



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kan ett plastkort laddas med lojalitet?

En fallstudie av IKEA Family i Älmhult

Oskar Palmlund
Tobias Pålsson
Joel Örner

Handledare:
Jesper Falkheimer
Mats Heide

Magisteruppsats
Vt 2007

Sammanfattning

Titel Kan ett plastkort laddas med lojalitet? – En fallstudie av IKEA Family Älmhult

Författare Oskar Palmlund, Tobias Pålsson och Joel Örner

Handledare Jesper Falkheimer och Mats Heide

Nyckelord Kundklubbar, lojalitetsprogram, relationsmarknadsföring, strategi, lojalitet, IKEA

Problem Idag har de flesta detaljhandelsföretag någon form av kundklubb för att stärka banden mellan sig och sina kunder. Men skapar kundklubbar lojala kunder per automatik, eller krävs det mer än vad de flesta företag erbjuder idag? IKEA Family är en av de kundklubbar som funnits längst och på varuhuset i Älmhult upplever man inte att potentialen med kundklubben utnyttjas fullt ut då relationerna med medlemmarna inte utvecklas i önskvärd utsträckning. I detta arbete undersöks huruvida detta beror på konceptuella brister, val av strategi eller implementeringen av konceptet på varuhusnivå eller om det finns andra förklaringar.

Syfte Syftet med uppsatsen är att utifrån vår fallstudie på IKEA-varuhuset i Älmhult, samt med hjälp av utvalda teorier kring lojalitet, relationsmarknadsföring och strategi, skapa förståelse för hur en kundklubsstrategi bör utformas och förverkligas samt visa på vilka problem som kan uppstå. Undersökningen bidrar med ny kunskap kring hur processen att överföra ett centralt utformat kundklubskoncept till operationell verksamhet kan förbättras.

Metod Med utgångspunkt i ett hermeneutiskt synsätt har vi valt att besvara uppsatsens frågeställningar med hjälp av en kvalitativ metod. Vi har genomfört en kvalitativ intervjuundersökning där vi intervjuat representanter från samtliga organisatoriska nivåer på vårt fallföretag IKEA. Vi har även genomfört observationer på två olika IKEA-varuhus samt analyserat internt material från IKEA.

Slutsatser Resultatet av studiens undersökning är att IKEA Family på en konceptuell nivå uppfyller de förutsättningar som krävs för att kunna skapa kundlojalitet enligt de teorier som finns på området. I arbetet presenteras förslag på åtgärder som ytterligare skulle stärka konceptets överensstämmelse med teorin. Studien visar dock att det inte finns en strategisk samsyn genom hela organisationen vilket resulterar i att konceptet på varuhusnivå inte längre möjliggör skapandet av kundlojalitet. Anledningen till detta är att arbetet med IKEA Family varken prioriteras eller kvalitetssäkras i tillräcklig utsträckning på landsnivå, vilket för med sig att incitamenten för varuhusen att satsa erforderliga resurser för att leva upp till konceptmålen är begränsade. För att överbrygga den diskrepans som finns mellan koncept och förverkligande måste IKEA Family-arbetet prioriteras upp på landsnivå så att förutsättningar för en strategisk samsyn i hela organisationen finns. Förståelse måste också skapas på främst varuhusnivå för syftet och de långsiktiga målen med IKEA Family. Även om detta är en fallstudie är vår förhoppning och vårt mål att slutsatserna även är applicerbara på andra kundklubbar.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
INTRODUKTION	5
PROBLEMDISKUSSION	5
SYFTET	6
FRÅGESTÄLLNINGAR	7
DISPOSITION	7
BAKGRUND – UPPDRAGET	7
METOD	8
Intervjuundersökning	9
Intervjuerna	11
Observationer	12
Sekundärkällor	12
TEORETISKT RAMVERK	15
Lojalitet	15
Hur mäts lojalitet?	17
Varför skall företag sträva efter lojala kunder?	17
Faktorer bakom kundlojalitet, kundperspektiv	18
Transaktionsmarknadsföring vs Relationsmarknadsföring	19
Relationsmarknadsföring som grund till lojalitet	20
Direktmarknadsföring	21
One-to-One marketing	22
Skapa, påverka och utveckla kundlojalitet	22
Kundklubbar som kundlojalitetsskapare	24
Strategi	25
Det klassiska perspektivet	26
Det evolutioniska perspektivet	26
Det processorienterade perspektivet	27
Det systemteoretiska perspektivet	28
2. EMPIRI & ANALYS	29
BAKGRUND TILL IKEA FAMILY	29
IKEA FAMILY – KONCEPT OCH STRATEGIER	30
Syftet och målen med IKEA Family	30
Vad är värdeskapande i IKEA Family?	32
Vad skiljer hårda och mjuka förmåner?	32
Att lära känna sina kunder	34
Påverkan på lojaliteten	35
IKEA:s lojalitetsmodell	36

Motsägelsefullhet i konceptet	38
IKEA FAMILY PÅ VARUHUSET I ÄLMHULT	39
IKEA Family-medlemmarna – en viktig grupp	39
Lokalt ägarskap vid organisationsbyggande	40
Målsättning och vision för IKEA Family i Älmhult.....	40
Strategi för IKEA Family i Älmhult	41
Resursfördelning och kvalitetssäkring	43
Hur bedrivs arbetet i Älmhult	44
Vad erbjuder IKEA Family i Älmhult sina medlemmar?.....	46
Incitament för kortdragning.....	47
Segmentering	49
Vad vet medarbetarna om IKEA Family?	50
3. AVSLUTNING	52
DISKUSSION & SLUTSATSER.....	52
Slutsats 1	52
Slutsats 2.....	52
Slutsats 3.....	53
Slutsats 4.....	54
Slutsats 5.....	54
Slutsats 6.....	55
Slutsats 7.....	55
Slutsats 8.....	56
Slutsats 9.....	56
Slutsats 10.....	57
Sammanfattningsvis.....	57
SLUTREFLEKTION	58
KÄLLFÖRTECKNING.....	59

1. Inledning

Introduktion

Även om rötterna till kundklubbar går att spåra långt tillbaka i tiden är det först på 1990-talet som detta fenomen vuxit lavinartat.¹ Vi har alla tre under de senaste åren sett våra plånböcker fyllas med medlemskort i olika kundklubbar, samtidigt som vi under en längre tid funderat över vem som egentligen är vinnare, vi eller företagen.

Vi har under vår utbildning i Helsingborg fått höra från såväl föreläsare som gästföretag att syftet med kundklubbar är att skapa lojalitet och kartlägga kundernas köpmönster för att kunna erbjuda dem anpassade erbjudande. Då ingen av oss upplever att vi har någon relation som påminner om det vi förknippar med lojalitet med något av de företag vi är medlemmar i, och inte heller känner att de erbjudande vi får hemsända är speciellt anpassade till oss, blev vi ännu mer nyfikna på hur lojalitet skapas och vad som egentligen inbegrips i begreppet. Vi började också fundera över varför vi är medlemmar i de kundklubbar vi är och, hur vår relation till dessa företag påverkas av medlemskapet. Eller är det kanske så att sambandet mellan kundklubbar och lojalitet är en myt? Att vi blivit medlemmar endast för att ta del av de förmåner som erbjuds oss utan att förändra vårt köpmönster?

Frågorna kring kundklubbar som lojalitetsskapare var många då vi antog uppdraget att undersöka hur IKEA-varuhuset i Älmhult skulle kunna utnyttja potentialen med kundklubben IKEA Family i större utsträckning. I uppdraget fanns ett implicit antagande om att anledningen till att man inte lyckades på varuhuset i Älmhult berodde på brister i varuhuset. För det kunde väl knappast vara något fel på strategierna i ett av världens äldsta kundklubbkoncept, eller?

Problemdiskussion

Som påpekats inledningsvis i denna uppsats arbetar idag många företag inom detaljhandeln med någon form av lojalitetsprogram. Lojalitetsprogrammen kan bestå av många delar men inför kunderna tar de oftast formen av olika kundklubbar. Organisationerna som arbetar med, samt omfattningen och komplexiteten mellan, olika lojalitetsprogram skiljer sig dock kraftigt åt. Trots denna skillnad bygger klippkortet hos den lokala videobutiken och det globala detaljhandelsföretagets massiva kundklubbssystem på i stort sett samma grundidé, att knyta kunden närmare företaget och på så sätt öka försäljningen på lång sikt. Även om denna grundidé är gemensam för många lojalitetsprogram är användandet av kundklubbar långt ifrån lika mellan företag. Kundklubben kan exempelvis användas som en marknadsföringskanal, som ett verktyg för att samla information om inköpsmönster och/eller för att bygga och förstärka relationer med sina kunder. Kombinerar alla olika möjligheter och användningssätt som finns för en kundklubb på rätt sätt, och dessutom utförs väl tror vi att det finns stora möjligheter att skapa lojalitet och öka lönsamheten.

¹ Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 2000:110

Men finns det då egentligen något problem att tala om angående kundklubbar? Ett antagande, som vi med största sannolikhet inte är ensamma om, är att en stor del av de kundklubbar som finns idag fokuserar för mycket på produkterbjudanden och snabba klipp. Detta trots att det finns uttalade strategier om att vårda och ha en ömsesidig relation med kunderna. Denna inriktning hos företagen har idag många kunder lärt sig och de använder istället kundklubbarna enbart till att få bra priser och erbjudanden, inte för att de känner lojalitet mot företaget och vill skapa långvariga relationer. Nu samlar istället konsumenterna endast kundkortet i byrålådan för att de sedan ska plockas fram och användas när nästa oemotståndliga erbjudande uppkommer. Det är lätt att i dagsläget få uppfattningen att många företag tror att ett plastkort automatiskt gör en kund lojal. Att vi ser alltmer kundklubbkort kan också kopplas till isomorfism, det begrepp inom institutionell teori som Meyer och Rowan presenterade under 1970-talet. Vilket innebär att organisationer alltmer efterliknar varandra för att inte halka efter.²

Vi upplever även att det inom många företag finns en växande känsla att potentialen med kundklubbarna inte utnyttjas fullt ut. Denna känsla förekommer om inte annat inom IKEA som är det fallföretag som studeras i denna uppsats. På IKEA-varuhuset i Älmhult anser varuhusledningen att man i dagsläget inte sköter om sin kundklubb IKEA Family på det sätt som önskas. Varuhusledningen upplever brister i sin kontakt med kundklubsmedlemmarna då relationerna till dem inte upprätthålls och utvecklas i önskvärd omfattning. Vi finner detta intressant då IKEA är ett av världens största och mest framgångsrika detaljhandelsföretag och har dessutom drivit sin kundklubb längre än de flesta andra företag.³ Frågan vi därför ställer oss är varför de upplever dessa problem. Finns det konceptuella brister i IKEA Familys strategi, eller grundar sig problemen på att genomförandet av strategin brister lokalt i Älmhult? Beror det i så fall på att strategierna och direktiven är oklara och svåra att förstå eller negligeras de enbart för att de anses som dåliga och ogenomförbara på lokal nivå? För att finna svar på dessa frågor finns det mycket forskning att tillgå. Peter Björk menar att den forskning som finns kring lojalitetsprogram och kundklubbar kan delas in i tre grupper. Det finns forskning som beskriver 1) hur lojalitetsprogram bör skapas, 2) effekten av lojalitetsprogram samt 3) hur man effektivt kan påverka lojaliteten med hjälp av en kundklubb.⁴ Men de frågor vi ställer oss vilka inte kretsar kring *skapandet* av kundklubsstrategier utan istället *förverkligandet* av dem, det vill säga driften av kundklubbar, faller utanför ovanstående forskning. Genom att studera de problem som uppstår i varuhuset i Älmhult ämnar vi finna svar på dessa och fylla en del i den forskningslucka som identifierats.

Syftet

Syftet med uppsatsen är att utifrån vår fallstudie på IKEA-varuhuset i Älmhult, samt med hjälp av utvalda teorier kring lojalitet, relationsmarknadsföring och strategi, skapa förståelse för hur en

² Meyer, J. W. & Rowan B. 1977

³ IKEA introducerade en enkel form av kundklubb redan på 1950-talet.

⁴ Björk, P. 2000

kundklubsstrategi bör utformas och förverkligas samt visa på vilka problem som kan uppstå. Undersökningen bidrar med ny kunskap kring hur processen att överföra ett centralt utformat kundklubbkoncept till operationell verksamhet kan förbättras.

Frågeställningar

- Hur förhåller sig strategin bakom IKEA Family-konceptet till de teorier som finns kring skapandet av kundlojalitet?
- Finns det en skillnad mellan konceptet och hur det förverkligas i varuhuset och vad beror i så fall denna skillnad på samt vilka åtgärder kan vidtas för att överbrygga skillnaden?

Disposition

Uppsatsen är indelad enligt den grundläggande dispositionen för en vetenskaplig text, med en inledande del följt av en avhandlande del samt till sist en avslutande del. I uppsatsens inledande del framläggs en problemdiskussion vilken sedan mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställningar. Då denna uppsatsidé ursprungligen kommer från IKEA-varuhuset i Älmhult har vi valt att presentera det uppdrag som ligger till grund för uppsatsen i den inledande delen. Den metod vi använt oss av och det teoretiska ramverk vi tillämpat för att finna våra svar utgör den sista delen av det inledande avsnittet.

I den avhandlande delen har vi valt att presentera empiri och analys simultant då vi anser att läsbarheten förstärks av detta, samtidigt som vi anser att det skapar en bättre förståelse för läsaren. Denna del är i huvudsak uppdelad i två rubriker, 1) IKEA Family – koncept och strategier samt 2) IKEA Family på varuhuset i Älmhult. Denna uppdelning är gjord för att skapa en tydlig struktur, där IKEA Family-konceptet presenteras och analyseras särskilt från hur det sedan förverkligas i varuhuset. Båda dessa delar ämnar skapa förståelse för hur företag kan skapa kundlojalitet med hjälp av en kundklubb, men framförallt en analys av förverkligandet av IKEA Family på varuhuset i Älmhult.

I den avslutande delen lyfts de aspekter fram som vi funnit mest intressanta under analysen för att sedan diskuteras i slutdiskussionen. Varje diskussionsavsnitt inleds med en sammanfattande slutsats för att skapa tydlighet.

Bakgrund – uppdraget

Den sista kursen på Service Managementutbildningen examineras med en magisteruppsats. Som uppsatsgrupp finns möjligheten att välja uppsatsämne helt fritt, eller så kan man söka att få skriva om något av alla de olika uppsatsförslag som kommer in till institutionen från olika organisationer. Ett av dessa uppsatsförslag kom denna gång från chefen för kundservicefunktionen på IKEA-varuhuset i Älmhult. Det som IKEA-varuhuset i Älmhult ville ha hjälp med bestod i att utvärdera det nuvarande arbetet med kundklubben IKEA Family på varuhuset, samt utarbeta en ny strategi med förslag på förbättringsåtgärder för det fortsatta arbetet. Dessutom önskades att den uppsatsgrupp som åtog sig uppgiften skulle utarbeta

arbetsmetoder och åtgärder för en lyckad implementering av denna strategi. Eftersom alla i uppsatsgruppen är mycket intresserade av detaljhandel samt service och relationsmarknadsföring lät detta som ett spännande uppdrag och vi ansökte därför om att få skriva uppsatsen. Efter en kort urvalsprocess fick vi ett godkännande att vi kunde ta oss an uppgiften.

En faktor som är grogrunden till en stor andel av all forskning och som bör finnas med i en uppsatsgrupp för att underlätta ett gott resultat är det som Booth m.fl. i boken *The craft of research* kallar för ”*a mental itch*”.⁵ Det är ett problem eller en fråga som gnager hos en forskare och som denna bara måste ha ett svar på. Även om fallet med denna uppsats är att det redan på förhand finns en formulerad problematik så har det hos skribenterna sedan tidigare funnits en mental klåda då vi haft en känsla av att många av dagens kundklubbar inte når hela vägen fram och vi har många gånger frågat oss varför. Det fanns med andra ord ett intresse sedan tidigare att undersöka detta problem. Vi kunde dock inte utföra studien exakt i enlighet med varuhusets önskemål. Vårt första steg blev att lyfta idén från att vara ett frö till en konsultrapport till att bli ett syfte som kunde appliceras på en magisteruppsats. Vår kontakt på IKEA-varuhuset i Älmhult, Åsa Rexare, såg inget problem i detta utan förstod vår situation. En naturlig följd av detta blev att vi gled ifrån den problematik och de exakta frågor som varuhuset ville ha hjälp med. Istället formulerade vi ett syfte som kunde utmynna i ett resultat som var mer allmängiltigt användbart. Trots att olika åtgärder vidtas finns det ändå en risk att uppsatser som görs på uppdrag av företag omedvetet återigen glider in på konsultspåret. Vi har varit medvetna om den problematiken och varit vaksamma så att detta inte skall inträffa.

Metod

I följande avsnitt av denna uppsats kommer vi att presentera den metod som använts för att besvara uppsatsens frågeställningar. Först beskrivs insamlingen av det empiriska materialet som i denna uppsats består av kvalitativa intervjuer med representanter från IKEA, samt observationer i två olika IKEA-varuhus. Därefter följer ett avsnitt om de sekundärkällor som använts vilket består av ett omfångsrikt material från IKEA som vi har fått tillgång till. I detta stycke kommer även den kritik som kan riktas mot materialet att läggas fram. Oavsett om det är en uppsats eller någon annan typ av vetenskaplig undersökning finns det alltid enligt Christer Bjurwill två övergripande arbetsmetoder, en insamlings- och en analysmetod.⁶ I detta metodavsnitt kommer dessa dock inte presenteras separat utan integreras under de olika rubrikerna.

Anledningen till att vi valt kvalitativ metod för att söka svar på våra frågeställningar grundar sig i att vi har ett hermeneutiskt (tolkningsvetenskapligt) synsätt. Andersen menar att en tolkande och förstående undersökning belyser de meningar och betydelser människor nedlagt i ett fenomen, och att det är detta som bör vara föremål för undersökningen.⁷ Med ett hermeneutiskt synsätt menar vi att det är genom de upplysningar och svar vi får vid intervjuerna som vi skapar

⁵ Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams, J. M. 2003:40-41

⁶ Bjurwill, C. 2001:39-41

⁷ Andersen, I. 1998:20

oss en förståelse. Enligt Andersen skall valet av metod grunda sig i vilket kunskapsyfte, problemställning och objektområde undersökningen har. Är syftet att skapa förståelse är det primärt kvalitativ metod som skall användas.⁸ Därmed sagt att det är kvalitativ metod som är den mest lämpade metoden för denna uppsats.

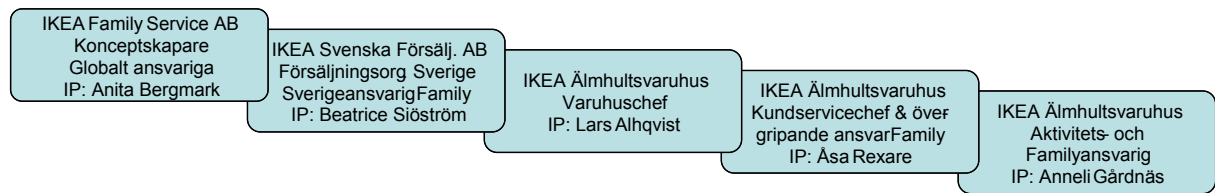
Intervjuundersökning

Intervjuunderlaget består av fem stycken kvalitativa intervjuer med företrädare och representanter från varje nivå i IKEA Familys organisation, ända uppifrån den nivå som är ansvarig för konceptet globalt till den aktivitetsansvarige på varuhuset. Underlaget består dessutom av fem kortare intervjuer med frontpersonal på IKEA-varuhuset i Älmhult. Anledningen till det relativt låga antalet intervjuer är att vi lyckats hitta nyckelpersoner på varje relevant nivå. Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer i vår undersökning för att uppsatsens frågeställningar kräver en djupare förståelse för hur dessa personer ser på IKEA Family och dess erbjudande för att kunna besvaras. IKEA Family-konceptet är självklart inte bara de papper och dokument som det är formulerat på utan även de människor som arbetar med det i vardagen. Deras idéer och åsikter är därför minst lika viktiga, om inte viktigare, att undersöka som de interna dokumenten. Dessutom är konceptet inte statiskt utan utvecklas kontinuerligt vilket medför att en intervju med ansvariga personer är det bästa sättet att få den senaste kunskapen och informationen. Sammanfattningsvis är vi med andra ord inte intresserade av antalet respondenter utan av djupet i deras svar. För det andra har vi via det material vi fått till förfogande från IKEA haft tillgång till en mängd olika kvantitativa undersökningar som är långt mer omfattande än det material vi själva skulle kunna ta fram inom ramen för detta arbete.

Valet av intervjupersoner till denna studie gjordes utifrån målet att få en så mångsidig bild av IKEA Family som möjligt. Urvalet av intervjupersoner grundar sig inte på ett strategiskt urval i den mening som bland annat professorn Jan Trost syftar till.⁹ Det kan dock ses som ett strategiskt eller snarare logiskt urval om utgångspunkten är, vilket den även bör vara, uppsatsens syfte och frågeställningar. Eftersom organisationen kan ses som en trappa har det mest logiska angreppssättet varit att intervjua en representant från vart och ett av dessa trappsteg. Då det var Älmhultsvaruhuset som var initiativtagare till uppsatsidén var det självklart att den personal som hade någon form av Family-ansvar där skulle representera varuhusnivån. Även på nationell nivå var valet logiskt. Eftersom fallstudien har gjorts utifrån ett IKEA-varuhus på den svenska marknaden intervjua Family-ansvarig för Sverige. Det sista naturliga steget blev slutligen att intervjua en representant från moderbolaget som skapat konceptet.

⁸ Ibid. s. 31,34

⁹ Se Trost, J. 2005:117-119 för en utförligare beskrivning



Figur 1. Schema över intervjupersoner (IP) och deras positioner i organisationstrappan

Vid intervjuerna, men även under tolknings- och analysprocessen av svaren, har de intervjuade setts utifrån tre separata perspektiv. För det första har intervjupersonerna i stor utsträckning använts som *informanter* vars svar ska bidra till vår sakkunskap om IKEA Family. För det andra har de även fungerat som *representanter* för sina egna och avdelningens intressen. För det tredje och sista har vi sett intervjupersonerna som *tolkare* av den problematik som kan uppkomma i arbetet med IKEA Family.

Inför varje intervjutillfälle konstruerades en intervjuguide med olika teman som skulle belysas under intervjun. Trots att det funnits likheter i innehåll mellan varje enskild intervjuguide har varje separat guide varit unikt utformad för varje tillfälle. Vi har inte sett det som relevant att ställa samma frågor till de olika intervjupersonerna med anledning av olikheterna i deras kunskap och position. Intervjuerna har därmed haft en låg grad av standardisering¹⁰ vilket innebär att variationsmöjligheterna vid varje intervju varit stora. Enligt Jan Trost så är det vid kvalitativa intervjuundersökningar inte samma sak att utforma en intervjuguide som att framställa ett frågeformulär. Han menar att guiden skall bestå av en lista med relativt övergripande frågeområden.¹¹ Vid våra intervjuer har dock guiderna utöver frågeområdena innehållit färdigformulerade frågor. Dessa frågor har dock mest fungerat som inspiration samt för att inte missa de viktigaste frågorna.

