



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management



# Kritiska faktorer inom lojalitetsprogram

**Författare:**

Samir Jusufovic

Danka Ucur

**D - uppsats**

oktober 2005

**Handledare:**

Carl R. Hellberg

Ola Mattisson

# Sammanfattning

- Titel:** Kritiska faktorer inom lojalitetsprogram
- Författare:** Samir Jusufovic, Danka Ucur
- Handledare:** Carl R. Hellberg, Ola Mattisson
- Nyckelord:** Lojalitet, lojalitetsprogram, relationsmarknadsföring, självkoncept, konsumtionsbeteende
- Frågeställning:** Vilka är de mest kritiska faktorer som påverkar lojalitetsprogrammets utfall, ur både kund- och företagsperspektivet?
- Syfte:** Syftet är att beskriva fenomenet lojalitetsprogram samt att identifiera och analysera kritiska faktorer som påverkar utfallet av ett sådant.
- Metod:** Inledningsvis gjorde vi en litteraturstudie för att skapa en teoretisk referensram kring problematiken. Vi har använt oss av teorier om lojalitet, relationsmarknadsföring, självkoncept och konsumtionsbeteende. För att kunna identifiera kritiska faktorer inom lojalitetsprogram valde vi att samla in andrahansempiri i form av undersökningar, expertuttalanden och praktiska erfarenheter från personer som dagligen arbetar med lojalitetsprogram. Därefter har vi lyft fram de kritiska faktorer vi funnit utifrån andrahandsempirin. I analysen diskuterar vi dessa faktorer med hjälp av tidigare nämnda teorier för att avslutningsvis kunna presentera egna förbättringsförslag.
- Slutsatser:** Vi drar slutsatsen att de mest kritiska faktorerna för lojalitetsprogrammets utfall är: konstruering av förmåner, kriterier för att uppnå en belöning, kostnadsaspekter inom lojalitetsprogram, de anställdas roll för den lojalitetsskapande processen och kundsegmentering för lojalitetsprogram. För bättre hantering av dessa faktorer föreslår vi följande åtgärder: företag bör lyfta fram och förstärka de anställdas roll i identifieringen av kundernas intressen och behov samt vid utveckling och leverans av icke ekonomiska belöningar; räkna ut brake-even punkt för medlemmar i lojalitetsprogrammet för bättre lönsamhetskontroll; införa avgifter för medlemskap för att förbättra lojalitetsprogrammets finansiella bärkraft och som en inträdesbarriär för olönsamma medlemmar; konstruera belöningsystemet så att kunden belönas i ett tidigt skede i relationen och markera på det sättet att företaget tar över ansvaret för relationsutvecklingen; aktivt samla information om kundernas intressen och behov med hjälp av databasen och de anställda och utifrån det konstruera ekonomiska belöningar; öka förståelse bland anställda för de psykologiska processer som påverkar konsumtionsbeteende för att på det sättet bättre matcha kundernas behov och intressen med förmånspaketet; såsom företaget segmenterar för sin huvudprodukt borde det segmentera för sitt lojalitetsprogram.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	4
1.1 Ämnesintroduktion .....	4
1.2 Problembeskrivning och frågeställningar .....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Metod .....	7
1.4.1 Ett vägskaal .....	8
1.4.2 Insamling av teori .....	8
1.4.3 Insamling av andrahandsempiri .....	10
1.4.4 Analysen .....	12
1.5 Disposition .....	12
<b>2 GRUNDER FÖR LOJALITETSSKAPANDE</b> .....	15
2.1 Vad är lojalitet? .....	15
2.2 Varför lojalitet? .....	16
2.2.1 Lojalitetens effekt på lönsamhet .....	16
2.3 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och lojalitet .....	18
2.3.1 Kundtillfredsställelsens effekter .....	19
2.3.2 Är en nöjd kund automatiskt lojal? .....	20
2.3.3 Missnöjda kunder som är lojala .....	22
2.4 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och tjänstens kvalitet .....	21
2.5 Att skapa relationer till kunder .....	23
2.5.1 När relationer inte är önskvärda .....	24
2.6 Relationsmarknadsföring – ett sätt att vårda kundrelationer .....	25
2.6.1 Relationsmarknadsföringens verktyg .....	28
2.7 Kapitlets sammanfattning .....	28
<b>3 LOJALITETSPROGRAM</b> .....	30
3.1 Vad är ett lojalitetsprogram?.....	30
3.2 Lojalitetsprogrammets ursprung .....	31
3.3 Målsättning med lojalitetsprogram .....	33
3.3.1 Kundlojalitet .....	33
3.3.2 Värva nya kunder .....	34
3.3.3 Lägga upp omfattande kunddatabas .....	34
3.3.4 Bistå andra avdelningar .....	35
3.3.5 Öka kommunikationsmöjligheterna .....	35
3.4 Förmåner inom lojalitetsprogram .....	35
3.4.1 Produktrelaterade och icke-produktrelaterade förmåner .....	35

3.4.2 Ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner .....	37
3.4.3 Värdeskapande förmåner .....	37
3.5 Kapitlets sammanfattning .....	39
<b>4 SJÄLVKONCEPT INOM KONSUMTIONS BETEENDE .....</b>	<b>40</b>
4.1 Att skapa en kundprofil .....	40
4.2 Nyckelbegreppen och deras innebörd .....	41
4.2.1 Produktens/leverantörens image .....	41
4.2.2 Self concept .....	41
4.2.3 Self congruity .....	42
4.3 Typer av självöverensstämmelse .....	42
4.3.1 Aktuell självöverensstämmelse .....	42
4.3.2 Idealisk självöverensstämmelse .....	44
4.3.3 Social självöverensstämmelse .....	45
4.3.4 Idealisk social självöverensstämmelse .....	46
4.4 Aktivering av respektive självkoncept .....	47
4.5 Kapitlets sammanfattning .....	48
<b>5 KRITIK MOT LOJALITETS PROGRAM .....</b>	<b>50</b>
5.1 Lojalitetsprogrammets negativa konsekvenser .....	50
5.2 Lojalitetsprogrammets påverkan på konsumtions beteende .....	52
5.3 Belöningar och poänginsamling .....	53
5.4 Risker med aggressiv marknadsföring .....	58
5.5 Några positiva erfarenheter .....	59
5.6 Kapitlets sammanfattning .....	62
<b>6 KRITISKA FAKTORER .....</b>	<b>64</b>
6.1 Lojalitetsprogrammets roll i det totala erbjudandet .....	64
6.2 Kritiska faktorer .....	65
6.2.1 Belöningar .....	66
6.2.2 Den långa vägen till belöningen .....	69
6.2.2 Kostnadsaspekter inom lojalitetsprogram .....	70
6.3 Slutsatser .....	73
<b>7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER .....</b>	<b>77</b>
7.1 Reflektioner över resultatet .....	77
7.2 Uppsatsens bidrag .....	77
7.3 Förslag till vidare forskning .....	78
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>80</b>

## Introduktion

*Inledningsvis i detta kapitel vill vi presentera ämnet och leda läsaren in i problematiken. Utifrån problemdiskussionen lyfter vi fram våra frågeställningar och definierar syftet med denna uppsats. I metodavsnittet redogör vi för vår väg fram till resultatet. Slutligen presenterar vi uppsatsens disposition för att läsaren lättare ska kunna överblicka dess uppbyggnad och struktur.*

### 1.1 Ämnesintroduktion

Statistik från 2001 visar att amerikanska företag förlorar i genomsnitt hälften av sina kunder inom fem år, hälften av sina anställda inom fyra år och hälften av sina investerare inom mindre än ett år (Reichheld, 2001). Är vi möjligen på väg mot en ny ekonomi dominerad av opportunistiskt och illojalt beteende bland kariärorienterade anställda som byter jobb för högre lön och bättre karriärmöjligheter, illojala kunder som försvinner spårlöst i en djungel av konkurrenter och anonyma spekulanter som bara satsar på snabba och kortsiktiga affärer?

Lojalitet diskuteras även när företag lägger ner verksamheter och flyttar till låglöneländer tillsynes utan hänsyn till anställda och samhällsintressen. Dessa faktorer har medfört en problematisering av företagets verksamhetsplanering för långsiktig utveckling. Alla företag önskar givetvis på lång sikt veta vem som ska finansiera dess verksamhet, vem som ska tillverka och sälja dess produkter samt till vilka kunder. Därför är, för företagen, lojaliteten mycket viktig ur ett strategiskt perspektiv. Kampen om lojalitet pågår på alla fronter och den blir hårdare för varje dag som går och ingen långsiktigt tänkande företagsledning kan längre känna sig lugn.

Lojalitet kan alltså betraktas ur flera olika perspektiv. I denna uppsats behandlar vi emellertid enbart lojalitetsproblematiken som förekommer i samspelet mellan företag och kunder. Idag är lojala kunder upp till nio gånger lönsammare än nya kunder, men att behålla kunder har aldrig varit svårare (Thompson, 2004). Informationstillgången är större än någonsin och dagens kunder har mycket mer kunskap om olika alternativ som erbjuds på marknaden, vilket gör att de blir allt mer krävande och svårare att attrahera och

behålla. Detta ställer i sin tur höga krav på att företag som lyckas attrahera kunder till sig omsorgsfullt vårdar relationen till dessa. Genom att upprätthålla långsiktiga relationer med kunderna får företaget chansen att lära känna sina kunder, vilket kan leda till flera positiva konsekvenser. Lojala kunder är i princip mer lönsamma eftersom de på flera olika sätt är lättare att betjäna. Genom att spara information om kundens intressen och behov kan denne få ett mer effektivt bemötande vid nästa tjänstemöte samtidigt som företaget kan skraddarsy mer personligt anpassade erbjudanden som kan uppskattas av kunden. Kunskap om kunden gör också att det går snabbare att betjäna denne samt att färre misstag inträffar. Genom att uppmärksamma kundens behov och önskemål ökar möjligheten att skapa känslomässiga relationsband mellan företaget och kunden där de båda känner sig uppskattade av varandra. Kunskapen om lojala kunders påverkan på lönsamheten är den främsta anledningen till att relationsmarknadsföringen har fått så stor betydelse på senare tid. (Grönroos, 2002)

Många företag använder sig idag av ett så kallat lojalitetsprogram som ett relationsmarknadsföringsverktyg i kampen om lojala kunder. Med hjälp av lojalitetsprogram strävar företag efter att stärka relationen till kunden samt uppmuntra lojalt beteende hos denne. Företag som har någon form av lojalitetsprogram erbjuder kunden möjlighet att samla poäng som motsvarar ett visst värde för att kunden efter ett visst antal insamlade poäng, det vill säga återköp, ska kunna erhålla någon form av belöning. Genom att belöna kunden försöker företaget uppmuntra denne till att bli lojal. (Butscher, 2000)

## 1.2 Problembeskrivning och frågeställningar

Fenomenet lojalitetsprogram uppmärksammas oftast i litteraturen som berör lojalitet och relationsmarknadsföring, men det tar vanligen upp en mycket liten plats i dessa böcker bland annat då begreppet lojalitetsprogram jämförelsevis är tämligen nytt och då den anses vara bara ett av flera verktyg som kan användas i lojalitetsskapande ändamål. Lojalitetsprogrammets utveckling och spridning har gått fort fram och idag används dem i så gott som alla branscher. Utveckling och förvaltning av ett effektivt lojalitetsprogram kräver givetvis att mycket resurser satsas, dock i vissa fall utan att det önskvärda resultatet med lojalitetsprogrammet har uppnåtts. Det är just detta perspektiv vi anser saknas i tidigare forskning kring lojalitetsprogram, nämligen studier som fokuserar på att

ställa diagnos för problemet. Därför fokuserar vi i denna uppsats på att ta reda på de orsaker som oftast ligger till grund för att vissa företag misslyckas med sina lojalitetsprogram. Hittills har forskningen om lojalitetsprogram varit fokuserad på hur det borde konstrueras och användas för att stimulera lojalitet samt dess roll som relationsförstärkare. Lojalitetsprogram som relationsförstärkare var också temat i en D-uppsats som gjordes år 2004 vid Lunds Universitet (Bengtsson m.fl. 2004). Även om den hade ett jämförligt syfte med denna uppsats valde vi att belysa den andra sidan av samma mynt. Skillnaden ligger i metoden och perspektiven samt att den nämnda uppsatsen var baserad på två fallföretag inom hotellbranschen, vilket gjorde resultatet något mindre generaliserbart när det gäller fenomenet lojalitetsprogram i allmänhet. Denna uppsats skall alltså inte betraktas som en vidareutveckling av den tidigare studien utan som en beprövning av ett annat tillvägagångssätt med ett bredare perspektiv.

Som en metafor för att beskriva det nuvarande kunskapsläget kan vi betrakta lojalitetsprogram som en individ, vilken har tillgång till mängder av forskningsmaterial som råder denne till exempelvis hälsosam kost och motion samt avråder från sådant som rökning och förbrukning av alkohol. När individen insjuknar brukar symptomen vara synliga, men det saknas tillräcklig forskning om konkreta orsaker till sjukdomen. Om vi exempelvis betraktar bortfall av medlemmar i ett lojalitetsprogram som ett symptom kan man fråga sig om det är tecken på sjukdom eller om kroppen bara rensas från onödiga ”substanser”? Om det visar sig vara en sjukdom då vill vi givetvis veta vad orsaken till den är. Tanken är att denna uppsats ska bidra till en ökad kunskap om de kritiska faktorer som kan vara orsaken till att vissa lojalitetsprogram ”insjuknar”.

