kunna ses både som en service och som en ekonomisk förmån. Kunderna slipper besväret att själva justera byxans längd men de sparar även de pengar som de eventuellt annars hade fått betala en skräddare.

I avsnittet om *special treatment* förmåner omtalas också den ökade kommunikation MQ har mot sina Point Club-medlemmar i jämförelse med icke-medlemmar. Butscher (2000) talar om ökade möjligheter till kommunikation med kunderna som ett primärt mål för kundklubben. Detta är, enligt författaren, en mer effektiv resursanvändning än massmarknadsföring eftersom de kunder som blivit medlemmar i Point Club troligen har ett större intresse för MQ och deras produkter än andra konsumenter. De erbjudanden som kundklubben skickar hem till sina medlemmar kan också medverka till att hålla MQ aktuellt i kundernas medvetande. Detta ses av Butscher (2000) som ett sekundärt klubbmål.

Kläder tror vi i många fall kan betecknas som sällanköpsprodukter. Enligt Elinder (1993) är det lätt att kunden glömmer bort den typ av varor som de inte har ett frekvent behov av att köpa. Det är därför viktigt att företag påminner sina kunder om sina produkter till exempel genom ovan nämnda utskick. Det finns annars risk att kunderna blir passiva. Elinder (1993) pekar också på vikten av att saluföra ett antal nödvändighetsprodukter. Exempel på detta skulle i MQs fall kunna vara strumpor, kalsonger och klädvårdsrullar.

Pressey et al (2000) talar om vikten av tvåvägskommunikation och underlättat informationsutbyte för att en relation mellan företag och kund ska kunna skapas. I många fall anser vi emellertid att kommunikationen mellan MQ och Point Club-medlemmarna är envägskommunikation. Medlemmarna är enligt våra intervjupersoner inte tillnärmelsevis lika aktiva i sin kommunikation mot MQ som tvärtom. Även Boedeker (1997) påpekar att relationen mellan kundklubbar och dess medlemmar ofta är alltför statisk och saknar interaktivitet. Utvecklingen dikteras från företagets håll och möjligheterna för kunden att vara aktiv är små.

Ett sätt för kunderna att framföra sina åsikter, dels om Point Club och dels om MQ, är dock att tala med butikspersonalen. Våra intervjupersoner nämnde också att kundklubben är ett naturligt samtalsämne som skapar kontakt mellan kunder och butiksanställda. Detta belyser de butiksanställdas roll som deltidsmarknadsförare, där de möter allt från praktiska frågor till allmän nyfikenhet kring kundklubben. Enligt Grönroos (1995) har deltidsmarknadsförarna även en viktig uppgift både i att föra information från kunderna vidare uppåt i organisationen och i att påverka marknadsföringen positivt.

De kunder som våra intervjupersoner upplever att de har bäst kontakt med är de största kunderna, de som handlar mycket. Frågan är om detta är ett resultat av kundklubben eller om det grundar sig i att kunderna har etablerat en god kontakt med butikspersonalen på grund av att de ofta besöker butiken.

En god relation mellan en kund och en butiksanställd skulle annars kunna vara en köporsak i sig. Pressey et al (2000) talar om den personliga kontakten och den service en kund får som en påverkansfaktor på relationen mellan kund och företag. Även den grad av professionalism kunden möter hos personalen påverkar förutsättningarna för framgångsrik relationsmarknads-

föring. Kan MQs butikspersonal ge bra råd, kan det leda till att kundens förtroende för företaget stärks. Förtroende, *trust*, är också något som flertalet av teoretikerna, exempelvis Popcorn (1991) och Morgan et al (1994), pekar på som en förutsättning för att en god relation mellan företag och kund ska kunna etableras. Alla kunder är dock inte lika relationsbenägna. Precis som Szmigin et al (1998) påpekar vill inte alla ha, eller tjänar inte alla på, en långsiktig relation med ett företag. Även våra intervjupersoner har uppmärksammat att det finns både små och stora kunder som av olika anledningar väljer att stå utanför Point Club.

Ravald et al (1996) diskuterar värde, vilket de anser vara grunden till kundtillfredsställelse. Detta ses i sin tur som en förutsättning för kundlojalitet. De förmåner som enligt våra intervjupersoner uppskattas mest av medlemmarna, det vill säga har högst upplevt värde, är bonussystemet samt kostnadsfri upp- och nedläggning av byxor. De tredjepartserbjudanden som ingår i medlemskapet tror de dock inte värderas speciellt högt av kunderna. Frågan är då varför MQ fortfarande har kvar dem.

Ravald et al (1996) menar dock att det är viktigt för företag att inte bara se till vad kunden får utan också vad hon eller han får offra. I MQs fall är medlemskapet i Point Club kostnadsfritt vilket gör att kundernas upplevda uppoffring troligen är relativt låg.

Point Clubs effekter

Ovan nämnda egenskaper leder till olika effekter för MQ. Vissa av dem är positiva effekter som MQ hoppas att Point Club ska leda till och dessa fungerar som motiv för att driva kundklubben. Dock har våra intervjupersoner även märkt att Point Club kan medföra vissa negativa effekter.

Positiva effekter

Förväntningarna som MQ hade när Point Club startades har enligt dem själva överträffats. MQ anser att Point Club är ett mycket starkt konkurrensmedel och de säger sig också ha nått mycket goda resultat i marknadsundersökningar i jämförelse med andra kundklubbar. Våra intervjupersoner på MQ anser även att de nått goda resultat vad gäller Point Clubs medlemsantal. År 2000 var målsättningen att öka antalet medlemmar med 50 procent och nå ett medlemsantal på 200 000. Detta har de uppnått och Point Club har idag 220 000 medlemmar. Flera av våra intervjupersoner talade just om vikten av att värva så många nya kundklubsmedlemmar som möjligt. Point Club kan också vara ett medel för att tydliggöra MQs erbjudande till kunderna och de hoppas på så sätt minska reklambruset.

Ytterligare en effekt MQ hoppas få genom arbetet med Point Club är långsiktiga relationer med sina kunder. Ett viktigt mål med kundklubben är enligt våra intervjupersoner att skapa en trogen kundkrets. Det bästa skulle naturligtvis vara om kunderna gjorde samtliga klädinköp på MQ. Våra

intervjupersoner uppger också att MQ vill knyta så många kunder som möjligt till företaget, få dem att besöka butiken oftare och handla mer.

"[...] fånga upp kunder som handlar här mycket, se till att behålla dem och se till att de handlar mer."

"Det enda som ska vara värt att ha i plånboken, förutom sitt ICA-kort, ska ju vara ett MQ-kort."

MQ strävar alltså efter att kunderna ska bli så lojala som möjligt och de vill att butiken ska bli kundernas förstahandsval då de handlar kläder.

"Vi ska vara det första man tänker på när man går och handlar kläder."

Att vara Point Club-medlemmarnas förstahandsval samt den butik de handlar de flesta av sina kläder i, tror också Point Club-ansvarig att företaget har lyckats relativt bra med. Påståendena om att klubbmedlemmarna köper de flesta av sina kläder på MQ, samt att om de behöver något kläd- esplagg går de först till MQ, stämde enligt Point Club-ansvarig ganska bra. Även påståendet "Kunderna handlar oftare på MQ sedan de blivit medlemmar i Point Club" besvarades på samma sätt.

En förutsättning för att MQ ska bli kundernas förstahands val, menar våra intervjupersoner, är att kundtillfredsställelsen är hög. Det är därför viktigt att alla kunder får ett trevligt bemötande och god service.

"[...] viktigt att de [kunderna] är jättenöjda!"

"Du säljer inte bara för just det tillfället utan även för framtiden."

Dock ska service- och kvalitetsgraden, enligt MQ själva, alltid vara hög vare sig kunden är Point Club-medlem eller ej. Just god service är någonting våra intervjupersoner framhöll som väldigt viktigt. Ytterligare en förväntning på kundklubben är att medlemmen ska känna att han eller hon "får lite mer för pengarna" samt att relationen blir mer personlig. Detta är de på MQ emellertid inte säkra på att de uppnått helt.

"Det finns fortfarande detaljer att fila på."

MQ ser också Point Club som ett medel för att lära sig mer om sina kunder, vilka de är, vad de handlar, vilka artiklar som säljer i vilka målgrupper och så vidare. Företaget anser även att den, både positiva och negativa, respons de får från sina medlemmar är ett sätt för dem att lära sig mer om kunderna. Även negativ respons ses alltså som positiv då MQ på så vis får veta vad som kan förbättras med Point Club.

De butiksansvariga upplever själva att många kundklubsmedlemmar visar ett engagemang för MQ. Svarsfrekvensen är betydligt högre när utskick till medlemmar görs än då MQ har en allmän annons.

"[...] man märker att kunderna bryr sig. De får hem nå't reklamblad, så kommer de hit."

MQ önskar också att medlemmarna ska fungera som ambassadörer för Point Club. På vår enkätfråga som behandlar detta svarade också Point Club-ansvarig att påståendet om att medlemmarna rekommenderar MQ till sina bekanta "Stämmer ganska bra". Då någon i bekantskapskretsen talar väl om ett företag har detta, enligt litteraturen på området, betydligt större påverkan än exempelvis reklam. En av intervjupersonerna har även noterat att vissa kunder har hört talas om Point Club genom *word-of-mouth*.

"Det sprider sig från mun till mun. Det är väldigt skoj!"

MQ Sweden menar dock att de ser en stor skillnad mellan kundklubbens effekter i de olika butikerna. I de butiker där personalen jobbar mycket med kundklubben, till exempel genom att ordna kundkvällar, kommer en större del av omsättningen från Point Club-medlemmar jämfört med andra butiker.

"Det märks tydligt att det ger resultat!"