Vid intervjuerna har vi varit flera intervjuare, mellan två till tre stycken. Vad detta fått för implikationer i intervjupersonernas svar är svårt att uttala sig om. Jan Trost menar att en nackdel med att vara flera intervjuare vid en intervju är att intervjupersonen kan få känslan av ett maktövertagande och att denna kan känna sig underlägsen. Är intervjupersonen istället intervjuad i rollen som representant för ett företag, vilket är fallet i våra intervjuer, menar Trost istället att det finns fördelar med att vara flera. För det första kan intervjuerna komplettera varandra och för det andra ses det som en artig gest att vara fler.¹²

I enlighet med Trosts rekommendationer¹³ har vi istället för att skriva ut alla intervjuer ordagrant valt att i efterhand göra sammanfattningar av intervjuerna med de viktigaste elementen bevarade. Efter det att intervjuerna genomförts och materialet bearbetats har vi ställt intervjupersonernas svar mot varandra med hjälp av huvudfrågorna som finns i intervjuguiderna. Samtidigt har vi letat efter likheter och olikheter mellan intervjupersonernas svar men också

¹⁰ Standardisering innebär hur lika förutsättningarna är under olika intervjuer. Exempelvis innebär en hög grad av standardisering att frågorna är samma för varje intervju, det är samma plats för alla intervjuer, samma intervjuare, tonfall, rumstemperatur osv. Se Trost, J. 2005:19-20

¹¹ Trost, J. 2005:50

¹² Ibid. s. 46

¹³ Ibid. s. 55

identifierat återkommande teman i intervjuerna. I följande avsnitt kommer en presentation av varje enskild intervju.

Intervjuerna

På IKEA Family Services AB, bolaget som tar fram och utvecklar konceptet, har vi intervjuat Anita Bergmark som är informationsansvarig och VD-assistent. Denna intervju genomfördes den 16 maj 2007 på IKEA Family Services AB:s kontor i Helsingborg. Intervjun gav oss i första hand inblick i hur IKEA vill att Family ska se ut och varför. I det perfekta scenariot hade denna intervju varit vår första, men då IKEA Family Services är ett litet bolag med enbart elva stycken anställda var det svårt att få en intervju i ett tidigt skede.

Intervjun med Beatrice Siöström, Family-ansvarig på den svenska marknaden, genomfördes även den i Helsingborg, denna gång på IKEA Svenska Försäljning AB:s kontor. Siöström intervjuades den 2 maj 2007 och detta var vår första intervju. Målet med denna intervju var främst att se hur konceptet förmedlas nedåt i organisationen samt hur denna nivå stödjer varuhusen i deras arbete.

På IKEA-varuhuset i Älmhult har vi intervjuat tre personer, alla med olika befattningar och ansvarsområden. Dessa personer är Lars Ahlkvist som är varuhuschef, Åsa Rexare som är kundservicechef samt Anneli Gårdnäs som är aktivitets- och Family-ansvarig. Intervjun med Lars Ahlkvist gjordes över telefon den 23 maj 2007 och varade i cirka trettio minuter. Anledningen till att intervjun genomfördes så sent i arbetsprocessen, samt att den gjordes över telefon bottnar i den enkla anledningen att Ahlkvist varit mycket upptagen. Orsaken till att Ahlkvist intervjuades var att han i rollen som varuhuschef är den som sätter ramarna för arbetet på varuhusets olika avdelningar. Om han inte tror på IKEA Family visas det i exempelvis resursfördelningen. Vi ville därför se hur förtrogen han var med IKEA Familys koncept. Intervjun genomfördes som sagt över telefon. Det medför att vissa aspekter som finns med vid en vanlig intervjusituation går förlorade som exempelvis kroppsspråket. Vi anser dock att intervjun gav oss det material som vi sökte eftersom vi vid detta skede av uppsatsen visste så pass mycket om IKEA Family att intervjufrågorna var konkreta och specifika.

Intervjuerna med Åsa Rexare och Anneli Gårdnäs genomfördes den 8 maj 2007 på IKEA varuhuset i Älmhult. Vi hade dock innan dessa två intervjuer redan besökt Älmhult en gång tidigare för att träffa intervjupersonerna samt för att se oss omkring i varuhuset. Vid detta förberedande möte fördes en diskussion kring uppsatsens förutsättningar och om IKEA Family på varuhusnivå. Detta möte skapade dessutom ett förtroende hos bägge parter vilket gjorde att intervjuerna gick mycket bra när de väl genomfördes.

Med undantag för intervjun med Lars Ahlkvist varade samtliga intervjuer mellan en till två timmar och genomfördes avskilt i olika konferensrum. På så sätt uppstod inga störningar under intervjuerna och intervjupersonen kunde fokusera på frågorna.

Förutom dessa fem intervjuer genomfördes även fem kortare intervjuer, cirka en kvart långa, med personal som arbetade ute i Älmhultsvaruhuset. Detta för att få en uppfattning om vad den

personal som möter kunderna personligen kan om IKEA Family. Vi intervjuade personal från flera av varuhusets olika avdelningar för att få en viss spridning i urvalet, två stycken arbetade som säljare, en som säljledare, en arbetade vid information och barnpassningen samt den sista som arbetade på byten och återköp. Intervjuerna utfördes i varuhuset, men under en dag med lite kunder så vi var relativt ostörda. Inför dessa intervjuer hade vi också förberett en intervjuguide som underlag.

Observationer

För att få en bild av hur IKEA Family kommuniceras i varuhusen har vi genomfört enklare observationer i två olika varuhus. Ett av varuhusen är självklart Älmhultsvaruhuset men vi har även varit i IKEA-varuhuset i Helsingborg. Under dessa observationer har vårt mål främst varit att utreda hur väl konceptet med IKEA Family kommuniceras och efterlevs i varuhuset men också försöka se hur IKEA Family kan uppfattas ur en kunds ögon. Det vi har studerat är således kommunikationen av IKEA Family hela vägen från parkeringen till det att man som kund lämnar varuhuset. Dessa observationer har även syftat till att se om det finns en tydlig röd tråd med Family-kommunikation genom hela varuhuset. Inför observationerna bestämde vi oss för att i första hand studera fem olika aspekter av kommunikationen i de olika varuhusen. Dessa var reklamskyltning, prisskyltning, IKEA Family-produkter, IKEA Family-butiken samt rekryterings- och informationsmaterial. Observationerna har fungerat som ett stöd vid intervjuerna då vi kunde relatera till och ifrågasätta vad som sades av de intervjuade.

Vi är medvetna om svårigheten att inta ett kundperspektiv i varuhuset eftersom vi samtidigt varit på det klara med om vad vi letat efter. Men med ett kundperspektiv menar vi inte att förutsättningslöst strosa runt i varuhuset utan att vi snarare försökt studera hur väl Family framkommer och har möjlighet att uppmärksammas, exempelvis genom att se hur och var en Family-skylt är placerad.

Sekundärkällor

För att få en så komplett och övergripande bild som möjligt över IKEA Family har vi av IKEA fått relativt fria händer att undersöka det omfattande interna material som finns kring IKEA Family. Detta material består av konceptbeskrivning, etableringsguide, kundundersökningar och strategier men även mycket annat. Det material som är intressant att lyfta fram ur en metodologisk synvinkel är kundundersökningarna. Eftersom vi visste att vi skulle få tillgång till dessa valde vi i ett relativt tidigt skede bort att själva göra en kvantitativ undersökning. Vilka är då dessa undersökningar och hur har de genomförts?

Vi har tittat på tre olika undersökningar och trots att vi endast refererar till en i arbete väljer vi att kort presentera samtliga nedan. Anledningen till detta är att de alla har bidragit till vår förståelse för IKEA och IKEA Family. Efter följer en diskussion kring materialet.

- *IKEA Brand Capital 2006 Älmhult Store Report* – I denna rapport framkommer resultatet av en stor nationell undersökning som mäter konsumenters inställning till IKEA konceptet

och varumärket både nationellt och lokalt. I Sverige har undersökningen genomförts online på Internet av GfK NOP under perioden september till november år 2006. Det totala antalet intervjuer uppgår till 4 814 stycken fördelat på cirka 300 stycken intervjuer per varuhus. Detta är en ny studie för IKEA som ersätter en liknande studie kallad Market Capital. Men då undersökningsmetoden ändrats finns det inget tidigare resultat att jämföra denna nya studie med. Personerna som fyllt i formulären har kontaktas genom ett antal av de olika företag som erbjuder paneler med intervjuerpersoner, så kallade "panel providers". Mer om urvalet än att spridningen ska vara stor vet vi faktiskt inte, men meningen med dessa paneler är att man ska få ett användbart urval.

- *IKEA CSI^{store} Höst 2006 Älmhult Varubusrapport* – CSI står för Customer Satisfaction Index och är en undersökning som mäter en rad olika aspekter kring varuhusbesökarens nöjdhet med IKEA och sitt varuhusbesök. Undersökningen utfördes 21 – 24 september år 2006 av GfK NOP men koordinering och framtagning av enkäterna styrs av Inter-IKEA Systems B.V. Totalt i Sverige genomfördes 4 286 intervjuer och 305 av dessa i Älmhult. Vid undersökningstillfället stoppade intervjuarna var tredje person som lämnade varuhuset och bad denne att på egen hand fylla i ett frågeformulär på en laptop. Undersökningen består av cirka 50 stycken frågor och tar mellan tio till femton minuter att besvara. Urvalsprofilen på de intervjuade blev 38 procent män och 62 procent kvinnor vilket också motsvarar de minimimål IKEA ställt upp för undersökningen.¹⁴ Ingen under femton år intervjuades.
- *IKEA CSI^{store} Vår 2007 Älmhult Varubusrapport* – Är samma typ av undersökning som ovan fast utförd våren år 2007 den 19 – 22 april. Totalt genomfördes 4872 intervjuer och av dessa gjordes 306 i Älmhult.

Hur ställer vi då oss till detta material? Vi anser att materialet är väl tillförlitligt, det finns ingen anledning till att det skulle vara förskönande på något vis då det snarare skulle motarbeta syftet med undersökningarna. Undersökningarna har dessutom samordnats av två av branschens största och mest väletablerade marknadsundersökningsinstitut vilket inger förtroende i resultatet. I materialet framkommer det dessutom var man ska vara försiktig att dra snabba slutsatser. Det som vi ser som någorlunda negativt är egentligen vad som undersökts. Tre av de fyra undersökningarna handlar inte i första hand om IKEA Family utan om IKEA i stort. Även om de är användbara så hade vi gärna önskat oss en mer specifik undersökning riktad mot enbart IKEA Familys medlemmar. Dessa undersökningar har istället främst använts som stöd och informationsmaterial i skapandet av vår förståelse för IKEA Family.

Det material från IKEA som behandlar strategier och koncept har analyserats genom att de först jämförts mot varandra för att se hur de överensstämmer, vi har även sökt efter en gemensam struktur och röd tråd i dokumenten. Nästa steg var att ställa dessa dokument mot de

¹⁴ IKEA ville ha minst 55 procent kvinnor och minst 35 procent män.

teorier vi tillämpar i uppsatsen. Det sista steget var att jämföra dokumenten med de svar som framkom i våra intervjuer.

Trovärdighet & Etik

I detta avsnitt skall vi belysa den problematik som finns kring trovärdigheten med kvalitativa undersökningar. Det är många metodforskare som belyser denna vanskliga fråga,¹⁵ och detta främst genom att uppmärksamma den diskussion som finns kring vilken av kvantitativ och kvalitativ metod som är den bättre. Här vill vi dock främst belysa den risk som Andersen menar är överhängande vid kvalitativa studier. Denna risk är att man på grund av den betydande personliga komponenten vid insamling och analys av det kvalitativa materialet drabbas av forskarbias eftersom så mycket bygger på egen tolkning. Det är därför viktigt att vara mycket kritisk till sitt material och vara skeptisk till sina älsklingsidéer och inte se mönster där inga finns.¹⁶ Denna risk har vi burit med oss under uppsatsarbetet och det kan bevisas genom att vi hela tiden har växlat mellan olika idéer i takt med att arbetet fortskridit och vi har inte nöjt oss med den enkla lösningen. Hur man betraktar valet av metod beror även självklart på vilken kunskapssyn man har. Med ett positivistiskt synsätt där man anser att naturvetenskapliga lagar även kan appliceras på samhällsforskning skulle en undersökning med kvantitativ metod ha föredragits framför en kvalitativ metod som vi använder oss av.

Vad beträffar kvalitativa studiers reliabilitet och validitet menar Trost att dessa begrepp kan kännas malplacerade. Anledningen menar han är att reliabilitet och validitet har sitt ursprung i de kvantitativa metoderna och kan vara svåra att applicera på en kvalitativ studie. Med detta menar han dock inte att trovärdighetsaspekterna med en studie kan negligeras men att de kanske bör belysas på annat sätt.¹⁷ Förutom de trovärdighetsfaktorer vi antagit vilka nämns i inledningen av stycket påpekar Trost att man dessutom bör ta hänsyn till de etiska aspekterna vid intervjuundersökningen för att studien ska vara trovärdig. När studien presenteras menar Trost att tillförsikt bör vidtas så att intervjupersonerna inte hängs ut eller refereras på ett sätt som misskrediterar deras person. Att vara sparsam med direkta citat är ett sätt att handla etiskt korrekt.¹⁸ Även om det i denna uppsats citeras relativt mycket har vi försökt att inte använda oss av citat som kan missgynna de intervjuade. Vi har också valt att inte namnge den personal i varuhuset som vi hade våra kortare intervjuer med så att deras svar och kunskap om Family inte skall påverka uppfattningen om dem som bra eller dåliga anställda.

Metodreflektion

Efter den genomförda undersökningen anser vi att det finns en del metodologiska aspekter att kommentera, vad har gjorts bra och vad kunde ha gjorts annorlunda? I denna undersökning där

¹⁵ Se exempelvis Andersen, I. 1998:207-208, Bryman, A. 1997:112-151 och/eller Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. 2003:17-18

¹⁶ Andersen, I. 1998:207

¹⁷ Trost, J. 2005:113

¹⁸ Ibid. s. 109,113-114

ursprungsidén kommer från IKEA-varuhuset i Älmhult har vi upplevt många fördelar vid genomförandet men också stött på en del svårigheter. Att exempelvis ha blivit bemött med en välvilja och ett engagemang på alla de nivåer som vi sökt intervjupersoner på har varit en av fördelarna. Trots välviljan har vi inte alltid lyckats få till stånd intervjuerna i den ordning som vi önskat, vilket vi tidigare nämnt. En insikt vi har fått är att den ordning som intervjuerna genomförs i spelar roll i kunskapsuppbyggnaden, och bör således beaktas utifrån målet med intervjuerna. En annan lärdom vi erhållit vad beträffar den första intervjun i en intervjuundersökning är att det inför denna intervju krävs minutiösa förberedelser för att kunna bevara strukturen. Anledningen till det är att de som intervjuar, speciellt vid uppsatsskrivande, kan vara ovana vid intervjusituationen.

Avslutningsvis vill vi belysa de svårigheter som finns när ursprungsidén kommer från ett företag. Man bör då vara medveten om att företaget ofta inte utformat frågan utifrån en akademisk problematik. Detta innebär att det kan uppstå en målkonflikt mellan uppsatsgruppen och företaget då arbetets slutgiltiga akademiska frågeställning skiljer sig från företagets frågor. Denna målkonflikt tror vi kan undvikas om dessa problem ventileras i ett tidigt skede av uppsatsarbetet, vilket vi gjorde.

Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt avser vi att behandla de övergripande teorier, begrepp och resonemang som ligger till grund för uppkomsten av kundklubbsfenomenet. De ämnen som vanligtvis brukar förknippas med kundklubbar är lojalitet och relationsmarknadsföring, dessa två begrepp kommer därför att belysas ur ett flertal olika perspektiv för att skapa en förståelse kring komplexiteten med kundklubbar.

Lojalitet

Förekomsten av olika lojalitetsprogram har ökat explosionsartat de senaste 15 åren. Det säger sig självt vad målet för ett företag är med denna typ av program – man vill skapa lojalitet. Men vad innefattas egentligen i begreppet lojalitet? Enligt Svenska akademins ordlista betecknar ordet lojal någon, något eller några ”*som visar sammanhållning, solidarisk; laghydig*”.¹⁹

Begreppet är dock mer komplext än så och lojalitet har i själva verket en mängd olika betydelser och innebörder beroende av i vilket sammanhang det används. Magnus Söderlund menar att lojalitetsbegreppet med tiden har blivit så urvattnat att det idag inkluderar så pass mycket att det är svårt att använda vid såväl forskning som i praktiken.²⁰ Till följd av detta krävs en klar definition och avgränsning av begreppet för att det skall kunna användas. Eftersom vi i denna uppsats ämnar undersöka det affärsmässiga sambandet mellan ett företag och dess kunder kommer vi inte att undersöka lojaliteten i exempelvis ett kompisgäng eller inom en familj, utan istället fokuserar vi på kundlojalitet. Söderlund menar dock att oavsett vilket lojalitetsperspektiv

¹⁹ SAOL. 2006

²⁰ Söderlund, M. 2001:23

som intas finns det tre gemensamma nämnare för att man överhuvudtaget ska kunna tala om lojalitet.²¹ För det första menar han att det måste finnas en aktör med någon form av vilja, vilket innebär att aktören måste vara logiskt tänkande, samt att denne inte ska ha utsatts för tvång. För det andra måste det för aktören förekomma någon typ av objekt som viljan kan riktas emot. Detta objekt kan i princip vara vad som helst men är i denna studie ett varumärke och/eller en butik. För det tredje och sista krävs ett förhållande över tiden mellan aktör och objekt för att lojalitetsbegreppet skall vara tillämpligt. Lojalitet är inget ögonblicksverk utan måste växa fram över tiden. I detta fall kan begreppet betraktas ur två olika perspektiv dels ett som representerar den fysiska/beteende världen, där kundens beteende ligger i fokus, dels ett som representerar den mentala världen, där fokus ligger på attityder och intentioner. Denna syn på lojalitet delas av David Gilbert som i boken *Retail Marketing Management* visar på hur lojalitet kan definieras utifrån de två olika utgångspunkterna beteende och attityd.²²

I en flitigt refererad artikel skriven av Alan S. Dick och Kunal Basu framställs en modell i vilken författarna kombinerat beteendedimensionen och den mentala dimensionen för att kategorisera lojalitet. Denna modell utgörs av fyra kategorier som representerar olika lojalitetsnivåer. Dessa nivåer är *ingen lojalitet*, *falsk lojalitet*, *latent lojalitet* och *sann lojalitet*.²³

Ingen lojalitet – Innebär att kunden rör sig fritt mellan olika aktörer och inte heller är emotionellt bunden till någon specifik aktör. Skillnaden i utbud mellan de olika aktörerna är liten.

Falsk lojalitet – Uppstår när differentieringen mellan aktörerna på en marknad är marginell vilket resulterar i att kunden har ett lojalt beteende som i stor utsträckning endast bygger på bekvämlighet. Där falsk lojalitet finns byter kunden lätt till ett starkare erbjudande.

Latent lojalitet – Är den direkta motsatsen till falsk lojalitet. I detta fall har kunden en positiv och lojal attityd gentemot aktören men kan inte uppvisa ett lojalt beteende på grund av hinder i yttre omständigheter. Exempel på en sådan omständighet kan vara att aktören är belägen på annan ort.

Sann lojalitet – Kunden är lojal såväl i den mentala dimensionen som i sitt beteende och kunden gör således större delen av inköpen från en och samma aktör.

Reinartz och Kumar presenterar ett liknande sätt att se på lojalitet i en artikel i Harvard Business Review. De ser dock mer på kundernas potential att bli lojala och det med hjälp av en uppdelning i fyra kategorier utifrån dimensionerna lönsamhet och relationslängd (egen översättning).²⁴

	Kortsiktig relation	Lågsiktig relation
Hög lönsamhet	<i>Fjärilar</i> – Kortsiktigt lönsamma. Svårt att få långsiktigt lojala. Bryt i tid.	<i>Sanna vänner</i> – Lojala och lönsamma kunder. Vårda relationen, överdriv inte kommunikationen till kund.
Låg lönsamhet	<i>Främlingar</i> – Identifiera tidigt och investera inte. Om transaktion uppstår, se till att gå med vinst.	<i>Iglar</i> – Mycket lojala men olönsamma. Kan de spendera mera? Erbjud produkter relaterade till tidigare inköp.

²¹ Ibid. s. 24-27

²² Gilbert, D. 2003:193

²³ Dick, A. S. & Basu, K. 1994, även i Gilbert, D. 2003:195 och Hollensen, S. 2003:617-620

²⁴ Reinartz, W. & Kumar, V. 2002

Hur mäts lojalitet?

Lojalitet kan vara problematiskt att använda i forsknings- och kundundersökningssammanhang då det existerar ett flertal olika lojalitetsmått inom både beteendedimensionen och den mentala dimensionen. Problematiken ligger i att graden av lojalitet kan tolkas väldigt olika beroende på vilket lojalitetsmått som tillämpas. Söderlund lyfter fram en rad olika exempel på hur lojalitet kan mätas, i beteendedimensionen är utsträckning, frekvens och djup några utav dem och inom den mentala dimensionen är intentioner, attityder och preferenser ett urval av de mått som finns.²⁵ De skillnader som kan uppstå i resultatet beroende på vilket mått som används kan illustreras genom ett exempel med två trogna kunder till en butik. Den ena har varit kund i butiken i 10 års tid och har under denna period haft en besöksfrekvens på ett besök per månad. Kund nummer två har inte varit kund lika länge, denne har dock haft en besöksfrekvens på tre gånger per vecka under det senaste året. Vilken av dessa två är att betrakta som den mest lojala kunden? Det finns inget entydigt svar på denna fråga utan svaret är, som påpekats ovan, avhängigt vilket eller vilka lojalitetsmått som valts.

Varför skall företag sträva efter lojala kunder?