Vårt intresse för lojalitetsprogram väcktes när en av författarna till uppsatsen vid ett inköp skulle ge sitt klubbkort till kassörskan i samband med betalningen för att registrera bonuspoängen. Det visade sig dock att klubbkortets giltighetstid hade gått ut flera månader tidigare och kassörskan frågade om personen i fråga var intresserad av att förnya sitt medlemskap. Trots att studenten hade varit medlem i flera år, insåg hon i denna stund att det förmodligen inte skulle vara någon lyckad idé. Efter ett flera år långt medlemskap hade hon aldrig fått något värdefullt erbjudande för utbyte av sina insamlade poäng och hon var kanske inte en särskilt återkommande kund eftersom hon inte ens var medveten om att kortet hade blivit för gammalt och att alla insamlade poäng hade gått förlorade.

Detta faktum innebär att studenten under medlemskapets tid enbart hade varit en administrativ kostnad för företaget och inte en lojal och lönsam kund. Vi ställde oss därför frågan om ett företag kan minska risken att medlemskap i ett lojalitetsprogram erbjuds till kunder som saknar potential att bli lojala? Med andra ord undrar vi om det för företag är möjligt att åtminstone delvis förutspå konsumtionsbeteende utifrån de kända parametrarna om kunden?

Efter samtal med flera personer i vår omgivning fann vi att även några andra upplevde att medlemskap i något lojalitetsprogram sällan påverkar deras köpbeteende. Detta tolkade vi som att det i praktiken ibland finns ett gap mellan lojalitetsprogrammets mening och faktisk verkan, vilket väckte fler frågor till liv: Vad motiverar egentligen konsumenter att ingå medlemskap i lojalitetsprogram? Varför stannar många kvar som medlemmar i vissa lojalitetsprogram, då nyttan med medlemskapet upplevs som mycket liten eller obefintlig? Vilka mål vill företag uppnå med ett lojalitetsprogram? Finns det några grundläggande förutsättningar ett företag bör uppfylla för att få lojala kunder?

Ovanstående frågeställningar har delvis lagt grunden för vad som har blivit uppsatsens syfte och de återspeglar även till viss del innehållet i uppsatsens olika kapitel då dessa är skrivna med målet att återge tillräckligt med information så att frågorna ska kunna diskuteras och besvaras. Med dessa frågor i baktanken har vi formulerat en övergripande fråga som vi anser sammanfattar i stora drag problemet vi vill undersöka och som läsaren bör ha med sig under läsningen av denna uppsats: *vilka är de mest kritiska faktorer som påverkar lojalitetsprogrammets utfall, ur både kund- och företagsperspektivet?* Vi vill med andra ord bidra till att öka förståelsen kring varför det ibland uppstår ett gap mellan lojalitetsprogrammets mål och resultat.

### 1.3 Syfte

Syftet är att beskriva fenomenet lojalitetsprogram samt att identifiera och analysera kritiska faktorer som påverkar utfallet av ett sådant.

### 1.4 Metod

Det som väckte vårt intresse och avgjorde ämnesvalet för uppsatsen var som tidigare nämnt en iakttagelse vi gjorde i verkligheten, vilken gav oss indikationen att fenomenet



lojalitetsprogram inte var ett helt problemfritt område. Nyfikenheten som denna iakttagelse väckte till liv har delvis lagt grunden för vad som har blivit uppsatsens syfte och frågeställning. Dessa har i sin tur fungerat som vägledare vid urvalet av det teoretiska och empiriska materialet. Vi har valt att angripa problemställningarna med hjälp av teorier om lojalitet, relationsmarknadsföring, lojalitetsprogram och konsumtionsbeteende samt med hjälp av andrahandsempiri som förser oss med mer verklighetsbaserad och kritisk information om det praktiska arbetet med lojalitetsprogram.

#### 1.4.1 Ett vägska

Från början planerade vi samarbeta med en svensk hotellkedja som hade ett tämligen nytt lojalitetsprogram. Företaget sökte hjälp med att analysera sitt lojalitetsprogram utvecklingspotential. Nyttan med samarbetet skulle för oss komma i form av ett bredare empiriskt material, exempel på praktiskt arbete med lojalitetsprogram samt en form av verklighetsförankring i uppsatsen. Det uppstod dock ett antal komplikationer i samarbetet med företaget, vilket till slut hindrade det planerade projektets genomförande. Uppsatsens ursprungliga syfte var mer av en konsultativ art och det planerade utrymmet i uppsatsen, som skulle ha ägnats åt företagets lojalitetsprogram, stod kvar som ett tomrum då samarbetet misslyckades. Inledningsvis problematiserade detta vårt arbete med uppsatsen, men efter närmare eftertanke upptäckte vi att den mycket väl kunde fullföljas även utan ett fallföretag. Det krävde dock att syftet justerades något och följden blev att uppsatsen fick ett helt nytt utseende än vad som var planerat från början. Vi valde att hålla oss kvar inom samma ämnes- och problemområde, men istället för att använda ett praktiskt exempel i form av samarbetspartner valde vi att tillgodose det empiriska informationsbehovet från andrahandskällor, vilket vi ansåg vara en välfungerande metod för att uppfylla uppsatsens nya syfte.

#### 1.4.2 Insamling av teori

För att öka förståelsen kring problematiken i arbetet med lojalitetsprogram fann vi att ett antal grundläggande "kunskapsbehov" först behövde uppfyllas. I litteraturen anses lojalitetsprogram vara ett relationsmarknadsföringsverktyg som syftar till att stimulera lojalt beteende hos kunden och stärka relationen mellan denne och företaget (Jfr bl.a. Kotler, 2003). Vår iakttagelse visade däremot att lojalitetsprogram ibland misslyckas med att uppnå detta syfte i praktiken. För att kunna förstå varför problematiken har uppstått ansåg vi att det skulle vara nödvändigt att gå ett steg tillbaka och studera närmare den

bakomliggande processen kring hur lojalitet egentligen skapas, hur relationer mellan företag och kunder kan förstärkas samt vad som påverkar konsumtionsbeteende. Detta i hopp om att med hjälp av existerande teorier försöka förklara och bättre förstå varför problematiken i arbetet med lojalitetsprogram har uppstått.

Vi upptäckte väldigt tidigt i arbetsfasen att det har forskats länge inom ämnena lojalitet, relationsmarkandsföring och konsumtionsbeteende. Tillgången till kunskap och erfarenhet kring dessa var bred och i jämförelse med dem är lojalitetsprogram ett tämligen outforskat ämne. Den första delen av vår uppsats, nämligen kapitel 2, ägnas åt att utreda vikten av lojalitet och hur den kan skapas samt på vilket sätt företaget kan vårda sina kundrelationer genom att använda relationsmarknadsföring. Senare studerar vi i kapitel 4 en dimension av vad som påverkar konsumtionsbeteendet. Avsikten med dessa kapitel är som tidigare nämnt att skaffa nödvändig bakgrundskunskap för att på ett bättre sätt kunna förstå problematiken i arbetet med lojalitetsprogram. Dessa kapitel utgör huvudsakligen uppsatsens teoretiska referensram. Där förekommer dock några empiriska exempel i dessa kapitel med anledningen att vi har ansett att har varit lämpligt eller nödvändigt att med hjälp av dem illustrera eller tydliggöra vissa teorier.

Eftersom vi upptäckte att informationstillgången i dessa ämnesområden var mycket omfattande var det nödvändigt att göra en begränsning av det teoretiska urvalet. Vad gäller införskaffningen av den grundläggande teoretiska kunskapen om hur lojalitet skapas och relationsmarknadsföringen valde vi att begränsa urvalet av litteratur till ett mindre antal författare eftersom vi under bearbetningen av litteraturen uppmärksammade att just den grundläggande teorin inte skiljer sig avsevärt mycket mellan olika författare. Därmed bestämde vi oss för att framför allt använda litteratur skriven av de författare vi upplever förekommer mest i de olika sammanhangen och har längst forskningserfarenhet inom respektive ämne.

Konsumtionsbeteende är ett minst lika brett forskningsområde. Vissa teorier om konsumtionspåverkan och klassificering av kunder är idag så väletablerade att de benämns som klassiska. Eftersom dagens kunder inte är lika förutsägbara som de har varit förut och inte längre låter sig klassificeras i några självklara målgrupper (jfr. Norrmann, 2000) har vi valt att bara nämna de klassiska teorierna om konsumtionsbeteende och

istället fokusera på situationer där konsumenten trotsar den klassiska kategoriseringen. De bakomliggande psykologiska faktorer som påverkar konsumtionsbeteende, i synnerhet de som påverkar kundens val vid köp, utgör grunden i detta perspektiv. Den teoretiska existensen av flera olika syner på det egna Jaget är etablerad inom forskningen om konsumtionsbeteende, och inte minst resbeteende, även om den än så länge inte har gått att bevisa på ett vetenskapligt sätt. Joseph M. Sirgy är den författare som mest figurerar i litteraturen som behandlar konsumenternas olika *självkoncept* och det är huvudsakligen hans teorier som utgör det fjärde kapitlets referensram. Detta perspektiv är särskilt användbart i de fall där kundernas beteende inte kan förklaras med de traditionella teorierna om konsumtionsbeteende.

Vår motivering att applicera dessa teorier på fenomenet lojalitetsprogram grundar sig i att vi är av uppfattningen att ökat medvetande om flera olika dimensioner av det egna Jaget kan hjälpa anställda inom tjänstebranscher uppnå mål som att lättare kunna identifiera olika kundprofiler, förutse deras önskemål, behov och beteende, för att därefter anpassa den övergripande verksamheten, agerandet i specifika dagliga situationer, men kanske mest viktigt för att kunna avgöra om det finns potential att utveckla lojalitet hos respektive kund. Vi är medvetna om att dessa kan vara svårhanterliga aspekter i praktiken, men vår avsikt i denna uppsats är att främst uppmärksamma problematiken och presentera en teoretisk referensram kring den.

#### 1.4.3 Insamling av andrahandsempiri

För att kunna identifiera kritiska faktorer som idag förekommer i relationen mellan företag och kund vid arbete med lojalitetsprogram blev det relevant att även rikta blicken mot det praktiska arbetet med lojalitetsprogram. Identifieringen av dessa kritiska faktorer innebar en arbetsfas i sig där vi inledningsvis i kapitel 3 valde att beskriva fenomenet lojalitetsprogram på ett sätt som syftar till att visa hur det är tänkt att lojalitetsprogram ska fungera i praktiken, för att i kapitel 5 presentera en mer kritisk syn på det där vi med hjälp av redan gjorda undersökningar, olika aktörers upplevelser, uttalanden etc. ifrågasätter lojalitetsprogrammets faktiska verkan. Dessa kapitel utgör uppsatsens empiriska referensram och kompletterar den teoretiska med erfarenheter från verkligheten med en kritisk betoning, något vi anser saknas i den studerade litteraturen.

Lojalitetsprogram är som tidigare nämnt ett tämligen outforskat fenomen rent vetenskapligt. Under sökprocessen av information kring lojalitetsprogram upptäckte vi att Stephan Butscher är en av få författare som har tillägnat en hel bok åt just lojalitetsprogram. Då den bäst täcker lojalitetsprogrammets alla dimensioner har Butscher fått stor närvaro i det kapitel som syftar till att beskriva detta fenomen. Eftersom kapitlet främst har en objektiv synvinkel och ett deskriptivt syfte anser vi inte att detta är problematiskt.

Vi har valt att använda oss av en rad exempel från företag och konsultfirmor med erfarenhet av lojalitetsprogram i olika branscher samt redan gjorda empiriska undersökningar av ett antal forskare och marknadsundersökningsföretag inom ämnet. Eftersom vi anser att materialet vi hittade är tidsmässigt aktuellt, uppfyller akademiska krav enligt rekommendationer om källkritik på Internet från Lunds Universitet ([www.khm.lu.se](http://www.khm.lu.se), 2005-04-20) samtidigt som det omfattar olika branscher, upplever vi att de ger oss tillräcklig empirisk bredd och därmed ser vi inte något behov av att göra egna empiriska undersökningar. Med den valda andrahandsempirin försöker vi illustrera praktiska erfarenheter och utvecklingar inom lojalitetsprogram. Undersökningar vi har använt berör sådant som lojalitetsprogrammets påverkan på konsumtionsbeteende, varför kunder lämnar lojalitetsprogram, kundtillfredsställelse med lojalitetsprogram och uppföljningar av dessa. Vi har använt studier av både kvalitativ och kvantitativ karaktär eftersom vi har eftersträvat både djup och bredd med undersökningarna för att kunna belysa flera olika aspekter i arbetet med lojalitetsprogram.

Vi använder såväl svenska som utländska källor, men med fokus på flyg- och hotellbranschen. Lojalitetsprogram förekommer i nästan alla branscher idag med både många likheter och skillnader, men vi har valt dessa eftersom de har direkt anknytning till inriktningen av vår utbildning och vi har mest kunskap och förståelse för dessa. Dessutom är det branscher med längst erfarenhet och många gånger även trendsättare inom lojalitetsprogram (jfr. Butscher, 2000). För att få en uppfattning om hur lojalitetsprogrammen i dessa branscher är konstruerade i verkligheten, har vi besökt ett antal hemsidor hos både små och stora aktörer såsom SAS, Kullaflyg, Malmö Aviation, Elite Hotels, Choice Hotels, Scandic Hotels, RadissonSAS och Rica Hotels. I vissa sammanhang har vi dock valt att lyfta fram exempel från andra branscher där vi har upplevt att det har varit relevant eller där exemplen inte har varit branschspecifika.