Någon av våra intervjupersoner påpekade också att eftersom många kunder upplever kortet som positivt, kan det reflektera tillbaka fördelaktigt mot hela företaget. Ytterligare en åsikt var att kortet även kan ha ett värde i sig. En av våra intervjupersoner hävdade även att en del kunder tycker om att ha många kort och för vissa kan det till och med bli en "statuspryl".

Diskussion kring de positiva effekterna

MQs mål att knyta så många kunder till sig som möjligt, motsvaras av ett av Butschers (2000) primära mål. Detta för att öka kundernas kontakt med och medvetenhet om företaget. En kundklubb kan, enligt Butscher (2000) även vara ett sätt att tränga igenom bruset från alla andra företag som pockar på kundernas uppmärksamhet. MQs strategi att försöka värva så många kunder som möjligt kan betecknas som en offensiv strategi. Dock menar Nordfält (2000) att relationsmarknadsföring bör vara en defensiv strategi då fokus i första hand ligger på att bevara gamla kunder. MQ säger sig emellertid även vara måna om att bygga långsiktiga relationer med de kunder som blivit medlemmar i Point Club.

Att skapa och upprätthålla relationer med sina kunder är också ett av relationsmarknadsföringens mest centrala syften. Berry (1983 i Blomqvist et al 1993a) är endast en av de teoretiker som pekar

på vikten av detta. Även enligt Butscher (2000) är det främsta målet med en kundklubb att skapa en relation med kunderna som ska leda till att de blir trogna på långsikt. En av fördelarna med långsiktiga relationer är, enligt Reichheld (1996), att ju längre en kund stannar hos ett företag, desto högre värde har han eller hon för företaget. Detta eftersom marknadsföringskostnaderna betalas av under längre tid (Arantola 2000).

MQ skulle helst se att kunderna gjorde alla sina klädinköp hos deras butiker. Arantola (2000) påpekar även detta som en av fördelarna med att ha lojala kunder. Denna typ av lojalitet kan enligt Stiernstrand (1997) betecknas som beteendelojalitet. MQ strävar även efter vad Stiernstrand (1997) kallar kognitiv lojalitet, de vill med andra ord bli kundernas förstahandsval när det gäller klädinköp. Mägi (2000) talar också om attitydlojalitet. Denna lojalitetsform skulle dock vara svår för MQ att uttala sig om då den kan betecknas som ett mentalt tillstånd hos kunden.

Våra intervjupersoner på MQ talade om kundtillfredsställelse som en förutsättning för att kunderna ska bli lojala. Detta går i linje med Stiernstrand (1997) som talar om kundtillfredsställelse som den viktigaste orsaken till kundlojalitet. Blomqvist et al (1993b) menar dock att även den service och det stöd som ett företag erbjuder sina kunder har stor inverkan på kundlojaliteten. Våra intervjupersoner på MQ talade inte direkt om kundtillfredsställelse i form av nöjdhet med deras produkter, det verkade i princip ses som en självklarhet. Kundtillfredsställelse för dem handlade snarare om god service och trevligt bemötande, vilket i så fall överensstämmer bättre med Blomqvist et al (1993b) resonemang. God service kan enligt Butscher (2000) även vara ett sätt för ett företag att differentiera sig från sina konkurrenter. Detta verkar vara något som MQ vill satsa på.

Ett av de primära kundklubbsmål som Butscher (2000) anger är skapandet av en kunddatabas. En sådan kan vara ett sätt för företaget att lära sig mer om sina kunder och deras köpvanor. Just kunskap om kunden uppger också MQ som ett mål med Point Club. Våra intervjupersoner såg emellertid inte köpmönster och annan information MQ får genom klubbkortet som den enda kunskapskällan utan talade även om den respons kunderna ger. Både positiv och negativ feedback från kunderna anser intervjupersonerna ger företaget värdefull information. Den negativa responsen kan lära MQ vad de kan förbättra och med hjälp av den kan de även hitta missnöjda kunder. Genom att ge de missnöjda kunderna upprättelse kan MQ dels minska kundbortfallet, vilket enligt Butscher (2000) kan leda till ökad vinst, och dels försöka förhindra negativ *word-of-mouth*. Det är dock, enligt Blomqvist et al (1999), även viktigt att företaget finner de nöjda kunderna som fortfarande använder konkurrenternas produkter. Om ett företag lyckas knyta dessa till sig kan de också vinna större kundandelar.

Med hjälp av den kunskap Point Club ger, samt responsen från kunderna, kan MQ förhoppningsvis skapa en lärande relation med sina kunder. Detta gör, enligt Pine et al (1995), att företaget ökar sina möjligheter att ge kunderna det de helst vill ha. Ju mer kunskap ett företag har om sina kunder, desto större chanser har de alltså att tillfredsställa dem.

En lärande relation kräver dock att alla inblandade parter engagerar sig. Enligt våra intervju-personer visar Point Club-medlemmarna intresse för MQ. Exempelvis upplever våra intervju-personer att de utskick som görs till medlemmarna får bra respons. Pressey et al (2000) talar om *involvement*, eller engagemang, som en viktig påverkansfaktor i en relation. Ju högre engagemang från kundernas sida, desto starkare blir bandet mellan kund och företag. Förhoppningsvis ökar detta också kundlojaliteten.

Lojala kunder sprider enligt Arantola (2000) ofta god *word-of-mouth*. Enligt McKenna (1991) är *word-of-mouth* den typ av kommunikation som påverkar människor mest i det här sammanhanget. Detta verkar MQ ha tagit fasta på och de önskar, som ovan nämnts, att Point Club-medlemmarna ska fungera som ambassadörer för klubben. Vidare uttrycker våra intervju-personer att de faktiskt uppmärksammat att det förekommit god ryktesspridning kring kundklubben. För att detta ska ske krävs att medlemmarna upplever Point Club som något positivt.

Att kundklubben ska hjälpa till att stärka företagets profil är också ett av de sekundära klubbmål Butscher (2000) tar upp. Detta verkar våra intervju-personer se tecken på då de upplever att Point Club ger positiva känslor hos kunderna som i sin tur reflekterar tillbaka på hela MQ. Under våra intervjuer med MQ Sweden säger man sig också ha sett tendenser på att det lönar sig för butikerna att arbeta aktivt med Point Club.

Negativa effekter

Trots att våra intervju-personer menar att Point Club medför en hel del positiva effekter finns även vissa negativa aspekter. En vanlig kommentar de butiksanställda möts av när de erbjuder kunder att bli medlemmar i Point Club är:

"Åh nej, inte ett kort till i plånboken!"

Kunderna glömmer, enligt våra intervju-personer, också ofta att visa Point Club-kortet vid köp. Ibland kommer de på det direkt efter att köpet avslutats men för att kunna efterregistrera bonuspoängen måste kassapersonalen göra ett återköp för att sedan genomföra köpet igen. Detta tar mycket tid och kan vara stressigt om det samtidigt är mycket kö.

Flera av de butiksansvariga anser också att medlemmarna i Point Club tenderar att vara mer krävande än andra kunder. De vrider och vänder på erbjudandena, säger någon.

"Trots att en byxa är nedsatt från 499 till 299 vill de ändå ha gratis uppläggning. Då blir det inte mycket vinst kvar."

"[...] de tror att alla grejer ska vara gratis bara för de är medlemmar."

Ytterligare ett problem MQ har haft med klubben är att det funnits oklarheter om vad som gäller för bonusregistrering vid rea. De har på företaget inte varit klara över om kunderna ska få registrera bonuspoäng eller ej då de köper reaplagg.

”Det har hattats en hel del om man ska dra det här kundklubbkortet på rea, vilket det inte gjordes, sen gjordes det och så har man tagit bort det igen. Det gör att kunderna känner sig väldigt vilseledda och vet inte vad som gäller från den ena dagen till den andra.”

Någon tycker också att det händer lite för lite med klubben och menar att det borde komma nyheter oftare för att på så sätt hålla kundernas intresse uppe.

Intervjupersonerna påpekar också att vissa kunder kan uppleva att MQ vill ha för mycket information av dem då de registrerar sitt medlemskap i Point Club. Vissa avstår från att skriva i till exempel sina sista siffror i personnumret eller mobilnummer, men det finns troligen även kunder som avstår medlemskap på grund detta. Någon av de tillfrågade framhöll just detta, att anmälningsformuläret samlar in för mycket information som sedan inte ens utnyttjas av MQ.

Det finns, enligt våra intervjupersoner, också ett antal kunder som direkt tackar nej då de erbjuds medlemskap i Point Club. Hur många som tackar nej har vi inte fått någon samstämmig information om. Det av våra intervjupersoner uppgivna antalet varierar från två till tio personer av hundra tillfrågade. Enligt Point Club-ansvarig stämmer påståendet ”Jag tror medlemmarna ångrar att de blev medlemmar i MQs Point Club” varken bra eller dåligt. Varje år lämnar ett antal medlemmar Point Club. Orsaken till detta tror hon kan vara till exempel att kunden inte tycker att sortimentet passar längre eller att hon eller han har blivit illa behandlad i någon av MQs butiker.

Ännu en negativ aspekt med kundklubben är att den kräver mycket underhåll. MQ Sweden påpekar också att butikerna måste aktiveras för att kvalitet och kvantitet ska upprätthållas. Om Point Club missköts av någon butik menar man att detta kan slå tillbaka mot hela företaget.

Diskussion kring negativa effekter

Flera uttalanden från våra intervjupersoner tyder på att alla kunder inte har intresse av medlemskap i kundklubbar. Alla är, som Szmigin et al (1998) uttrycker det, inte relationsbenägna. Vad de bakomliggande orsakerna till detta är varierar säkert från individ till individ och situation till situation. Vidare menar Szmigin et al (1998) att vissa relationer kan vara fördelaktiga endast för en part, vilket gör att den som tjänat minst på relationen inte är villig att delta i lika hög grad. I MQs fall handlar det troligen inte om att kunderna känner att de skulle förlora på att bli medlemmar i kundklubben, men de som inte handlar ofta kanske inte känner att de har så mycket att vinna heller. Vissa kunder vill, enligt MQ, inte heller få sina personuppgifter och köpvanor registrerade.