Svaret på frågan varför ett företag eftersträvar lojala kunder kan tyckas vara självklart då en lojal kund rimligtvis borde vara en lönsam kund. Huruvida detta samband faktiskt stämmer eller ej råder det emellertid delade meningar om. Magnus Söderlund som genomfört djuplodande studier i denna fråga anser dock inte att sambandet är så linjärt som det beskrivs ovan. Istället hävdar Söderlund att svaret på frågan om en lojal kund per automatik också är en lönsam kund beror på vad man väljer att inkludera i respektive begrepp. Som påpekats ovan kan lojalitet mätas på en rad olika sätt, detta gäller även för lönsamhet. Detta innebär att det också finns ett flertal olika tolkningsmöjligheter vilket i sin tur medför att det är möjligt att hitta såväl samband som ickesamband mellan de två begreppen. Det är endast en fråga om att välja "rätt" innebörd i respektive begrepp och sedan kombinera de på "rätt" sätt.²⁶ Exempelvis räknas traditionellt sett de kunder som står för stora delar av intäkterna som lönsamma kunder. Ett sådant tankesätt är emellertid väldigt förenklat då hänsyn ej tas till kostnadssidan av relationen med dessa kunder. Söderlund påpekar med anledning av detta att de största kunderna inte nödvändigtvis behöver vara de mest lönsamma då det inte är helt ovanligt att de även står för de största kostnaderna relativt sätt.²⁷

En vanlig motivering till att satsa på lojalitetsfrämjande aktiviteter grundar sig i det klassiska påståendet att det kostar fem gånger mer att nå en ny kund än vad det kostar att behålla en befintlig kund.²⁸ Sambandet mellan lojalitet och lönsamhet behandlas även i Ulrika Holmbergs avhandling *Nöjd och trogen kund?* Där lyfter hon fram den enligt henne, bland forskare, utbredda

²⁵ Söderlund, M. 2001:31-42

²⁶ Ibid. s. 187-188

²⁷ Ibid. s. 188

²⁸ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:104

uppfattningen att en lojal kund är lönsam eftersom denne spenderar mer och kostar mindre att betjäna än de kunder som sprider sina inköp.²⁹ I avhandlingen presenteras emellertid också en hel del invändningar mot ovanstående resonemang. Holmberg lyfter fram en mängd forskare med R. L. Oliver i spetsen som kritiserar sambandet mellan lönsamhet och lojalitet. Enligt dessa forskare är sambandet svårt att bevisa eftersom lojalitet är ett individuellt beteende medan lönsamhet är ett ackumulerat ekonomiskt resultat.³⁰ Frederick F. Reichheld som med sin bok *The Loyalty Effect* blivit närmast en auktoritet på lojalitetsområdet håller dock inte alls med Oliver med flera om att det inte skulle finnas ett samband mellan lojalitet och lönsamhet. Reichheld menar att även om kostnaderna initialt är höga för att locka till sig nya kunder och skapa lojalitet är det i ett längre perspektiv en lönsam investering. De bevis han lägger fram för att styrka sin tes är baserade på konkreta undersökningar, exempelvis är lojala kunder mer effektiva och bidrar således till kostnadsbesparingar för företaget. Det eftersom de blir förtrogna med verksamhetens koncept och erbjudande, vidare menar han att lojala kunder spenderar mer pengar samtidigt som de tenderar att rekommendera verksamheten till nya kunder.³¹ Reinartz och Kumar menar dock att dessa påståenden kring lojala kunder är felaktiga. Deras undersökning visar att det påstående som säger att lojala kunder kostar mindre är felaktigt då det enligt dem förhåller sig så att lojala kunder vet sitt värde och exploaterar detta för att få förmåner. Även påståendet att lojala kunder betalar mer motbevisas genom att de visar på att erfarna lojala kunder förväntar sig och förtjänar lägre priser. Slutligen menar de att lojala kunder inte nödvändigtvis sprider positiv word-of-mouth, detta är bara sant om de är lojala både mentalt och genom sitt beteende.³²

Att det råder meningsskiljaktigheter mellan ovanstående forskare råder det inget tvivel om, men för att avsluta diskussionen väljer vi att presentera Reichhelds slutsats då den sannolikt är en stark faktor bakom fenomenet kundklubbar. Reichheld menar i själva verket att det inte är konstigt att det finns ett samband mellan lojalitet och lönsamhet då det endast är ett resultat av hur vi konsumenter fungerar i kombination med klassisk företagsekonomi.³³

Faktorer bakom kundlojalitet, kundperspektiv

En förklaring som vanligtvis anses ligga bakom kundlojalitet är kundnöjdhet.³⁴ Detta antagande borde rimligtvis innebära att alla nöjda kunder per automatik också blir lojala kunder. I praktiken borde således alla företag bara göra sina kunder nöjda för att erhålla en lojal kundbas. Men som med så mycket annat i tillvaron är det självklart inte riktigt så enkelt. Utan även i kundnöjdhetsbegreppet finns det en inneboende komplexitet liknande den i begreppet lojalitet. Även en missnöjd kund kan nämligen uppvisa ett lojalt beteende, anledningen till detta sammanfattas ofta med det något, enligt Söderlund, missvisande paraplybegreppet bytesbarriär. Anledningen till att Magnus Söderlund beskriver begreppet som missvisande är att ordet byte har

²⁹ Holmberg, U. 2004:27

³⁰ Ibid. s. 27

³¹ Reichheld, F. F. 1996:39-49

³² Reinartz, W. & Kumar, V. 2002

³³ Reichheld, F. F. 1996:34

³⁴ Söderlund, M. 2001:59

en benägenhet att indikera ett definitivt avbrott vilket inte behöver vara fallet då det bortbytta alternativet inte är utbytt för all framtid.³⁵ Söderlund lyfter fram sex huvudtyper av bytesbarriärer: informationsbarriärer, budgetbarriärer, marknadsstrukturella barriärer, avtalsbarriärer, sociala barriärer och förändringsbarriärer. Trots att dessa barriärer skiljer sig åt har de alla gemensamt att de begränsar kundens valmöjligheter. Barriärerna utgör grunden i begreppet falsk lojalitet vilket behandlades tidigare. Vad som emellertid står klart är att företagens erbjudande måste stå i paritet med de behov och förväntningar som kunderna har på företaget för att det ska resultera i kundnöjdhet.³⁶

Den forskning som specifikt studerat kundlojalitetens roll utifrån ett konsumentperspektiv har kommit fram till att de faktorer som är viktiga för konsumentens lojalitetsupplevelse inte helt överensstämmer med de faktorer som ingår i traditionella mätningar och definitioner av kundlojalitet. En faktor som Holmberg lyfter fram som viktig ur ett kundperspektiv, men som endast undantagsvis återfinns i traditionella definitioner är faktorn gemenskap. Denna faktor syftar framförallt på den gemenskap, eller samhörighet, som kan skapas i relationerna med övriga kunder.³⁷ Det kan kopplas samman med brand community, ett begrepp myntat av Muniz och O'Guinn och som kan beskrivas som en grupp av konsumenter som delar värderingar och representerar en gemensam kultur kring ett starkt varumärke.³⁸ En annan intressant skillnad mellan definitionen av kundlojalitetsbegreppet utifrån ett företagsperspektiv och de värden kunderna inbegriper i detta begrepp är att köptrohet, varken i köpfrekvens eller i köpandel, har någon större påverkan på huruvida en konsument anser sig vara lojal mot ett företag eller ej.³⁹

Transaktionsmarknadsföring vs Relationsmarknadsföring

Mellan transaktionsmarknadsföring/traditionell massmarknadsföring och relationsmarknadsföring finns en tydlig väsensskild logik. Transaktionsmarknadsföring karakteriseras av kortsiktighet där det endast sker ett utbyte av på förhand producerade varor för pengar mellan säljare och kund.⁴⁰ Relationsmarknadsföring bygger, till skillnad från transaktionsmarknadsföring, på den enkla logiken att lönsamhet nås bäst genom att kunder återkommer för sina inköp. Som en konsekvens av detta är långsiktighet och relationsskapande genom upprepade möten och aggregerad kunskap om varandra nyckelord i relationsmarknadsföring. I transaktionsmarknadsföring används istället ett enkelriktat budskap med målet att sammanföra köpare med säljare för att nå avslut. För företaget blir resultatet av denna marknadsstrategi en ständig jakt för att attrahera nya kunder. Med en relationsmarknadsföringsstrategi ligger strävan istället i att vårda befintliga kundrelationer för att på så sätt skapa ömsesidighet mellan företag och kund.⁴¹ En av de mest framträdande forskarna inom relationsmarknadsföring, Evert Gummesson, definierar det

³⁵ Ibid. s. 74

³⁶ Ibid. s. 2001:68

³⁷ Holmberg, U. 2004:50

³⁸ Muniz, A. J. & Thomas C. O'Guinn 2001

³⁹ Holmberg, U. 2004:50

⁴⁰ Grönroos, C. 2002:35-36

⁴¹ Feurst, O. 1999:Kap. 2.3, s.63-66

enligt följande, "Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk, och interaktion i centrum."⁴² Gummessons definition av relationsmarknadsföring är relativt omfattande då han, med sin erfarenhet från industriforskning även valt att inkludera nätverksperspektivet i sin definition.⁴³ Detta kan jämföras med den betydelse som Philip Kotler gör av relationsmarknadsföring. Kotler menar att "Relationsmarknadsföring är den process som skapar, vidmakthåller och utvidgar starka, värdeladdade relationer med kunder och andra intressenter".⁴⁴ Kotlers definition, som utgår från personlig försäljning, fokuserar på uppfattningen att relationsmarknadsföring först och främst är tillämpligt i relationen mellan två personer, köpare och säljare. Med uttrycket andra intressenter lägger han även in de relationer som kan skapas utanför detta parförhållande. Christian Grönroos sammanfattar något förenklat relationsperspektivet med att marknadsföringen i relationsperspektivet snarare är ämnat att skapa värde med hjälp av relationer vilket kan jämföras med transaktionsperspektivet där värdet istället uppstår vid distribution av varor och tjänster.⁴⁵

Vissa forskare är dock noga med att påpeka att bara för att fokus har flyttats mot relationsskapande strategier innebär det inte att transaktionsmarknadsföring har spelat ut sin roll. Det är fortfarande den klart dominerande typen av marknadsföring, dessutom, som exempelvis Magnus Söderlund påpekar, så är det känt att en traditionell marknadsföringskampanj riktad mot befintliga kunder genererar starkare försäljning hos de med högre lojalitet snarare än hos de med låg lojalitet.⁴⁶ Det finns med andra ord en relationsaspekt även i transaktionsmarknadsföring.

Relationsmarknadsföring som grund till lojalitet

Intresset och uppmärksamheten för relationsmarknadsföring som marknadsföringsstrategi har ökat i takt med att affärsklimatet blivit hårdare och att företag upplever en allt tuffare konkurrenssituation. Ny informations- och kommunikationsteknologi, har givit och kommer även fortsättningsvis att ge mindre företag och organisationer utökade möjligheter att erövra marknadsandelar från större aktörer.⁴⁷ Det har medfört att det blivit allt viktigare för företag att värna om sina kunder. Insikten i att basen utav nya kunder inte är en uteslutad resurs har markant förstärkt de åtgärder företag vidtar för att minska kundomsättningen. Det som företagen i själva verket eftersträvar i allt större utsträckning är alltså egentligen kundlojalitet. Då de flesta forskare är ense om att ett av relationsmarknadsföringens huvudsakliga syften är att främja kundlojalitet, vilket tidigare nämnts, blir denna strategi allt vanligare.⁴⁸

Inom relationsmarknadsföring finns ett flertal olika strategier och tillvägagångssätt för att i slutändan lyckas skapa långsiktiga relationer. Två av dessa är direktmarknadsföring och *One-to-One marketing* vilka kommer att presenteras mer ingående nedan. Men innan vi studerar dessa två strategier mer ingående är det på sin plats att klarlägga vad som egentligen innefattas i begreppet

⁴² Gummesson, E. 1998:16

⁴³ Hallgren, Ö. 2006:32

⁴⁴ Ibid. s. 32

⁴⁵ Grönroos, C. 2002:36

⁴⁶ Söderlund, M. 2001:19

⁴⁷ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:102-103

⁴⁸ Se exempelvis Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000, Söderlund, M. 2001

relation. Christian Grönroos menar att det vid relationsmarknadsföring är upp till kunden, inte företaget att bedöma när en relation har vuxit fram mellan parterna. Enligt Grönroos har en relation vuxit fram "när kunden anser att kund och leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt".⁴⁹ Enligt svenska akademins ordlista är relation någon form av förhållande/förbindelse.⁵⁰ Implicit förutsätts det alltså även här att det finns två parter som bör ha någon form av bindning till varandra. Med dessa definitioner i bakhuvudet kommer vi nu att studera vad som förenar och skiljer direktmarknadsföring och One-to-One marketing åt.

Direktmarknadsföring

Denna marknadsföringsmetod slog igenom i början på 1980-talet, då användes metoden främst för att ta en genväg förbi mellanhänder för att kunna distribuera varor direkt till kund. Idag anses direktmarknadsföring snarare vara en process med intentionen att förbättra företagets kundkommunikation än som en genväg till kunden. Detta mål uppnås till följd av att företagen i direktmarknadsföring kommunicerar med redan identifierade kunder, vilket har fördelen att marknadsföringsåtgärderna är tydligt mätbara. Att det ska finnas en mätbar respons och/eller transaktion anser många är en förutsättning för att direktmarknadsföring som marknadsföringsstrategi ska kunna anses vara tillämpligt. Vid praktisering av denna marknadsföringsmetod lagrar företaget kundens köp elektroniskt i en kunddatabas vilket i förlängningen skapar god kunskap om kunden och dennes köpmönster. Denna kunskap kan i sin tur användas för att exempelvis stärka merförsäljningen. Blomqvist m.fl. menar dock att direktmarknadsföring inte nödvändigtvis måste syfta till att öka merförsäljningen utan att den information som lagras även kan användas för att stärka relationen med kunderna. Som exempel lyfter de fram kundtidningar och nyhetsbrev, vilket till skillnad från den kundkommunikation som nämndes ovan är mellanköpskommunikation som saknar responsmekanism, vilket gör den svårare att mäta.⁵¹

I ett relationsmarknadsföringsperspektiv är direktmarknadsföring en tillämplig metod. Den information som erhålls kan av företaget anpassas och användas för att stärka och utveckla relationer med sina kunder. Den ökade kännedomen om kunden hjälper inte enbart företaget att sälja mer, utan företaget kan även med den insamlade informationen ge kunderna den service som de efterfrågar, men även skraddarsy information och därigenom överträffa kundernas förväntningar. På så vis stärks relationen dem emellan och riskerna för misstag i kundmötet reduceras. Men det är inte alltid som direktmarknadsföring ensam är den rätta metoden, detta blir särskilt påtagligt då erbjudandena blir mycket komplexa och den personliga interaktionen får en större betydelse. Lawrence A. Crosby har ingående studerat komplexa erbjudanden och listat inom vilka områden som direktmarknadsföring, trots avsaknad av personlig interaktion kan stimulera kundrelationer. De områden han identifierat är, 1) när relationen ska stärkas, 2) för att

⁴⁹ Grönroos, C. 2002:46

⁵⁰ SAOL. 2006

⁵¹ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:78-80

bekräfta relationen, 3) för att förstärka fördelarna med relationen eller 4) för att lösa kundens problem.⁵²

Även om det är inom relationsmarknadsföring som direktmarknadsföringsmetoderna har sina främsta förtjänster, vilka påvisats ovan, så är metoderna även användbara i en transaktionsmarknadsföringsstrategi då de anses verkningsfulla både avseende kostnadseffektivitet och mätbarhet.⁵³

One-to-One marketing

Begreppet *One-to-One marketing* föddes först i början på 1990-talet och har sedan dess vunnit allt större mark inom marknadsföringsområdet, mycket till följd av Internets explosionsartade utbredning. I One-to-One skolan är det fyra principer vilka kundrelationsarbetet vilar på, dessa är: identifiera, differentiera, interagera och anpassa. Dessa fyra principer syftar alla till att kunna tillfredsställa den enskilde kundens önskemål och preferenser genom att företaget insamlar så mycket relevant kunskap som möjligt om kunderna. En förutsättning för att denna marknadsföringsmetod ska fungera är att företaget har tillgång till ett omfattande IT-stöd för att klara av att hantera och processa all insamlad kundinformation, men också för att kunna manövrera unik kommunikation med varje individ.⁵⁴

Ola Feurst menar att den främsta skillnaden mellan marknadsföringsmetoderna One-to-One och direktmarknadsföring är att grundtanken med One-to-One marketing ligger i att anpassa företagets utbud och beteende till vad varje enskild kund efterfrågar.⁵⁵ För att företaget ska kunna anpassa sig måste det samla in information om kunden vilket kräver tillit från denne. Tillit kan enligt Feurst skapas genom att antingen använda företagets goda renommé eller att processen börjar med enkla erbjudanden och att man därifrån visar på att det fungerar och stegvis bygger upp tillit.⁵⁶ Feurst jämför också One-to-One med traditionell marknadsföring och pekar på dessa metoders olika effekter. Han hävdar att företag vid tillämpning av traditionell massmarknadsföring vill sälja en produkt till så många människor som möjligt genom att överösa kunden med enkelriktade reklambudskap. Medan One-to-One marketing istället möjliggör för företaget att sälja mycket till varje enskild kund genom den kunskap som insamlats om kundens behov.⁵⁷

Skapa, påverka och utveckla kundlojalitet

Holmberg menar att det egentligen borde vara enkelt att skapa kundlojalitet då hon påpekar att det endast är en fråga om att erbjuda produkter av god kvalitet och vara serviceinriktad, med andra ord att vårda sina kundrelationer.⁵⁸ Det må låta enkelt men i litteraturen framgår det dock

⁵² Ibid. s. 85

⁵³ Ibid. s. 80

⁵⁴ Ibid. s. 91

⁵⁵ Feurst, O. 1999:42,43

⁵⁶ Ibid. s. 90

⁵⁷ Ibid. s. 62-66

⁵⁸ Holmberg, U. 2004:31

att vägarna till att skapa kundlojalitet är många. Enligt Blomquist m.fl. tycks ett övervägande antal forskare åtminstone vara ense kring sex olika åtgärder som bör beaktas vid främjandet av kundlojalitet: 1) minska den upplevda risken, 2) ge ett bra första och sista intryck, 3) mät och styr kundens förväntningar, 4) upplys kunden, 5) skapa byteskostnader samt 6) gör kunden till en bättre användare.⁵⁹ Åtgärden att skapa byteskostnader kan jämföras med de bytesbarriärer som vi behandlade tidigare, detta kan exempelvis göras med hjälp av ett lojalitetsprogram i form av en kundklubb.

För att lyckas med skapandet av en lojalare kundbas är det främst tre aspekter som bör beaktas enligt Blomqvist m.fl.⁶⁰ Den första aspekten belyser betydelsen av att finna en optimal balans mellan förstagångskunder och lojala kunder, detta eftersom olika kundtyper bidrar olika mycket till en produkts försäljning och vinst. En förutsättning för framgång med detta är att lära känna kundstrukturer och köpmönster för olika produktkategorier. I den andra aspekten framhålls vikten av att ha särskilda marknadsföringsinsatser och strategier för de lojala kunderna, samt en speciell distributionskanal för att dra till sig nya kunder. Den tredje och sista aspekten belyser betydelsen av organisatorisk koordination och kontroll över marknadsföringsåtgärder samt förståelse för kundomsättningens betydelse. Koordinering och kontroll över marknadsföringsåtgärder innebär att ett företag genom kommunikation mellan den operativa verksamheten och marknadsavdelningen minimerar uppkomsten av felaktig och missriktad marknadsföring, som att exempelvis marknadsavdelningen i sin marknadsföring lovar alltför mycket.

Att utveckla system för att bearbeta all den information som finns kring kunden och dess köpmönster för att vidmakthålla och utveckla relationerna med dessa är en industri som omsätter gigantiska belopp⁶¹. I en artikel publicerad i Harvard Business Review påpekas dock att 55 procent av alla projekt för att hantera kundinformation (CRM) snarare resulterar i att kunderna blir mer avogt inställda till företaget än vad de tidigare var. Författarna till artikeln framhåller att framgångsrika CRM-system föregås av en tydlig kundstrategi samtidigt som hela organisationen måste vara anpassad för att kunna efterleva denna strategi med kundfokus. Vidare framhålls i artikeln att framgångsrik relationsmarknadsföring bottenar i att företaget verifierat vilka kunder som faktiskt är intresserade av en relation.⁶² Som nämnts tidigare krävs det att båda parter är överens om att en relation har ingåtts, det är således avgörande för företaget att inledningsvis segmentera och identifiera de kunder vilka man tror det är möjligt att utveckla lönsamma relationer med på sikt. Det är sedan mot dessa identifierade segment som kommunikationen ska riktas på de sätt som kunderna värdesätter, kontakt ska således inte tas med alla kunder utan enbart till dem som är intresserade av en relation till företag.⁶³

⁵⁹ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:106-107

⁶⁰ Ibid. s. 107-109

⁶¹ Enbart i USA beräknades 46 miljarder dollar spenderas på utveckling av mjukvara för CRM-hantering år 2003.

⁶² Rigby, D. K., Reicheld, F. F., & Scheffer, P. 2002

⁶³ Ibid. s. 2002

Kundklubbar som kundlojalitetsskapare

Uppkomsten och utbudet av det stora antal kundklubbar som finns på marknaden idag grundas i företags förhoppningar om att arbete med den här typen av lojalitetsprogram leder till en lojalare och mer aktiv kundbas. Evert Gummesson pekar ut tre huvudsakliga syften till att ett företag, eller leverantör som han väljer att kalla det, väljer att skapa en medlemsklubb. För det första är syftet att belöna trogna kunder och därigenom behålla kunden längre. För det andra för att med hjälp av CRM-system använda köpdata om kunden för att lära känna denne bättre och därigenom anpassa erbjudanden. Det tredje och sista syftet är kopplat till begreppet isomorfism, om konkurrenterna erbjuder en kundklubb måste alla göra detsamma för att bli kvar på marknaden.⁶⁴ Men att starta en kundklubb innebär inte automatiskt att kunderna blir lojala. Blomqvist m.fl. menar att många lojalitetsprogram i själva verket fungerar som antingen ett verktyg att locka till sig nya kunder eller som en kanal för att traditionellt marknadsföra sig mot den befintliga kundbasen med ökade transaktioner som enda mål.⁶⁵ Även om forskarna inte är helt överens kring hur kundklubbar bör utformas är de åtminstone ense om att det krävs hårt målmedvetet arbete och en tydlig anpassning till den enskilda organisationen för att det över huvud taget ska vara mödan värt.

Men vad är då egentligen en kundklubb? Stephan A. Butscher definierar en kundklubb som:

[...] en åtminstone 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 genom att skapa en känslomässig relation.⁶⁶

Denna definition har tydliga likheter med hur Ola Feurst definierar kundklubbar speciellt beträffande relationens betydelse i skapandet av lojala kunder. Men Feurst fokuserar även på de åtgärder som hindrar kunden från att byta till en annan leverantör, exempelvis genom att bygga emotionella och ekonomiska barriärer vilka kan skapas genom tillväxande poängskalor.⁶⁷ Evert Gummesson behandlar inte alla aspekterna kring bytesbarriärer i sin diskussion kring kundklubbar. Gummesson ser kundklubbar som ett redskap för att i kommersiella sammanhang stärka relationerna med enskilda kunder för att kunna skapa stamkunder. Gummesson menar att de kundklubbar där medlemskap är öppna för alla och där relationerna enbart byggs på kommersiella syften är att betrakta som oäkta medlemskap eller pseudomedlemskap som han väljer att kalla det. Begreppet pseudomedlemskap går att klassificera i fyra olika medlemstyper.