Eftersom flyg- och hotellbranschen är globala branscher med marginell påverkan från lokala, kulturella och sociala omständigheter, samt kunderna i dessa branscher är sällan bara inhemska, anser vi att användningen av såväl svenska som utländska exempel är relevant.

Vi har även besökt hemsidor hos ett antal såväl svenska som utländska välkända affärstidningar samt några internationella marknadsföringsspecialiserade hemsidor där vi har hittat artiklar, undersökningar och kommentarer gjorda av personer som vi bedömer vara kompetenta inom ämnet. I uppsatsen citeras några engelskspråkiga källor som vi med avsikt har valt att inte översätta utan citera i original för att på så sätt bibehålla deras ursprungliga mening och undgå eventuella förluster i retoriken.

#### 1.4.4 Analysen

Med hjälp av kritiken som det empiriska materialet tillhandahållit, fick vi möjligheten att identifiera ett antal problemområden och kritiska moment som kan uppstå i det praktiska arbetet med lojalitetsprogram. I analysen kartlägger vi de kritiska faktorer vi funnit och med hjälp av tidigare presenterade teorier försöker vi öka förståelsen kring varför dessa har uppstått. Löpande i analysen diskuterar vi olika förbättringsförslag vi anser att ansvariga för lojalitetsprogram bör ha i åtanke och använda vid utformning och utveckling av ett effektivt lojalitetsprogram.

#### 1.5 Disposition

Nedan sammanfattar vi hur uppsatsen är upplagd för att på så sätt ge läsaren en mer överskådlig bild av det fortsatta innehållet.

En förutsättning för att kunna förstå fenomenet lojalitetsprogram och kritiska faktorer som förekommer i arbetet med det, är att först och främst ha kunskap om hur lojalitet egentligen skapas. I *Kapitel 2* förklarar vi vad lojalitet är, betydelsen av lojala kunder, grundläggande förutsättningar för lojalitetsskapande samt vikten av att vårda relationer till sina kunder. Detta kapitel utgör en teoretisk referensram bakom fenomenet lojalitetsprogram.

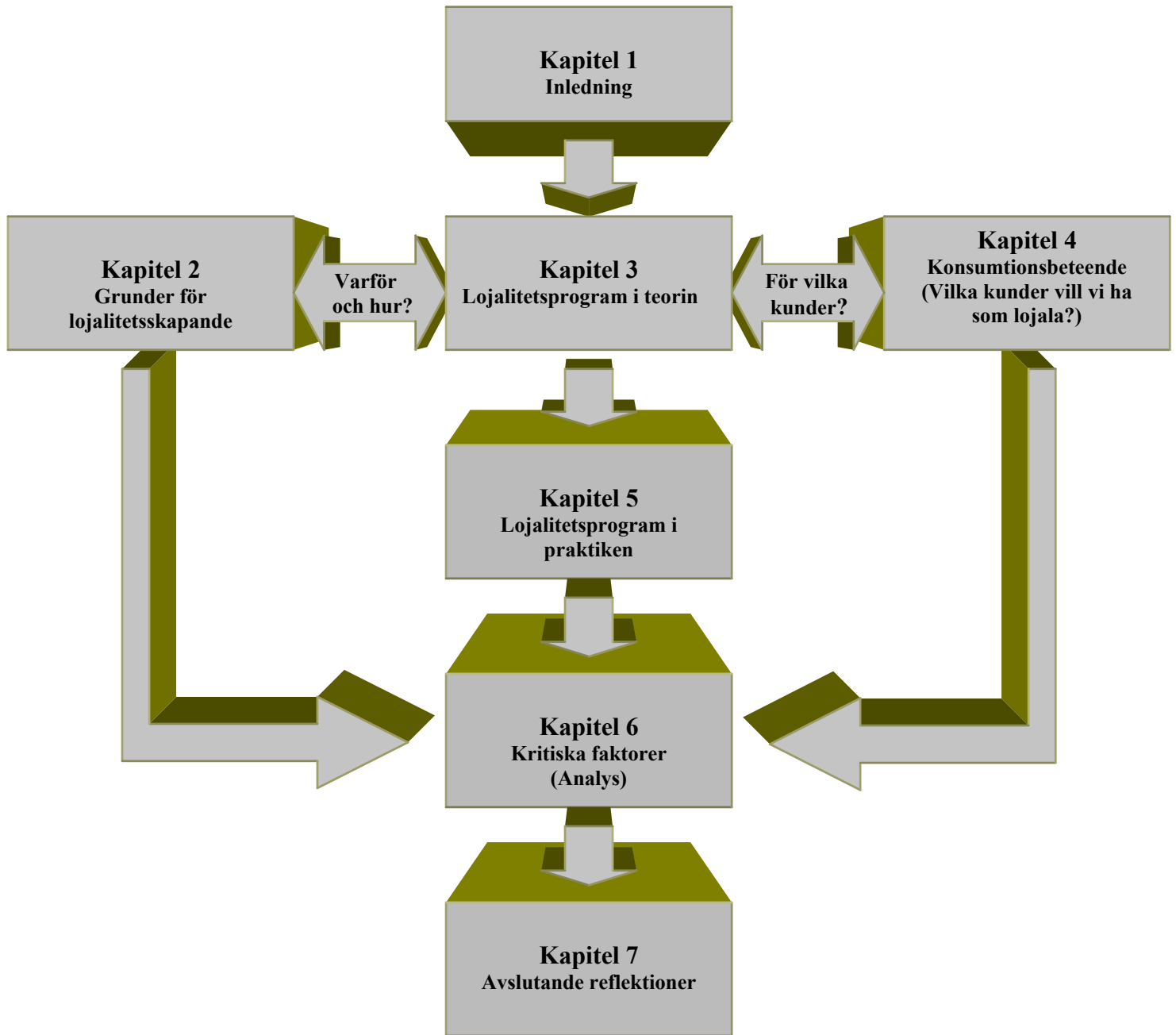
I *kapitel 3* beskriver vi fenomenet lojalitetsprogram och dess ursprung. Lojalitetsprogrammets huvudsakliga mål är att stimulera kundlojalitet, men i kapitlet beskrivs också ett antal andra delmål och funktioner ett lojalitetsprogram har. Vi redogör även för lojalitetsprogrammets viktigaste beståndsdelar, dess förmåner, samt deras syfte.

Inledningsvis i *kapitel 4* redovisar vi kortfattat den traditionella klassificeringen av konsumenter utifrån kulturella, personliga och psykologiska parametrar. Kapitlets fokus ligger dock i att uppmärksamma de fall där konsumenternas beteende avviker från stereotypa mönster. Den teoretiska referensramen för kapitlet är teorin om människors olika självkoncept. Syftet med detta kapitel är att bidra till att öka förståelsen kring varför vissa konsumenter uppvisar olojalt beteende trots initialt visat intresse. Denna förståelse tror vi kan hjälpa företag identifiera kunder som saknar potential att bli lojala i ett tidigt skede för att på så sätt undvika att resurser satsas på fel kunder. Förståelsen kan även minska risken att företaget mister redan lojala kunder.

I kapitel 5 behandlar vi dels problematiken med lojalitetsprogrammets funktion och effektivitet på den övergripande nivån som en del av marknadsföringsstrategi, dels på den operativa nivån, alltså själva implementeringen och genomförandet i verksamheten. Målet med kapitlet är att belysa lojalitetsprogrammets både teoretiska och praktiska brister och nackdelar med hjälp av litteraturen, inhämtade fältstudier, undersökningar och branschaktörernas erfarenheter. På det sättet vill vi definiera lojalitetsprogrammets kritiska aspekter. De studier som presenteras här är gjorda inom hotell-, flyg- och detaljhandelbranschen. Tillsammans med föregående tre kapitel skapar detta kapitel underlag för analysen i kapitel 6.

I *kapitel 6* identifierar och analyserar vi de kritiska faktorer vi funnit i kapitel 5 för att med hjälp av kunskap från kapitel 2, 3 och 4 öka förståelsen kring dessa faktorer samt ge egna förslag till hur de skulle kunna hanteras.

I kapitel 7 reflekterar vi över uppsatsens resultat, den valda metoden, vårt kunskapsbidrag samt ger förslag till vidare forskning. Figur 1.1 illustrerar uppsatsens beståndsdelar samt kopplingen dem emellan.



Figur 1.1. Uppsatsens disposition.

## 2 Grunder för lojalitetsskapande

*I detta kapitel vill vi inledningsvis klargöra begreppet lojalitet och beskriva vilken effekt lojalitet kan få på ett företags lönsamhet. Avsikten är att belysa vilka fördelar lojala kunder kan medföra till ett företag. Att behålla kunder samt stimulera lojalt beteende hos dessa ställer krav på att företaget uppfyller ett antal grundläggande förutsättningar. I detta kapitel lyfter vi fram de mest grundläggande, hög kundtillfredsställelse och hög tjänstekvalitet, samt beskriver sambandet dem emellan. Kapitlet avslutas med en beskrivning av relationsmarknadsföring, vilken syftar till att förklara varför det är viktigt att vårda relationer till befintliga kunder.*

### 2.1 Vad är lojalitet?

Det finns många studier som diskuterar lojalitet utan att definiera det. Å andra sidan, de definitioner som presenteras, skiljer sig från varandra. Back, Jacoby & Chestnut (i Arantola 2000) hittade mer än 50 olika operativa definitioner av lojalitet i deras studier. De enklaste definitionerna nöjer sig med att beskriva lojalitet som ett återköpsbeteende. Några andra definierar den som ett konsumtionsbeteende där konsumenten prioriterar en viss leverantör eller kedja över en tidsperiod. McIlroy & Barnett (2000) beskriver lojalitet som ”en kunds vilja att göra affärer med ett företag, köpa deras varor eller tjänster vid upprepade tillfällen samt att rekommendera företaget för sin omgivning”. Arantola (2000) väljer att definiera lojalitet som ”repeat buying or experiencing the offering combined with a positive attitude”.

En kund kan vara lojal mot olika företagsdelar eller objekt. I litteraturen behandlas lojalitet mot en produkt/tjänst, en leverantör, en kedja eller mot ett varumärke (Söderlund 2000). Även fenomenet ”multi loyalty” har identifierats där kunden är samtidigt lojal mot flera leverantörer eller produkter (Arantola 2000). Samma författare diskuterar produktens eller leverantörens andel av kundens totala inköp. Allt detta komplicerar utvärderingen av en kunds lojalitet. Till exempel, information om att en kund sover på ett visst hotell 5 nätter i månaden är inte tillräcklig för att utvärdera kundens lojalitet mot just detta hotell eftersom vi inte vet hur många nätter per månad denna kund tillbringar på hotell i övrigt. Vidare vet vi inte om kunden är lojal (om han/hon överhuvudtaget är det) mot just detta hotell eller mot kedjan hotellet tillhör, mot personalen eller någon förmån.



Söderlund (2000) pekar dessutom på att det finns anledning att tänka på lojalitet som en kontinuerlig variabel, grundad på faktumet att kundtillfredsställelse också är en kontinuerlig variabel. Eftersom flera studier har visat att hundra procentig lojalitet är ytterst sällsynt, kan vi inte beskriva kunder som ”lojala” eller ”icke lojala” utan vi måste prata i termer av i vilken utsträckning kunden är lojal mot ett visst objekt.

## 2.2 Varför lojalitet?

Vi kan i världen idag se en kraftig ökning av informationsmängden, med en motsvarande omfördelning av kunskap som följd. På många områden är tillgången till information och kunskap idag mer eller mindre allmän och Internet har kraftigt medverkat till detta. Det innebär inte nödvändigtvis att världen blir klokare, men det påverkar relationen mellan kunden och det säljande företaget. Den typiska kunden har nu högre kunskapsnivå och är mer krävande och upplyst om olika alternativ. Denne ser sig omkring och kan göra friare och mer välunderbyggda val avseende vad som ska köpas och vad det är värt. (Normann, 2000)

På samma gång visar sig allt fler marknader vara mogna, med större tillgång än efterfrågan. Konkurrensen blir allt mer intensiv och det blir allt svårare för företag att hitta nya kunder. Detta medför att det blir allt viktigare för företag att behålla redan befintliga kunder och stimulera lojalitet genom att vårda relationerna till dessa för att säkerställa lönsamheten. (Grönroos, 2002)

### 2.2.1 Lojalitetens effekt på lönsamhet

Den största publicerade studien om lojalitetens effekter på lönsamheten gjordes för ca 15 år sedan av Bain & Company. Studien visade att enastående effekter på vinsten kunde uppnås till följd av förbättrad kundlojalitet och att genomsnittsintäkten per kund ökade konstant under de första fem åren. Skälen till ökningen av vinsten per kund kunde tillskrivas faktorer som kundvärvningskostnader, intäktsökningar, kostnadsbesparingar, referenser och prispålägg (Grönroos, 2002). Nedan förklaras på vilket sätt studien visade att dessa aspekter kan påverkas av förbättrad lojalitet. Vi refererar även till andra forskare som har studerat samma ämne.