Även Cahill (1998) påpekar att många företag samlar in mer information om sina kunder än de egentligen behöver eller kan använda. MQ verkar vara medvetna om att vissa kunder tycker att de samlar in för mycket personuppgifter. En del av dem kanske till och med avstår från medlemskap på grund av detta. Känner en kund att Point Club samlar in alltför många uppgifter om honom eller henne när ansökan ska fyllas i, skulle detta kunna medföra att kunden får ett dåligt första intryck av klubben. Blomqvist et al (1993b) menar att ett gott första intryck är viktigt för att en kund ska känna förtroende för ett företag. Ett dåligt första intryck är mycket svårt att reparera. Den, vad Ravald et al (1996) kallar, upplevda uppoffringen kan också kännas större för kunden om företaget vill ha för mycket och för personlig information.

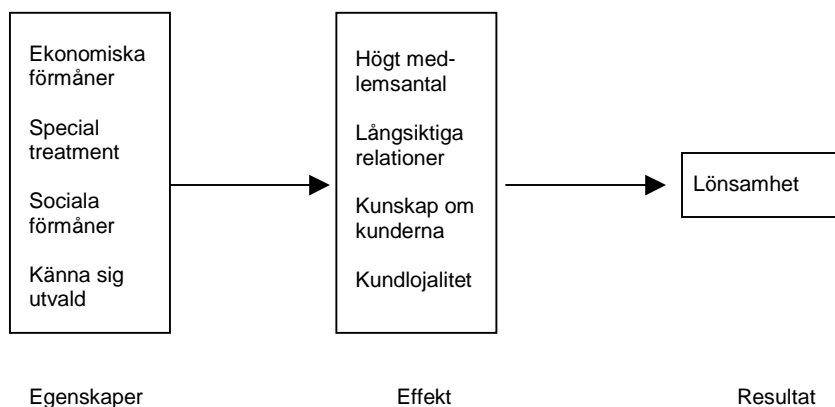
Ett annat problem våra intervjupersoner pekade på var också att många Point Club-medlemmar inte visar sitt klubbkort vid köp. Enligt Elinder (1993) skulle det kunna innebära att kunderna inte tycker det är värt att identifiera sig. Detta stämmer säkert i en del fall, till exempel då kunden upplever att hon eller han ändå inte har möjlighet att komma upp i någon bonusnivå. Dock kan det säkert även finnas tillfällen då det beror på glömska.

Bland annat Butscher (2000) betonar vikten av att företagen lever upp till de löften de gett sina kunder. Här har MQ haft problem vad gäller registreringen av bonuspoäng vid rea. Idag får klubbkortet inte dras då kunden köper reavaror. Reglerna kring detta har dock ändrats vid ett par tillfällen, något som våra intervjupersoner upplever kan ha skapat viss irritation hos medlemmarna. Det är, enligt Blomqvist et al (1993b), viktigt att informera kunderna kring företaget och de erbjudanden som gäller. Detta verkar MQ inte riktigt ha lyckats med här. Risken är att de på grund av detta drabbas av negativ *word-of-mouth* och att kundernas förtroende för företaget minskar. Att förtroende finns i relationen mellan företag och kund är, enligt exempelvis Popcorn (1991), mycket viktigt för att uppnå kundlojalitet.

Slutligen anser flera av de butiksansvariga att det händer för lite för medlemmarna i Point Club, och de efterlyser fler nya erbjudanden och aktiviteter. Även Elinder (1993) påpekar hur viktigt det är att kundklubben hela tiden förnyas så att kundernas intresse inte svalnar.

Point Clubs resultat

De tidigare redovisade positiva effekterna ska enligt våra intervjupersoner i slutändan resultera i att MQs försäljning ökar. Sambandet mellan egenskaper, effekter och resultat åskådliggörs i figur 6:



Figur 6. Point Clubs egenskaper, effekter och resultat enligt MQ

Det är naturligtvis viktigt att kunderna handlar mycket så att MQs vinst maximeras. God lönsamhet både för kundklubben och företaget som helhet är givetvis ett av de främsta målen.

"Medlemmen handlar mer per år och han handlar för mer pengar per gång han handlar."

Detta mål stämmer väl överens med den modell där Blomqvist et al (1993a) åskådliggör sambandet mellan relationsmarknadsföring, kundlojalitet och lönsamhet. Uppenbarligen upplever MQ att dessa samband stämmer. Vi ställer oss dock något frågande till att medlemmar handlar mer just därför de är medlemmar. Det finns säkert kunder som ökar sin konsumtion hos MQ eftersom de är medlemmar i Point Club. Dock finner vi det troligare att många kunder blir medlemmar eftersom att de redan från början varit stora kunder hos MQ.

Slutligen, våra intervjupersoner vill inte avslöja alltför mycket om Point Clubs framtid. MQ uppger att de arbetar löpande med olika former av förbättringar, till exempel kommer man börja göra utskick via e-post och ge mer individanpassade erbjudanden. VD säger:

"Vi är bara i början på vår resa. Point Club kommer att utvärderas och förnyas."

Flera av de butiksanställda hade också egna förslag på hur klubben skulle kunna förbättras. Förslag som gavs var bland annat fler tävlingar för att engagera medlemmarna och fler erbjudanden enbart för medlemmar.

Just vikten av att Point Club förnyas kontinuerligt har vi berört ovan. Det uttalande ovan vi fick från VD skulle kunna tyda på ett *commitment*. Enligt Arantola (2000) är ett tecken på *commitment* att företaget är berett satsa på relationen även i framtiden. Även Morgan et al (1994) pekar på att viljan att underhålla en relation samt att arbeta för att den ska vara stark även framåt i tiden, visar på *commitment*.

Vår studie av klubbmedlemmarna

Nedan redovisas resultaten från vår undersökning av Point Clubs medlemmar. Denna del av vår empiriska studie anser vi vara extra viktig och intressant då kundperspektivet tidigare inte belysts i någon större omfattning. Liksom i undersökningen av MQ presenteras resultaten från studien av kunderna efter den modell över vår övergripande metod, med egenskaper och effekter, som visades i inledningen av metodkapitlet. I slutet av avsnittet redovisas också vissa faktorer som varken kan karaktäriseras som egenskaper eller effekter, men som vi trots det anser vara relevanta för undersökningen. I förstudien liksom i enkäten deltog något fler kvinnor än män och majoriteten var mellan 25-34 år. Vad gäller externt bortfall valde endast ett litet fåtal, av de tillfrågade personer som visade sig vara medlemmar i Point Club, att inte delta i studien. Det interna bortfallet var obefintligt.

Point Clubs egenskaper

Kundklubbens egenskaper för kunderna ser vi som de förmåner som lockar dem att bli medlemmar i Point Club. Liksom i avsnittet om vår undersökning av företaget MQ kommer egenskaperna delas in i kategorier efter de svar vi fått i vår undersökning. Detta för att kunna jämföra medlemmarnas och MQs åsikter om Point Clubs egenskaper.

Ekonomiska förmåner

Den överlägset främsta anledningen till att respondenterna gick med i Point Club var bonussystemet. De flesta uppgav att de ville passa på att samla bonus eftersom de ändå handlade på MQ. Detta för att i slutändan få någonting tillbaka, en återbäring.

”Handlar man mycket så får man ju pengar tillbaka.”

”Det är ju bonusen som lockar såklart!”

”[...] handlar ju ganska mycket på MQ. Kan man dessutom få bonus är det ju bra.”

Just bonusen var också det som respondenterna oftast nämnde som en fördel med Point Club.

”Man får ju bonus. Det är ju därför man är med.”

Även de rabattcheckar som MQ ibland skickar hem till sina medlemmar nämndes som en fördel. I påståendet ”Det är viktigt att man kan samla bonus” svarade majoriteten att det ”Stämmer ganska bra”. Med tanke på att bonusen både uppgavs som en orsak till medlemskap och största fördel med Point Club, förvånades vi över att fler inte svarade ”Stämmer helt och hållet”. Dock

fick vi en del kommentarer som tyder på att många kunder tycker att bonusnivåerna är för höga. De handlar helt enkelt inte tillräckligt mycket för att de ska få hem någon bonuscheck.

Special treatment förmåner

Erbjudandena som Point Club skickar hem till medlemmarna, kostnadsfri upp- och nedläggning av byxor, förtur på rea samt erbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels är förmåner som endast är tillgängliga för Point Club-medlemmar. De tre förstnämnda gavs i enkäten som anledningar för att bli medlem i Point Club, men inte speciellt frekvent. Då respondenterna fick svara på frågan om vilka fördelar det finns med ett medlemskap i Point Club angavs däremot dessa tre förmåner i betydligt högre grad.

"Man ska ju ha någon förtur om man är en trogen kund."

"Att jag slipper besväret med byxuppläggnig. Det är ju gratis också."

"[...] få hem information om nybeter och extraerbjudanden."

Tredjepartsförmånerna, det vill säga erbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels, nämndes emellertid varken som en orsak att bli medlem eller som en fördel med Point Club. Då kunderna fick instämna i hur viktiga de fyra erbjudandena är instämde en klar majoritet helt och hållet i att kostnadsfri upp- och nedläggning av byxor är viktigt.



Figur 7. "Det är viktigt med gratis upp- och nedläggning av byxor."

"Känns som om man ska få dem i den längd man vill ha om man köper ett par dyra byxor."

"[...] annars blir det kanske inte av att man köper. Det är bekvämt."

"Ja, det är viktigt! Det är ju en service att få det gratis."