Full valfrihet där kunden kan utnyttja leverantören men själv bestämma om man vill vara medlem.

Prisdrivet medlemskap där kunden erhåller lägre priser.

Intjänat medlemskap där kunden måste handla för ett visst belopp för att få fördelar.

Accessmedlemskap där man endast får tillträde om man är medlem.⁶⁸

⁶⁴ Gummesson, E. 1998:119

⁶⁵ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:107-110

⁶⁶ Butscher, S. A. 2000:28

⁶⁷ Feurst, O. 2001:129

⁶⁸ Gummesson, E. 1998:115-116

Vad är det då som krävs för att lyckas konstruera en kundklubb som skapar den kundlojalitet som eftersträvas av företagen? Då man studerar den litteratur som skrivits på området framkommer ingen entydig bild om vilka ingredienser som är nödvändiga för att lyckas. Dowling och Uncles poängterar vikten av att skapa ett lojalitetsprogram som starkt motiverar kunden att återkomma för ett nytt köp, vilket är en aspekt de inte anser tillgodoses i de flesta av dagens program.⁶⁹ Att belöningarna delas ut till de mest lönsamma kunderna samt att kostnaden för driften av programmet sätts i relation till de intäkter som det inbringar är viktiga aspekter menar Söderlund.⁷⁰

Kurt Johnson som är konsult inom lojalitetsmarknadsföring framhåller betydelsen av att erbjuda sina medlemmar såväl hårda som mjuka belöningar för att skapa en framgångsrik kundklubb. Det Johnson väljer att benämna som hårda belöningar är exempelvis återbäring i form av värdecheckar. Med mjuka belöningar avser han andra värden, exempelvis extra service och speciella privilegier endast för medlemmar, men det är balansen mellan dessa två element som avgör huruvida kundklubben blir framgångsrik eller ej.⁷¹ Blomqvist m.fl. framhåller framförallt att de förmåner som erbjuds ska stimulera till medlemskap samtidigt som konceptet ska ligga i linje med företagets konkurrens- och marknadsföringsstrategi.⁷² Med detta menar de att skapandet av kundklubbar måste ske i samklang med företagets övriga strategier för att kunna bli framgångsrikt. Vilken strategi som ska tillämpas vid skapandet av kundklubbar beror således på vad som företaget ämnar uppnå, men också som ovan nämnts, företagets övriga strategier. Ett möjligt sätt att utforma sin kundklubsstrategi, enligt Reinartz och Kumar, är att utifrån dimensionerna, lönsamhet och långsiktighet i relationen, segmentera kunderna i fyra olika kategorier. Utifrån kundkategoriernas potential utvecklar företaget sedan en strategi för varje segment.⁷³ En strategi måste även implementeras och operationaliseras lyckosamt för att kundklubsarbetet ska klassas som en framgång, men att det är viktigt att välja rätt strategi är de flesta ense om. Hur viktigt det är finns det dock olika uppfattningar om. Detta samt vad som egentligen innefattas i det slentrianmässigt använda begreppet strategi kommer att presenteras i nästa avsnitt.

Strategi

Strategibegreppet härstammar från det grekiska ordet strategos som betyder general och som i sin tur går att härleda tillbaka till ett ord som står för armé och att leda. Kopplingen mellan militär och affärsmässig verksamhet har funnits alltsedan Sokrates tid då han förklarade för Nikomakides att en generals plikter inte skilde sig från en affärsmans, då det inom båda områdena handlade om att förvalta och planera sina resurser på ett sådant sätt att de mål man hade gick att uppnå.⁷⁴ I en företagsekonomisk kontext är strategi enligt den definition som förekommer i

⁶⁹ Dowling, G. & Uncles, M. 1997

⁷⁰ Söderlund, M. 2001:96-97

⁷¹ Johnson, K. 1999

⁷² Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:114

⁷³ Reinartz, W. & Kumar, V. 2002

⁷⁴ Whittington, R. 2002:21

Nationalencyklopedin vanligen förknippat med ”övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer”.⁷⁵

Det finns fyra olika övergripande strategiska perspektiv som vart och ett rymmer olika uppfattningar om vad strategi går ut på. De fyra olika perspektiven är: det klassiska perspektivet, det evolutionistiska perspektivet, det processinriktade perspektivet samt det systemteoretiska perspektivet.⁷⁶ Nedan kommer vi kort att redogöra för hur strategi betraktas i de olika perspektiven. Det bör påpekas att inget av perspektiven erbjuder ett slutgiltigt och definitivt svar på frågan hur företag skall forma sina strategier, de är snarare till för att ge en bild över hur man kan se på strategi.

Det klassiska perspektivet

Utgångspunkten i det klassiska perspektivet är att lönsamhet är målet för all affärsverksamhet och rationell planering är det redskap som används för att komma dit.⁷⁷ Anhängarna till detta perspektiv menar att organisationer kan handla rationellt och med hjälp av en långsiktig planering styra såväl den inre som den yttre miljön.⁷⁸ Den klassiska strategin är en kombination av militära strategier och modeller samt ett intellektuellt arv hämtat från nationalekonomiska domäner. Resultatet blir *homo economicus*⁷⁹ som i sin tur härstammar från nationalekonomins fader Adam Smiths påstående om att varje individ ständigt försöker maximera avkastningen på satsade resurser. De två principerna i Smiths antagande utgår från är att människan är styrd av förståndighet, vilket i sin tur består av förnuft och självbehärskning. Förnuftet inbegriper förmågan att förutse olika konsekvenser samt att identifiera vinstmöjligheter medan självbehärskning syftar på valet att avstå kortsiktig opportunist till förmån för mer långsiktiga fördelar. Detta är enligt författaren Richard Whittington själva kärnan i den långsiktiga planering som finns idag.⁸⁰

Det militära inslaget är tydligt i det klassiska perspektivet där order, makt och lydnad är, utifrån vår tolkning av litteraturen, förutsättningar för att de vinstmaximerande strategierna ska kunna genomföras.

Det evolutioniska perspektivet

I det evolutionistiska perspektivet finns inte samma tilltro till ledningens förmåga att styra omvärlden som inom det klassiska perspektivet. Istället utgår den evolutioniska skolan från ett närmast darwinistiskt synsätt där det i princip bara är de företag som presterar bäst också är de enda som överlever i slutändan. Även fast inte allt kan styras och kontrolleras ligger fokus likt det klassiska perspektivet på vinstmaximering men vilket företag som kommer att prestera bäst är

⁷⁵ Nationalencyklopedin 1995:band 17

⁷⁶ Whittington, R. 2002:9-11

⁷⁷ Ibid. s. 19

⁷⁸ Ibid. s. 10

⁷⁹ Homo economicus är idealtypen för den rationellt ekonomiska människan.

⁸⁰ Whittington, R. 2002:22-23

inte påverkbart av ledningen utan det är marknadskrafterna som bestämmer.⁸¹ Detta eftersom marknaden förändras i snabbare takt än vad många organisationer gör och klarar av, en stor utmaning för företagen är därmed förmågan att anpassa sig till omgivningen. God passform till omgivningen är dock enligt denna skolas anhängare snarare resultatet av tur och tillfälligheter än av en bra strategi.⁸² Att satsa på en långsiktig strategi sker enligt evolutionisterna ofta på den kortsiktiga passformen till omgivningen vilket kan få förödande konsekvenser för företagets överlevnad. En av de mest framträdande anhängarna till denna syn på strategi är Oliver Williamson vars slutsats är att *"ekonomin är den enda strategin"*. Finns det då inget sätt att parera hoten från marknaden och förbättra organisationens passform med omgivningen? Jo, nyss nämnda Williamson menar att chefens roll är att koncentrera sig på att hålla alla kostnader i schack, framförallt de transaktionskostnader som ligger i organisering och samordning.⁸³ Det uttryck som bäst sammanfattar evolutionisternas syn är *"trial and error"* vilket innebär att organisationerna kontinuerligt testar sig fram istället för att lägga tid på att tänka ut vilken strategi som möjligen kan fungera i morgon.

Det processororienterade perspektivet

Även inom det processororienterade perspektivet finns en skepsis gentemot rationella strategier, men de tror inte att marknaden är kapabel att maximera företagets vinster. Avsaknaden av tilltro till rationellt handlande grundar sig i synen att organisations- och marknadsprocesserna är ofullkomliga till sin art. Rationalitet är ett ouppnåeligt ideal.⁸⁴ Det processororienterade perspektivet grundades av den så kallade Carnegieskolan med Nobelpristagaren Herbert Simon i spetsen. De förkastade synen på den rationella människan och upptäckte istället de två teman som utgör grunden i det processinriktade synsättet. För det första uppmärksammade Carnegieskolan de kognitiva begränsningar som finns med rationellt tänkande. För det andra fokuserade de på organisationens mikropolitik vilket i korthet innebär att varje organisation består av individer med egna personliga mål och kognitiva skevheter. För att komma fram till ett mål i en organisation krävs följaktligen en kompromiss mellan dess medlemmar vilket i sin tur innebär att total rationalitet och därigenom vinstmaximering är ouppnåeligt, resultatet blir snarare satisfiering. Den politiska förhandling och begränsade rationalitet som blir fallet av medlemmarnas kompromisser resulterar i en strategisk konservatism där rutiner och organisationens normalitet är överställt förändringsbehov.⁸⁵ Således kan man utifrån detta synsätt säga att strategierna är programmerade i organisationen då de är inbyggda i företagets vardagliga rutiner och förfaranden.⁸⁶ I detta strategiska perspektiv menar vissa förespråkare att strategier snarare är till för att inge trygghet hos ledningen än faktiska vägledare.⁸⁷ Karl E. Weicks kända uttryck *"when you*

⁸¹ Ibid. s. 24-25

⁸² Ibid. s. 27

⁸³ Ibid. s. 28

⁸⁴ Ibid. s. 30

⁸⁵ Ibid. s. 31

⁸⁶ Ibid. s. 32

⁸⁷ Ibid. s. 36

are lost, any map will do!" vilket kommer från hans liknelse med de ungerska spaningstrupperna som vilse i en snöstorm i Alperna hittade tillbaka till basen med hjälp av en karta över Pyrenéerna⁸⁸ kan sammanfattningsvis sägas karaktärisera det processorienterade perspektivet.

Det systemteoretiska perspektivet

I detta sista av de fyra perspektiven spelar strategin en större roll till skillnad från de tre föregående perspektiven. De ansluter sig emellertid inte till klassikernas företagsekonomiska utgångspunkter utan utgår istället från en sociologisk kontext. De menar att beslutsfattare inte enbart är objektivt beräknande individer utan också människor som är involverade och sammanvävda i sociala system. Dessa sociala system påverkar i sin tur mål och medel samt definierar vad som anses vara rimligt beteende för organisationens medlemmar.⁸⁹ Resultatet av att ekonomiska och sociala aktiviteter är sammankopplade med varandra blir att vinstmaximering ofta undviks medvetet till förmån för den sociala normen eller viljan att anpassa sig till de sociala systemen. Resultatet av detta blir att strategens sociala bakgrund, eller den sociala kontext företaget verkar i avspeglar sig i företags strategier på bekostnad av vinstmaximering.⁹⁰ Utifrån detta resonemang har alltså kulturen stor inverkan på ett företags strategi. Whittington menar att strategin i det systemteoretiska perspektivet kan vara kulturspecifikt då exempelvis många av dagens multinationella företag ofta väljer att behålla en lokal karaktär, som ett exempel på ett sådant företag nämner Whittington IKEA.⁹¹ Med detta som utgångspunkt ifrågasätter därför anhängare av det systemteoretiska perspektivet möjligheten att en strategisk modell kan fungera över hela världen då en strategi måste vara sociologiskt och kulturellt anpassad.⁹²

Vår avsikt är att denna teoretiska sammansättning ska ge en helhetsförståelse för de faktorer som är avgörande vid utformandet av en lojalitetsskapande kundklubb. För att skapa den teoretiska förståelse som krävs har vi visat på komplexiteten i lojalitetsbegreppet och presenterat grunderna i relationsmarknadsföring vilken utgör en grundsten för ett lyckat kundklubbsarbete. Men för att alla delarna ska falla på plats vid förverkligandet av en kundklubb är valet av strategi avgörande. Med ovanstående teoretiska ramverk ämnar vi problematisera, skapa förståelse för och inte minst närma oss svaren på studiens frågeställningar. I nästa del kommer resultatet av vår undersökning och analysen.

⁸⁸ Weick, K. E. 1995:54

⁸⁹ Whittington, R. 2002:36-37

⁹⁰ Ibid. s. 11

⁹¹ Ibid. s. 38

⁹² Ibid. s. 48

2. Empiri & Analys

Bakgrund till IKEA Family

Ursprunget till de moderna kundklubbarna är de nordamerikanska flygbolagens bonusprogram som växte fram under 1980-talet. Genom att erbjuda poäng på varje resa vilka sedan kunde växlas mot andra förmåner var grundtanken med dessa program att skapa utträdesbarriärer för kunden som gjorde att denne valde ett företag framför ett annat för att få tillgång till förmånerna.⁹³ Dessa program har delvis ökat kundlojaliteten, men trots detta kritiserar programmen då det finns en likriktning i förmånsutbudet till följd av att förmånerna är för enkla att kopiera vilket gjort att kostnaderna för programmen i många fall överstigit fördelarna.⁹⁴

Anledningen till företagets stora intresse för kundlojalitet är insikten om det som vanligtvis benämns 80/20 regeln. Bakgrunden till denna regel är undersökningar som visar att 20 procent av kunderna står för 80 procent av intäkterna.⁹⁵ Denna insikt kombinerat med att lojala kunder tenderar att ha högre snittkvitto än genomsnittskunden, och att de dessutom återkommer mer frekvent, är orsaken till att företag idag försöker skapa kundlojalitet med hjälp av kundklubbar.⁹⁶ Kunder är ingen outtömlig resurs och i takt med att konkurrensen hårdnat har fokus också förflyttats från att aktivt marknadsföra sig mot nya kunder till en mer defensiv marknadsföringsstrategi där befintliga kunder bearbetas.⁹⁷ Som vi nämnt tidigare finns det de som anser att det finns ett samband mellan lojalitet och lönsamhet och de som menar att det inte är helt självklart.

Huruvida Ingvar Kamprad hade sambandet mellan parametrarna kundlojalitet och lönsamhet klart för sig eller ej, då han redan på 1950-talet lade grunden till det som idag är IKEA Family, låter vi vara osagt. Vad som emellertid står helt klart är att grundtanken med IKEA:s kundklubb varit densamma oavsett vilken skepnad klubben har haft, nämligen att värna om kunderna och ge mer av IKEA. IKEA Family beskrivs som Ingvar Kamprads skötebarn och han är än idag involverad i dess utveckling. Ursprunget till IKEA:s kundklubb kallades Silverfonden och grundlades på den tid då IKEA endast fanns i Älmhult. I Silverfonden fanns en inträdesbarriär i form av en årlig avgift om tio kronor vilken i sin tur berättigade medlemmarna förmånen av en procents rabatt på hela sortimentet.⁹⁸ Tiden från det att klubben grundades under 1950-talet och fram till år 1987 utgör den första generationen i klubbens historia. Den andra generationen innebar lansering i alla varuhusen av det som kom att kallas IKEA Family. Medlemsantalet växte enormt under dessa år, många ville ta del av det förmånspaket som IKEA Family erbjöd, vilket vid tiden bestod av kuponger med erbjudanden på produkter, service och mat i IKEA:s restaurang. Ett medlemskap kostade 50 kronor såvida man inte gjorde ett inköp på minst 500

⁹³ Dowling, G.R. & Uncles, M. 1997

⁹⁴ Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. 2000:112

⁹⁵ Björk, P. 2000 & Dowling, G.R. & Uncles, M. 1997

⁹⁶ Divett, M. Crittenden, N. & Henderson, R. 2003

⁹⁷ Sharp, B. & Sharp, A. 1997

⁹⁸ Intervju med Beatrice Siöström, 2007-05-02

kronor då medlemskapet erbjöds gratis. Det var även under denna generation som föregångaren till medlemstidningen IKEA Family Live distribuerades för första gången. Så sent som år 2002 lanserades den tredje generationen av IKEA Family, medlemsantalet uppgick då till 1,2 miljoner. Denna generations främsta förändringar var att Family-butiken gjordes om och utgjorde nu en mötesplats i varuhusmiljön där medlemmarna skulle kunna studera heminredning för att finna inspiration. IKEA Familys första hemsida hanns också med att introduceras innan det år 2005 var dags för en ny generation. Den fjärde generationen av IKEA Family är den som behandlas i uppsatsen och lämnas därför inget utrymme här.⁹⁹

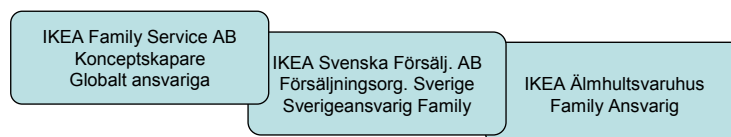
Men att starta en kundklubb innebär inte att ett företag per automatik också ökar kundlojaliteten och minskar sina relationskostnader även om klubbens historia är lång, som är fallet för IKEA Family. Sambandet är betydligt mer komplicerat än så. I följande avsnitt

<u>Kort fakta IKEA Family</u>		
	<u>Januari 2007</u>	<u>December 2008 (mål)</u>
Medlemmar	10 000 000	30 000 000
Varuhus med Family	135	250
Länder med Family	13	21

kommer vi att undersöka vilka konceptuella förutsättningar IKEA Family har för att bygga lojalitet hos sina medlemmar utifrån den forskning som finns inom området.

IKEA Family – Koncept och Strategier

Innan vi går in på resultatet och analysen av vår undersökning vill vi förenkla för läsaren genom att klargöra de steg som Family-organisationen är uppbyggd kring. Denna bild är viktig att bära med sig för att underlätta förståelsen av hur arbetet med Family fungerar.



Figur 2. Schema över Familys organisation (tanketrappa)

Syftet och målen med IKEA Family

Syftet med IKEA Family är att öka lojaliteten till IKEA. Översatt i en målformulering innebär det att sälja mer av hela IKEA-sortimentet. Detta ska IKEA göra med hjälp av ökad besöksfrekvens och ett högre snittkvitto.¹⁰⁰ Jämför man dessa två aspekter med de lojalitetsmått som Söderlund¹⁰¹ lyfter fram visar det sig att IKEA mäter lojaliteten utifrån mått i beteendedimensionen. Det finns med andra ord ingen koppling i den huvudsakliga syftes- och målbeskrivningen till den mentala dimensionen. Inom företaget anses Family vara ett av de viktigaste redskapen för att skapa tillväxt de kommande åren. De två olika vägar man identifierat för att IKEA:s försäljning ska kunna växa är genom en expansion på nya marknader med nya

⁹⁹ Intervju med Beatrice Sjöström, 2007-05-02 & The true history of IKEA Family in Sweden, internt IKEA dokument.

¹⁰⁰ IKEA Family Better Business FY 07-09. Internt IKEA dokument 06-11-28

¹⁰¹ Söderlund, M. 2001:31-36

kunder. Men även på befintliga marknader med befintliga kunder som ska komma oftare och handla mer än idag. För att lyckas med detta använder de sig både av traditionell massmarknadsföring samt av relationsmarknadsföring, denna kombination styrker Söderlunds påstående, som presenterades tidigare, att massmarknadsföringen definitivt inte spelat ut sin roll.¹⁰² Kombinationen belyser också en viktig aspekt vid skapandet av lojala kunder, att hitta en balans mellan nya och gamla kunder.¹⁰³ Även om syftet med IKEA Family primärt, som ovan nämnts, är att öka lojaliteten med företaget finns det ett sekundärt syfte med klubben. Detta är att använda den som ett marknadsföringsverktyg för att bygga relationer med medlemmarna och därigenom uppnå målet att sälja mer av hela sortimentet.¹⁰⁴

För att lyckas uppnå de syften som beskrivits ovan ska IKEA Family-organisationen arbeta utifrån tre värdeord vilka ska genomsyra organisationen till den grad att de i förlängningen ska vara de ord som medlemmarna beskriver hur de upplever IKEA Family.¹⁰⁵ Värdeorden är *personlig*, *energisk* samt *omtänksam*. Med detta menas:

Personlig: Family ska alltid upplevas som relevanta av kunderna vilket ska uppnås genom att lära känna kundernas behov. Family ska även vara en expertrådgivare åt den heminredningsintresserade kunden, men på dennes villkor, inte på Familys.

Energisk: Family ska vara som en kreativ idéspruta som med entusiasm tänjer dina gränser som kund och dessutom väcker din nyfikenhet över vad som kommer att ske härnäst.

Omtänksam: Family ska upplevas som en vän som gör tillvaron lite enklare, vänligare och praktisk.¹⁰⁶

På pappret låter dessa tre värdeord naturligtvis väldigt tilltalande eftersom de alla på ett nästan kärleksfullt sätt placerar kunden och dennes individuella behov i centrum. Vi har emellertid vissa invändningar mot dessa värdeord. De är inte unika för IKEA Family. Även exempelvis Åhléns kundklubb lyfter fram omtanke, det personliga och det kreativa lustfyllda i sin marknadsföring.¹⁰⁷ Det finns inte heller någonting som beskriver *hur* känslorna som är kopplade med värdeorden ska uppnås, endast vad som ska uppnås. Den risk som finns förknippad med detta är att värdeorden endast förblir tre ord i ett dokument och därmed inte genomsyrar verksamheten i realiteten. Men även om det inte finns en specifik plan över hur organisationen ska arbeta med värdeorden finns det en tydlig strategisk plan för hur de övergripande målen ska kunna uppnås.

¹⁰² Ibid. s. 2001:19

¹⁰³ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:107-109

¹⁰⁴ IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

¹⁰⁵ Intervju med Beatrice Siöström 07-05-02

¹⁰⁶ IKEA Family value words Internt dokument 050103

¹⁰⁷ Åhléns, www.ah lens.se Hämtat den maj 2007

Vad är värdeskapande i IKEA Family?

Inom IKEA talar man om att målen för Family ska uppnås med hjälp av de sex hörnstenar vilka kundklubben vilar på.¹⁰⁸ I hörnstenarna beskrivs dels vad som ska skapa värde för kunderna, dels vilket icke-monetärt värde företaget kan inhämta från medlemmarna. De sex hörnstenarna är.

Kunskap om kunderna: Genom att samla in kunskap om kundernas inköpsmönster i en databas vill IKEA bättre förstå kundernas behov för att kunna anpassa och utveckla sina erbjudande.