I nästan alla företag krävs aktiv värvning av nya kunder med hjälp av extern marknadsföring. Idag är det ca fem till sex gånger dyrare att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig kund, vilket betyder att behållningen av en befintlig kund kostar 15-20 procent av vad som måste investeras för att få en ny kund. Orsaken är att befintliga och lojala kunder inte kräver stora reklamsatsningar och särskilda priserbjudanden för att lockas till företaget (Grönroos, 2002). När nya kunder måste värvas med speciella erbjudanden och rabatter blir de oftast initialt olönsamma. Risken med sådana kampanjer är att företaget drar till sig så kallade skräpkunder, vilka saknar lönsamhetspotential (Gummesson, 2002).

Enligt Grönroos (2002) kan lojala kunder även bidra till en intäktsökning eftersom en gammal kund oftast ger fler uppdrag åt samma tjänsteleverantör, vilket betyder att dessa kan bidra mer till företagets resultat allt eftersom relationen utvecklas. Den årliga inkomsten per kund växer med tiden och bidrar till ökande vinster.

Genom att sträva efter att behålla befintliga kunder kan företaget sänka sina kostnader på flera olika sätt. Eftersom företaget redan vet mycket om kundens behov och preferenser kan tjänsteprocessen effektiviseras eftersom den blir mer smidig och förutsägbar med följd att pengar och tid kan besparas (Gummesson, 2002). Lojala kunder är även mer förlåtande vid eventuella misstag som kan uppstå i servicemötet. Detta möjliggör för företaget att spara på service recovery åtgärder. Ju oftare kunden utnyttjar företagets produkter eller tjänster desto mer utvecklas kundens kunskap om, och erfarenhet av, företaget. På så sätt kan kravet av assistans och information från företaget minskas och likaså risken att kunden gör misstag såsom felbokningar. Den genomsnittliga driftskostnaden per kund kan minska, vilket i sin tur kan ge positiv effekt på företagets resultat. (Grönroos, 2002)

Långvariga relationer medför även att kunder rekommenderar företagets produkter eller tjänster till vänner och bekanta och på så sätt fungerar som gratis marknadsförare för företaget, vilket sänker marknadsföringsrelaterade kostnader ytterligare. Mindre företag har särskilt stor nytta av referenser från nöjda kunder, då de på det sättet kan få nya kunder till lägre värvningskostnader. (Grönroos, 2002)

Lojala kunder är dessutom mer villiga att betala normala eller högre priser, under exempelvis hög beläggning på ett hotell, då de är medvetna om vad de får för pengarna och värdet kan väga upp det högre priset (jfr. Grönroos, 2002). Gummesson (2002) menar också att lojala kunder till viss mån blir mindre priskänsliga, då de värderar pålitlighet, bekvämlighet, varumärkesrelationen och andra egenskaper hos ett företag.

I de studerade verksamheterna i Bain & Companys studie varierade den ekonomiska effekten på resultatet av ökad kundlojalitet med 25 till 85 procent. Studien visade att det fanns ett klart samband mellan förbättrad kundlojalitet och lönsamhet. När andelen förlorade kunder minskade, ökade vinsterna (Grönroos, 2002). Även Reichheld och Sasser (i Söderlund, 2000) har undersökt sambandet mellan lojalitet och lönsamhet. Resultatet angående lojalitetens effekter på lönsamheten blev så gott som identiska med Bain & Companys studie. Deras studie visade att företag kunde förbättra sin vinst med 25 till 85 procent genom att minska kundavhoppet med 5 procent. De råder företagen att göra defektionsanalyser (med defektion menar de kundavhopp). Dessa innebär främst intervjuer med avhoppare men borde också kunna handla om att uppfatta svaga signaler på att en kund kommit i riskzonen.

### 2.3 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och lojalitet

Ökning i kvarhållna kunder och kundlojalitet kan uppnås på olika sätt. En vanlig förutsättning är att kunderna är *nöjda* med erbjudandet för att de överhuvudtaget ska överväga samma leverantör vid nästa köptillfälle. Kunder förväntar sig dessutom att bli nöjda, annars överväger de inte några alternativ överhuvudtaget och ett köp skulle aldrig inträffa om kunden förväntade sig motsatsen (Kotler, 2003).

Kundtillfredsställelse kan beskrivas som ett tillstånd i kundens huvud som uppstår när denne utvärderar upplevelsen av en leverantör, produkt, tjänst eller dyl. Tillståndet är kundens subjektiva upplevelse av den totala tjänstekvaliteten på erbjudandet denne utvärderar. Upplevelsen bestäms av ett antal faktorer som kan ge olika effekter på dess utfall. I regel skapar varje erbjudande viss förväntning hos kunden, vilken spelar en avgörande roll för kundens totala upplevelse och tillfredsställelse eftersom denne jämför den totala upplevelsen med sina förväntningar. (Söderlund, 2000)

Om den totala upplevelsen av tjänstekvaliteten av erbjudandet inte motsvarar kundens förväntningar blir denne i regel missnöjd. När den totala upplevelsen ligger på samma nivå som förväntningarna är kunden nöjd, men denne befinner sig i en likgiltighetszon eftersom inget extraordinärt har inträffat. Det är först när den totala upplevelsen överträffar kundens förväntningar som kunden blir mycket nöjd och optimal kundtillfredsställelse kan uppnås. (Grönroos, 2002)

Normalt är det företagets marknadsföring (t.ex. direktreklam, säljkampanjer, annonsering), företagets image, rykte, kunders behov och värderingar som bidrar till att förväntningar skapas. Marknadsföringen är den enda faktorn som företaget direkt kan påverka och kontrollera och marknadsförare bör därmed iaktta försiktighet vid utformning av kampanjer och undvika att ge löften som inte kan hållas i verkligheten. Ur marknadsföringssynpunkt är det följaktligen bättre att lova för lite för och ge för mycket i själva servicemötet. På så sätt kan företaget vara säkert på att det kan uppfylla givna löften och möjligheten att optimal kundtillfredsställelse uppnås, blir högre. (Grönroos, 2002)

Ett vanligt misstag i serviceföretag uppkommer när företag påbörjar satsningar som imagekampanjer, kvalitetshöjningar eller gör tillägg av ytterligare kringtjänster, innan det har försäkrat sig om att verksamheten har möjlighet att leva upp till det som lovas. Det är lätt att skapa förväntningar på det sättet, men det är i synnerhet svårt att minska dem igen, vilket kan få förödande konsekvenser för företaget som hamnar i den fällan. (Normann, 2000)

### 2.3.1 Kundtillfredsställelsens effekter

Nivån på kundtillfredsställelsen kan få två olika effekter på kundens efterköpsbeteende, nämligen *informationsspridning* och *lojalitet*. Att kunder sprider information till människor i sin omgivning välkomnas av alla företag eftersom det blir en form av gratis marknadsföring som kunden gör åt företaget, så länge informationen som sprids är positiv. Med missnöjda kunder riskerar företaget att negativa rykten sprids som kan skrämja bort eventuella nya kunder (Grönroos, 2002). Klagomål kan å andra sidan också resultera i något positivt, men så länge kunden klagat direkt till företaget. Studier har visat att en av fyra köp resulterar i missnöje hos kunden och att det enbart är 5 procent av kunderna som orkar klaga till företaget, andra byter bara leverantör. Därför bör företaget

betrakta de klagomål det får som värdefull information, vilken kan användas för förbättring av tjänstekvaliteten (Kotler, 2003). Enligt Normann (2000) har konsumenter mycket lättare för att upptäcka fel på varor och tjänster än positiva egenskaper hos dem eftersom vi är så styrda av vanor och förväntningar att vi knappast märker god eller effektiv service. Det krävs i stort sätt exceptionell service för att väcka kundens uppmärksamhet och för att denne ska komma ihåg företaget samt finna en anledning till att informera andra om upplevelsen.

Grönroos (2002) hänvisar till en studie gjord av Hart och Jonston i vilken resultatet visade att lojalt beteende bäst kunde uppnås när nivån på kundtillfredsställelsen var mycket hög, dvs. då kunden var *mycket nöjd*. Bara de kunder som är mycket nöjda gör frekventa återköp och har stor benägenhet att tala väl om företaget. Företaget måste prestera utöver vad som vanligen kan beskrivas som bra service och acceptabelt värde. Detta innebär att det inte finns mycket utrymme för företaget att göra fel och ställer krav på exceptionell service för att företaget inte ska falla i glömska vid kundens nästa köptillfälle. Eftersom kundtillfredsställelsen kan påverka kundens efterköpsbeteende gäller det att företag förstår vad som medför att en kund blir nöjd respektive missnöjd och använder denna förståelse för att skapa ett erbjudande som kan leda till hög kundtillfredsställelse och lojalitet (Söderlund, 2000).

### 2.3.2 Är en nöjd kund automatiskt lojal?

Kotler menar också att kundtillfredsställelse är ett verktyg för skapandet av lojalitet men han pekar på ett antal tillfällen där sambandet mellan kundtillfredsställelse och lojalitet inte existerar. Turister är exempel på kunder som inte alltid vistas på samma platser. En sådan kund kan exempelvis vara mycket nöjd med ett hotell under sin semestervistelse, men återvänder aldrig eftersom han eller hon kanske väljer en helt annan ort vid nästa semestertillfälle. Många människor gör sådana byten för själva bytets skull eller i jakten på ny upplevelse, vilket nivån på kundtillfredsställelse svårt kan påverka. Vissa kunder är å andra sidan mer priskänsliga än andra och oavsett tillfredsställelsen med hotellet vid första besöket kanske kunden väljer ett annat med bättre priserbjudande nästa gång. (Kotler, 2003)

Reichheld påstår att mellan 65 och 85 procent av de kunder som byter till en ny leverantör är nöjda eller mycket nöjda med den gamla leverantören (i Söderlund, 2000).

Dessa kunder kännetecknas av hög tillfredsställelse men låg lojalitet. Hart m.fl. kallar sådana kunder för "lego-soldater" eftersom de jagar låga priser, köper på impuls, följer modet och söker förändringar för förändringens egen skull (i Söderlund, 2000). Gummesson (2002) tillägger att nöjda kunder som byter leverantör även kan ha påverkats av konkurrenters marknadsföring samt av vänner och bekanta. Ytterligare en faktor som kan försvaga sambandet mellan tillfredsställelse och lojalitet är huruvida köpet är viktigt för kunden. En kund kan vara mycket nöjd med ett inköp, men om inköpet har ringa relevans för kunden, påverkar nöjdheten ändå inte dennes köpbeteende vid nästa köptillfälle. Detta innebär att ju viktigare köpet är för kunden, desto större är sannolikheten att lojalitet uppstår, under förutsättning att kunden blir nöjd med det första inköpet. (Olivia m.fl. i Söderlund, 2000)

### 2.3.3 Missnöjda kunder som är lojala

I vissa situationer kan även motsatsen förekomma, att kunder är lojala utan att vara tillfredsställda. Grönroos (2002) hänvisar till en studie som visade att 31 procent av kunderna som blev missnöjda utan att bemötas av någon rättelsestrategi, vilket borde öka missnöjet ytterligare, ändå var lojala mot företaget i fråga. Detta är vanligt förekommande i situationer då företag har monopol, vilket antyder att det även kan finnas så kallad "falsk" lojalitet där kunder kan tvingas vara lojala trots låg tillfredsställelsegrad. Systembolagets monopol i Sverige kan vara ett exempel på en sådan situation. Andra bytesbarriärer som kan förklara sådant beteende kan vara kostnader för att söka andra alternativ och byta leverantör (s.k. "switching costs"), kostnader för att lära sig samverka med en ny leverantör och psykologiska kostnader i form av obehag och osäkerhet. Även tids- eller kunskapsbrist, ideologiska eller sentimentala skäl, tröghet eller osäkerhet samt pris och bekvämlighetskäl kan vara förklaringar till detta beteende (Gummesson, 2002).