Vad gäller påståendena om att det är viktigt med förtur på rea respektive att få kundklubbs-erbjudanden hemskickade svarade en majoritet av respondenterna ”Stämmer helt och hållet” eller ”Stämmer ganska bra” på de båda påståendena. Åtta respektive sex respondenter (av trettio tillfrågade) svarade ”Stämmer varken bra eller dåligt”. Endast ett litet fåtal tyckte att påståendena inte stämde.

”Dels får man reda på när rean startar och sen har man ju första tjing!”

”Om det ska vara någon poäng med att vara medlem vill man väl bli behandlad lite extra bra.”

Ovanstående är några exempel på uttalanden vi fick om förmånen förtur på rea. Om de erbjudanden MQ skickar hem till medlemmarna sades bland annat:

”Är man medlem är det viktigt att de håller en informerad om vad som händer.”

”Det gör att man lockas till affären”

”Bra att få reda på det typ, men jag känner mig inte exklusiv eller så.”

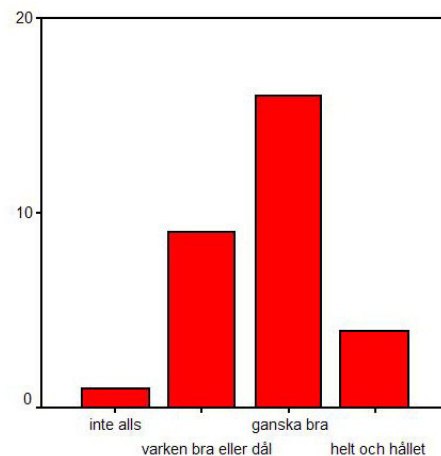
Både vad gäller de erbjudanden som Point Club skickar ut till sina medlemmar och förturen på rea finns dock även en ekonomisk aspekt. De erbjudanden som skickas hem till medlemmarna är ofta i någon form av rabatt och reaförturen ger medlemmen chansen att fynda innan de mest populära produkterna tar slut.

Vad gäller MQs tredjepartserbjudanden var emellertid i princip samtliga respondenter negativa.

”[...] det har ju inget med kläderna att göra.”

”Det har jag aldrig utnyttjat”

Överlag var de flesta tillfrågade nöjda med MQs förmånspaket. Påståendet ”Point Club har bra erbjudanden” ansåg majoriteten stämde ganska bra. En knapp tredjedel av respondenterna svarade att det stämde varken bra eller dåligt. Fördelningen visas i figur 8.



Figur 8. "Point Club har bra erbjudanden."

Ungefär samma förhållanden rådde kring påståendet "MQ lever upp till vad de lovar i sitt kundklubbserbjudande". Enda skillnaden var att ingen respondent angav svaret "Stämmer inte alls". Dessa resultat ger inte MQ högsta betyg vad gäller deras medlemsförmåner, men det är samtidigt inget negativt resultat. Många respondenter var trots allt ganska positiva.

Diskussion kring egenskaperna

Blomqvist et al (1993a) är en av dem som betonar att de förmåner en kundklubb erbjuder måste ha ett högt värde för kunden. Detta för att underlätta skapandet av en relation mellan företag och kund. De av Point Clubs förmåner som, enligt vår undersökning, har högst värde för kunden är bonusen och den kostnadsfria byxjusteringen. Genom servicen med byxorna kan företaget nå ett av vad Butscher (2000) kallar de sekundära kundmålen, nämligen att tillföra ökad kundservice. Liksom MQ misstänkte uppskattas tredjepartsförmånerna inte alls av de Point Club-medlemmar som deltog i vår undersökning, de har inget värde för medlemmarna.

Genom sina medlemsutskick har MQ intensifierat kommunikationen med sina kunder, vilket enligt Butscher (2000), är ett primärt mål med kundklubben. Författaren menar dock att informationen ska vara personligt anpassad vilket den i MQs fall inte är idag.

Enligt vår undersökning är de ekonomiska förmånerna mycket populära. Butscher (2000) menar dock att ekonomiska förmåner, till exempel den bonus som MQ ger, är det som minst av allt gör kunderna lojala. Risker är, menar Butscher (2000), att de kunder som lockas av ekonomiska förmåner går till ett annat företag nästa gång om det har ett bättre erbjudande. För dessa kunder är priset nummer ett. Det var också flera respondenter som, i samband med bonusfrågan, nämnde att de ansåg att MQs bonusnivåer är för höga och att de ofta inte handlar så mycket att de får någon återbäring. Elinder (1993) pekar på en risk i detta sammanhang. Tycker kundklubsmedlemmarna inte att det är lönt att visa sitt kundkort, innebär det, som tidigare

nämnts, att företaget riskerar att gå miste om värdefull information om medlemmarnas köpmönster. Detta kan i sin tur leda till att kundklubben förvandlas till ett kundregister.

Point Clubs effekter

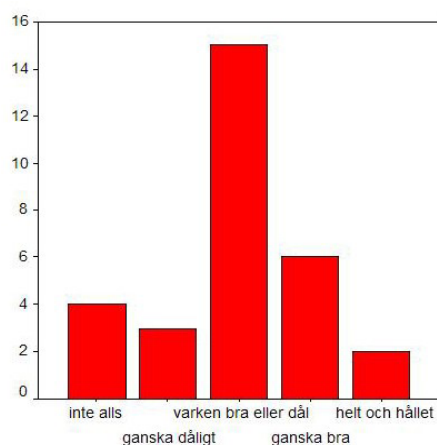
Några av de viktigaste effekterna MQ vill att Point Club ska ge är långsiktiga relationer med företagets kunder. På detta sätt hoppas MQ uppnå kundlojalitet. MQs syn på de effekter Point Club resulterar i överensstämmelse med litteraturens bild. Frågan är om kunderna uppfattar dem på ett likartat sätt?

Vad gäller de undersökta Point Club-medlemmarnas uppfattning om deras relation till MQ blivit starkare sedan de blev medlemmar i kundklubben svarade de flesta att de inte upplevt någon skillnad. Majoriteten besvarade påståendet ”Jag upplever att min relation med MQ blivit starkare sedan jag gick med i Point Club” med ”Stämmer varken bra eller dåligt”. Många valde även alternativet ”Stämmer inte alls”. Knappt en fjärdedel instämde positivt i påståendet.

”Min relation har inte blivit starkare... det är ju bara ett kort.”

”Man kan ju inte ha en relation med en affär.”

Likaså då det gällde påståendet ”MQ behandlar mig som en viktig kund...” svarade hälften av respondenterna, ”Stämmer varken bra eller dåligt”. Resterande respondenter fördelades relativt jämt mellan de positiva respektive negativa svarsalternativen. Detta åskådliggörs i figuren nedan:



Figur 9. ”MQ behandlar mig som en viktig kund eftersom jag är Point Club-medlem.”

”Jag tror de behandlar alla kunder lika vare sig man är medlem eller inte.”

”Det borde du egentligen fråga MQ. Jag märker i alla fall inte av medlemskapet.”

Även påståendet ”Jag får bättre service på MQ sedan jag blev medlem i Point Club” ansågs av de flesta tillfrågade, 15 stycken, varken stämna bra eller dåligt. Nästan lika många svarade ”Stämmer ganska dåligt” eller ”Stämmer inte alls”. De vanligaste kommentarerna var:

”De vet ju inte att jag är medlem förrän jag kommer fram till kassan och ska betala.”

”Jag fick bra service innan också.”

Respondenterna tyckte inte heller att de fått bättre kontakt med MQ sedan de blivit medlemmar i Point Club. Nästan hälften uppgav att påståendet ”Jag fått bättre kontakt med MQ...” stämde varken bra eller dåligt. Den andra hälften fördelade sina svar jämnt mellan ”Stämmer inte alls” och ”Stämmer ganska bra”. Många sa:

”Jag märker ingen skillnad från innan”

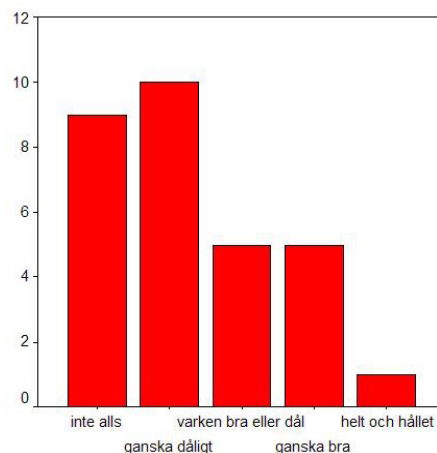
De flesta av de respondenter som svarade ”Stämmer ganska bra” motiverade detta med:

”Man får ju en hel del brev hem”

Eftersom MQs mål är att sälja så mycket kläder som möjligt för att maximera sin vinst samt för att undersöka Point Clubs lojalitetshöjande effekt, tillfrågades medlemmarna om hur frekvent de handlar hos MQ, om deras köpvanor har förändrats sedan de gick med i kundklubben samt om MQ är deras förstahandsval. De flesta tillfrågade uppgav att de inte handlar oftare sedan de blev medlemmar. Åtta utav trettio respondenter ansåg dock att påståendet ”Jag handlar oftare på MQ sedan jag blev medlem i Point Club” stämde ganska bra. Ofta löd motiveringen:

”Jag kan lika gärna passa på att samla poäng”

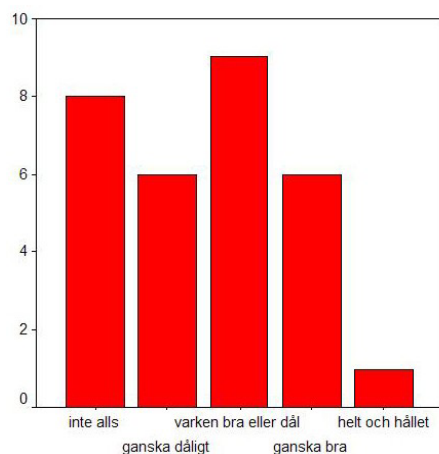
De kundklubsmedlemmar vi talade med köpte inte de flesta av sina kläder på MQ.