Lokala aktiviteter: En attraktiv aktivitet anses vara en tillräcklig motivator för att driva trafik till varuhuset. De aktiviteter som erbjuds genom den centrala kommunikationen är exempelvis heminredningsseminarier, samt möjligheten att boka tid med en heminredare.

Service: Här avses den service som kan ge ökat värde före, under och efter varuhusbesöket. Exempel på värdeskapare under besöket är att medlemmarna får gratis kaffe i restaurangen på varuhuset. Service efter besöket kan vara att skicka en e-post om att de köksluckor kunden har i sitt kök håller på att tas ur sortimentet.

Family-butiken och Family-sortimentet: Family-butiken ska fungera som ett nav för medlemmarna i varuhuset, där ska medlemmen kunna finna aktuell information och speciella erbjudanden som berör dem. Family-sortimentet är ett komplement till det vanliga sortimentet. Det säljs till reducerade priser för medlemmarna.

Externa samarbetspartners: Ska skapa mervärde för medlemmarna med hjälp av unika erbjudanden från externa samarbetspartners. Exempel på samarbetspartners är Fritidsresor och Viasat.

Kommunikation: Denna hörnsten syftar till att bygga relationer med medlemmarna via olika kommunikationskanaler. Exempel är e-post och medlemstidningen IKEA Family Live.¹⁰⁹

Vad skiljer hårda och mjuka förmåner?

En viktig del i detta paket är de förmåner som ska fungera som värdeskapande för medlemmarna. Vanligtvis är det förmånerna som är det avgörande skälet till att kunder väljer att bli medlemmar i en kundklubb.¹¹⁰ Vilka förmåner en kundklubb har skiljer sig emellertid åt mellan olika klubbar. I det teoretiska ramverket visade vi på att en kundklubb bör ha såväl "mjuka" som "hårda" förmåner för att bli framgångsrik. Hårda förmåner är exempelvis bonusprogram som berättigar till värdekuponer eller pengar baserat på inköp. Nackdelen med denna typ av förmåner är att de är förhållandevis enkla att kopiera för konkurrenter. Fördelen är naturligtvis att belöningar i form av värdecheckar eller pengar i sig är ett starkt incitament för kunder att handla när dessa belöningar finns inom räckhåll.¹¹¹ Inom IKEA Family har man medvetet valt bort bonussystem för att differentiera sig från alla andra bonusprogram, detta för att istället erbjuda mer av IKEA.¹¹² Beatrice Siöström berättar att då IKEA är till för de många människorna och samtliga

¹⁰⁸ Intervju med Beatrice Siöström 07-05-02

¹⁰⁹ IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

¹¹⁰ Johnson, K. 1999

¹¹¹ Ibid.

¹¹² IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

kunder är lika viktiga skulle ett bonussystem sända ut fel signaler då det främst skulle gynna de kunder som handlar mycket.¹¹³ Anita Bergmark som jobbar på IKEA Family Services beskriver att resultatet av bonusprogram skapar köpt lojalitet, det är något som IKEA tar avstånd från, IKEA Family vill *inkludera* inte *exkludera* sina kunder.¹¹⁴ Här ser vi en tydlig skillnad mellan IKEA Family och lojalitetsprogram enligt teorin. Vi har inte funnit någon litteratur eller artikel som diskuterat lojalitetsprogram utan belönings-, bonus- eller poängsystem. Forskningen har förutsatt att ett sådant finns och istället diskuterat hur detta system ska användas.

De mjuka förmånerna kännetecknas av att de är värdeskapande för kunden och att de också, i större grad än de hårda förmånerna, bidrar till att utveckla relationerna med kunderna. Exempel på mjuka förmåner är medlemsaktiviteter och skräddarsydd kommunikation som tillgodoser kundens specifika behov. Fördelen med de mjuka förmånerna är att de är svårare att kopiera för konkurrenterna samtidigt som det också bidrar till att få medlemmarna att känna sig exklusiva och utvalda. Nackdelen med mjuka förmåner är att resultatet är avhängigt medlemmens grad av engagemang och intresse.¹¹⁵ Hur bör då ett förmånsprogram vara utformat för att uppnå bästa möjliga effektivitet? Det finns inget entydigt svar på denna fråga eftersom varje kundklubb måste komma fram till vad som motiverar deras målgrupp eller medlemmar. Generellt är det dock viktigt att hitta en balans mellan de hårda och de mjuka förmånerna.¹¹⁶

Förmånspaketet i IKEA Family

Vilka förmåner har man då som medlem i IKEA Family? IKEA Familys mjuka förmåner utgörs av 1) *nyhetsbrev*, 2) *gratis beminredningstjänst (IKEA Family Live)*, 3) *seminarier, workshops och andra aktiviteter*. De hårda förmånerna är 4) *Prutat & klart*,¹¹⁷ 5) *IKEA Family-sortimentet*, 6) *produkterbudanden på ordinarie sortimentet*.

Många konsumenter har idag tröttnat på vanliga kundklubbar till följd av standardförmåner i form av erbjudanden och erhållna rabattkuponger, det har inte tillräckligt stor effekt på konsumenterna. Istället ska detaljhandlarna skapa förmåner vilka medlemmarna värdesätter, i detta sammanhang talas det ofta om att det är de mjuka förmånerna som har den önskade effekten.¹¹⁸

Balansen i IKEA Familys förmånspaket är jämn vilket innebär att man på pappret är medveten om de mjuka förmånernas betydelse. Det går även i linje med de tre värdeorden, energisk, personlig och omtänksam. Det finns även ytterligare förmåner vilka IKEA Family inte kommunicerar lika tydligt, exempelvis har medlemmar ett år längre garanti på IKEA:s vitvaror, gratis kaffe i de svenska varuhusens restauranger samt att 25 öre skänks till Rädda barnen varje gång medlemmen drar sitt kort i kassan¹¹⁹.

¹¹³ Intervju med Beatrice Siöström 07-05-02

¹¹⁴ Intervju med Anita Bergmark 07-05-16

¹¹⁵ Johnson, K. 1999

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ *Prutat och Klart* är det IKEA Family anser vara ”bra erbjudanden på varor och tjänster från andra företag.”

¹¹⁸ Capizzi, M.T, & Ferguson, R. 2006

¹¹⁹ Intervju med Beatrice Siöström 07-05-02

IKEA Family-sortimentet

En del av förmånspaketet utgörs av det sortiment som är framtaget för IKEA Family. Idag är sortimentet uppbyggt kring fyra olika teman: *njuta*, *inspiration*, *safety* och *travel*. Temat *njuta* riktar sig främst till de medlemmar som är kvinnor och exempel på produkter i denna produktserie är schampo, lotion och badrockar. Produkterna är prisreducerade för medlemmar och tanken är att produkterna i serien ska köpas vid varje besök och på så sätt bidra till att medlemskortet visas i kassan. *Inspiration* ska ge medlemmarna kunskap och inspiration kring heminredning genom olika heminredningsböcker. Med *Safety*-temat vill IKEA vara det självklara och naturliga valet för säkerhetsprodukter i hemmet. Exempel på produkter är brandsläckare, reflexer och första hjälpen kit. *Travel* ämnar stärka varumärket IKEA, produkterna ska vara väskor i god design.¹²⁰ IKEA Family-sortimentet är med andra ord främst till för att profilera IKEA och stärka varumärket samt se till att medlemskortet dras i kassan. Kortdragningar är betydelsefulla då de ger IKEA kundinformation vilket är viktigt i relationsmarknadsföring.

Att lära känna sina kunder

För att nå målet med IKEA Family ska medlemmarna komma oftare och ha högre snittkvitton, för att detta ska uppnås måste IKEA beröra medlemmarna på många olika sätt, vilka vi presenterat ovan. En stor del i denna process är att lära känna sina kunder. Vanligtvis görs detta genom insamling av information rörande kundens livssituation och dennes köpmönster baserat på kvittoinformation. Men informationen i sig har inget värde förrän den har strukturerats och bearbetats. Det är först då ett användbart mönster kan framträda kring kundens vanor och livssituation, vilket i sin tur kan utgöra en grund för segmentering och verklig relationsmarknadsföring kan bli aktuell. Men segmentering handlar egentligen inte om att identifiera likheterna mellan olika kunder, snarare om att hitta olikheterna. Detta för att kunna exkludera de kundgrupper som inte passar in i företagets valda strategi och därmed inte är lönsamma.¹²¹ För att illustrera detta med ett exempel skulle en dagligvarubutik som är ute efter att nå barnfamiljer inte enbart kunna rikta sin marknadsföring till de kunder som köpt blöjor. Detta eftersom de då troligtvis även skulle nå vissa mor- och farföräldrar som handlat blöjor till sina barnbarn vid något enstaka tillfälle, och därmed inte tillhör butikens målgrupp i denna marknadsföringsinsats.

För att lyckas skapa relationer med sina medlemmar har IKEA:s globala Family-organisation identifierat nio nyckelfaktorer för att lyckas uppnå detta mål. Dessa kan sammanfattas med att kundklubbsarbetet ska bedrivas långsiktigt samt erbjuda mervärde anpassat till medlemmens specifika behov med hjälp av relevanta aktiviteter och erbjudande. För att göra detta måste man

¹²⁰ Intervju med Anita Bergmark 07-05-16

¹²¹ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:31-32

dels lära känna sina bästa kunder, dels kommunicera nyttan och skapa förståelse internt för IKEA Family.¹²²

En lyckad segmentering och relationsmarknadsföring bygger enligt teorier kring One-to-One marketing på fyra principer: identifiera, differentiera, interagera och anpassa¹²³, vilket också är de ledord som IKEA Family använder för att beskriva hur kunddatabasarbetet ska bedrivas¹²⁴. Detta kan göras på olika sätt. En av pionjärerna inom detta område är den brittiska detaljhandelskedjan Tesco som publicerar fyra olika versioner av sin kundklubbstidning samt har 80 000 olika versioner av sina e-post utskick för att tilltala varje enskild kund i så stor utsträckning som möjligt.¹²⁵ Även om man också inom IKEA har ambitionen att använda segmentering för att aktivera och attrahera sina medlemmar har man inte kommit så långt i förverkligandet av denna ambition. Anita Bergmark berättar att den tekniska plattformen finns, och att det i varje land finns en person som ska vara tekniskt behjälplig med att stödja varuhusen med databashantering. Enligt Bergmark är begränsningarna små angående vad man kan ta reda på och utforma med hjälp av databasen.¹²⁶

Påverkan på lojaliteten

I sin definition av kundklubbar framhäver Butscher, vilket vi behandlat i teoriavsnittet, att en kundklubb ska kunna kommunicera ett förmånspaket med ett högt upplevt kundvärde direkt och regelbundet till sina medlemmar. Målet är med hjälp av byggandet av känslomässiga relationer öka kundernas lojalitet och därmed också deras aktivitet.¹²⁷ Utifrån denna definition kan vi konstatera att IKEA Family inom ramen för konceptet har möjligheten att uppfylla kriterierna för att sammanslutningen ska kunna kallas kundklubb. Det som krävs är att man på varuhuset i Älmhult utnyttjar de möjligheter som finns med kundinformationen i Familys databas. Att vi väljer att lyfta fram Butschers definition av kundklubbar baseras på att den tar sin utgångspunkt i att syftet med en kundklubb är att skapa ökad lojalitet, vilket även detta är applicerbart på syftet med IKEA Family. En kundklubb som inte innehåller de ingredienser som finns i ovanstående definition bör alltså rimligtvis också ha begränsade möjligheter att skapa kundlojalitet.

Men att enbart starta en kundklubb för att man vill ha lojala kunder är inte tillräckligt menar Steve Trollinger. Han anser att ett företag som vill skapa ett effektivt lojalitetsprogram måste kunna besvara frågorna: Hur definierar företaget lojalitet, varför är företagets kunder lojala, samt hur ska man hitta fler sådana kunder.¹²⁸ I IKEA:s fall finns det möjligen svar på samtliga frågor, men vad företaget innefattar i begreppet lojalitet finns inte beskrivet i något av de dokument vi tagit del av. I de intervjuer vi genomfört talar intervjupersonerna vanligtvis om lojalitet på ett sätt

¹²² IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

¹²³ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2000:91

¹²⁴ IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

¹²⁵ Curtis, J. 1999

¹²⁶ Intervju med Anita Bergmark 07-05-16

¹²⁷ Butscher, S. A. 2000:28

¹²⁸ Trollinger, S. 2001

som kan kopplas till den mentala dimensionen. Exempelvis beskrivs en lojal kund av kundservicechefen i Älmhult som en person som är nöjd med det den har och som därför, underförstått, inte söker efter andra alternativ för att få sina behov tillgodosedda.¹²⁹ I sin definition av en lojal kund jämför kundservicechefen därmed kundnöjdhet med lojalitet. Detta samband ifrågasätts dock, vilket påvisats i det teoretiska ramverket, av forskare på området som hävdar att även en missnöjd kund kan uppvisa ett lojalt beteende till följd av olika barriärer. Ett exempel på detta skulle kunna vara att en kund som tidigare har uppvisat ett lojalt beteende gentemot varuhuset i Älmhult i brist på närmare IKEA-varuhus nu har valt att istället bege sig till det nyöppnade varuhuset i Kalmar, eftersom han egentligen varit missnöjd tidigare. Avståndet till andra IKEA-varuhus har således tidigare fungerat som en bytesbarriär för denna kund.

IKEA:s lojalitetsmodell

Som underlag för att mäta kundernas lojalitet till varje varuhus har företaget utarbetat en lojalitetsmodell som mäter kundernas lojalitet utifrån två parametrar, dels lojaliteten till IKEA-varuhuset, dels tillfredsställelsen med IKEA-varuhuset. I denna modell har man identifierat sex olika kundtyper som uppvisar olika grad av lojalitet. För att tydliggöra IKEA:s lojalitetsgrupper återkopplar vi även till Dick och Basus¹³⁰ lojalitetskategorier, för vilka vi redogjorde i teoriavsnittet, men även Reinartz och Kumars fyrfältsdiagram.¹³¹

True Loyals: Är kunder som är mycket nöjda med sina erfarenheter av IKEA och är även mycket lojala till IKEA. Denna kundgrupp talar även varmt för andra om IKEA. Överrensstämmer i stor utsträckning med Dick och Basus definition på sann lojalitet och Reinartz och Kumars sanna vänner. Enligt de senare bör relationen till dessa kunder vårdas ömt genom att hitta belöningar som de kan åtnjuta. IKEA ska akta sig för att utnyttja dem genom att skicka överdrivet många utskick vilket retar upp dessa kunder. Risken finns dock att dessa (IKEA:s true loyals) även kan vara det Reinartz och Kumar kallar iglar, alltså lojala men inte lönsamma kunder.

Happy Shoppers: Kunder som, likt ovanstående kundgrupp, är mycket nöjda med sina erfarenheter av IKEA men deras lojalitet till IKEA är varken hög eller låg.

At Risk: Är kunder som kan liknas vid Dick och Basus falsk lojalitet, de är lojala men är inte helt nöjda med sina besök i varuhuset.

Moderates: Är kunder som IKEA väljer att placera i en mittgrupp, de är varken missnöjda eller nöjda med sina IKEA-erfarenheter och uppvisar heller ingen sann lojalitet. Denna grupp samt happy shoppers påminner om kategorin fjärilar i Reinartz och Kumars terminologi. När de fortfarande handlar regelbundet bör IKEA få dem till true loyals, men om deras aktivitet minskar ska de inte gå i fällan att investera för mycket i dessa kunder.

Switchers: Är nöjda kunder men uppvisar inte någon lojalitet till IKEA. Faktorer som exempelvis pris och tillgänglighet avgör från gång till gång var denna grupp handlar.

¹²⁹ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹³⁰ Dick, A. S. & Basu, K. 1994

¹³¹ Reinartz, W. & Kumar, V. 2002

Lost Causes: Är kunder vilka IKEA identifierat som en riskgrupp, de är missnöjda med varuhuset och kan således sprida negativ word-of-mouth. Uppvisar ingen lojalitet överhuvudtaget.¹³² Överensstämmer med Reinartz och Kumars kategori främlingar.

Av dessa grupper anser man från IKEA Family Services, utifrån vår tolkning, att det på såväl lång som kort sikt är med kunderna i de två förstnämnda grupperna, *True Loyals* samt *Happy Shoppers*, som man har störst potential att utveckla lönsamma relationer. Men även här poängteras att dessa kunder inte ska lockas att handla mer med hjälp av bonus, utan att det är en stark och personlig relation, vilken ska skapas av IKEA Family, som ska övertyga dem.¹³³

Är det då rimligt att sätta sådan tilltro till IKEA Family? James Curtis menar att grunden till kundlojalitet i första hand kretsar kring andra faktorer än tillhandahållandet av en kundklubb. De faktorer som nämns är prissättning, servicenivån som erbjuds och bekvämligheten. Samtliga anses påverka kundlojaliteten i högre utsträckning än en kundklubb. I samma artikel framkommer det i en undersökning att hela 18 procent skulle ha blivit mer lojala butiken om priserna sänkts, detta kan jämföras med de 3 procent vars lojalitet skulle ha ökat vid införandet av en kundklubb.¹³⁴ Men om vi utgår ifrån att rätt utformade kundklubbar kan vara en del i skapandet av en lojalare kundbas är en analys av effekterna på det relativt kravlösa förhållandet som råder mellan IKEA Family och dess medlemmar på sin plats. Med kravlöst menas att det varken finns några direkta in- eller utträdesbarriärer för ett medlemskap i IKEA Family. Att bli medlem är numera kostnadsfritt vilket är en medveten strategi från företagets sida eftersom man inte vill exkludera någon. Men då syftet med kundklubben är att stärka kundernas lojalitet och sälja mer av IKEA-sortimentet kan denna strategi ifrågasättas. Vi vill likna detta med begreppet pseudomedlemskap, vilket beskrivits tidigare, då alla kan bli medlemmar utan någon speciell kvalifikation. Det bör då alltså ses som ett oäkta medlemskap.¹³⁵ Utifrån Gummessons klassificeringar av pseudomedlemskap anser vi att IKEA Family-medlemskapet uppvisar störst likheter med det han kallar prisdrivet medlemskap, men även i viss utsträckning med det han benämner accessmedlemskap.

Fördelen med att inte ha några in- eller utträdesbarriärer är givetvis att vem som helst kan bli medlem i IKEA Family, vilket också är syftet. Nackdelarna är, utifrån vårt perspektiv, att många av de personer som blir medlemmar i klubben blir det för att i ett kort perspektiv få tillgång till en medlemsförmån och inte är, vare sig en, *true loyal* eller en *happy shopper* för att använda IKEA:s benämningar. Konsekvensen av detta riskerar i förlängningen bli att kundklubben inte blir den lojalitetsskapare som var syftet, utan snarare ytterligare en massmarknadsföringskanal eftersom Family-databasen inte kommer att bestå av de mest lojala kunderna utan av kunder som gillar förmåner i största allmänhet. Det kan också finnas en risk att den information man samlar in blir missvisande, då får IKEA ställa sig frågan om de vill veta mest om sina bästa kunder eller kunder

¹³² IKEA Brand Capital 2006, Älmhult, Store Report. Internt dokument 2006

¹³³ IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

¹³⁴ Curtis, J. 1999

¹³⁵ Gummesson, E. 1998:115

i allmänhet. Kritik som riktas mot kundklubbar och kundkort från forskarhåll är att det i själva verket endast är en form av rabattsystem som inte skapar någon lojalitet i ordets rätta bemärkelse. Dessutom menar kritikerna att den kunddata som insamlas av företagen ofta är svårtolkad och svår användbar och att den därigenom inte skapar det mervärde som avsågs.¹³⁶

Motsägelsefullhet i konceptet

Det är svårt att vid en första anblick inte bli imponerad av det koncept och de tankar som ligger till grund för IKEA Family. Onekligen verkar alltifrån målgrupp till hur dessa mål ska uppnås vara väl genomtänkta och kopplade till en tydlig strategi. Men det finns också ett flertal motsägelser som vi har stött på under arbetets gång. Ett exempel på detta är mot vilken målgrupp IKEA Family egentligen riktar sig till. Det svar vi fått på denna fråga, vilket framgick tidigare, är till företagets bästa kunder eftersom denna grupp anses ha störst potential att handla mer i slutändan. Så långt anser vi allt vara väldigt tydligt. Men de kommunicerar även att IKEA Family är till för de heminredningsintresserade, samt att målgruppen är kvinnor eller som det framkommer i intervjuerna, IKEA fans. Målgruppen skiljer sig alltså åt, men det blir ändå inte riktigt klart även om vi väljer att se de bästa kunderna som den huvudsakliga målgruppen. För det är när företaget ska motivera varför man inte använder sig av ett bonussystem eller någon form av in- eller utträdesbarriärer likt många andra kundklubbar som oklarheterna infinner sig. Frånvaron av bonussystem motiveras olika beroende vem som tillfrågas. Globalt motiveras den med att företaget vill ”ge mer av IKEA” och inte försöka köpa lojalitet av medlemmarna.¹³⁷ Detta trots att några av de starkaste incitamenten för medlemmarna att vara aktiva i dag är kopplade till hårda förmåner som produkt erbjudande på såväl det ordinarie, som det speciella Family-sortimentet. Den Sverigeansvariga motiverar istället frånvaron av bonussystem med att klubben är till för alla och att ett bonussystem skulle sända ut fel signaler eftersom det skulle premiera storkunderna.¹³⁸ Denna motivering är också intressant eftersom målet med IKEA Family i slutändan är att sälja mer av IKEA sortimentet. Att IKEA Family är till för alla är också anledningen till att det inte finns några in- eller utträdesbarriärer vilket är intressant ur två aspekter. Dels eftersom syftet med IKEA Family, i de dokument vi tagit del av, inte är att skapa lojalitet hos alla kunder utan hos företagets bästa kunder, dels eftersom in- och utträdesbarriärer i sig anses bidra till att de kunder som väljer att bli medlemmar också har en starkare koppling till företaget enligt de undersökningar som finns kring framgångsrika kundklubbar. Avslutningsvis finner vi också det intressant att företaget, oavsett om målgruppen är samtliga kunder eller de mest lojala, väljer att fokusera såväl kommunikation som sortiment på de kvinnliga kunderna.

Medlemstidningen IKEA Family Live riktar sig inte till samtliga medlemmar utan målgruppen är istället definierad som kvinnor över 18 år. Denna fokusering på kvinnor avspeglas även i Family-sortimentet vilket berörts ovan. Detta fokus mot kvinnor motiveras med att 70 procent av medlemmarna i IKEA Family är kvinnor. Vi har två invändningar mot denna

¹³⁶ Rowley, J. 2005

¹³⁷ Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

¹³⁸ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

målgruppsinriktning. För det första anser vi att denna exkludering av männen kan medföra svårigheter i relationsbyggandet till denna grupp då man inte talar till dem, utan snarare förbi dem. För det andra motsäger även denna målgruppsinriktning både det övergripande syftet och målet med IKEA Family som en mötesplats för alla de som vill ha mer av IKEA. I konceptet och genom intervjuer har det tydligt framgått att man inte vill exkludera någon, vilket är en av anledningarna till att man valt bort bonussystem. Vi menar inte att denna målgruppsinriktning är felaktig i sig, snarare vill vi belysa vikten av att komplettera denna kommunikationsstrategi så att den inkluderar samtliga medlemsgrupper.