Detta betyder att det ibland finns andra faktorer än kundtillfredsställelse som påverkar kundernas lojalitet. Men idag är kunskapsläget sådant att det inte finns någon fullständig förteckning över de faktorer utöver kundtillfredsställelse som påverkar lojaliteten. Många studier har ändå visat att *sambandet* mellan lojalitet och kundtillfredsställelse mycket väl finns, som förvisso p.g.a. omständigheter kan vara svagt, vilket visar att företaget har all anledning att satsa på att överträffa kundens förväntningar för att skapa optimal kundtillfredsställelse och potential till ett lojalt beteende. (Söderlund, 2000)

## 2.4 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och tjänstens kvalitet

Som vi tidigare nämnde, avgörs nivån på totalt upplevd tjänstekvalitet, med andra ord tillfredsställelsen, när förväntad tjänstekvalitet möts av upplevd tjänstekvalitet. Företaget kan bara delvis styra förväntningen kunden har, men däremot har det möjligheten att helt påverka själva erbjudandet, det vill säga den upplevda kvaliteten. För att kunna genomföra mätningar av kundtillfredsställelse måste företaget först bedöma hur kunderna upplever kvaliteten hos olika ”tjänsteegenskaper”. I marknadsföringslitteraturen konstateras att kvalitet alltid är vad kunden upplever att det är. Företaget bör definiera kvalitet på samma sätt som kunderna gör, annars finns risken att fel åtgärder vidtas vid utveckling av exempelvis kvalitetsprogram eller tillägg av tjänster med följderna att resurser investeras fel. (Grönroos, 2002)

Den upplevda kvaliteten på tjänsten har två dimensioner, en teknisk som representerar VAD kunden får och en funktionell som kännetecknas av HUR kunden får den. *Vad* kunden får berör kvaliteten på själva tjänsteerbjudandet i jämförelse med andra (t.ex. ett hotellrum med en säng att sova i) och går att bedöma tämligen objektivt. Kvaliteten på *hur* kunden får erbjudandet handlar om sättet tjänsten levereras på (t.ex. bemötandet från personalen) och kvaliteten av den är en mycket mer subjektiv upplevelse. Vilken av dessa kvalitetsdimensioner som är viktigare för den totala kvalitetsupplevelsen kan variera något både företag och kunder emellan. Enbart god teknisk kvalitet räcker sällan nuförtiden, särskilt på tjänstesidan, eftersom det oftast finns konkurrenter som kan åstadkomma likvärdig teknisk kvalitet. För att kunden ska uppleva hög total kvalitet behöver den tekniska utökas med särskild funktionell kvalitet, då det är den som kan skapa konkurrensfördelar. Däremot är den tekniska kvaliteten en nödvändig förutsättning för att hög total upplevd kvalitet ska skapas. Så fort den tekniska kvaliteten sjunker, då sjunker också den totala upplevda kvaliteten. (Grönroos, 2002)

Kunder kommer inte att finna anledningar till att sluta göra affärer med samma tjänsteleverantör, så länge de upplever att de får bättre kärnprodukt (VAD) och högre servicenivå (HUR) än hos konkurrenten. Servicen blir särskilt viktigt för företag vars konkurrenter erbjuder liknande produkter, till liknande priser och av liknande kvalitet. Enligt Grönroos (2002) är pris, produkt och service de vanligaste strategiska perspektiven företagen använder för att differentiera sig från sina konkurrenter. Att konkurrera med

bara priser och/eller produktkvalitet kan bara i sällsynta fall vara effektivt. Pris som strategi bidrar sällan till någon varaktig konkurrensfördel eftersom kunden kommer att övergå till en konkurrent så fort denne erbjuder samma produkt till ett lägre pris. Att konkurrera med priser kan även tvinga företaget att sänka sina priser så pass mycket att det till slut ger bort de vinster som krävs för att skapa och upprätthålla bestående fördelar gentemot konkurrenterna. Att konkurrera med företagets kärnprodukt å andra sidan är svårt om den inte är helt unik eller om företaget inte har en varaktig teknologisk fördel eller konsekvent lägre kostnader än konkurrerande företag. Företag som väljer detta strategiska perspektiv riskerar att förr eller senare hamna i prisfällan. Därför har serviceperspektivet idag fått stor betydelse för företag vars konkurrenter har samma pris och kvalitet på sina kärnprodukter eller kärntjänster. (Grönroos, 2002)

Oavsett vilket strategiskt perspektiv företaget väljer är behovet av lojala kunder detsamma. Men i praktiken har det visat sig att det är service perspektivet som bäst stimulerar lojaliteten på lång sikt. Mestadels för att servicen företaget erbjuder utöver sin kärnprodukt är unik för företaget samtidigt som det är svårt för konkurrenterna att kopiera sådana extra tjänster. (Grönroos, 2002)

## 2.5 Att skapa relationer till kunder

En relation kan anses ha uppstått när en kund gör ett antal återköp under en viss tid. Att kunden har gjort återköp behöver inte i alla avseenden betyda att en relation har ingåtts eftersom återköpen kan bero på ett antal bindningar mellan företaget och kunden och denne kan försvinna när bindningen upphör. Som vi tidigare såg kan faktorer som ett företags monopolsituation, pris eller lämpligt läge vara orsaker till kundens återköp och när förhållandena förändras kan denne försvinna och relationen upphöra. Grönroos (2002) menar att det är kunden som avgör om en relation har uppstått eller inte. Det hör ihop med en viss inställning eller attityd kunden har, en känsla av att han eller hon anser att det finns något som binder dem till en annan part. Känslan kräver ömsesidigt engagemang eftersom lojalitet inte bara betyder att kunden ska vara lojal mot företaget, utan också att företaget ska vara lojalt mot kunden. Kundernas lojalitet måste förtjänas innan det kan bekräftas att en relation existerar parterna emellan.



Storbacka (2000) menar att ansvaret för att utveckla en kundrelation ligger hos företaget. Att bära ansvar innebär att ett företag tar initiativet, vilket kräver innovativt tänkande för att kundrelationerna ska kunna skötas på ett framgångsrikt sätt. Kundrelationen är en värdefull tillgång för företaget och ju flera relationer ett företag kan utveckla, desto större är dess tillgångar. Syftet med skötande av relationer är att öka relationsvärdet, för både kunden och företaget. Detta sker genom att man analyserar relationen ur både kundens och företagets perspektiv och skapar strategier för utveckling av relationer.

Tidigare kunde vi se fördelarna som kunde följa av god kundvård och lojalitet ur företagets perspektiv (se avsnitt 2.2.1). Vad är det då som kan motivera en kund att inleda en relation med ett företag? Enligt en undersökning om vilka fördelar som kunder får vid en relation med ett företag, gjord av Gwinner, Gremler och Bitner (i Grönroos, 2002:49), kan det finnas tre fördelar:

- Säkerhet: minskad oro genom förtroende för leverantören som skapas på långt sikt
- Sociala fördelar: kunden blir igenkänd av personalen, kunden känner personalen
- Särskilda förmåner: extratjänster, specialpriser, kunden prioriteras framför andra

Säkerheten var högst prioriterad av kunderna i denna studie medan särskilda förmåner värderades lägst bland dessa tre fördelar. Det som är viktigt här är att inse att skapande och underhållande av relationer kan ge kunderna fördelar utöver det värde som kärnerbjudandet ger dem. Det betyder att relationer i sig ökar det totala värde kunderna upplever.

#### 2.5.1 När relationer inte är önskvärda

Grönroos (2002) påpekar dock att inte alla kunder vill ha en relation. Kotler (2002) går ett steg längre och hävdar att kunder vill helst inte binda sig utan vill ha fler alternativ medan företag vill "äga" kunden och göra denne lojal. Söderlund (2000) ifrågasätter också om långsiktiga relationer gör alla kunder tillfredställda och menar att företag som försöker skapa långsiktiga relationer med kunder som inte vill ha detta istället kan skapa irritation och otillfredsställelse hos kunderna.

"För det första kan fördelarna med långsiktiga relationer, från köparens sida, upplevas som obetydliga. För det andra kräver utvecklingen av en relation att

båda parterna investerar i relation. Köparen kan vara ointresserad av att göra en sådan investering, speciellt om köparen därigenom försämrar förutsättningar för att byta till en alternativ leverantör. Det är oerhört viktigt att man ser utveckling av en relation ur båda parternas perspektiv. Annars kommer relationsmarknadsföring inte att bli mycket mer än hantering av kunddatabaser.” (Lars-Gunnar Mattsson, professor vid Handelshögskola i Stockholm; i Söderlund 2000:77)

Skälet till att satsa på existerande kunder är att företag alltmer ser kunden som en knapp resurs, vilket sätter långsiktiga och stabila relationer i centrum. Det är dessutom fem till sex gånger dyrare att skaffa en ny kund än att behålla en annan (<Grönroos, 2002). Gummesson understryker dock att företag inte bör försöka etablera relationer till alla sina kunder eftersom vissa kunder är mer lönsamma än andra. Om en kund får ändrade behov som företaget inte kan tillfredsställa, eller kunden är och kommer att förbli olönsam, bör företaget inte hindra kundavhoppet. En dåligt fungerande och olönsam relation bör inte till varje pris behållas, antingen bör den brytas eller ändra form (Gummesson, 2002). Detta illustrerar han på följande sätt:

”Långsiktiga relationer och kundvård är inte detsamma som att skriva in kunder på leverantörens långvårdsavdelning, fjättra dem vid sängen och hålla dem vid liv med dropp. Det är inte heller realistiskt att tro att relationer är kontinuerligt harmoniska. De skall emellertid inte brytas vid minsta lilla motgång, de går ofta att förbättra och utveckla.” (Gummesson, 2002:33)

När företaget har identifierat de kunder som kan tänkas bli lönsamma behöver det hitta strategiska tillvägagångssätt för att skapa en relation till dessa kunder, en relation som leder mot fortsatt kundlojalitet.

## 2.6 Relationsmarknadsföring – ett sätt att vårda kundrelationer

Relationsmarknadsföring är ett relativt nytt begrepp som lanserades på 1980-talet och som fortfarande är under utveckling (Grönroos, 2002). Definitionerna av begreppet varierar något mellan olika forskare, men den gemensamma nämnaren i alla definitioner är som begreppet självt antyder – relationsskapandet. Gummesson (2002) definierar relationsmarknadsföring som marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i centrum. Med relationer menar han två parter som står i relation med varandra och nätverk uppstår när relationerna blir många. Gummessons definition sammanfattar på ett kortfattat sätt relationsmarknadsföringens mest centrala tankegångar.

Andra forskare har lyft fram även fler aspekter och Grönroos är bara en av dem. Nedan följer hans förslag på en annan, något mer omfattande relationsbaserad marknadsföringsdefinition:

”Syftet med [relationsbaserad] marknadsföring är att identifiera och upprätta, bevara och berika, samt om nödvändigt avsluta, relationer med kunder (och andra parter) för att uppfylla ekonomiska och andra mål hos alla parter. Det sker genom ömsesidigt utbyte och genom att uppfylla angivna löften.” (Grönroos, 2002:269)

Att identifiera och upprätta, bevara och berika kundrelationer innebär att marknadsföringen blir en process med ett antal faser. Företaget kan med hjälp av marknadsundersökningar *identifiera* potentiellt lönsamma kunder. Därefter bör det *upprätta* en första kontakt så att en relation kan utvecklas, vilket ställer krav på goda färdigheter i kommunikation och försäljning. Ett gott rykte och image kan här vara till hjälp i denna fas. Vidare bör företaget *bevara* en påbörjad relation, vilket kräver andra slags redskap och metoder. Den totala upplevda kvaliteten och värdet som erhålls bör göra kunden nöjd för att denne ska vara beredd att fortsätta göra affärer. I fortsättningen måste företaget *berika* en pågående relation så att kunden bestämmer sig för att utöka relationen genom att exempelvis konsumera ytterligare produkter och tjänster eller nya sorters varor och tjänster från samma leverantör. Som citatet ovan visar, kan det i vissa situationer även vara nödvändigt att *avsluta* relationer, antingen på kundens eller företagets önskan. Att etablera en relation innebär att företaget avger vissa löften, oftast genom marknadsföringsinsatser, vilka skapar förväntningar hos kunden. En relation bevaras med förutsättning att löften uppfylls, vilket skapar möjlighet för företaget att i framtiden avge nya löften. Att hålla löften är nödvändigt för att åstadkomma kundtillfredsställelse, bevarad kundbas och långsiktig lönsamhet.

Relationer blir vanligen lönsamma med tiden. Därför är det långsiktiga tidsperspektivet viktigt ur relationsmarknadsföringens synvinkel och ställer krav på att företaget berikar och förstärker relationen kontinuerligt. Ju starkare relationen är desto längre kommer den att bestå. Samtidigt kan en stark relation göra att kunderna urskiljer färre alternativ, vilket också kan få en positiv inverkan på relationens längd (Grönroos, 2002). Även Gilbert (1996) menar att lönsamhet brukar förbättras i direkt proportion till den tid relationen mellan företaget och kunden pågår.

En förutsättning för att relationsmarknadsföring ska fungera är att hela företaget arbetar gemensamt med marknadsföringen. Eftersom relationsmarknadsföringen är en process snarare än en funktion, angår den varje avdelning i företaget. Oavsett vilket ansvar de anställda i företaget har, krävs det att alla som direkt eller indirekt påverkar kundernas upplevelse av företaget, dess varor och tjänster, har gemensam attityd som överensstämmer marknadsföringens löften och visas genom sättet kunderna omhändertas. Detta ställer i sin tur ett krav på att även den interna marknadsföringen sker i relationsmarknadsföringens anda eftersom det är den som skapar förutsättningen för lyckad extern och interaktiv marknadsföring. (Grönroos, 2002)

Reichheld (2001) har också identifierat de anställda som den viktigaste resurs i arbetet att skapa lojala kunder. För att kunna erbjuda hög servicenivå, trevligt personligt bemötande och emotionell tillfredsställelse för kunder krävs det motivation och djupt engagemang. De anställda skall bemöta kunden på rätt sätt utifrån egen övertygelse och inte för att de är tillsagda att göra det. Det är bara på det sättet de kan kontinuerligt leverera en genuin och kundvänlig prestation. Därför är de anställdas lojalitet ett villkor för kundernas lojalitet, anser Reichheld.

I tabell 2.1 sammanfattas relationsmarknadsföringens viktigaste särdrag och ställs i jämförelse med den traditionella transaktionsmarknadsföringen.