Figur 10. ”Jag köper de flesta av mina kläder på MQ.”

Många av respondenterna uppgav att de föredrog andra butiker eller att de inte hade någon bestämd butik dit de alltid gick. Fler än två tredjedelar hade också ett antal kundkort hos andra klädbutiker.

Största delen av våra respondenter instämde heller inte i påståendet att de går först till MQ när de ska köpa kläder. Fördelningen visas i figuren nedan:



Figur 11. "Om jag behöver köpa något klädesplagg går jag först till MQ."

Många påpekade dock:

"Det beror på... det är olika från gång till gång."

"Jag går till den affär som är närmast först."

MQ verkar alltså inte vara något självklart val för våra respondenter, men å andra sidan verkar de inte heller ha någon annan butik som de alltid går till först.

MQ påtalade att de gärna vill att Point Club-medlemmarna ska fungera som ambassadörer för kundklubben och butiken. De allra flesta av våra respondenter uppgav dock att de inte ofta pratar om eller rekommenderar klädaffärer till sina bekanta.

"Vi pratar inte om sån't. Det handlar inte om att MQ är dåligt [...]"

Ingen av våra respondenter ångrar emellertid att de blev medlemmar i Point Club. De flesta så något i stil med:

"Det kostar ju inget. Man förlorar inget på det."

Diskussion kring effekterna av Point Club

Av de fyra fördelar som Gwinner (1998 i Arantola 2000) menar att kunden får ut av en relation med ett företag, upplever våra respondenter, som vi tolkar det, att det endast finns två. Respondenterna anser att Point Club medför *economic benefits*, ekonomiska förmåner, och *special treatment benefits*, *special treatment* förmåner. Vi har dock inte funnit belägg för att Point Club skulle ge varken *social benefits* eller *confidence benefits*.

Social benefits tror vi är svåra att uppnå genom kundklubben. Många kunder handlar, trots att de är Point Club-medlemmar, kanske inte så ofta att de lär känna personalen. De storkonsumenter som besöker butiken ofta, och därmed interagerar ofta med butikspersonalen, hade troligen gjort det även utan klubbkort. Vad gäller *confidence benefits* skulle sådana däremot kunna finnas utan att respondenterna gett uttryck för det i vår studie. Till exempel skulle varumärket MQ kunna fungera som en riskreducerare på det sociala planet. Det är möjligt att en del kunder tycker det känns säkrare att ha en tröja köpt på MQ än en köpt på GeKås i Ullared. Detta tror vi dock inte att kundklubben påverkar i särskilt hög grad.

Ett av kundklubbens mål är ett skapa en långsiktig relation med företagets mest trogna kunder. Att detta skulle vara en effekt av Point Clubs fall är dock inget vi kunnat finna belägg för i våra kundenkäter. De flesta kunder tycker inte att deras relation med MQ har stärkts av medlemskapet i Point Club. Boedeker (1997) säger just detta, att ett plastkort och transaktionsfokuserade medlemsutskick inte skapar någon riktig relation med kunderna.

Långsiktiga relationer är annars ett sätt att skapa kundlojalitet, vilket är något MQ vill uppnå genom Point Club. Med utgångspunkt i vår undersökning tycker vi oss främst kunna uttala oss om kundernas beteende- och kognitiva lojalitet. Endast en liten del av respondenterna kan enligt sina egna uttalanden betecknas som beteendelojala, det vill säga de som köper de flesta av sina kläder på MQ. Eftersom de flesta av respondenterna inte heller har ökat sin konsumtion sedan de blev medlemmar i Point Club, verkar kundklubben inte heller öka beteendelojaliteten.

Då ett företag är en konsumentens förstahandsval kan han eller hon karakteriseras som kognitivt lojal mot företaget. Endast en minoritet av de personer som ingick i vår studie har dock MQ som förstahandsval då de ska köpa kläder. Vad gäller respondenternas attitydlojalitet är den svår för oss att uttala oss om då attitydlojalitet, enligt Mägi (2000), kan betecknas som ett mentalt tillstånd hos kunden. Det mentala tillståndet kan dock ta sig uttryck i ett antal beteenden. Lojalt beteende har vi, som ovan nämnts, dock inte upptäckt i särskilt hög grad. Emellertid skulle flera av kunderna kunna vara attitydlojala men till exempel inte ha råd att köpa kläder på MQ, det vill säga vara beteendelojala. Vi misstänker att det i så fall skulle kunna vara känsligt för många individer att uppge denna anledning till en okänd intervjuare i en klädbutik.

En annan anledning för oss att betvivla våra respondenters lojalitet mot MQ tar sin utgångspunkt i Arantolas resonemang om fördelar med lojala kunder. Arantola (2000) talar om ett antal väl

dokumenterade positiva effekter lojala kunder kan anses ha för ett företag. Exempel på sådana är att lojala kunder köper en hög andel av sitt behov av en viss produkttyp hos samma leverantör. Som ovan nämns är inte detta fallet hos majoriteten av våra respondenter. En lojal kund sägs inte heller vara benägen att byta leverantör i särskilt stor utsträckning. Då de flesta av våra kunder har ett antal kundkort hos olika klädkedjor kan vi dock anta att de också handlar sina kläder hos olika leverantörer.

De flesta kunder byter dock enligt Jackson (1985 i Boedeker 1997) mellan ett antal olika handlare och han talar om det som en *always-a-share model*. Kunden har alltså inte någon exklusiv relation med ett företag, men överger det heller inte helt. Detta menar Boedeker (1997) trots allt är en relativt god förutsättning för att en relation ska kunna skapas. Denna situation tycker vi stämmer överens med vad vår undersökning visat. Szmigin et al (1998) menar att ett företag inte bör sträva efter exklusiva relationer med sina kunder utan istället vara en "vän" bland flera och på så sätt försöka bli en *preferred friend*.

Arantola (2000) fortsätter diskussionen kring fördelarna med lojala kunder och hävdar att dessa kunder är mindre priskänsliga. För våra respondenter var emellertid ekonomiska fördelar mycket viktiga. Deras priskänslighet i övrigt är svårt för oss att uttala oss om. Ytterligare ett karakteristikum hos lojala kunder är enligt Arantola (2000) att de sprider positiv *word-of-mouth* om företaget. Våra respondenter uppgav dock att de inte brukar prata om MQ med sina vänner. På Elinders (1993) lojalitetsstege kan vi därför anta att våra respondenter inte kan betecknas som värvare. De flesta av våra respondenter uppvisar alltså inte i någon större utsträckning några av de beteenden Arantola (2000) menar att lojala kunder har.

Även det engagemang, eller *involvement*, som Pressey et al (2000) talar om som en viktig förutsättning för lyckad relationsmarknadsföring finner vi vara relativt lågt hos våra respondenter. Tecken på eller möjliga orsaker till detta kan vara respondenternas ringa lojalitet eller bristen på tvåvägskommunikation mellan företag och kunder.

Bland annat Boedeker (1997) och Pressey et al (2000) talar om vikten av tvåvägskommunikation mellan företag och kund då relationsmarknadsföring tillämpas. Våra respondenter upplever sig inte ha fått bättre kontakt med MQ sedan de blev medlemmar i Point Club. De uppger emellertid att de uppmärksammat en ökad kommunikation från MQs håll. Detta genom de erbjudanden Point Club skickar hem till sina medlemmar. Att respondenterna ändå inte upplever att de fått bättre kontakt med MQ tror vi kan bero på att de inte själva kommunicerar med företaget i så stor utsträckning. Anledningen skulle även kunna vara att de upplever den kommunikation som MQ riktar mot dem som opersonlig eller att deras relation till MQ inte har någon större påtaglighet.

En kontinuerlig kontakt med kundklubbsmedlemmarna är annars, enligt Elinder (1993), en betydelsefull del av kundklubbsarbetet. Just ökad kommunikation är också ett av Butschers

(2000) primära mål. Kunderna i vår undersökning verkar trots allt, som ovan nämnts, uppskatta den kommunikation, i form av medlemsutskick med information och erbjudanden, som MQ riktar mot dem. De uppger att denna hjälper dem att hålla sig à jour med vad som händer i butikerna och vilka erbjudanden som finns. Detta anser vi även möter Butschers (2000) sekundära klubbmål, att hålla produkterna och företaget aktuella i kundens medvetande.

Vad gäller Ravald et als (1996) diskussion kring upplevt värde kontra upplevd uppoffring verkar Point Club-medlemmarna uppleva att deras uppoffring för att få vara med i kundklubben är låg. Ingen av respondenterna ångrar att de gått med och uttrycker att medlemskapet endast innebär fördelar för dem.

Medlemmarnas negativa kritik

Många av våra respondenter kunde inte komma på något som kunde förbättras med Point Club. Om det innebär att de inte har någon negativ kritik eller att de helt enkelt inte bryr sig, vet vi inte. Dock var det många som bara ryckte på axlarna eller på andra sätt gav uttryck för ett visst ointresse. Den annars vanligast förekommande negativa kommentaren var att Point Club borde sänka sina bonusnivåer. Detta har även diskuterats kort ovan. Många sa:

”Det är inte ofta man kommer upp i nå'n bonusnivå.”

Ett annat önskemål var att slippa bära med sig klubbkortet. Respondenterna tycker att det borde finns något annat sätt att registrera bonuspoängen än att alltid behöva ha med sig kortet. Andra önskemål var att Point Club skulle ge större rabatter, men kanske på färre varor samt fler rabatter enbart för medlemmar. Någon föreslog också att bonussaldot skulle kunna stå på kvittot.