IKEA Family på varuhuset i Älmhult

Som världens första IKEA-varuhus har varuhusledningen i Älmhult ett historiskt arv att förvalta. Nostalgi är dock ingenting som per automatik lockar heminredningsintresserade till varuhuset i Älmhult år 2007. Detta har inte minst visat sig efter sommaren år 2006 då IKEA öppnade ett nytt varuhus i Kalmar och Älmhultsvaruhusets kundlojalitet sattes på prov. Resultatet av detta lojalitetstest blev att en hel del gamla Älmhultskunder istället valde att bege sig till Kalmar för att besöka IKEA, med vikande försäljning för Älmhultsvaruhuset som följd. För att vända denna negativa trend är en av de största utmaningarna för varuhuset i Älmhult framöver att lyckas attrahera kunder att komma dit oftare och handla mer vid varje tillfälle än vad de gör idag. För att nå framgång med detta anses IKEA Family vara ett viktigt verktyg.¹³⁹

IKEA Family-medlemmarna – en viktig grupp

IKEA Family-kunderna är en strategiskt viktig målgrupp eftersom de besöker varuhuset oftare och har högre snittkvitto än vad genomsnittskunden har menar Åsa Rexare.¹⁴⁰ I Sverige står IKEA Family-medlemmarna för 23 procent av samtliga kvitton på IKEA räknat i antal, medan de står för 39 procent av all försäljning vilket är baserat på de kunder som visat sitt kort i kassan. Snittkvittot för en kund som är medlem i IKEA Family är 127 euro vilket kan jämföras med det för en icke-medlem som är 56 euro.¹⁴¹ Skälen till att man internt inom IKEA betraktar Family-medlemmarna som en strategiskt viktig grupp är utifrån denna statistik alltså ganska tydliga. Detta till synes självklara samband skall dock betraktas med försiktighet. I en nyss utkommen artikel menar Leenheer m.fl. att även om det finns ett samband, likt det ovan nämnda, innebär det inte att ett lojalitetsprogram är effektivt. De menar att den effekt lojalitetsprogrammen har på skillnaden mellan ett företags plånboksandel hos medlemmar och icke-medlemmars är klart överdriven. Skillnaden kan istället förklaras med att företaget redan har en stor andel av plånboken hos många av de kunder som väljer att bli medlemmar.¹⁴²

¹³⁹ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ IKEA Family Better Business FY 07-09. Internt IKEA dokument 06-11-28

¹⁴² Leenheer, J. m.fl. 2007

Lokalt ägarskap vid organisationsbyggande

Som tidigare nämnts styrs IKEA Family-konceptet av bolaget IKEA Family Services. På nationell nivå finns det i varje land en Family-ansvarig som ansvarar gentemot IKEA Family Services för att konceptet efterlevs och implementeras i varuhuset.¹⁴³ Det finns ett ramverk och en etableringsguide för hur IKEA Family ska utformas vilken är tänkt att hjälpa den landsansvarige.¹⁴⁴ Denna person kan också betraktas som en stödfunktion och ett bollplank för de som är ansvariga för IKEA Family på varuhuset. I den svenska organisationen är denna person underställd kundrelationschefen. Det finns dock inga riktlinjer för hur IKEA Family-organisationen ska utformas på varuhuset utan det är upp till varje enskilt varuhus.

Till följd av att ansvaret är så olika fördelat på varuhuset anser Anita Bergmark att kvaliteten i arbetet med IKEA Family varierar. Hon menar att det optimala vore om varje varuhus hade en person som enbart arbetade med IKEA Family, dessutom borde Family-butiken vara bemannad under varuhusets öppettider, vilket enligt Bergmark egentligen är obligatoriskt enligt konceptet.¹⁴⁵ Vi anser att konsekvensen av att det inte finns en enhetlig organisation på de olika varuhusen gjort att det blivit svårt att hitta en central organisation som är anpassad till samtliga varuhusens organisationer. I Älmhult upplever både Rexare och Gårdnäs att arbetet kunde ha underlättats om passformen vore bättre mellan varuhus och den svenska serviceorganisationen.¹⁴⁶ Men det finns även fördelar med att varje varuhus får bygga sin egen organisation menar Gårdnäs, som tycker att det lokala ägandeskapet är positivt eftersom varje varuhus kan anpassa sin verksamhet och organisation efter sina förutsättningar, även om det hade funnits fördelar med en tydligare kommunikation med serviceorganisationen.¹⁴⁷ Rexare efterfrågar tydligare riktlinjer kring IKEA Family-arbetet från serviceorganisationen och tror att en mer enhetlig organisation skulle förbättra förutsättningarna för ett lyckat IKEA Family-arbete.¹⁴⁸ Beatrice Siöström är medveten om de svagheter den bristande överrensstämelsen mellan de olika organisationerna kan föra med sig, och säger sig därför arbeta för att skapa en mer enhetlig organisation för IKEA Family-arbetet på både central och lokal nivå till kommande verksamhetsår.¹⁴⁹

Målsättning och vision för IKEA Family i Älmhult

Målet med IKEA Family i Älmhult är i likhet med de konceptuella målen att öka snittkvittot och besöksfrekvensen. För att kunna göra detta strävar man efter att skapa en känsla av omhändertagande för de medlemmar som kommer till varuhuset vilken i sin tur ska stärka kundernas lojalitet till Älmhultsvaruhuset. Rexare har bilden klar över vilken känsla hos kunderna man strävar efter.

¹⁴³ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

¹⁴⁴ Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Intervju med Åsa Rexare och Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁴⁷ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁴⁸ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁴⁹ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

Jag tror att vi kan hitta en känsla av att jag väljer hellre att åka till Älmhult än jag väljer att åka till Kalmar...kan man få en kund att själv ta ställning och känna att det här känns bra, här är jag trygg och nöjd här får jag det jag behöver...vi skulle få dem att [känna] vi åker hit istället¹⁵⁰

Även Anneli Gårdnäs som är Family-ansvarig är inne på samma linje då hon säger att IKEA Family är till för de trognaste kunderna eller IKEA-fansen som hon uttrycker det. Denna grupp ska prioriteras på varuhuset genom att man ska bry sig lite extra om denna grupp.¹⁵¹ Men vilken grupp är det då egentligen man vill ha som medlem i IKEA Family? Gårdnäs anser att medlemmarna bör spegla marknaden

Jag vill ju ha en blandning av kunder som IKEA Family-medlemmar också givetvis, det ska ju spegla vårt upptagningsområde, våran marknad för ska vi sen kunna använda oss av den här marknadsdatabasen då blir det ju tokigt om alla är kvinnor trettiosex år gamla med två barn. Jag menar, då fallerar alltihop.¹⁵²

Inte heller Åsa Rexare talar om någon specifik grupp som man vill se som medlemmar. Enligt henne är det erbjudandet som ska tala till kunden, känner denne sig lockad av ett erbjudande och vill bli medlem ser hon gärna att detta sker oavsett om kunden betraktar sig som lojal eller ej. Även om det pratas om IKEA Family som en medlemsklubb för de mest lojala kunderna, menar Rexare att det inte kan vara så i praktiken eftersom det finns många inaktiva medlemmar som inte visar någon lojalitet i handling.¹⁵³ Den tolkning vi gör av detta är att även om båda anser att IKEA Family är till för de trognaste kunderna anser ingen av dem att det är dessa specifikt som man riktar in sig på att rekrytera i Älmhult. Utan att föregå kommande avsnitt i analysen kan vi ändå konstatera att det inte verkar finnas någon genomarbetad strategi för hur, och vilka, medlemmar man vill rekrytera till IKEA Family i Älmhult.

Strategi för IKEA Family i Älmhult

Syftet med IKEA Family i Älmhult är att skapa lojala kunder som återkommer oftare och handlar mer. Troligtvis skiljer sig inte detta syfte speciellt mycket från andra detaljhandelsföretags kundklubbar. Det som skiljer företagen åt är däremot vilken strategi som används för att uppnå detta mål. Den övergripande strategin för IKEA Family som utvecklas av IKEA Family Services anser vi vara tydligt inspirerad av det klassiska strategiperspektivet. Med hjälp av en utförlig och långsiktig planering för hur IKEA Family-konceptet ska lyckas vinna kundernas förtroende kommer man att öka företagets lönsamhet.¹⁵⁴ På den övergripande konceptnivån är strategin alltså noga utmejslad utifrån de sex hörnstenarna men med den organisation som finns inom IKEA har strategin mer karaktären av riktlinjer.

IKEA Familys tre värdeord, personlig, energisk och omtänksam, ska alla tre genomsyra hela verksamheten. Det är sedan upp till varje land, och framförallt upp till varje varuhus, att utifrån den övergripande strategin utforma lokala strategier för hur målen ska uppnås. Prioriteringar och strategier utformas och fastställs av det nationella servicekontoret baserat på den globala

¹⁵⁰ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁵¹ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁵⁴ IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool. Internt IKEA dokument 06-11-20

strategin. Den nationella strategin bör i sin tur avspeglas i de olika lokala varuhusstrategierna.¹⁵⁵ Men enligt Gårdnäs tillämpas inte de nationella strategidokumentet i någon större utsträckning i den operationella verksamheten. *"De används inte mycket. De används ofta alltså inför när man gör verksamhetsplanen, när man behöver sälja in någonting [skratt], när man behöver sprida information och kunskap."*¹⁵⁶ De dokument som finns på såväl global som nationell nivå verkar uppfattas som svårtillgängliga för den stressiga vardagen i varuhuset. *"Vardagen i varuhuset går så snabbt så att ta del av för mycket när det är liksom sida upp och sida ner [på intranätet], och en strulig struktur det binner man inte. Då stänger man av och kör på kort sikt det som funkade här och nu. Det vi behöver göra."*¹⁵⁷ Den information som finns att tillgå via e-post och intranät för den Family-ansvarige upplevs alltså som så komplicerad och tidsödande att ta till sig att den Family-ansvarige i Älmhult väljer att prioritera bort denna information till förmån för kortsiktigt gångbara lösningar. Rexare upplever att det inom IKEA finns väldigt många *doers*.¹⁵⁸ Detta kan bli ett problem när inte strategin är tydligt kommunicerad eftersom risken då finns att dessa *doers* agerar utan att ta hänsyn till strategin, vilket gör att den röda tråden försvinner. I varuhuset är man medvetna om dessa risker och jobbar därför med att hitta nya arbetssätt. Inför nästa år kommer man exempelvis att göra organisationsförändringar för Family-arbetet i hopp om att komma tillrätta med dessa problem.¹⁵⁹

Den bild som Rexare och Gårdnäs målar upp av vardagen på IKEA-varuhuset anser vi i viss mån påminna om hur strategier betraktas i det processororienterade perspektivet. Applicerat på IKEA i Älmhult kan man betrakta varuhuset som en organisation bestående av en massa medarbetare med olika mål och viljor där det krävs en kompromiss mellan medlemmarna för att komma till beslut. Den begränsade rationalitet och strategiska konservatism som blir resultatet av detta gör att strategierna åsidosätts till förmån för vardagliga rutiner som enligt det processororienterade synsättet är programmerade i organisationen. Anita Bergmark drar dock inga paralleller till de aspekter som finns i det processororienterade perspektivet, utan hon menar först att anledningen till att exempelvis de sex hörnstenarna inte är levande i varje varuhus går att förklara med att det beror på den Family-ansvariges färdigheter och engagemang i varuhuset. Hon nyanserar sedan sitt svar då hon menar att konceptets brist på detaljrikedom kanske bär en del av skulden till detta.

Om man sitter i varuhussituationen och sett till hur många timmar de har så hade de kanske behövt mycket mer hjälp egentligen. Men någonstans måste vi också dra en gräns. Vi är inte organiserade, och det brukar inte IKEA vara att vi har liksom stora centrala enheter som bestämmer och in i detalj ut till varuhuset. Det ska ske på varuhuset ute i länderna. Men vi kan bli bättre och det ska vi också.¹⁶⁰

Vad är det då som gör att de som arbetar med IKEA Family på varuhuset i Älmhult upplever en sådan tidspress att strategierna åsidosätts när kundklubben centralt anses vara ett av de viktigaste verktygen för att företaget ska nå sina tillväxtmål?

¹⁵⁵ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

¹⁵⁶ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁵⁷ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

Resursfördelning och kvalitetssäkring

För att kvalitetssäkra att IKEA-varuhusen lever upp till konceptet genomförs årligen en granskning av varje varuhus som internt kallas Commercial Review. I denna kvalitetssäkring mäts och poängsätts varje funktion på en mängd olika punkter som alla återknyter till vad som är obligatoriskt enligt konceptet. För varuhusen är det viktigt att bli godkänd på varje funktion i denna mätning, vilket innebär att det kontinuerligt arbetas med att säkerställa att de funktioner som mäts också uppnår kraven för en godkänd Commercial Review. I nuläget ingår samtliga funktioner i varuhuset i Commercial Review-granskningen förutom IKEA Family. Frågan till Anita Bergmark är därför given: hur kvalitetssäkras IKEA Family i nuläget?

Ja, det är en bra fråga [tystnad] så säger man när man inte vet något svar. Jodå, [skratt]. Kvalitetssäkra gör vi ju på det viset att vi är ute ganska mycket i länderna allihopa här. Och vi åker ju inte dit kanske för att alltid kanske kvalitetssäkra. Vi åker dit för att träffa landansvarig för IKEA Family och ut då till varuhusen naturligtvis.¹⁶¹

Bergmark berättar dock att en Commercial Review är på gång att införas även för IKEA Family. Under hösten ska det testas för att sedan rullas ut stegvis på alla varuhus under nästkommande år. När IKEA Family kommer att ingå i Commercial Review är Bergmarks förhoppning att Family kommer att prioriteras i större utsträckning då varuhuscheferna ej vill bli underkända i en Commercial Review. Anledningen till att det inte har funnits tidigare är att IKEA Family i sin nuvarande form är så nytt.¹⁶²

Lars Ahlqvist som är varuhuschef i Älmhult menar att det vore betydligt enklare för honom att fördela resurser till Family-arbetet på varuhuset om vikten av att satsa på IKEA Family hade signalerats tydligare från hans chefer. Precis som Bergmark tror Ahlqvist att införandet av Commercial Review kommer att innebära att mer resurser satsas på IKEA Family i Älmhult. Han efterfrågar också tydligare måltal att arbeta efter för IKEA Family och nämner som exempel på detta att varje varuhus skulle ha ett mål på hur många aktiva Family-medlemmar man ska ha. Denna typ av mål tror han skulle sporra de olika varuhusen, men också bidra till en jämnare nivå på Family-arbetet i varuhusen eftersom det skulle ge varuhusen en chans att jämföra sig med varandra.¹⁶³ Åsa Rexare upplever även hon att avsaknaden av Commercial Review medför att det vid exempelvis budgetförhandlingar är problem att övertyga varuhuschefen och den administrativa chefen om att våga satsa på IKEA Family. Hon tror också att denna svårighet har sin grund i att det är svårt att tydligt räkna fram vinsterna med IKEA Family. Detta i kombination med att det inte finns några riktlinjer för hur IKEA Family-arbetet ska bedrivas ute på varuhusen menar hon gör att varuhuschefen ofta väljer det säkra före det osäkra.¹⁶⁴ Gårdnäs anser även hon att Family-arbetet ibland, som hon uttrycker det, fastnar hos varuhusledningen.

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Intervju med Lars Ahlqvist, 2007-05-23

¹⁶⁴ Intervju med Åsa Rexare, 2007-05-08

Framförallt i år då man på grund av konkurrensen från varuhuset i Kalmar är lite rädd för att ”*strö timmar omkring sig*”.¹⁶⁵ Ahlqvist håller med om att det kan vara svårt att räkna de totala vinsterna i kronor och ören, men han upplever också att det kommer väldigt många olika bud om hur Family-arbetet ska prioriteras och bedrivas på varuhuset. Konsekvensen av detta blir att det inte finns några tydliga riktlinjer om hur IKEA Family-arbetet ska bedrivas. Även om Ahlqvist upplever att IKEA Family blivit en allt viktigare fråga hos sina chefer i den svenska försäljningsorganisationen så anser han att de kunde lägga ännu mer kraft och krut på detta område¹⁶⁶

Det kortsiktiga perspektiv som verkar finnas kring synen på resurstilldelning för IKEA Family-arbetet ligger i linje med det evolutionistiska strategiperspektivet, vilket presenterats tidigare. Anhängarna till denna skola menar att en god strategi inte kan parera marknadskrafterna utan att det istället är marknaden som avgör vilka delar ett företag ska satsa på. Oliver Williamson som är en av de mest framträdande anhängarna till detta perspektiv menar att chefens roll är att, precis som varuhusledningen i Älmhult gör, fokusera på att hålla kostnaderna i schack.¹⁶⁷ Självklart kan denna koppling till det evolutionistiska perspektivet, liksom de tidigare kopplingarna som gjorts i arbetet uppfattas som aningen tillspetsade och generaliserande, vilket också är fallet. Syftet med dessa kopplingar är framförallt att påvisa att man på de olika organisatoriska nivåerna inom IKEA har, delvis olika syn på vad som egentligen avses med en strategi, samt hur denna förväntas tillämpas i praktiken. Att man på olika nivåer har olika prioriteringar och använder sig av olika strategier finner vi inte vara så konstigt då det är naturligt att prioritera de delar man mäts på, men det kanske inte alltid är det bästa för organisationen. För att skapa en stark passform mellan de olika organisatoriska nivåerna anser vi emellertid att det måste finnas en följsamhet i strategierna mellan nivåerna i organisationen. De områden som prioriteras globalt måste också komma högt upp på agendan genom hela organisationen ner till frontpersonalen. Detta anser vi inte i sig behöver motsäga den lokala handlingsfriheten.

Hur bedrivs arbetet i Älmhult

Åsa Rexare vill att IKEA Family ska uppfattas som personliga, energiska och omtänksamma av medlemmarna. Dessa tre ord är som bekant de värdeord som ligger till grund för IKEA Familys koncept. Men i nuläget anser inte Rexare att man i varuhuset lever upp till dessa värdeord.¹⁶⁸ Om den känsla som inbegrips i värdeorden är målet för IKEA Family i Älmhult kan vägen dit beskrivas med att få kunderna att känna sig *vippade*¹⁶⁹. Både Rexare och Gårdsnäs talar om att vippta kunderna och på så sätt få dem att känna sig speciella och utvalda.¹⁷⁰ Att tala om att vippta vissa kunder i ett företag som finns för ”*de många människorna*” är dock inte helt okomplicerat.

¹⁶⁵ Intervju med Anneli Gårdsnäs 2007-05-08

¹⁶⁶ Intervju med Lars Ahlqvist, 2007-05-23

¹⁶⁷ Tolkningen är baserad på det evolutionistiska perspektivet i Whittington, R. 2002

¹⁶⁸ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁶⁹ Vippade är ett adjektiv som används av de intervjuade på varuhuset i Älmhult i meningen att en medlem ska känna sig som en Very Important Person.

¹⁷⁰ Intervju med Åsa Rexare och Anneli Gårdsnäs 2007-05-08

Siöström berättar att det internt finns en skepsis mot att vippa vissa kunder och behandla medlemmarna på ett visst sätt när visionen är att skapa en bättre vardag för de många människorna.¹⁷¹ Lars menar även han att det finns en motsättning i att vippa kunderna.¹⁷² Men Anneli menar, trots att man inte kommit så långt i detta arbete, att man ständigt diskuterar kring hur man i Älmhult ska kunna vippa kunderna i större utsträckning.¹⁷³

Ett av de verktyg som används för att planera in aktiviteter och erbjudanden till medlemmarna under året är aktivitetskalendern. Denna kalender, eller plan, är i princip det enda som används i nuläget för att skapa relationer med kunderna menar Gårdnäs.¹⁷⁴ I denna kalender finns alla kommersiella aktiviteter och erbjudanden, såväl centrala som lokalt egenhändigt utformade i varuhuset, under året sammanställda ner på dagsnivå.¹⁷⁵ Gårdnäs är aningen självkritisk då hon berättar om hur denna kalender används för att utforma erbjudanden och aktiviteter till Family-medlemmen. Hon menar att det är lätt utgå från de centrala aktiviteter och teman som finns i kalendern då man skapar något lokalt vilket gör att erbjudanden och aktiviteter inte blir så lokalt anpassade som de skulle kunna bli.¹⁷⁶ Samtidigt är Gårdnäs aningen kritisk till den svenska serviceorganisationen¹⁷⁷ som hon vid flera tillfällen har upplevt som oorganiserad då saker enligt henne lätt har en tendens att trilla mellan stolarna där.

Marknad, Family, sälj, om vi börjar där så lever de ju i lite skilda världar emellanåt och det kan ju vara ett problem för det kommer ju ut de här tidningarna med artiklar som Family på nåt vis har sytt ihop, och marknadsavdelningen har varit med på ett hörn men säljgänget har nog inte riktigt garanterat att alla varuhus faktiskt har tilldelning på den där kudden eller vad det nu kan vara.¹⁷⁸

Även man är nöjd med de individuella prestationerna på den svenska serviceorganisationen anar vi vid ett flertal tillfälle under våra intervjuer med personer på varuhusnivån en viss frustration över hur samarbetet mellan avdelningarna där fungerar. Resultatet av detta bristande samarbete är ibland dubbla budskap, eller i värsta fall inget budskap alls till varuhuset, vilket upplevs som ett bekymmer på varuhuset i Älmhult då det i slutändan drabbar kunden.

Oavsett om det är ett lokalt eller centralt annonserade aktiviteter och erbjudanden så vill både Rexare och Gårdnäs att den röda tråden för Family-erbjudanden inte bara ska synas i aktivitetskalendern utan på ett betydligt tydligare sätt än idag också i varuhuset.¹⁷⁹ Beatrice Siöström menar att det finns manualer för hur den Familys röda tråd ska skapas i varuhuset med hjälp av butikskommunikation.¹⁸⁰ Men Ahlqvist efterfrågar i sin tur ännu mer, så att Family på ett tydligare sätt kan flytta ut i hela varuhuset.¹⁸¹

¹⁷¹ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02.

¹⁷² Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02 & Lars Ahlqvist 2007-05-24.

¹⁷³ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Aktivitetskalender för Älmhult VÅ07. Internt dokument

¹⁷⁶ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁷⁷ Den svenska service organisationen (SO) är stödtjänst inom IKEA Svenska Försäljning AB, här sitter Sverigeansvarig för Family

¹⁷⁸ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁷⁹ Intervju med Anneli Gårdnäs och Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁸⁰ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02.

¹⁸¹ Intervju med Lars Ahlqvist 2007-05-23

Vad erbjuder IKEA Family i Älmhult sina medlemmar?