Relationsmarknadsföring	Transaktionsmarknadsföring
Fokus på kundtrohet	Fokus på engångsförsäljning
Kontinuerlig kundkontakt	Begränsad kundkontakt
Fokus på kundnytta	Fokus på produktens egenskaper
Långsiktigt perspektiv	Kortsiktigt perspektiv
Stark fokus på service	Svag fokus på service
Högt åtagande att möta kundens förväntningar	Lågt åtagande att möta kundens förväntningar
Kvalitet berör alla företagets anställda	Kvalitet berör enbart produktionsavdelningen

**Tabell 2.1.** *Relationsmarknadsföring i jämförelse med transaktionsmarknadsföring*

Källa: Kotler m.fl. *Marketing for hospitality and tourism* 3<sup>rd</sup> edition (2003:391)

*Anmärkning: Egen översättning*

### 2.6.1 Relationsmarknadsföringens verktyg

Naturligtvis behöver relationsmarknadsföring instrument som främjar och underlättar kundvården. Kotler (2003) menar att det finns tre olika marknadsföringsverktyg ett företag kan använda för att stärka relationen till kunden och öka kundtillfredsställelsen: *lojalitetsprogram, sociala band* och *strukturella bindningar*. Det första handlar om att belöna återkommande kunder genom att ge dem ekonomiska incitament när ett visst antal återköp har ägt rum. Han menar att lojalitetsprogram till viss mån kan skapa högre värde för kunden, men att programmen är lätta att kopiera av konkurrenter och kan på lång sikt misslyckas med att differentiera företagets erbjudande. Det andra handlar om att personalen arbetar med att lära känna kundernas individuella behov och önskemål för att på ett mer individuellt och personligt anpassat sätt kunna skapa och leverera produkter och tjänster. På så sätt utvecklas sociala band mellan den anställde och kunden där kunden får ett särskilt anpassat bemötande. Problemet med detta verktyg är att företaget blir beroende av den enskilde anställde eftersom relationen med och kunskapen om kunden kan försvinna om denne lämnar företaget. Det tredje handlar om att ge utvalda kunder värde i form av speciella kringtjänster som bara de har tillgång till. Exempel på det kan vara speciella lounges på flygplatser som bara affärsresenärer har tillgång till eller personligt utformade hälsningsmeddelanden på TV-skärmen i hotellrummet som hälsar en viktig gäst välkommen. Kringtjänster av detta slag kräver kreativitet och uppfinningsrikedom för att försvåra för konkurrenterna att kopiera dem. (Kotler, 2003)

Vi finner dock Kotlers uppdelning i dessa tre olika marknadsföringsverktyg något förlegat eftersom dagens lojalitetsprogram uppfyller flera funktioner och innefattar inte alltid endast ekonomiska incitament (jfr. Butscher, 2000). Den här aspekten utvecklas dock vidare i nästa kapitel där vi redogör för fenomenet lojalitetsprogram och dess funktioner.

### 2.7 Kapitlets sammanfattning

Kundlojalitet kan få positiva effekter på företagets lönsamhet, vilket vanligen utgör grunden för företagets motivation att skapa lojala kunder. Lojalitet kan med större sannolikhet skapas genom hög kundtillfredsställelse tillsammans med implementering av ett serviceperspektiv på verksamheten och konkurrenskraftiga erbjudanden. Då sambanden mellan dessa faktorer i vissa avseenden är svaga ställer det krav på att

företaget skapar förståelse för vad som gör deras kunder tillfredsställda och vilken avsikten med deras återköp är. Eftersom avsikten kan vara situationsberoende innebär det att en lojal kund ibland kan vara tillfälligt lojal utan att några känslomässiga band finns inblandade. Detta kan problematisera företagets arbete med att vårda kundrelationer, då risken finns att resurser satsas på att etablera relationer till osäkra eller olönsamma kunder. Relationsmarknadsföring kan vara en lämplig metod för vård och utveckling av kundrelationer eftersom denna marknadsföringsstrategi sätter kunden i fokus på ett sätt som kan främja och förstärka relationen, vilket kan vara till både kundens och företagets fördel. Det faktum att alla kunder inte vill ingå långvariga relationer med alla företag och att företag inte alltid vill ingå relationer med alla kunder, ställer krav på att företaget ger sig an en mycket svår uppgift – att identifiera potentiellt lönsamma kunder som faktiskt kan tänkas ingå en relation. Genom ökad kunskap om faktorer som kan påverka kundernas konsumtionsbeteende tror vi att uppgiften kan underlättas något och av den anledningen har vi tillägnat kapitel 4 åt denna problematik.

## 3 Lojalitetsprogram

*I detta kapitel beskriver vi fenomenet lojalitetsprogram. Inledningsvis förklarar vi dess ursprung för att därefter lyfta fram vilken målsättning företag vanligen har med ett lojalitetsprogram. Vi redogör även för lojalitetsprogrammets verktyg för belöning av lojala kunder.*

### 3.1 Vad är ett lojalitetsprogram?

Utformningen av lojalitetsprogrammen skiljer sig något mellan olika företag och olika branscher, men där är ett antal gemensamma faktorer. Alla lojalitetsprogram har någon form av bonussystem där kunden aktivt samlar bonus i samband med konsumtionen för att efter ett visst antal köp (hur många köp och för hur stor summa pengar brukar bestämmas av företaget) belönas genom någon av programmets förmåner. Exempel på sådana kan vara bonuscheckar, rabatterade varor eller gratis produkter och tjänster. Det vanligaste systemet är att kunden har ett medlemskort hos företaget och visar upp kortet vid varje köp för att samla poäng som motsvarar summan pengar som spenderas vid köpet. Varje köp registreras i en kunddatabas där poäng bokförs men också information om kundernas behov, intresse, preferenser med mera. De flesta lojalitetsprogram har medlemskort med olika nivåer. Vilken nivå medlemmen hamnar på avgörs av hur frekventa dennes återköp är. Även förmånernas kvalitet och kvantitet återspeglas i nivån på medlemskortet. De mest återkommande medlemmarna hamnar på en högre nivå och belönas därmed med de bästa förmånerna. Vanliga benämningar på nivåerna är silver, guld och premium. (Butscher, 2000)

Genom att belöna kunder vill företaget uppmuntra dessa till återkommande köp och stimulera ett lojalt beteende. Lojalitetsprogrammets huvudsakliga syfte är att skapa känslomässiga band mellan kunden och företaget, vilka gör att kunden stannar som kund en längre tid och blir därmed lojal. Företaget försöker åstadkomma detta genom att använda information man samlat om kunderna i databasen för att skraddarsy attraktiva förmåner för dem samt för att göra kommunikationen och bemötandet med dessa mer personligt. Detta skapar i sin tur en känsla av igenkännande och uppskattning hos kunden, vilket i framtiden kan stimulera ett lojalt beteende med återkommande köp. (Butscher, 2000)

Vidare i detta kapitel redogör vi för lojalitetsprogrammets ursprung samt beskriver mer detaljerat dess målsättning utifrån företagets perspektiv. Vi beskriver även olika typer av förmåner som oftast förekommer inom lojalitetsprogram samt redogör för funktionen de uppfyller för företaget och kunden.

### 3.2 Lojalitetsprogrammets ursprung

Under en föreläsning om relationsmarknadsföring för något år sen fick vi höra historien om en kinesisk rishandlare som redan för några tusen år sen förändrade sin verksamhet från transaktionsorienterad till relationsorienterad. Han var nämligen irriterad över att dra sin kärra med ris varje dag till marknadstorget, men nästan aldrig lyckades matcha efterfrågan. Antigen sålde han slut och missade ytterliggare inkomster eller så blev det ris kvar som skulle dras hem igen. Dessutom var han utsatt för stark konkurrens på marknaden utan möjlighet att differentiera sig och skapa konkurrensfördelar. En dag slog det honom att han måste tänka mer på byborna och deras behov och önskemål, inte bara sälja ris till dem som kom till marknadstorget. Han förstod att det var nödvändigt att ge byborna mer värde och något som var annorlunda än vad de andra handlarna kunde erbjuda. Hans lösning blev att gå runt till närliggande byar och erbjuda sig att leverera sitt ris till dörren med samma pris som på marknadstorget. Han gjorde en lista av kunder med deras veckobehov av ris som han levererade till en bestämd dag. Verksamheten fick ett rejält lyft. Sina extrakostnader för hemleverans täckte han flera gånger om med ökad omsättning och kunderna var nöjda med både produkten, extra tjänsten och priset samt med att de slapp tänka på sitt risinköp.

Den kinesiska rishandlaren hade redan på den tiden två huvudkomponenter av ett lojalitetsprogram i sitt tjänsteutbud: hans lista med uppgifter om kundernas adresser och deras behov kan man betrakta som en uråldrig variant av en kunddatabas och kunderna fick extraförmån i form av hemleverans om de handlade sitt ris hos samma leverantör, dvs. om de var lojala.

Däremot finns det olika teorier om var, när och hur *dagens* form av lojalitetsprogram startades. Detta beror främst på att förklaringen av vad ett lojalitetsprogram är skiljer sig åt bland vissa forskare och därmed även dess ursprung.



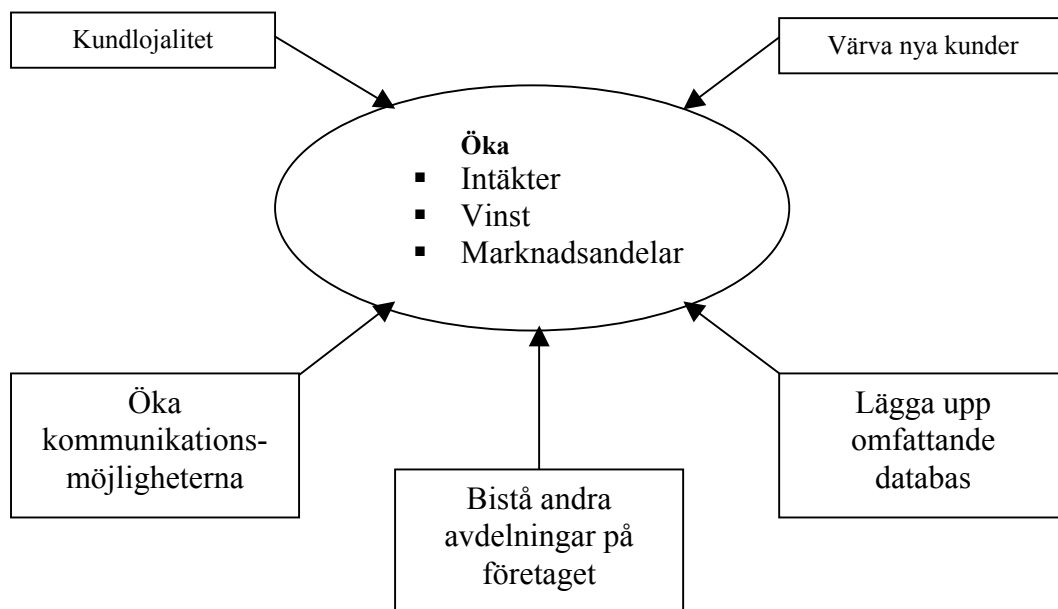
I litteraturen hittar man ofta uppgiften att det var det amerikanska flygbolaget American Airlines som utformade det första lojalitetsprogrammet år 1981. I slutet av 1970-talet skedde avregleringen av det amerikanska inrikesflyget, vilket gav upphov till att en mängd nya flygbolag började trafikera inrikesrutterna och antalet sammanslagningar, förvärv och konkurser gjorde att antalet transportörer ändrades från år till år. (Normann, 2000)

Avregleringen orsakade ökad konkurrens, vilket medförde ökat behov av differentiering bland flygbolagen. I jakten efter kunder och konkurrensfördelar började nya marknadsföringsstrategier att uppfinnas, däribland lojalitetsprogrammet. American Airlines var det första företaget som började använda ett lojalitetsprogram för sina kunder, vilket följdes av en trendvåg där allt fler flygbolag, men även företag i andra branscher, kopierade konceptet väldigt fort. Med tiden spred sig trenden även globalt och idag är lojalitetsprogrammen utspridda inom i stort sätt alla branscher i mer eller mindre liknande former. (O'Malley, 1998)

Butscher (2000) menar att det var den tyska formen av kundklubbar som lade grunden för utformningen av dagens lojalitetsprogram. Enligt honom skapades de första kundklubbarna under 1980-talet som följde av att den tyska lagen begränsade företagen att ge ekonomiska incitament till särskilda kundgrupper. Det var inte tillåtet för företagen att exempelvis ge någon form av rabatt till enbart vissa kunder. Gav man en kund rabatt, skulle alla kunder ha rabatt. Av den orsaken blev de tyska marknadsförarna tvungna att tänka ut nya sorters lojalitetsskapande metoder som inte grundade sig på prisnedsättningar och ekonomiska förmåner, men som ändå medförde ett värde och skapade köptrohet. Av den anledningen byggdes lojalitetsprogrammen i Tyskland upp mestadels av så kallade icke-ekonomiska lojalitetsstimulerande förmåner som Butscher menar har lagt grunden för utformningen av dagens lojalitetsprogram. Dagens lojalitetsprogram innehåller ofta icke-ekonomiska förmåner eftersom det har visat sig att det är dessa som främjar relationen mellan företaget och kunden mest. Detta resonemang samt exempel på och syfte med olika former av förmåner beskriver vi mer ingående senare i avsnitt 3.5.