Respondenterna, upplevde vi, visade ett begränsat intresse för vad som skulle kunna förbättras med Point Club och antalet ”Stämmer varken bra eller dåligt” genom undersökningen var högt. Vi fick även intrycket av att många respondenter inte hade något egentligt engagemang för kundklubben. Detta skulle enligt Szmigin et al (1998) kunna förklaras med att relationer med företag faktiskt har en begränsad relevans och påtaglighet för kunder. De svar och kommentarer vi fick i vår enkätundersökning kan sägas bekräfta Szmigin et als (1998) teori. Point Club-medlemskapet verkar ha relativt begränsad betydelse för respondenterna. De Point Club-medlemmar som vi talade med är inte alls engagerade i så stor utsträckning som MQ önskar.

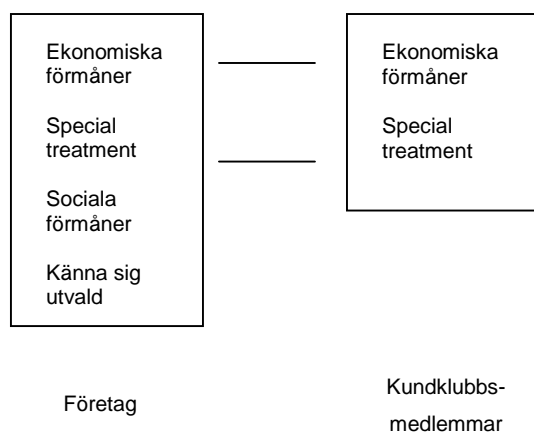
Anledningen till att respondenternas engagemang överlag inte verkar vara särskilt högt skulle kunna bero på att det inte finns några krav eller kostnader för att få bli medlem i Point Club. Detta innebär att det inte bara är företagets större kunder som blir medlemmar utan även personer som kanske inte handlar där i särskilt stor utsträckning. Har en kund bara blivit medlem för att hon eller han vid ett tillfälle köpte ett par byxor och ville få dem upplagda gratis, är det kanske inte så konstigt att denna kund inte har så stort intresse för att skapa en nära och

långsiktig relation med företaget. Om kunden inte heller upplever sig ha chans att nå upp ens till första bonusnivån kan också engagemanget sjunka.

Kundlojalitet är, enligt Cahill (1998), inte heller något ett företag kan köpa. Vår undersökning kan delvis stärka detta påstående. De Point Club-medlemmar vi talat med tycker det är bra att kunna samla bonus och få lite extra förmåner, men de flesta handlar trots detta inte mer kläder på MQ.

En jämförelse

De egenskaper MQ vill att Point Club ska ha är, som vi har tolkat det: ekonomiska förmåner, *special treatment* förmåner, sociala förmåner samt förmånen att känna sig utvald. Våra respondenter upplevde däremot bara att Point Club innebär ekonomiska och *special treatment* förmåner för dem. De två övriga nämndes inte alls av Point Club-medlemmarna i vår studie, vilket innebär att det finns en diskrepans mellan MQs och medlemmarnas uppfattning av vad Point Club ska ge. Skillnaden ligger i att företaget anser att kundklubben har egenskaper som medlemmarna inte alls verkar uppleva, eller anse värdefulla. I Figuren nedan åskådliggörs skillnaderna mellan MQs och kundklubsmedlemmarnas syn på Point Clubs egenskaper:



Figur 12. Point Clubs egenskaper enligt MQ jämfört med kundklubsmedlemmarna i studien

De fördelar eller egenskaper MQ lyfter fram hos Point Club, men som respondenterna i vår undersökning inte alls talade om, ser vi som relationsbetonade förmåner. Visserligen fick vi ett fåtal kommentarer från medlemmarna där de påpekade att de som kundklubsmedlemmar borde behandlas lite extra speciellt, men vi vill betona att det sett i sitt sammanhang var mycket få. Hos MQ framhöll å andra sidan samtliga intervjupersoner hur viktigt det är att medlemmarna i Point Club ska känna sig lite extra speciella och ha en bra relation till företaget. Även den enkät som gjordes hos företaget visade att man tror att medlemmarna upplever att relationen till, och kontakten med, MQ blivit bättre sedan de blev medlemmar i Point Club.

De medlemmar som vi talade med ansåg dock inte att relationen med MQ blivit starkare sedan de blev medlemmar och de ansåg inte heller att de fått bättre service. Det sistnämnda kan peka på att majoriteten av medlemmarna inte känner sig mer speciella för MQ på grund av sitt medlemskap i Point Club. Med detta inte sagt att de inte tycker MQ ger bra service. Flera respondenter betonade att servicen var bra redan innan de blev medlemmar. Av denna åsikt var även den person som för MQs räkning svarade på vår enkät.

Intervjupersonerna på MQ talade också mycket om kundlojalitet och hur Point Club stärker denna. Vår studie av medlemmarna visar emellertid att lojalitet inte är ett givet resultat av kundklubben. Endast en minoritet av deltagarna i undersökningen kan sägas vara lojala kunder, eftersom majoriteten varken handlar de flesta av sina kläder på MQ eller har butiken som förstahandsval. Här såg vi stora skillnader i hur Point Club-medlemmarna och Point Club-ansvarig besvarade enkätfrågorna. Point Club-ansvarig trodde att medlemmarna i hög utsträckning väljer MQ i första hand samt att de handlar en stor del av sina kläder hos företaget. Detta överensstämmer emellertid inte alls med de svar vi fick från medlemmarna. Ett tecken på lojalitet hade även kunnat vara att medlemmarna rekommenderade MQ sin sina bekanta, vilket MQ tror att de gör. Vår undersökning visar dock att MQ eller Point Club inte är någonting medlemmarna brukar tala om med andra.

Vad Parasuraman et al (1985) talar om som gap ett, *the Consumer expectation – management perception gap*, handlar om att företagets föreställning om vad kunderna vill ha och vad kunderna i verkligheten vill ha inte stämmer överens. I vårt fall ser MQ uppenbarligen fler förmåner med kundklubben än vad medlemmarna gör eller vill ha. Ur företagets synvinkel borde denna situation vara bättre än den omvända, eftersom kunderna inte blir besvikna på att de inte får de förmåner de förväntat sig. Samtidigt kan det dock ses som ett tecken på att engagemanget från medlemmarnas sida är lägre än vad MQ hoppats på. I våra undersökningar av MQ respektive medlemmarna kan vi också urskilja relativt stora skillnader i upplevelsen kring hur stort medlemmarnas engagemang faktiskt är.

Kanske kan skillnaden grunda sig i att Point Club har betydligt högre påtaglighet för MQ och dess anställda än den har för företagets kunder. De personer vi talade med på MQ Sweden samt de butiksansvariga, gav intryck av att vara mycket engagerade och ha stor tilltro till kundklubbskonceptet, vilket ju betonar betydelsen av skapandet av relationer mellan företag och kunder. För kunderna, däremot, verkar kundklubben ha mindre relevans. Medlemmarna uppskattar visst att de får extra förmåner och att de kan få tillbaka en slant, men enligt vår studie söker de inte en relation med MQ. Klubben kanske aktualiseras för medlemmarna då de besöker butiken eller får hem något brev, men annars misstänker vi att Point Club inte är särskilt angelägen för dem. Våra intervjupersoner på MQ jobbar däremot aktivt med Point Club och kommer i kontakt med kundklubben i princip dagligen.

Vi fann dock ett tecken på skillnader i vad kunderna förväntar sig att få av kundklubben och vad de sedan upplever sig få, det vill säga vad Parasuraman et al (1985) skulle kalla gap fem, *the expected service – perceived service gap*. Point Club-medlemmarna i vår studie uppger att den bonus som ingår i kundklubbserbudandet är en viktig orsak till att de gick med i klubben och att bonusen är en av Point Clubs viktigaste förmåner. Emellertid påpekade många av våra respondenter att bonusnivåerna är för höga och att de sällan får bonus. Detta skulle kunna innebära att kundernas engagemang i Point Club sjunker och att de kanske låter bli att visa sitt kundkort de gånger de handlar, eftersom de tycker det är lönlöst. Kanske blir medlemmarna besvikna på Point Club, då de förväntat sig en förmån som de sen inte får ta del av. Detta tror vi knappast ökar medlemmarnas relationsbenägenhet.

Dock visar vår enkätundersökning att ingen av respondenterna ångrar att de blev medlemmar i Point Club. Då Point Club-ansvarig ställdes inför motsvarande påstående var svaret emellertid annorlunda. Hon trodde att kunderna ångrar sitt medlemskap i högre grad än vad våra respondenter ger uttryck för.

Vad gäller MQs och kundernas motiv att engagera sig i Point Club tycker vi oss, utifrån vår undersökning, kunna säga att båda parter motiv i alla fall på en punkt är de samma: att vinna så mycket som möjligt ur en ekonomisk synvinkel. MQ vill maximera sin vinst och medlemmarna vill få bonus och erbjudanden. Vi anser även att servicen med upp- och nedläggning av byxor kan ses som en ekonomisk fördel, eftersom kunden genom denna kan spara både tid och pengar.

Uppfattningen om vilka egenskaper Point Club ska ha skiljer sig alltså åt mellan MQ och Point Clubs medlemmar. Vad vi kan utläsa från vår studie anser MQ att kundklubben har fler egenskaper än vad medlemmarna upplever. Medlemmarna visar heller inte att effekten av Point Club blir att deras lojalitet ökar, utan för deras del handlar det om att de vill ha god service och ekonomiska fördelar. Just ekonomiska fördelar verkar alltså, som nyss diskuterats, vara ett motiv både MQ, som vill maximera sin vinst, och Point Club-medlemmarna delar.

5

Slutdiskussion

I slutdiskussionen diskuterar vi uppsatsens teoretiska bidrag. Vi försöker även ge råd till företag vad gäller lojalitetsprogram samt förslag på fortsatt forskning.