Traditionellt sett har man på varuhuset i Älmhult arbetat med att sätta Family-pris på produkter som har varit på väg att utgå eller sådana som man har haft för mycket i lager av vilket inneburit att det inte funnits någon tydlig plan i vad som erbjuds medlemmarna. Risken med denna strategi är att medlemmarna upplever att erbjudandena sällan finns på attraktiva produkter som de faktiskt vill ha. För att motverka denna känsla och skapa mervärde för kund provade man på varuhuset därför att sänka priset rejält på några attraktiva produkter i det ordinarie sortimentet, vilket sedan kommunicerades i ett e-postutskick till alla medlemmar. Att företaget erbjuder varor med ett, av medlemskunderna upplevt, riktigt värde är ett viktigt steg i relationsskapandet.¹⁸² Rexare anser att man på varuhuset behöver göra fler medvetna val likt det ovan nämnda för att på så vis stärka kundernas känsla av att vara en utvald grupp.¹⁸³ Anledningen till att man på varuhuset använder sig av utgående varor som produkt erbjudande tror Siöström kan vara att det tidigare var uttalat att det skulle vara så från serviceorganisationen men att det inte är så idag.¹⁸⁴ Bergmark å sin sida menar att det absolut inte ska vara så att utgående varor konsekvent används till Family-erbjudande, även om hon samtidigt säger att det inte alltid behöver vara fel.¹⁸⁵ Detta anser vi vittnar om att det finns mer att önska när det gäller kommunikationen mellan de olika nivåerna. Detta är ett tydligt exempel på att även om en strategi ändras på koncept- eller landnivå innebär det inte i sig att beteendet ändras på varuhusnivå. Enligt vår tolkning talar detta för det processinriktade perspektivet på strategi. De olika organisationsnivåerna och de olika individerna kompromissar med varandra och strategin styrs i stort av de vardagliga rutinerna.

Även när det gäller vilka aktiviteter som erbjuds medlemmarna anser Gårdnäs att man måste börja nischa sig. De aktiviteter som finns idag är ofta kopplade till den centrala kommersiella kalendern, vilket exempelvis innebär att om det är en köskampanj anordnar man en köskväll på varuhuset i Älmhult. Detta fungerar bra enligt Gårdnäs, men hon skulle ändå i större utsträckning vilja frånga den kommersiella kalendern till förmån för den lokala marknaden.¹⁸⁶ Det finns enligt Gårdnäs framförallt två faktorer som hon upplever som begränsande för att erbjuda ett ännu bättre aktivitetsutbud. För det första upplever hon att även om det finns en vilja att satsa på IKEA Family och aktiviteter för medlemmarna hos varuhusledningen så finns det inga resurser att hämta där. Många goda idéer anser hon därför fallerar av denna anledning. För det andra tycker hon att det ofta är svårt att få någon medarbetare att ställa upp på att hålla i ett seminarium eller i en föreläsning. Anledningen till detta tror hon är att det många gånger innebär att medarbetaren måste kliva utanför sin komfortabla zon för att exempelvis tala inför människor.¹⁸⁷

Idag erbjuds samtliga medlemmar en blandning av centralt- och lokalt utformade aktiviteter som främst är anpassade för att tilltala kvinnor i 35-årsåldern och barnfamiljer eftersom Gårdnäs

¹⁸² Se exempelvis Reinartz, W. & Kumar, V. 2002

¹⁸³ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁸⁴ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02.

¹⁸⁵ Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

¹⁸⁶ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁸⁷ Ibid.

upplever att dessa grupper är en huvuddel av medlemmarna.¹⁸⁸ Studerar man den Brand Capital undersökning som gjordes för varuhuset i Älmhult under hösten år 2006 bekräftar den delvis Gårdnäs antagande. 56 procent av Family-medlemmarna i denna undersökning hade barn under 19 år i hushållet. Däremot anser vi att det finns en viss diskrepans mellan Gårdnäs uppfattning om Family-medlemmen som en kvinna i 35-årsåldern och den bild som tonar fram i denna undersökning. Medelåldern på en Family-medlem är enligt denna undersökning 43 år och även om den övervägande delen är kvinnor anser vi att skillnaden mellan andelen kvinnliga och manliga medlemmar är betydligt mindre än den bild som målas upp.¹⁸⁹

En reflektion från vår sida i detta sammanhang är att Gårdnäs inte refererar till de undersökningar som genomförts för att underlätta för varuhuset att utforma strategier och lokalt anpassa sig efter hur marknaden faktiskt ser ut. En av förklaringarna är möjligen att hon inte haft möjlighet att ägna dessa undersökningar någon större tid utifrån hur hon beskriver sitt arbete med Family. För att återknyta till den tidigare diskussionen kring den processororienterade synen på strategier framstår det relativt tydligt att det dagliga arbetet med IKEA Family på varuhuset är resultatet av de strategier som är programmerade i organisationen i form av vardagliga rutiner. Gårdnäs ger uttryck för en viss frustration då hon berättar att det pratas väldigt mycket om att prioritera Family, men att det inte räcker med att hon skriver vad som måste göras i sin plan utan att det måste ske i praktiken också. För att detta ska kunna göras krävs resurser.¹⁹⁰ Den bild hon målar upp är att planerna och strategierna idag snarare har rollen som trygghetskapare än som styrdokument på varuhuset, vilket även detta tydligt kan kopplas till det processororienterade strategiperspektivet. Family-arbetet på varuhuset involverar inte bara den Family-ansvarige utan också ett flertal avdelningschefer som alla inte nödvändigtvis har samma mål med IKEA Family. För avdelningscheferna är IKEA Family troligen mer ett verktyg för att de på kort sikt ska kunna uppnå sina mål, medan den Family-ansvarige har en större långsiktighet. Konsekvensen av detta riskerar även detta bli att de olika aktörerna måste kompromissa för att nå överenskommelser vilket i sin tur snarare resulterar i satisfiering än vinstmaximering enligt den processororienterade strategiteorin.

Incitament för kortdragning

För att ett företag ska kunna använda en kundklubb till att skapa kundlojalitet, samt för att direktmarknadsföring ska kunna tillämpas effektivt, måste företaget lära känna sina kundstrukturer och de olika kundernas köpmönster.¹⁹¹ En förutsättning för att detta ska ske är att medlemmarna drar sitt kort i kassan så att deras köpmönster kan registreras. En av de viktigaste uppgifterna för en kundklubb är därför att skapa incitament för kunden att göra detta. Många kundklubbar använder sig av hårda förmåner som värdecheckar eller bonus för att pränta in detta beteende hos kunden. Men IKEA har som tidigare nämnts valt en annan väg. Beatrice

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ IKEA Brand Capital 2006, Älmhult, Store Report. Internt dokument 2006

¹⁹⁰ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁹¹ Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 2000:78-80, 107-109

Siöström anser att den stora utmaningen för ett sällanköpsföretag som IKEA är att få in bonuskortet i plånboken hos medlemmarna så att de har det med sig då de ska handla. Hon menar att det på grund av besöksfrekvensen är mycket mer naturligt och enklare för ett dagligvaruföretag att lyckas med detta.¹⁹² Rexare upplever att det är ett väldigt tidskrävande moment i kassorna då personalen måste fråga de flesta kunderna om de är medlemmar med efterföljande tid för dem att plocka fram sitt kort istället för att de visar det självmant.¹⁹³ Rexares bild av att de flesta medlemmarna visar sitt kort först då de blir tillfrågade stämmer väl överens med resultatet i en kundundersökning som gjorts på varuhuset kring IKEA Family. I undersökningen som presenteras av Siöström framgår det att de främsta anledningarna till att kunden visar sitt kort i kassan är för att IKEA skänker 25 öre per kortdragning till Rädda Barnen, vilket följs av just anledningen att kunden blivit tillfrågad av en kassör. Att kunden har handlat en produkt med IKEA Family-pris kommer först på tredje plats. En intressant detalj i undersökningen är att 5 procent av Family-kunderna visade kortet för att få bonus, trots att man inte får bonus med IKEA Family.¹⁹⁴ Det sistnämnda resultatet anser vi tydligt visar hur förknippat bonus och kundkort är i kundernas medvetande. Det understryker också vikten av att tydligt kommunicera vilka förmåner som ett medlemskap för med sig. Det som mest påminner om bonus i IKEA Family-konceptet idag är att medlemmarna får tidningen IKEA Family Live hemsänd om de visar kortet fyra gånger på ett år. Detta anser inte Rexare vara ett tillräckligt starkt incitament för att motivera kunden att dra sitt kort. Underförstått menar Rexare att det krävs starkare incitament för att kunden självmant aktivt ska göra ett val att visa sitt Family-kort vid varje besök.¹⁹⁵

Efter att ha studerat IKEA Familys förmånsprogram och de incitament som finns för kunden att dra sitt kort vid varje besök anser vi inte att det finns något i förmånsprogrammet som motiverar kunden att återkomma för ett nytt besök, vilket av Dowling och Uncles anser vara en nyckelfaktor i ett väl konstruerat lojalitetsprogram.¹⁹⁶ Att få IKEA Family Live kan möjligen ha funktionen som motivator för att dra kortet för vissa kunder, men då de väl gjort detta finns det ånyo inte så många incitament om kunden inte handlat någon produkt med Family-pris. De 25 öre som IKEA skänker till Rädda barnen är bevisligen enligt ovan refererade undersökning det främsta skälet till att kunderna idag drar kortet, men det finns ingenting i den teori vi tagit del av som säger att välgörenhet i sig skulle verka som lojalitetsskapande för IKEA i denna form. Det kan snarare kopplas till andra sätt att stärka varumärket och lojaliteten som IKEA som ett ansvarstagande företag. Vi anser snarare att detta visar på att Family-sortimentet som enligt konceptet ska fungera som kortdragare inte fyller den tänkta funktionen. Detta eftersom en ganska begränsad andel av Family-kunderna anser att detta varit avgörande för att de ska visa sitt kort i kassan.

¹⁹² Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

¹⁹³ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁹⁴ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

¹⁹⁵ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

¹⁹⁶ Dowling, G. & Uncles, M. 1997

Segmentering

För att lyckas med en kundklubb är det en förutsättning att ett företag har en väl utvecklad marknadsdatabas och också har möjlighet att segmentera denna i syfte att kunna erbjuda varje kund ett anpassat erbjudande som tilltalar just dennes behov.¹⁹⁷ På IKEA-varuhuset i Älmhult arbetar man i nuläget inte alls med segmentering. Anledningen till detta är att den enligt Gårdnäs är fullständig och att man på varuhuset inte känner till vad som kan göras med marknadsdatabasen där all information finns lagrad.¹⁹⁸ Enligt Bergmark på IKEA Family Services är det emellertid egentligen enbart fantasin som sätter gränser för hur man kan använda marknadsdatabasen. Exempelvis är det möjligt att gå in och se vilka personer som har köpt ett visst bord men inte stolar i samma serie och rikta ett e-post utskick till dessa personer med stolar.¹⁹⁹ Uppenbarligen finns det ett kommunikationsproblem någonstans mellan den globala organisationen och varuhuset i Älmhult i denna fråga. Och under tiden som denna missuppfattning kvarstår är resultatet att samtliga medlemmar i IKEA Familys databas i Älmhult får ett och samma erbjudande. Således används inte Family-klubben som den relationsmarknadsföringskanal som det är tänkt utan istället är den en traditionell, förvisso kostnadseffektiv, massmarknadsföringskanal. I marknadsdatabasen finns också information som inte är baserad på kortdragningar utan på information som kunden själv har fyllt i vid ansökningstillfället. Denna information, som förutom kontaktuppgifter också innehåller intresseområden, går också att ändra på hemsidan sedan man blivit medlem. Det är också där kunden väljer från vilket varuhus man vill få erbjudanden tillsända.²⁰⁰

Ett problem för varuhuset i Älmhult, tillsammans med övriga varuhus kan man förmoda, är att de inte själva kan använda marknadsdatabasen utan är beroende av hjälp från det svenska servicekontoret. Detta är i sig en faktor som gör att Gårdnäs upplever att det är mer omständligt än vad det hade behövt vara. För att underlätta användningen av marknadsdatabasen menar Gårdnäs att man från det svenska servicekontoret borde kommunicera ut hur man kan utnyttja möjligheterna som finns med denna.²⁰¹ Bergmark hävdar att man från centralt håll utbildar en ansvarig per land och att de därigenom har tagit sitt ansvar och att det sedan är servicekontorets uppgift att utbilda varuhusen i detta.²⁰² Siöström upplever att varuhusen blir bättre och bättre på att äga sina kunder, som hon uttrycker det, och att segmenteringen av kunder för att kunna rikta erbjudanden till dem är en viktig del i detta lokala ägandeskap.²⁰³

Att hanteringen av databasen är avgörande för att IKEA Family ska lyckas uppnå de mål som finns verkar samtliga personer vi talat med rörande överens om. Enligt Bergmark och Siöström finns dessutom den tekniska plattformen på plats för att hantera marknadsdatabasen

¹⁹⁷ Björk, P. 2000:11

¹⁹⁸ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

¹⁹⁹ Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

²⁰² Intervju med Anita Bergmark 2007-05-16

²⁰³ Intervju med Beatrice Siöström 2007-05-02

effektivt. Trots detta används den inte ute på varuhuset i Älmhult. Anledningarna till detta tror vi är flera. På varuhuset i Älmhult är tidsresurserna för att arbeta med Family begränsade vilket innebär att det upplevs som omständligt och tidsödande att behöva ta kontakt med servicekontoret för att få hjälp med att rikta ett utskick eller erbjudande. Detta i kombination med att möjligheterna med marknadsdatabasen inte tillräckligt väl har kommunicerats ut gör att den långsiktiga nyttan med en segmentering i form av kunder som upplever att de får relevanta erbjudanden prioriteras bort. Från servicekontorets sida förväntar de sig möjligen delvis att det ligger i varuhusens intresse att söka kunskap. Gårdnäs berättar också att det rests krav från de Family-ansvariga på varuhusen i Sverige att servicekontoret måste bli bättre på att förmedla möjligheterna med marknadsdatabasen.²⁰⁴ Den globala organisationen å sin sida känner till allt som kan göras och utformar strategier utifrån vad som är möjligt att genomföra och anser sig ha tagit sitt ansvar då de utbildat en ansvarig i varje land. Problemet är att denna kunskap inte når ner till dem som ska genomföra segmenteringen på varuhusnivå och möjligheterna att efterleva strategin försvåras. Detta är den ena delen av problematiken som vi ser det. Den andra delen tror vi går att härleda till en bristande långsiktig förståelse för varför man ska rikta ett erbjudande på varuhusnivå. För som Gårdnäs säger:

När vi gör ett lokalt utskick så är ju vi så himla heta på att få hit så många som möjligt och de blir ju väldigt breda då både i innehållet i mailet, och när man trycker på knappen kan man ju skicka till alla mina 25 000 medlemmar istället för att, ska jag gallra bort och bara skicka till kvinnor. Nä, då blev det plötsligt bara 13 000.²⁰⁵

För att effektivt lyckas arbeta med databasen inom IKEA Family tror vi inte att det är tillräckligt att kommunicera *hur* varuhusen kan arbeta med segmentering utan också *varför* man ska göra det.

Vad vet medarbetarna om IKEA Family?

Grunden för relationsmarknadsföring är något förenklat att skapa värde med hjälp av relationer. Kundklubben IKEA Family anser vi kan betraktas som ett verktyg för att bygga relationer mellan IKEA och kunderna. För att det ska vara möjligt att skapa känslan av IKEA Family som en omtänksam, energisk och personlig relationspartner hos kunderna tror vi att det är viktigt att syftet med, och tanken bakom, kundklubben är klart för frontpersonalen i varuhuset. Då vi besökte varuhuset i Älmhult talade vi också med en handfull personer ur frontpersonalen för att få en bild över vad de känner till om, och hur de upplever, IKEA Family. På frågan om varför IKEA Family finns svarade de flesta att det var för att vippa eller premiera de viktigaste kunderna även om en person menade att det var för att kartlägga kundernas köpmönster. Det var dock ingen av respondenterna som ansåg att det märktes i varuhuset att Family-kunderna är de viktigaste kunderna. Några tillade dessutom att ingen kund är viktigare än någon annan.²⁰⁶ En aspekt som vi finner intressant med de senare svaren är att samma personer som inte ansåg att några kunder är viktigare än någon annan också sade att IKEA Family finns till för de viktigaste kunderna. Ingen av de två intervjupersoner som svarade verkade dock reflektera över

²⁰⁴ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Intervjuer med medarbetare på IKEA varuhuset i Älmhult 2007-05-08

motsägelsefullheten i sina svar. Då vi började fråga om vilka förmåner man har som Family-medlem blev det svårare. Att det finns en Family-butik med Family-priser, Family-priser på utgående sortimentet och bidraget till Rädda Barnen kände de flesta till. Med något undantag hade de vi talade med inte fler förslag. Även på en direkt följdfråga om de kunde ge exempel på någon aktivitet för Family-medlemmarna hade flera av de intervjuade problem att svara. Detta trots att samtliga på frågan innan svarade att de brukade motivera för kunder varför de borde vara med i Family med att de fick så många olika förmåner. Ingen av de tillfrågade upplevde heller att de hade några större problem med att besvara de kundfrågor kring IKEA Family som de fick eftersom de ofta var av arten ”Hur blir jag medlem?” eller ”Kan jag få rabatt även om jag inte har kortet med mig?”.²⁰⁷

Vårt intryck överlag efter intervjuerna var att det fanns en relativt god grundkunskap kring vad ett medlemskap i IKEA Family innebär för kunden i form av olika förmåner och medlemsvillkor. Men med undantag av en person var kunskapen kring varför IKEA Family finns ur ett företagsperspektiv obefintlig eller väldigt begränsad. Den bild vi fick stämmer också väl överens med hur såväl Rexare som Gårdnäs beskrev kunskapsnivån kring IKEA Family hos frontpersonalen. Rexare menade att kunskapsnivån var väldigt varierande, men att många inte har en aning. De vet att de ska fråga efter Family-kortet av kunderna men inte varför.²⁰⁸ Även Gårdnäs ansåg att frontpersonalen kände till förmånspaketet i stora drag eller de ”har lärt sig ramsan” för att använda hennes egna ord, men att en djupare förståelse många gånger saknades. Att få medarbetarna att förstå varför IKEA Family finns har man också nyligen identifierat som en potential på varuhuset, eftersom man anser det vara viktigt.²⁰⁹

Hittills har man överhuvudtaget inte arbetat med att kommunicera varför IKEA Family finns. Istället har information som skett kring IKEA Family fokuserat på sortimentsförändringar i Family-sortimentet, Family-erbjudanden samt Älmhultsspecifik Family-statistik.²¹⁰ Varför är det då viktigt att veta varför IKEA Family finns för den enskilda medarbetaren? Vår uppfattning, baserat på den litteratur och de artiklar vi tagit del av i ämnet, är att det är väldigt svårt att veta hur man ska arbeta med IKEA Family om man inte vet varför. Vill man på varuhuset i Älmhult skapa ett genuint engagemang för IKEA Family hos medarbetarna, vilket man säger sig vilja, måste man också skapa förståelse för varför denna kundklubb finns. Utan att föregå diskussionsdelen i denna uppsats tror vi att denna förståelse hos medarbetarna är en nödvändighet för att kunna skapa en struktur och långsiktighet i Family-arbetet.

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Intervju med Åsa Rexare 2007-05-08

²⁰⁹ Intervju med Anneli Gårdnäs 2007-05-08

²¹⁰ Ibid.

3. Avslutning

Diskussion & Slutsatser

Kundklubben IKEA Family har i år existerat i precis tjugo år. Trots att klubben är en veteran i kundklubbssammanhang är den fortfarande i ständig utveckling. Under vår studie av IKEA Family har vi sett delar som är goda exempel på hur kundklubbsarbete kan bedrivas, men vi har också stött på delar vilka vi anser borde utvecklas ytterligare. I detta avsnitt kommer vi att diskutera dessa delar för att delge vår insyn och förståelse men också för att presentera kunskap kring hur de underutvecklade delarna kan bli kompletta. Slutsatserna presenteras i en sammanfattande rubrikform innan varje stycke. Rubrikerna följs av en mer utförlig diskussion kring varje slutsats.

Slutsats 1 - Det finns en motsättning mellan att rikta sig till de många människorna och de trognaste kunderna på en och samma gång

Vi anser att det till viss del finns en inbyggd motsättning i att IKEA har en kundklubb som finns för de många människorna samtidigt som man vill vippa de trognaste kunderna. Motsättningen blir tydlig då företrädare för IKEA exempelvis ska motivera varför man inte har ett bonusprogram för kunderna inbyggt i IKEA Family, vilket i sig strider mot alla gängse teorier inom kundklubbområdet. Motiveringen som ges av våra intervjuer till detta faktum är att det inte är förenligt med grundtanken inom IKEA, att man ska finnas för de många människorna. Det skulle enligt denna grundtanke vara fel att premiera de som handlar mest och man anser därför att frekvens är ett bättre mått. Problemet, som vi ser det, är att denna motivering går emot själva målet med IKEA Family som är att sälja mer av hela IKEA sortimentet. Istället för ett bonusprogram har IKEA valt att locka till sig medlemmar med argumentet att de ska få mer av hela IKEA. På pappret låter detta väldigt bra, men i praktiken framstår detta som allt och ingenting på en och samma gång vilket gör det diffust. Vår åsikt är att detta argument är svårt att kommunicera som värdeskapande såväl internt som mot kund då det brister i tydlighet. Det finns en bra balans i förmånsprogrammet mellan hårda och mjuka förmåner men vi anser att man bör undersöka om det finns effektivare sätt att kommunicera detta än att man som kund får mer av hela IKEA.

Slutsats 2 - Genom att införa inträdes- eller utträdesbarriärer i IKEA Family skulle incitamenten för kunderna stärkas att uppvisa ett lojalt beteende

Ytterligare en aspekt kring den motsägelsefullhet vi anser finns är att IKEA i princip inte har någon form av inträdes- eller utträdesbarriär för ett medlemskap. Vill företaget att IKEA Family ska finnas för de trognaste kunderna vilket man å ena sidan hävdar menar vi utifrån den forskning som finns på området att en inträdesbarriär skulle filtrera bort de medlemmar som

enbart vill ta del av förmånerna. De medlemmar som faktiskt är frekventa och trogna besökare på IKEA får inte heller några problem med att kvalificera sig för ett medlemskap. Om företaget som man å andra sidan säger ska finnas till för de många människorna är det kanske inte rimligt att tro att IKEA Family kommer att kunna vara den lojalitetsskapare som man förväntar sig att den ska vara idag. Frånvaron av någon form av bonussystem innebär också att det i nuläget inte heller finns någon form av utträdesbarriärer för en medlem i IKEA Family, vilket även detta enligt den forskning som finns är negativt om det är ett lojalt beteende företaget vill skapa.