### 3.3 Målsättning med lojalitetsprogram

Vilken version man väljer att tro på gällande lojalitetsprogrammets ursprung har ringa relevans eftersom syftet och målet med de ändå är gemensamma. Ur företagets perspektiv är den huvudsakliga målsättningen med ett lojalitetsprogram att det på lång sikt ska bidra till att förbättra företagets marknadsandelar och resultat. Målet kan uppnås genom att uppfylla en rad delmål: behålla gamla och värva nya kunder, skapa en omfattande och detaljerad kunddatabas som även kan bistå andra avdelningar med information och möjliggöra en ökad kommunikation mellan organisationen och dess kunder. Detta illustreras i figur 2.1. nedan. Därefter förklarar vi djupare innebörden av figurens olika beståndsdelar.



**Figur 3.1.** Kundklubbens viktigaste mål. Källa: Butscher (2000:52)

#### 3.3.1 Kundlojalitet

Vi redogjorde tidigare varför ett företag bör vårda relationen till sina kunder och uppmuntra lojalitet och att det utgör ett av lojalitetsprogrammets huvudmål är ingen konstighet. Det är bland annat fem till sex gånger dyrare att skaffa en ny kund än att utveckla strategier för att behålla en gammal (Grönroos, 2002). Med hjälp av

lojalitetsprogram kan företaget lättare behålla kunden eftersom kundens konsumtion belönas (under förutsättning att den belönas med meningsfulla förmåner) vilket gör att kunden kan känna att det är värdefullt att vara medlem i lojalitetsprogrammet och därmed värdefullt att vara kund i företaget. (Butscher, 2000)

### 3.3.2 Värva nya kunder

Att uppnå målet med att värva nya kunder med hjälp av lojalitetsprogrammet kan gå till på två olika sätt. Delvis kan lojalitetsprogrammet i sig fungera som lockbete för nya kunder under förutsättning att det faktiskt erbjuder något attraktivt för kunden. Delvis sprider de redan befintliga kunderna så kallad word-of-mouth till människor i sin omgivning där de talar om sin personliga uppfattning av produkten eller tjänsten och förmånerna i lojalitetsprogrammet. Därav är det särskilt viktigt att befintliga medlemmar faktiskt är nöjda kunder. (Butscher, 2000)

### 3.3.3 Lägga upp omfattande kunddatabas

Med en omfattande kunddatabas menas att företaget sparar så mycket information om sina kunder som möjligt i ett register. En sådan databas kan innehålla allt från sociodemografisk data till preferenser och köpvanor. Sådan information är i normala fall svåråtkomlig och därför är det önskvärt att företaget tar tillvara på informationen och använder den exempelvis vid segmentering och marknadsföringsaktiviteter. Databasen kan även användas för undersökningar om kundernas köpvanor, köpmotiv, åsikter och föreställningar samt uppfattningar om produkter etc. Sparad personlig information i databasen uppskattas oftast även av kunden då denne vid återköp inte behöver återge lika stor mängd detaljerad information om sig själv och sina preferenser. Informationen bör dock hanteras försiktigt och i enighet med personuppgiftslagen. En väl uppdaterad databas skapar även möjligheten att föra företaget ett steg närmare individanpassad marknadsföring, så kallad one-to-one-marketing.<sup>1</sup> Genom att kundinformation som tidigare fanns lagrad i huvudet hos en eller några anställda nu kan lagras i kunddatabaser, blir företaget mindre beroende av enskilda medarbetare och kundrelationer kan byggas in i företagsstrukturen och stanna där trots att en anställd lämnar företaget. (Butscher, 2000)

---

<sup>1</sup> Peppers och Rogers lanserade begreppet 1993. Till skillnad från relationsmarknadsföring behandlar one-to-one marketing inte nätverk utan koncentrerar sig på interaktionen kund-leverantör. (i Gummesson, 2002:16)

### 3.3.4 Bistå andra avdelningar

Med information från databasen kan företaget bistå andra avdelningar vid exempelvis produktutveckling och marknadsföring. Medlemmar i lojalitetsprogrammet lämnar med större sannolikhet lättare information till företaget och uttrycker sina åsikter eftersom de redan har en relation med företaget. Information de kan tillhandahålla företaget är unik och kan mycket väl användas av andra avdelningar för exempelvis snabba och småskaliga undersökningar kring sådant som marknadstrender, konsumenternas efterfrågan eller intresse för eventuell ny produkt. (Butscher, 2000)

### 3.3.5 Öka kommunikationsmöjligheterna

Genom att använda den information som finns sparad om kunden i databasen kan företaget kommunicera med sina kunder på ett mycket mer personligt plan. Det finns olika kommunikationskanaler företaget kan använda. Ett vanligt sätt är att göra utskick till medlemmar i form av en medlemstidning där man kan ge kunden särskilda erbjudanden, berätta om dennes poängstatus osv. Allt vanligare blir även användning av Internet som kommunikationskanal där medlemmen informeras via e-post eller ges inloggningsmöjlighet på företagets hemsida och med det tillgång till sidor som är avsedda enbart för medlemmar. (Butscher, 2000)

## 3.4 Förmåner inom lojalitetsprogram

En viktig aspekt i alla lojalitetsprogram utifrån kundens perspektiv är själva belöningen. Om ett företag verkligen vill bygga upp en relation med kunden är det viktigt att de förmåner som erbjuds är attraktiva så att kunden inte behöver ifrågasätta om det värt att gå med i lojalitetsprogrammet (Butscher, 2000). Förmånerna kan vara av olika karaktär och nedan följer en förklaring av de vanligaste och viktigaste förmånerna i dagens lojalitetsprogram samt fördelar och nackdelar med val av dessa.

### 3.4.1 Produktrelaterade och icke-produktrelaterade förmåner

Produktrelaterade förmåner är bokstavligen förmåner som har med företagets huvudprodukt att göra. I exempelvis ett hotell kan en produktrelaterad förmån vara en gratis hotellövernattning för en kund som redan har bott på hotellet ett antal gånger tidigare och uppfyllt villkoren för en sådan. En fördel med att erbjuda produktrelaterade förmåner till kunderna är bland annat att kunden lättare inser och förstår vad de går ut på.

Värdet av sådana förmåner framgår snabbare än värdet av icke-produktrelaterade eller obekanta förmåner eftersom kunden redan har konsumerat produkten/tjänsten och kan på ett enkelt sätt utvärdera förmåner utifrån egna erfarenheter och kriterier. För företaget är det dessutom lättare att erbjuda sådana förmåner eftersom de hänger samman med personalens och företagets kärnkompetens. Tack vare erfarenhet och bättre kontroll av kapacitetsutnyttjande kan produktrelaterade förmåner lämnas till en lägre kostnad än sådana förmåner som skiljer sig från företagets produkter och kräver mer expertis och extern hjälp. (Butscher, 2000)

Trots att produktrelaterade förmåner har sina fördelar har icke-produktrelaterade förmåner ändå visat sig vara utmärkta komplement i lojalitetsprogrammets förmånspaket som bidrar till att öka dess attraktivitet. Om ett företag önskar erbjuda sådana icke produktrelaterade förmåner till sina kunder är det dock klokast att det samarbetar med externa partners, främst av den enkla anledningen att alla företag inte kan vara experter på allt. Genom att finna externa partners kan företaget bespara både tid och pengar genom att det själv inte behöver avsätta dessa för att lära sig om den nya produkten som ska ingå i förmånspaketet (Butscher, 2000). Ett exempel på sådant samarbete är den kanadensiska hotellkedjan Fairmont Hotels & Resorts. Företaget har startat ett samarbete med företaget Sport Express som möjliggör dörr till dörr transport av privat bagage för hotellets lojala gäster. Priserna är rabatterade beroende på vilken lojalitetsnivå gästen befinner sig. Ju högre nivå desto billigare blir det att resa bagagefritt. Tjänsten är särskilt uppskattad bland gäster med klumpiga resgoods som skidor, golfbaggs eller musikinstrument. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com))

Enligt Butscher (2000) finns det emellertid två saker företaget måste tänka på i samband med samarbetspartners. Det ena är att dem man samarbetar med ska passa väl ihop med profilen och kvalitetstänkandet hos det egna företaget och dess lojalitetsprogram så att samarbetet inte slår tillbaka negativt på programmets image. Det andra företaget ska tänka på är att medlemmarna inte ständigt ska bombarderas med olika försäljningskampanjer från lojalitetsprogrammets samarbetspartners utan att utskicken i sådana fall behöver samordnas.

### 3.4.2 Ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner

Förmåner kan även delas in i ekonomiska och icke-ekonomiska. Ekonomiska förmåner brukar tilldelas förklaringen ”allt det som är gratis”. De ”mjukare” icke-ekonomiska förmånerna utgörs snarare av sådant som specialerbjudanden och extra tjänster samt ett särskilt bemötande i kombination med den belöning som kunden söker. (Butscher, 2000)

Idag är det mycket vanligt, men även nödvändigt, att lojalitetsprogram innehåller en kombination av dessa. Med enbart ekonomiska förmåner uppnår ett företag inte trogna kunder eftersom förmånerna alltför enkelt kan kopieras av konkurrenter och inte på något sätt är unika. Enbart icke-ekonomiska förmåner fungerar heller inte eftersom det från början är möjligheten att spara pengar eller vinna något som lockar kunderna till ett lojalitetsprogram. Förmånspriser och rabatter fungerar kanske som den bästa magneten för nya kunder, men företaget som vinner kunder på detta sätt måste vara medvetet om att dessa kunder kan lämna företaget så fort en konkurrent erbjuder något billigare. Dessutom är alla förmånspriser någon form av prissänkning och företaget bör också vara medvetet om att alla rabatter måste kompenseras med en avsevärd försäljningsökning eller prisökning. Forskning och erfarenhet visar emellertid att det är de mjuka icke-ekonomiska förmånerna – till exempel specialevenemang, en känsla av igenkännande, uppgraderingar, öppethållande för enbart medlemmar, personlig information – som har mest påverkan på kundrelationen. Att låta icke-ekonomiska förmåner ingå i förmånspaketet anses vara det enda sättet att skapa unika och bestående känslomässiga relationer. Det hindrar även konkurrenterna från att kopiera marknadsföringsstrategierna. Eftersom kundlojalitet inte enbart skapas i kundens plånbok, utan även i hans sinne, är det viktigt att hitta rätt mix av rena ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner samt produkt- och icke-produktrelaterade förmåner. (Butscher, 2000)

### 3.4.3 Värdeskapande förmåner

Vilka kombinationer av förmåner som fungerar bra och mindre bra varierar givetvis mellan företag, deras produkter och kunder. Men den gemensamma nämnaren för alla kombinationer är att de bör vara *värdefulla* förmåner. Alla förmåner har ett visst värde för kunderna, men det är bara de förmåner som har högt värde som lockar till medlemskap. (Butscher, 2000)

Huruvida en förmån har ett högt värde avgörs av själva kunden. Kvalitet är vad kunden upplever att det är och värde är något som kunderna upplever i sina interna processer och i samspelet med tjänsteleverantörer när de konsumerar eller använder tjänster eller andra element i en pågående relation. (Grönroos, 2002)

Oavsett hur exklusiv och värdefull förmån ett företag tror sig erbjuda kunderna, kan exklusiviteten och värdet upplevas som obefintliga om förmånen inte intresserar kunden eller om den på något annat sätt saknar relevans. Det räcker inte för ett företag att *tro* att en förmån motsvarar ett högt värde. Valet av förmåner måste därför ske ur *kundens synvinkel*. Det är kundens åsikt som har betydelse och enda sättet att ta reda på vad kunderna anser är att fråga dem. Förmånssystemet kan bara fungera effektivt om det tillhandahåller sådana förmåner som kunderna uppskattar, inte de förmåner som man vill att de ska uppskatta. (Butscher, 2000)

Vid övervägande av förmåner ställs alla förmånens kostnader mot kundupplevt värde som erbjuds och Butscher (2000:93) föreslår att ett företag bör ha nedanstående kostnad–värde matris i baktanken vid utformning av förmånspaket:

- Högt värde – låg kostnad: den idealiska kvadranten
- Lågt värde – låg kostnad: sådana förmåner bör inte erbjudas bara för att kostnaden är låg, eftersom de är av begränsat värde för kunden.
- Lågt värde – hög kostnad: här är de minst värdefulla förmånerna med både värde och kostnad som negativa faktorer.
- Högt värde – hög kostnad: trots att kostnaderna för förmånerna i denna kvadrant är höga bör företaget överväga om de kan ingå i förmånspaketet. Det höga värdet är skälet till att företaget bör beakta dem närmare och undersöka olika sätt att finansiera dem.

Butscher (2000) menar också att det vanligaste skälet till att ett företag lägger ner ett lojalitetsprogram är kostnadsexplosionen och att målgruppen inte tar programmet till sig, mestadels på grund av att dess erbjudanden inte är av tillräckligt stort värde. Han föreslår att företag utarbetar en stabil, långsiktig ekonomisk plan för att undvika den första fällan och eventuellt använder sig av ”scenariotekniken” för att vara förberedd på oväntat höga eller låga ekonomiska krav. För att undvika den andra fällan bör företaget göra löpande

kontroller av kundnöjdheten med förmånerna. På så sätt kan företaget upptäcka om förmånerna genererar förväntat värde eller om de eventuellt behöver uppdateras eller utökas.