Teoretiskt bidrag

I litteraturen kring relationsmarknadsföring och kundklubbar är idag företagsperspektivet det dominerande. De författare vars arbete vi har tagit del av talar i de flesta fall om att kundklubbarna skapar en relation mellan företaget och kundklubbens medlemmar, vilken gör medlemmarna till lojala kunder. Denna lojalitet ska, i sin tur, leda till ökad lönsamhet för företaget eftersom de lojala kunderna handlar mer hos det. Trots att det finns författare som ifrågasätter detta synsätt och menar, till exempel, att ett plastkort aldrig kan skapa en relation, är största delen av litteraturen kring kundklubbar mycket positiv och framhäver starkt kundklubbarnas lojalitets-skapande effekt.

Detta är även den bild vårt fallföretag ger av sin kundklubb. Företaget anser att de genom att erbjuda sina medlemmar ekonomiska, *special treatment* och sociala förmåner samt får medlemmarna att känna sig speciellt utvalda, kan göra sina kunder mer lojala. På detta sätt vill man öka medlemmarnas konsumtion och på detta sätt maximera företagets vinst. Vår studie indikerar att företag i stor utsträckning delar litteraturens syn på lojalitetsprogram och dess effekter.

Företaget verkar alltså vara starkt influerat av litteraturen inom området vad gäller de positiva effekter kundklubbar ger. Problemet är bara att litteraturen saknar kundperspektivet. Inga större empiriska undersökningar *av kunder* har gjorts för att skapa djupare förståelse för deras motiv att engagera sig i kundklubbar. Detta betyder att företagets bild på kundklubbar riskerar att bli snedvriden.

I vår studie har vi också sett tendenser i just denna riktning. Företagets och medlemmarnas syn på kundklubben skiljer sig åt på många punkter. Exempelvis upplever medlemmarna varken att kundklubben ger sociala förmåner eller får dem att känna sig utvalda. De är istället mer intres-

serade av förmåner av ekonomisk karaktär, bonus, erbjudande och service som hjälper dem att spara tid och pengar. Kundklubbsmedlemmar verkar heller inte vara lojala i den utsträckning företaget hoppas och deras engagemang för klubben framstår inte heller som särskilt högt. Kanske är kundklubbarnas påtaglighet och relevans begränsad för kunderna.

Vår studie indikerar att företagen har en övertro på kundklubbarnas lojalitetsskapande effekt men att kundklubbar i verkligheten inte gör kunderna mer lojala. Ett plastkort i plånboken motiverar inte kunden att köpa mer. Det verkar snarare vara så att personer som redan är stora kunder hos ett företag blir medlemmar i dess kundklubb för att kunna samla bonus och ta del av olika förmåner. En tätare och mer personlig relation framstår inte som kundernas främsta mål. I vilket fall som helst upplever de inte att relationen med företaget stärks av kundklubben.

Vi har dock funnit en gemensam nämnare vad gäller företags och kunders motiv att engagera sig i kundklubbar. Båda parter vill uppnå så stora ekonomiska vinningar som möjligt. Företagen förväntar sig att deras vinst ska maximeras och kundklubbsmedlemmarna vill få bonus, rabatter och utökad service som besparar dem både tid och pengar.

Råd till företaget

Vi har under arbetets gång uppmärksammat vissa faktorer som kan vara av vikt för företag, som i dagsläget redan har en kundklubb eller funderar på att starta en sådan, att reflektera över. Då en kund anmäler sig som medlem i en kundklubb är det viktigt att företaget inte begär för mycket information om kunden. Att till exempel be kunden fylla i de sista siffrorna i personnumret kan av vissa uppfattas som ett intrång i privatlivet. Kanske skulle detta till och med vara en anledning för vissa kunder att inte registrera medlemskap.

I kundklubbar som använder sig av den ekonomiska förmånen bonus, är det viktigt att den summa kunden måste handla för innan återbäring betalas ut inte är för hög. Om det är svårt för medlemmarna att nå upp till de bonusnivåer företaget satt upp, kan medlemmarna uppleva att de blivit lovade en förmån som de sedan inte fått ta del av. Detta kan leda till att medlemmarna blir besvikna, vilket kan sänka förtroendet för och lojaliteten mot företaget. Detta skulle i så fall kunna ha negativa konsekvenser för företagets lönsamhet.

Ytterligare en konsekvens av för avlägsna bonusnivåer kan vara att kundklubbsmedlemmarna inte tycker att det är någon mening med att visa sina kundkort. Detta leder till att företaget inte får den information om kundernas köpvanor, vilket är ett av syftena med att ha en kundklubb.

Vad gäller bonus anser vi även att det skulle kunna vara fördelaktigt om summan av en medlems bonuspoäng stod på kvittot då han eller hon köper någonting hos företaget. Får kunden kännedom om att han eller hon befinner sig nära en högre bonusnivå, skulle det kunna locka

honom eller henne att köpa ytterligare en produkt för att få ta del av några extra förmåner. En risk är dock att effekten blir den motsatta. Om kunden blir uppmärksam på att summan för vilken hon eller han handlat hos företaget är större än förväntat, skulle det istället kunna leda till att kunden vill ”hålla igen”, vilket skulle kunna bromsa ytterligare köp.

Vidare vad gäller de förmåner kundklubben erbjuder, bör dessa endast innefatta företagets egna produkter och tjänster. Vår egen undersökning pekar mot att så kallade tredjepartsförmåner inte uppskattas av kundklubsmedlemmar.

Ytterligare ett råd till företag med kundklubbar är att skapa aktiviteter för sina medlemmar. Detta för att öka medlemmarnas engagemang och knyta dem närmare företaget och kundklubben. Vår studie ger en bild av att kundklubsmedlemmar uppskattar aktiviteter som företagen ordnar enbart för dem. De efterfrågar även mer sådana, till exempel klubbkvällar.

En annan önskan som flera av de kunder som deltog i vår undersökning uttryckte var att slippa bära med sig det plastkort som följer med i princip alla kundklubbar. Även företaget påpekade att plastkortet kan vara en anledning till att många kunder avstår medlemskap i klubben. Med dagens teknik borde det finnas andra sätt att registrera bonus och samla information om kunderna vid köp. Det företag som är först med den plastkortslösa kundklubben, kommer säkert göra stor succé!

Förslag på fortsatt forskning

Vi vill poängtera att den studie vi har gjort av lojalitetsprogram är av för begränsad omfattning för att generella slutsatser ska kunna dras. Vårt resultat skiljer sig dock relativt markant från den rådande bilden, både i stora delar av litteraturen och i företag, av vad kundklubbar ger. Av denna anledning vill vi uppmuntra till fortsatta studier inom området.

Kundperspektivet behöver belysas i betydligt högre omfattning än vad som skett tidigare. Frågor som vi anser viktiga att undersöka vidare är bland annat; Skapar kundklubbar verkligen kundlojalitet? Vilka typer av förmåner uppskattas mest av kundklubsmedlemmar? Vilken slags kommunikation vill klubbmedlemmar ha med företaget? Hur får företaget sina kunder att engagera sig i en kundklubb? Skulle det vara möjligt att skapa en mer interaktiv relation mellan företag och kundklubsmedlemmar? Detta är alltså endast några exempel på frågetecken som vi menar finns inom området idag. Vi anser därför att fortsatt forskning kring kundperspektivet är nödvändigt för att företagen ska kunna utnyttja kundklubbarna på ett mer kreativt och fruktbart sätt i framtiden.

Intressant skulle vidare vara att göra undersökningar som fokuserar på kundperspektivet ur en bredare synvinkel och inte bara på ett fallföretag. Det skulle även vara spännande att undersöka

kundklubsmedlemmar i olika typer av branscher. Är kundernas motiv och förväntningar på kundklubben beroende av vilken typ av företag eller produkt som är aktuell. Är åsikterna de samma hos ICAs som hos Sydkrafts eller H&Ms kundklubsmedlemmar?

Idag då i stort sett "alla" är medlem i någon form av kundklubb borde det finnas en bred och intressant grupp att undersöka. Görs detta kan företagen förhoppningsvis göra sina kundklubsmedlemmar mer nöjda vilket i sin tur skulle kunna öka kundlojaliteten. Ett företag med nöjda och lojala kunder ökar sina chanser att nå framgång och lönsamhet på längre sikt.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

Arantola, Heli (2000) *Buying Loyalty or Building Commitment? – An Empirical Study of Customer Loyalty Programs*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.

Berry, Leonard (1983) "Relationship Marketing." Berry, Leonard (red.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger Tomas (1993a) *Relationsmarknadsföring – Strategi och metod i servicekonkurrens*. Göteborg: IHM förlag AB.

Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas (1993b) *Relationsmarknadsföring – vinnande strategi i en ny ekonomi*. Göteborg: IHM förlag AB.

Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas & Storbacka, Kaj (1999) *Det kundnära företaget*. Malmö: Liber AB.

Butscher, Stephan A. (2000) *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Malmö: Liber AB.

Elinder, Staffan (1993) *Kundklubbar en skrift om hur man får lönsammare kunder med lojalitetsprogram*. Stockholm: Posten Brev.

Eneroth, Bo (1984) *Hur mäter man vackert? – Grundbok i kvalitativ metod*. Göteborg: Natur och Kultur.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1999) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

Grönroos, Christian (1995) *The rebirth of modern marketing : six propositions about relationship marketing*. Helsingfors: Meddelande från Svenska Handelshögskolan, nr 307.

Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing – a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

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

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

McKenna, Regis (1991) *Relationship marketing – successful strategies for the age of the customer*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Nordfält, Jens (2000) ”Skapar lojalitetsprogram lojalitet?” Söderlund, Magnus (red.) *I huvudet på kunden EFI:s Årsbok 2000*. Malmö: Liber Ekonomi.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Pine, Joseph B. & Peppers, Don & Rogers, Martha (1995) ”Do You Want to Keep Your Customers Forever?” Reichheld Frederick F. (red.) *The Quest for Loyalty- Creating Value through Partnership*. Boston: A Harvard Business Review Book.

Popcorn, Faith (1991) *Popcornrapporten*. Stockholm: Månocket.