Vår upplevelse är att då våra intervjupersoner på IKEA talar om lojalitet avser man mental lojalitet. Men då man i de interna dokumenten beskriver vad man vill uppnå med IKEA Family är det snarare fokus på ett lojalt beteende. Anita Bergmark på IKEA Family Services talar till exempel om att målet är sann lojalitet, vilket i teorin inbegriper såväl kundens mentala som beteendemässiga lojalitet, men när man mäter måluppfyllelsen är det endast de beteendemässiga aspekterna som räknas.

Slutsats 3 - Tydligare mätbara mål skulle prioritera IKEA Family-arbetet på varuhusen

Är det då så att vi är negativa till IKEA Family-konceptets förmåga att skapa kundlojalitet? Nej, inte alls, men vi tror att konkreta mål och delmål är en förutsättning för att skapa det engagemang och den förståelse som krävs för att lyckas. Det övergripande mål som finns med IKEA Family i nuläget är att sälja mer av hela IKEA-sortimentet. De verktyg som mäter detta är dels besöksfrekvens dels snittkvittobeloppet. Det finns som vi ser det två problem med detta mål. Det första problemet är att undersökningar som genomförts visar att köptrohet i form av köpfrekvens och köpandel har en ytterst begränsad påverkan på om en kund känner sig lojal mot ett företag eller inte²¹¹, vilket alltså skulle innebära att de verktyg som mäter måluppfyllelsen har högst begränsad relevans. Det andra problemet som finns med detta mål är att redan då Family-kunden besöker varuhuset 0,1 gånger mer, och har ett snittkvitto som är 1 krona högre än en vanlig kund är målet definitionsmässigt egentligen uppfyllt.

Att vinsterna med kundklubbar generellt och i detta fall med IKEA Family är långsiktiga och svåra att beräkna i kronor och ören är de flesta överens om. Detta i sig tror vi kan upplevas som ett problem för varuhusen eftersom de måste avsätta resurser på kort sikt för att på lång sikt lyckas med IKEA Family, samtidigt som de mål varuhusen mäts på är kortsiktiga. Detta innebär att en långsiktig satsning på IKEA Family försämrar resultatet på kort sikt. Precis som varhuschefen i Älmhult anser vi att det måste finnas tydliga, såväl långsiktiga som kortsiktiga, mätbara mål för IKEA Family-arbetet för varje varuhus. Dessa mål bör fastställas och definieras av det svenska servicekontoret för att varuhusen ska prioritera IKEA Family i högre utsträckning än idag.

²¹¹ Holmberg, U. 2004:50

Slutsats 4 - Strategisk samsyn krävs i hela organisationen för att möjliggöra IKEA Family konceptets fulla potential

Jämför man IKEA Familys koncept med vad forskare inom kundklubbområdet anser kännetecknande för en framgångsrik kundklubb så har IKEA Family på konceptuell nivå, bortsett från ovanstående invändningar, de attribut och förmåner som krävs för att skapa en sådan. Studerar man, vilket vi har gjort, hur arbetet ser ut på varuhusnivå är utfallet långt ifrån lika givet. Anledningen till detta tror vi i stor utsträckning går att finna i att man på IKEA Family Services arbetar med strategi på ett sätt som för tankarna till det klassiska perspektivet. Med hjälp av rationell planering och en väl genomtänkt plan vill man styra såväl den inre som den yttre miljön. För att nå dit är order, makt och lydnad förutsättningar.²¹² Det finns emellertid problem med detta. Begreppen order, makt och lydnad är inte speciellt förenliga med den företagskultur som finns inom IKEA. Detta innebär i sin tur att incitamenten för de nationella servicekontoren och varuhusen att följa strategin avsevärt försvagas eftersom kontroll och uppföljningsmekanismen blir aningen tandlös. Konsekvensen av detta har på varuhuset i Älmhult blivit att man, enligt vår mening, arbetar med Family-strategin på ett sätt som ligger betydligt närmare den processororienterade synen på strategi. De organisatoriska rutinerna och normalitet är överställt såväl förändringsbehov som den övergripande IKEA Family-strategin. Detta tror vi beror på den begränsade resurstilldelningen för Family-arbetet vilket innebär att det saknas tid och resurser för att faktiskt vinstmaximera IKEA Family, utan istället nöjer man sig med satisfiering. Resultatet av att inte samma syn på strategi genomsyrar hela organisationen blir att det kundklubbkoncept som har potential att skapa lojala kunder försvagas då det inte implementeras på det tänkta sättet i organisationen. För att potentialen med IKEA Family ska kunna utnyttjas fullt ut menar vi att det måste finnas en strategisk samsyn i organisation.

Slutsats 5 - Det är svårt att bevisa att snittkvittot faktiskt ökar då en kund blir medlem i IKEA Family

En reflektion i anknytning till ovanstående stycke är möjligen att då IKEA är så oerhört etablerat och välkänt i Sverige kan det vara svårt att mäta de faktiska effekterna av ett kundklubbssarbete. Exempelvis är vi något skeptiska till den statistik som framhåller att en Family-medlem både har betydligt högre besöksfrekvens och snittkvitto än en icke-medlem. Vår kritik mot detta sätt att resonera baserar sig på att det inte finns någon undersökning inom IKEA som visar att medlemmens snittkvitto faktiskt ökat sedan medlemskapet ingåtts. Vi inser att anledningen till att denna undersökning är ogjord är kopplad till att det är svårt att mäta köpvanor innan kunden kan dra sitt kort och därmed registrera sina köpvanor. Med anledning av att det inte går att utreda huruvida kundens snittkvitto ökar menar vi att det inte går att utesluta att en stor del av Family-medlemmarna redan innan medlemskap känt en lojalitet till IKEA vilken manifesterats i ett högre snittkvitto än genomsnittet. Detta antagande har också stöd i en ny studie kring kundklubbar där det slagits fast att ett sådant samband inte är ovanligt, och om det finns ett sådant samband är det

²¹² Whittington, R. 2002:10

ofta väldigt överdrivet.²¹³ Konsekvensen av detta är naturligtvis att lönsamheten med en kundklubb kan vara missvisande om inte ovanstående antagande beaktas.

Slutsats 6 - Kvalitetssäkring måste kombineras med långsiktighet och engagemang för att överensstämmelsen mellan koncept och utförande i varuhus ska förbättras

För att en kundklubb ska lyckas uppnå sina syften menar forskare inom området, vilket påvisats tidigare, att hela organisationen måste vara anpassad innan kundklubben startas upp. Inom IKEA Family har inte detta varit fallet. Exempelvis har man i nuläget inte någon kvalitetssäkring av verksamheten. Detta är dock på gång att införas och inom organisationen hyser man en stark tilltro till att detta kommer att förenkla arbetet, framförallt i fråga om prioritering av IKEA Family, vilket i sin tur spås resultera i en ökad resurstilldelning. Vi tror också att den Commercial Review som kvalitetssäkringsarbetet heter internt kommer att bidra till att förbättra överensstämmelsen mellan varuhus och koncept, men vi vill samtidigt flagga för att en kvalitetssäkring i sig inte kommer att förändra något. Förändringen måste istället drivas av en vilja och ett engagemang från varuhusens sida att arbeta långsiktigt med IKEA Family.

Slutsats 7 - IKEA Family måste prioriteras upp i den svenska försäljningsorganisationen för att varuhusen ska göra det och de konceptuella målen därmed ska kunna uppnås

IKEA Family anses internt inom IKEA vara ett viktigt verktyg för att kunna leva upp till de tillväxtmål som organisationen har de kommande åren. Vi finner det intressant att man inom IKEA väljer att hysa en sådan stark tilltro till sin kundklubb, men i sken av detta finner vi det än mer intressant att man i den svenska försäljningsorganisationen inte prioriterar IKEA Family i den utsträckning som krävs för att förverkliga den konceptuella strategin. För att konkretisera detta påstående menar vi att eftersom ledningsgruppen i den svenska organisationen inte sänder ut tillräckliga signaler om att IKEA Family ska prioriteras långsiktigt så görs inte heller detta på varuhusnivå, vilket vi ansåg vara tydligt i intervjun med varuhuschefen i Älmhult. Anledningen till att det inte hittills gjorts i Älmhult är enligt vår bedömning att varuhusledningens incitament att skjuta till nya resurser är begränsade eftersom de vet att en satsning på IKEA Family kortsiktigt kommer att påverka det operationella resultatet negativt vilket de måste stå till svars för inför den svenska ledningen. Att man i Älmhult trots detta väljer att satsa på att utveckla sin Family-organisation med ytterligare en tjänst till nästa verksamhetsår är i sken av detta ett steg i rätt riktning. Prioriteringen av IKEA Family i den svenska serviceorganisationen manifesteras enligt vår mening också av att den Family-ansvarige inte har någon egen organisation utan ensam ansvarar för merparten av konceptet. Även om hon har kollegor som ansvarar för exempelvis butiken och även har möjlighet att få hjälp av andra avdelningar inom serviceorganisationen tror

²¹³ Leenheer, J. m.fl. 2007

vi att detta kan få negativa implikationer för hur varuhusen upplever servicenivån kring IKEA Family från serviceorganisationen. För att undvika detta och utveckla kvaliteten på Family-arbetet i hela den svenska försäljningsorganisationen menar vi att man på ledningsnivå i Sverige bör fundera över om den befintliga Family-organisationen är optimal för att uppnå de konceptuella målen

Slutsats 8 - Förutsättningar måste skapas för varuhusen så att de kan använda marknadsdatabasen och segmentering som ett relationsmarknadsföringsverktyg

Vi upplever också tydligt att den kompetens som finns kring segmentering och hanteringen av marknadsdatabasen är bristfällig på framförallt varuhusnivå. Att skapa en effektiv segmentering är lättare sagt än gjort, men det är trots detta, enligt den forskning vi tagit del av, att betrakta som en hygienfaktor om företaget ämnar bygga starka relationer med sina medlemmar. Vi ifrågasätter om det är tillräckligt att utbilda en person per land vilket är det man säger sig göra från den globala nivån idag. Eftersom segmentering och en effektiv hantering av marknadsdatabasen enligt teorin är en nyckelfaktor för att bli framgångsrik i sitt relationsskapande menar vi att det är avgörande att serviceorganisationen skyndsamt tar ansvar för att skapa de förutsättningar som krävs. Detta för att de Family-ansvariga på varuhusnivå ska kunna utnyttja den information som finns på effektivast möjliga sätt. Utbildning är en del i att skapa rätt förutsättningar för varuhuset. Men vi anser också att det krävs en ökad förståelse och en förbättrad användarvänlighet för att varuhusen ska börja arbeta med marknadsdatabasen i den utsträckning som krävs för att lyckas i sin relationsmarknadsföring. Finns inte förståelsen för varför segmentering är viktigt spelar det ingen roll att man vet hur det görs eftersom det då troligen kommer att prioriteras bort i vilket fall som helst, vilket vi påvisat. Vi ifrågasätter också rimligheten i att man på varuhusnivå inte kan utföra segmenteringen själv utan är beroende av en person i serviceorganisationen för att göra detta.

Vi tror inte att ovanstående problematik är unik för IKEA utan att denna även förekommer i andra organisationer, då vi som konsumenter upplever att det är väldigt få av de kundklubbar vi är medlemmar i som faktiskt talar till just oss.

Slutsats 9 - IKEA bör använda den kunskap som framkommit i kundundersökningar för att anpassa marknadsföringsstrategierna till respektive lojalitetsgrupp

I IKEA:s fall finns det, som nämnts tidigare, extensiva kundundersökningar där kunderna, baserat på bland annat inköpsmönster, kartlagts och kategoriserats i olika lojalitetsgrupper. Med denna vetskap finner vi det besynnerligt att företaget inte använder denna information och kategorisering för att anpassa sin marknadsföring till varje lojalitetsgrupps behov. Den forskning som finns på området menar att det krävs olika strategier för att bygga relationer beroende på vilken grad av lojalitet en kund upplever att den har till ett företag.

Det finns omfattande forskning inom kundlojalitetsområdet som visar att en kundklubb har störst möjlighet att skapa lojalitet i segment där det redan finns ett visst intresse för företaget. Därför anser vi det aningen märkligt att IKEA trots detta använder sig av en och samma strategi oavsett kundens lojalitetsgrad. Företaget bör utnyttja sin kunskap för att utveckla anpassade strategier till de olika definierade lojalitetsgrupperna för att bygga långsiktiga starka relationer med sina lojala kunder.

Slutsats 10 - Strategisk långsiktighet och förståelse måste genomsyra hela organisationen för att det konceptuella syftet och målet ska förverkligas fullt ut

Vi anser att IKEA Family är ett bra kundklubbskoncept som har alla förutsättningar att skapa lojala kunder. Vi tror framförallt att det lokala ägandeskapet har alla möjligheter att på sikt utveckla nära och personliga relationer med medlemmarna på varuhusens lokala marknader. Men för att lyckas med detta krävs det att varje medarbetare i organisationen tror på styrkan i konceptet. Vi upplever att denna tilltro egentligen bara finns på den globala nivån i nuläget, på övriga nivåer är vår uppfattning att tilltron möjligen kan vara en begränsande faktor. Vi tror att en stark tilltro måste finnas för att helhjärtat kunna operationalisera konceptet fullt ut och uppnå avsett resultat. Kanske finns det idag en osäkerhet i hur stora vinsterna med IKEA Family är på lång sikt, vilket i sig innebär att kundklubbsarbetet prioriteras ned till förmån för kortsiktiga resultat. Vi anser att om den svenska försäljningsorganisationen faktiskt vill uppnå det konceptuella syftet med IKEA Family måste man också våga ta kommandot om kunderna och arbeta långsiktigt och målmedvetet. Detta gäller även för varuhusnivån men där måste ledningen också skapa förståelse för nyttan med IKEA Family hos samtliga medarbetare och involvera hela varuhusorganisationen i arbetet så att hjärtat för IKEA Family inte enbart finns hos varuhusets Family-ansvariga och en handfull personer till.

Sammanfattningsvis - Ett bra kundklubbskoncept är ingen garant för framgång i något företag

Även om denna diskussion i stor utsträckning berört IKEA Family specifikt menar vi att det finns en hel del lärdomar som är möjliga att överföra även till andra företag och deras arbete med kundklubbar. Sammanfattningsvis tror vi att denna studie har bidragit till kunskap kring vikten av att det finns en strategisk samsyn i organisationen för att implementeringen av konceptet ska lyckas. Studien lyfter också fram det faktum att ett väl utformat kundklubbskoncept i sig inte är en garant för att kundklubben också blir framgångsrik i organisationen. För att lyckas med detta måste det finnas en förståelse för målen och syftet med en kundklubb på samtliga organisatoriska nivåer samtidigt som erforderliga resurser för att nå de konceptuella målen måste tillföras kundklubbsarbetet på alla nivåer. Det är först då alla dessa förutsättningar är uppfyllda som arbetet med att stärka lojaliteten hos kundklubbsmedlemmarna kan ta sin början på allvar.

Slutreflektion

Under drygt två månaders tid har vi umgåtts med kundklubbar och lojalitetsbegreppet nästan dagligen. Vissa dagar har det känts som om alla bitar har fallit på plats och som om vi varit på väg att förstå sambandet mellan lojalitet och kundklubbar. Andra dagar har detta samband varit lika främmande som när vi först inledde studien. Vi tror att en av anledningarna till att lojalitet är ett så komplext begrepp ligger i svårigheten att mäta graden av en kunds lojalitet då den är avhängig den betydelse som tillskrivs begreppet lojalitet. Under studien har vi fått en förståelse för den problematik som finns med att förverkliga ett kundklubbkoncept på de olika organisatoriska nivåerna. Denna förståelse hade vi omöjligt kunnat få utan den kunskap och det engagemang som våra intervjupersoner delat med sig av till oss. Den personliga insikt vi bär med oss som ett resultat av arbetet med denna studie är att det inte spelar någon roll hur bra en idé eller ett koncept är om man inte har verktygen eller resurserna att förverkliga den.

Avslutningsvis kan vi konstatera att en rad nya forskningsfrågor har väckts under studiens gång. Exempelvis tycker vi att det skulle vara intressant att studera vilka de avgörande faktorerna är till att konsumenterna väljer att ingå ett medlemskap i kundklubbar. Även om vi förstår att det är en svår studie att genomföra vore det även intressant att undersöka hur inköpsvanor förändras när en kund blir medlem i en kundklubb. Är det så att de som blir medlemmar redan innan medlemskapet hade högre snittkvitto eller är högre snittkvitto ett resultat av medlemskapet. Svårigheten ligger naturligtvis i att studera hur inköpsvanorna ser ut innan de blir medlemmar i en kundklubb.

Källförteckning

Facklitteratur

- Blomqvist, Ralf, John Dahl & Tomas Haeger (2000): *Relationsmarknadsföring*. 2:a uppl. IHM Förlag. Göteborg
- Butscher, Stephan A. (2000): *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Feurst, Ola (1999): *One-to-One Marketing – filosofi och metod*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Gilbert, David (2003): *Retail Marketing Management*. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Grönroos, Christian (2002): *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Gummesson, Evert (1998): *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. 2:a uppl. Liber Ekonomi, Malmö.
- Hallgren, Örjan (2006): *Handelns Relationer*. Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg.
- Hollensen, Svend (2003): *Marketing Management – A Relationship Approach*. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Holmberg, Ullrika (2004): *Nöjd och Trogen kund? Konsumenters lojalitet mot dagligvarubutiker*. Bokförlaget BAS, Göteborg.
- NE, Nationalencyklopedin (1995): *Ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av statens kulturråd*. 17:e bandet. Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs.
- Reichheld, Frederick F. (1996): *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Bain & Company Inc, Boston, USA.
- SAOL, Svenska Akademin (2006): *Ordlista över svenska språket*. 13:e upplagan. Norstedts Akademiska Förlag, Stockholm.
- Söderlund, Magnus (2001): *Den lojala kunden*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Sage, Thousand Oaks, USA.
- Whittington, Richard (2002): *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Liber Ekonomi, Malmö.

Metodlitteratur

- Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Bjurwill, Christer (2001): *A, B, C och D – Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Booth, Wayne C., Gregory G. Colomb, & Joseph M. Williams (2003): *The craft of research*. 2:a uppl. The University of Chicago Press, Chicago.

Bryman, Alan (1997): *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.

Djurfeldt, Göran, Rolf Larsson & Ola Stjärnhagen (2003): *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Trost, Jan (2005): *Kvalitativa Intervjuer*. 3:e uppl. Studentlitteratur, Lund.

Rapporter

Björk, Peter (2000) "Kundklubbar och Lojalitetsprogram i ett relationsmarknadsföringsperspektiv – En teoretisk sammankoppling med härledning av nya forskningsfrågor." Swedish School of Economics and Business Administration. Vasa, Finland

Artiklar

Capizzi, M.T. & R. Ferguson (2005): "Loyalty marketing: boring or booming?" *Strategic Direction*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 22, s. 13-14.

Curtis, James (1999): "Cards versus cuts in the loyalty war" *Marketing*. London. 19 oktober s. 37.

Dick, A. S. & K. Basu (1994) "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework" *Academy of Marketing Science*. Vol. 22, nr. 2, s. 99-114.

Divett, Megan, Nadia Crittenden & Ron Henderson (2003): "Actively influencing consumer loyalty" *Journal of Consumer Marketing*. MCB UP Limited. Vol. 20, s 109-126.

Dowling, Grahame R. & Mark Uncles (1997): "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review*.

Johnson, Kurt (1996): "Making Loyalty Programs More Rewarding" *Direct Marketing*. Vol. 61, s. 24-27.

Leenheer, Jorna, Harald J. van Heerde, Tammo H.A. Bijmunt & Ale Smidts (2007): "Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members" *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 24, s 31-47.

Meyer, John W. & Brian Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" *American Journal of Sociology*. University of Chicago Press. Vol. 83, s.340-363.

Muniz, Albert J., C. Thomas & O'Guinn (2001): "Brand Community" *Journal of Consumer Research*. 27 mars, s. 412-32.

Reinartz, Werner & V. Kumar (2002): "The Mismanagement of Customer Loyalty" *HBR OnPoint*. Harvard Business School Publishing Corporation. Product nr, 1407.

Rigby, Darrell K., Frederick F. Reicheld & Phil Schefter (2002): Avoid the Four Perils of CRM" *HBR OnPoint*. Harvard Business School Publishing Corporation. Product nr, 8946.

Rowley, Jennifer (2005): "Building brand webs – Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme" *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 33, s. 194-206.

Sharp, Byron & Anne Sharp (1997): "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns" *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier Science B.V. Vol. 14, s. 473-486.

Trollinger, Steve (2001): "You Can't Buy Customer Loyalty" *Target Marketing*. Vol. 24, s. 38-40.

Intervjuer

Intervju med Beatrice Siöström (2007-05-02), IKEA Family-ansvarig Sverige, Helsingborg.

Intervju med Åsa Rexare (2007-05-08), Kundservicechef på IKEA-varuhuset i Älmhult, Älmhult.

Intervju med Anneli Gårdnäs (2007-05-08), Aktivitet och Family-ansvarig på IKEA-varuhuset i Älmhult, Älmhult.

Intervju med kvinna på textilavdelningen på IKEA-varuhuset i Älmhult (2007-05-08), säljare med 4,5 års erfarenhet från IKEA.

Intervju med kvinna på kundserviceavdelningen på IKEA-varuhuset i Älmhult (2007-05-08), medarbetare med 5 års erfarenhet från IKEA.

Intervju med man på logistikavdelningen på IKEA-varuhuset i Älmhult (2007-05-08), medarbetare med 5 års erfarenhet från IKEA.

Intervju med kvinna på gröna rumavdelningen på IKEA-varuhuset i Älmhult (2007-05-08), säljare/shopkeeper med 7 års erfarenhet från IKEA.

Intervju med kvinna på byten och återköpsavdelningen på IKEA-varuhuset i Älmhult (2007-05-08), medarbetare med 5 års erfarenhet från IKEA.

Intervju med Anita Bergmark (2007-05-16), Informationsansvarig och VD-assistent på IKEA Family Services, Helsingborg.

Intervju med Lars Ahlqvist (2007-05-23), Varuhuschef IKEA-varuhuset i Älmhult, via telefon.

Elektroniska källor

Åhléns - http://www.ah lens.se/ah lens/open cms/ah lens_klubb/logga_in/index.html?requested_url=/ah lens/open cms/ah lens_klubb/after_login.html hämtat den 15 maj 2007.

Övriga källor

Aktivitetsskalender för Älmhult VÅ07 (2006) Internt IKEA dokument.

IKEA Family Better Business FY 07-09 (2006-11-28) Internt IKEA dokument.

IKEA Family Better Business – More than a Customer Relationship Marketing tool (06-11-20)
Internt IKEA dokument.

IKEA Family value words (2005-01-03) Internt IKEA dokument.

IKEA Brand Capital 2006, Älmhult, Store Report (2006) Internt IKEA dokument.

Samtal med Åsa Rexare och Anneli Gårdnäs (2007-04-13), Älmhult.