Reichheld, Frederick F. (1996) ”Learning from Customer Defections.” Reichheld Frederick F. (red.) *The Quest for Loyalty- Creating Value through Partnership*, Boston: A Harvard Business Review Book.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (1992) *Sociologisk metodik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Sandberg, Helena (2000) ”Varför kommer inte mina intervjupersoner i tid?” Jarlbro, Gunilla (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Seymour, Daniel (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM Förlag.

Stiernstrand, Ossian (1997) *Servicekvalitet inom evenemangsturism : en studie av två svenska turistattraktioner*. Göteborg: Vetenskapliga bokserien.

Söderlund, Magnus (2000) ”Den hyperlojala kunden.” Söderlund, M. (red.) *I huvudet på kunden EFI:s Årsbok 2000*. Malmö: Liber Ekonomi.

Weidemanis Mägi, Anne (2000) ”Finns det lojala kunder? ” Söderlund, Magnus (red.) *I huvudet på kunden EFI:s Årsbok 2000*. Malmö: Liber Ekonomi.

Wibeck, Victoria (2000) *Fokusgrupper – om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1989) *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber AB.

Artiklar

Barnes, James G. (1994) "Close to the Customer: but is it Really a Relationship?" *Journal of Marketing Management*, No. 10, s. 561-570.

Boedeker, Mika (1997) "Relationship Marketing and Regular Customer Cards: Daily Product Retailing in Finland." *Marketing Intelligence and Planning*, June/July, 1997.

Cahill, Dennis J. (1998) "Relationship Marketing? But all I ever wanted was a one-night stand." *Marketing News*, 14 september.

Grönroos, Christian (1999) "Relationship Marketing: Challenges for the Organization." *Journal of Business Research*, No. 46, 1999, s. 327-335.

Gummesson, Evert (1997) "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach." *Management Decision*, Vol. 35, Issue 3/4, s. 267.

Gwinner, Kevin P. & Gremler, Dwayne D. & Bitner, Mary Jo (1998) "Relational Benefits in Services Industries: The Customers Perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26:2, s. 101-114.

Johnson, Kurt (1998) "Choosing the Right Program." *Direct Marketing*, juni, No. 2, 1998, s. 36-40.

Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994) "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, July-September, Vol. 58:3.

Parasuraman, A. & Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*, Vol. 49, s. 41-50.

Parvatiyar, Atul & Sheth, Jagdish N. (1995) "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences ." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, s. 255-271.

Pressey, Andrew D. & Mathews, Brian P. (2000) "Barriers to Marketing in Consumer Retailing." *The Journal of Marketing*, Vol. 14:2-3, s. 272-287.

Ravald, Annika & Grönroos, Christian (1996) "The Value Concept and Relationship Marketing." *The European Journal of Marketing*, February.

Szmigin, Isabelle & Bourne, Humphrey (1998) "Consumer Equity in Relationship Marketing." *Journal of Consumer Marketing*, June.

Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1988) "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality." *Journal of Marketing*, vol 52 april s 38-48

Elektroniska källor

<http://www.mq.se/> Under perioden november 2001 till januari 2002.

Intervjupersoner

Lars Stenberg, VD, MQ Sweden, 12 december 2001.

Åse Peterson, Point Club-ansvarig, MQ Sweden, 7 och 10 december 2001, samt 5 februari 2002.

Butiksägare, 12 december 2001.

Butikschef, 13 december 2001.

Butikschef, 13 december 2001.

Butikschef, 17 december 2001.

Point Club-ansvarig i butik, 18 december 2001.

Bilaga 1 – E-postintervju

Namn:

Befattning:

Vilken är Din roll i arbetet med MQs kundklubb?

1. Varför har MQ valt att ha en kundklubb och vilka är målen med klubben?
2. Vilka var Era förväntningar när kundklubben startades? Infriades dessa förväntningar?
3. Vad är positivt/negativt med kundklubben?
4. Vad ser Du som det viktigaste med kundklubben?
5. Hur ser Du på balansen mellan ekonomiska incitament och mer ”mjuka” förmåner i Ert kundklubbserbudande? Av vilken anledning ser erbjudandet ut som det gör idag?
6. Varför tror Du att kunderna vill bli medlemmar i MQs kundklubb?
7. Vad får Ni för respons från Era klubbmedlemmar?
8. Upplever Du att relationen med en kundklubsmedlem är starkare än med en ”vanlig” kund?
9. Tar kundklubsmedlemmar oftare kontakt med MQ, t ex med positiv/negativ kritik eller frågor, än andra kunder?
10. Hur skulle kundklubben kunna göras bättre? Finns det några planer för förändring?

Har vi missat något som Du tycker är viktigt? Komplettera i så fall gärna!

Om något är oklart, kontakta oss via mail!

Tack för hjälpen!

/Malin Börsbo & Sara Lindskog

Bilaga 2 – Besöksintervjuer

1. Varför har MQ valt att ha en kundklubb och vilka är målen med klubben?
2. Vilka är MQs förväntningar på kundklubben? Infrias dessa?
3. Vad är positivt/negativt med kundklubben?
4. Vad är det viktigaste med kundklubben?
5. Hur ser Du på balansen mellan ekonomiska incitament och mer ”mjuka” förmåner i Ert kundklubbserbjudande? Vet Du vad kunderna tycker?
6. Varför tror Du att kunderna vill vara medlemmar i MQs kundklubb?
7. Vad gör Ni butiksanställda för att marknadsföra Point Club? Vad har Ni för direktiv?
8. Vad får Ni för respons från Era klubbmedlemmar?
9. Vet Du om kunderna kommer ihåg att visa sina kort vid varje köptillfälle? Frågar Ni kunder som handlar om de är medlemmar?
10. Upplever Du att relationen med en kundklubsmedlem är starkare än med en ”vanlig” kund?
11. Tar kundklubsmedlemmar oftare kontakt med MQ, t ex med positiv/negativ kritik eller frågor, än andra kunder?
12. Hur skulle kundklubben kunna göras bättre? Finns det några planer för förändring?

Bilaga 3 – Enkät med Point Club-medlemmar

Kön

- Man
- Kvinna

Ålder

- 16-24 år
- 25-34 år
- 35-44 år
- 45-54 år
- 55-64 år
- Över 65 år

1. Varför gick Du med i Point Club?

2. Vilka är fördelarna med Point Club?

3. Vad skulle kunna bli bättre med Point Club?

4. Har Du kundklubbkort hos andra klädbutiker? I så fall vilka?

5. Det är viktigt att man kan samla bonus.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

6. Det är viktigt med gratis upp- och nedläggning av byxor.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

7. Det är viktigt att man som klubbmedlem får förtur på MQs rea.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

8. Det är viktigt att Point Club skickar hem medlemserbudanden till mig

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

9. Det är viktigt med erbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

10. Point Club har bra erbjudanden.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

11. MQ lever upp till vad de lovar i sitt kundklubbserbudande.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

12. Jag upplever att min relation med MQ blivit starkare sedan jag gick med i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

13. MQ behandlar mig som en viktig kund eftersom jag är Point Club-medlem.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt – Varför?
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

14. Jag handlar oftare på MQ sedan jag blev medlem i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

15. Jag får bättre service på MQ sedan jag blev medlem i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

16. Jag upplever att jag fått bättre kontakt med MQ sedan jag blev medlem i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

17. Om jag behöver köpa något klädesplagg går jag först till MQ.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra

-
- Stämmer helt och hållet – Varför?

18. Jag köper de flesta av mina kläder på MQ.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

19. Jag brukar rekommendera MQ till mina bekanta.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

20. Jag ångrar att jag blev medlem i MQs Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

Tack för din medverkan!

Bilaga 4 – Förstudie kunder

- Varför gick Du med i MQs Point Club?
- Vilka är fördelarna med Point Club?
- Vilka är nackdelarna med Point Club?
- Vad skulle kunna förbättras?

Bilaga 5 – Enkät med Point Club-ansvarig

1. Det är viktigt att man kan samla bonus.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

2. Det är viktigt med gratis upp- och nedläggning av byxor.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

3. Det är viktigt att man som klubbmedlem får förtur på MQs rea.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

4. Det är viktigt att Point Club skickar hem medlemserbjudanden

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

5. Det är viktigt med erbjudanden från tidningen Plaza och Scandic Hotels.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

6. Point Club har bra erbjudanden.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

7. Jag tycker MQ lever upp till vad de lovar i sitt kundklubbserbjudande.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

8. Jag tror medlemmarna upplever att deras relation med MQ blivit starkare sedan de gått med i Point Club.

-
- Stämmer inte alls – Varför?
 - Stämmer ganska dåligt
 - Stämmer varken bra eller dåligt
 - Stämmer ganska bra – Varför?
 - Stämmer helt och hållet – Varför?

9. Jag tror medlemmarna upplever att MQ behandlar dem som viktiga kunder eftersom de är Point Club-medlemmar.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt – Varför?
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

10. Jag tror medlemmarna handlar oftare på MQ sedan de gått med i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

11. Jag tror kunderna upplever att de får bättre service på MQ sedan de blev medlemmar i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

12. Jag tror medlemmarna upplever att de fått bättre kontakt med MQ sedan de blev medlemmar i Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

13. Jag tror att om en medlem behöver köpa något klädesplagg går han eller hon först till MQ.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

14. Jag tror medlemmarna köper de flesta av sina kläder på MQ.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt och hållet – Varför?

15. Jag tror medlemmarna brukar rekommendera MQ till sina bekanta.

- Stämmer inte alls – Varför?

-
- Stämmer ganska dåligt
 - Stämmer varken bra eller dåligt
 - Stämmer ganska bra
 - Stämmer helt och hållet – Varför?

16. Jag tror medlemmarna ångrar att de blev medlemmar i MQs Point Club.

- Stämmer inte alls – Varför?
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska bra – Varför?
- Stämmer helt och hållet – Varför?

Tack för din medverkan!