### 3.5 Kapitlets sammanfattning

För företag är det huvudsakliga målet med användning av lojalitetsprogram att öka företagets intäkter, vinst och marknadsandelar. Detta ämnar företag uppnå bland annat genom att försöka behålla gamla och värva nya kunder. Tack vare informationen i lojalitetsprogrammets databas försöker företaget skraddarsy intressanta erbjudanden som ska locka kunder till företaget samt därefter stimulera fortsatt lojalt beteende. Ett lojalitetsprogram kan hjälpa företag stärka relationen till sina kunder samt föra det ett steg närmare individuellt anpassad marknadsföring, något som kan medföra lika mycket nytta för företaget som för kunden. Så ser i alla fall den ideala bilden av ett lojalitetsprogram syfte och dess effekter ut. Att uppfylla syftet med det är däremot svårare sagt än gjort och idag ifrågasätter både kunder, företag och forskare lojalitetsprogrammets effektivitet i praktiken. Denna kritik presenterar vi dock utförligare i kapitel 5.

Utifrån kundens perspektiv är belöningen den viktigaste komponenten i ett lojalitetsprogram. Belöningarna utgörs av olika förmåner som kan vara både produkt- och icke-produktrelaterade samt av ekonomisk och icke ekonomisk karaktär. Därmed är det viktigt att företag hittar rätt kombination av förmåner och skapar på så sätt ett, för kunden, attraktivt och värdefullt förmånspaket. Problemet är att kunderna har olika preferenser och därmed prioriterar olika förmåner. Samtidigt bär inte alla kunder lönsamhetspotential med sig. Nästa kapitel bidrar till att öka förståelsen om hur ett företag kan identifiera olika kundprofiler utifrån kundernas konsumtionsbeteende och därmed kalibrera sina satsningar mot dem.



## 4 Självkoncept inom konsumtionsbeteende

*I detta kapitel beskriver vi fyra teoretiska dimensioner av självkoncept och deras påverkan på konsumtionsbeteende. Målet är att uppmärksamma situationer där konsumenter inte betar sig i enighet med den stereotypa bilden och presentera de bakomliggande processer som avgör dominansen av respektive självkoncept.*

### 4.1 Att skapa en kundprofil

I kapitel 3 beskrev vi ett av verktygen som företag kan använda i lojalitetsskapande syfte, dvs. lojalitetsprogram. Tidigare i kapitel 2 har vi redogjort för varför är det viktigt för företag att försöka skapa lojala kunder och bygga upp relationer till dessa. Rent praktiskt innebär det att företaget vill omvandla kundernas beteende från transaktionsorienterat till relationsorienterat. Vi kunde också konstatera att det inte är alla kunder som företag vill ha en relation med eftersom det ibland inte är lönsamt med en relation. Hur känns då olönsamma kunder igen? Är det de med låg inkomst eller kanske de som klagat för mycket? Så enkelt är det dock inte att identifiera dessa. Därför är det för ett företag viktigt att skapa en förståelse om vilka faktorer som påverkar konsumenternas beteende för att på så sätt inte bara bättre skraddarsy sin marknadsföring och sitt tjänsterbjudande, utan också för att lättare kunna identifiera sina målgrupper.

Den i litteraturen mest omskrivna klassificeringen av dessa faktorer är uppdelningen på de *kulturella* såsom kultur, subkultur och socialklass, *sociala* såsom referensgrupp, familj, roll och status, *personliga* som talar om ålder, yrke, livsstil, personlighet och ekonomisk situation, samt *psykologiska* som motivation, perception, lärande och attityder (jmf Kotler m.fl, 2003). Detta perspektiv är väl presenterat och noga utstuderat, inte minst inom en rad högskoleuppsatser. Men att plocka vissa attribut från var och en av dessa grupper av faktorer och på så sätt skapa en kunds profil kan ibland vara missvisande. Problemet är att vårt konsumtionsbeteende inte alltid följer samma mönster. Ibland köper vi produkter eller tjänster vi egentligen inte har råd med eller som på något annat sätt inte överensstämmer med vår livsstil. Detta kapitel syftar till att uppmärksamma just detta fenomen, dvs. när konsumenternas beteende trotsar klassificeringen och hamnar utanför deras egen konsumtionsprofil eller kundsegment.

## 4.2 Nyckelbegreppen och deras innebörd

I detta avsnitt kommer vi att introducera de nyckelbegrepp som är relevanta för ämnet, samt deras innebörd. Med produkten menas tjänsteprodukt i detta sammanhang.

### 4.2.1 Produktens/leverantörens image

Med det menas den allmänt accepterade uppfattning om en produkt och dess användare eller en leverantör och dess anlitare. Begreppet innefattar produktens/leverantörens fysiska attribut, pris, användningsområde, rykte, reklam osv., samt den stereotypa bilden av den typiska användare (Sirgy, 2000). Till exempel Grand Hotell i Helsingborg med sin centrala placering, design, pris- och servicenivå har en image av hotellet för kunder med högt ekonomiskt, och i viss mån högt kulturellt kapital. Flygbolaget RyanAir har en medvetet skapad image av lågpris flyggtransport för prismedvetna fritidsresenärer med låga krav på kringsservice.

### 4.2.2 Self concept

*Self concept* kan översättas som uppfattningen om sig själv som person (*självkoncept* vidare i texten). Konceptet ”själv” har genom tiderna haft många olika definitioner inom social- och beteendevetenskapen. Till exempel James (i Sirgy, 2000) har definierat självkoncept som allt det vi kallar vårt eget och med vilket vi delar ett identitetsband. På senare tid pekar allt mer psykologilitteratur om självkoncept på möjligheten att det finns ett multisjälv, dvs. en samling ”masker” där varje mask är förknippad med specifika sociala förhållanden (Markus & Nurius, 1986). Med andra ord, vi betar oss på olika sätt beroende på den aktuella sociala omgivningen.

Traditionellt finns det fyra dimensioner av självkoncept som används inom forskningen om konsumentbeteende:

- Aktuell self- image, den aktuella självbilden, konsument ser sig själv som sådan.
- Ideal self- image, den idealiska självbilden, konsument önskar att vara sådan.
- Social self-image, den sociala självbilden, så tror konsument att andra ser på denne.
- Ideal social self- image, den idealiska sociala självbilden, så önskar konsument att andra ska se på denne. (Sirgy, 1982)

Kotler (2000) kallar de två sistnämnda med gemensamt namn, *others self image*, medan Holloway (1998) föreslår också en eventuell existens av en femte självkoncept; *the real self* - ett okänt Jag vi är omedvetna om, men som egentligen är den enda objektiva uppfattningen. Processer under vilka man jämför vissa dimensioner av *självkoncept* med *produktens/leverantörens image* kallas inom konsumentforskningen för *self congruity*.

#### 4.2.3 Self congruity

*Self congruity* betyder på svenska ”överensstämmelse med sig själv” (*självöverensstämmelse* vidare i texten). Forskning inom konsumentbeteende har identifierat ett starkt samband mellan konsumenternas positiva eller negativa upplevelse av en produkt/leverantör och överensstämmandet mellan deras *självkoncept* och deras uppfattning om *produktens/leverantörens image* (Chon, 1992). Ju större överlappning mellan *självkoncept* och *produktens/leverantörens image*, desto mer positiv blir tillfredsställelsen med produkten/leverantören (jfr. 2.3).

### 4.3 Typer av självöverensstämmelse

Med utgångspunkt att det finns åtminstone fyra *självkonceptdimensioner* (*aktuell, idealisk, social* och *idealisk social*) är det rimligt att tro att det finns fyra typer av *självöverensstämmelse*: *aktuell, idealisk, social* och *idealisk social självöverensstämmelse* (jfr. Sirgy 2000). I praktiska konsumtionssammanhang betyder det att valet att köpa en viss produkt alternativt valet av själva leverantören samt upplevelsen av denna kan påverkas beroende av den aktuella psykologiska dimensionen.

Vi ska nu närmare redogöra för var och en av dessa fyra dimensioner och dra hypoteser om hur dessa kan påverka konsumenternas beteende och val av produkt/leverantör. Vi ska också ge förslag på hur företag bör använda kunskaper om dessa för bland annat identifiering av potentiellt lojala kunder.

#### 4.3.1 Aktuell självöverensstämmelse

I konsumtionskontext berättar *aktuell självöverensstämmelse* om hur pass mycket *det aktuella självkonceptet* överensstämmer med *produktens/leverantörens image*, alltså hur vi, med vår uppfattning om oss själva, passar in i imagen av användarna av en viss produkt/leverantör. *Aktuellt självkoncept* är en av två privata uppfattningar om sig själv,

den som säger ”det här är jag och jag är sådan”. Detta koncept är alltså lika med personlig identitet. Eftersom människor oftast är medvetna om sin identitet och är måna om den så kan *aktuell självöverensstämmelse* ha stark påverkan på val av produkt/leverantör.

Exempelvis kan en lågutbildad industriarbetare känna obehag inför ett besök på en exklusiv restaurang eftersom han inte ser sig själv passa in i den stereotypa bilden av besökare av sådana platser vilka personer med högt kulturellt och ekonomiskt kapital normalt besöker (även om han för tillfället har råd med det). Å andra sidan kan en student uppleva överensstämmelse mellan sitt aktuella Jag och till exempel *produktens/leverantörens image* av ett vandrarhem under sin resa. På samma sätt kan en affärsresenär anställd på något stort företag känna sig hemmastadd i en SAS business lounge inför flygningen. I en situation där konsumenten är van vid omgivningen och som stämmer överens med dennes erfarenhet, sociala status och ekonomiska förutsättningar är det rimligt att tro att det *aktuella självkonceptet* dominerar över beteendet.

Vi anser att det främst är skillnaden i det kulturella kapitalet som avgör vilken *produktens/leverantörens image* som stämmer överens med olika konsumenters *aktuella självkoncept*. Detta resonemang styrks av, bland andra, Wynne (1990) som har gjort en studie bland invånarna i ett bostadsområde i England som tydligt visar beteendesskillnader mellan människor med samma ekonomiska kapital men olika kulturella kapital. Det finns cirka 400 hushåll i området och priset för boende har filtrerat bort låginkomsttagare, så alla invånare kommer från den högre medelklassen ekonomiskt sett. Deras sociala bakgrund är gemensam, alla kommer från arbetarfamiljer, vilket gör dem till den nya medelklassen. Invånarna är indelade i två grupper utifrån utbildningsnivå, de med akademisk utbildning och de utan.

Undersökningen visade klara skillnader mellan dessa grupper i deras sätt att använda sin lediga tid. De utan högre utbildning kallar Wynne (1990) för ”drinkers” och de andra för ”sporters” med hänsyn till deras huvudsysselsättning under ledigheten från jobbet. Kanske mest intressant är gruppernas olika sätt att använda fritidslokaler och idrottsanläggningar inom bostadsområdet, men skillnader finns i allt från deras heminredning och val av semesterdestination till deras inköpsvanor. Motsättningar och polariseringar mellan grupperna visade sig vara påfallande. Enligt Wynne är det som ligger till grund för distinktionen mellan grupperna är medlemmarnas *habitus*. Det är ett

system av vanor och sätt att tala och handla på i olika situationer. Det är *habitus* som avslöjar vår kulturella bakgrund och formar vårt kulturella kapital (Bourdieu i Borda & Lundin 1986). Enligt Bourdieu skaffar vi det kulturella kapitalet på två sätt, formellt genom utbildning och informellt genom att födas och socialiseras in i en viss klass. Han menar också att människor med rötter i lägre klasser behåller sin gamla *habitus* även om de ekonomiska förhållandena förändras till det bättre.

Således kan vi anta att *aktuellt självkoncept* och därmed *aktuell självöverensstämmelse* inte nödvändigtvis påverkas av ändrade ekonomiska förhållanden under konsumtionsprocessen. I de fall där dimensionen *aktuellt självkoncept* är dominerande, ligger konsumenternas beteende i linje med deras inre identitet, intressen och känslor, dvs. deras *habitus*. Därför tror vi att för ansvariga för lojalitetsprogram och anställda inom företag är det viktigt att förstå att en kund inte automatiskt behöver placeras i ett visst kundsegment på grund av till exempel bara dennes ekonomiska profil. Med det menar vi att kunden kan vara lojal mot andra produkter/leverantörer än de som överensstämmer med dennes aktuella socioekonomiska status. Ett illustrerande exempel är den svenska IT - gurun Jonas Birgersson som fortfarande är, trots sin nyvunna stora förmögenhet, lojal mot sina gamla produkter och leverantörer. Han klär sig i samma informella kläder som förut, han äger ingen bil utan åker fortfarande Pågatåg mellan Malmö och Lund osv.

#### 4.3.2 Idealisk självöverensstämmelse

*Idealisk självöverensstämmelse* refererar till graden av överensstämmelse mellan den idealiska bilden av sig själv och *produktens/leverantörens image* och är också en dimension av den privata självuppfattningen. Det finns oftast ett gap mellan *aktuellt* och *idealiskt självkoncept*. Bara hos en person som är fullständig nöjd med sig själv och inte har några som helst ambitioner att utveckla sig på något sätt är dessa två dimensioner identiska. Därför kan vi säga att gapet mellan de är en motiverande faktor för personlig utveckling. I konsumtionskontext betyder det att vi i vissa fall är motiverade att köpa produkter eller anlita leverantörer som överensstämmer med vårt *idealiska självkoncept*. Exempelvis kan industriarbetaren i exemplet ovan ha en idealisk bild av sig själv som en person med bland annat högre kulturellt kapital, med mer kunskap om konst, främmande kulturer och historia och därför bestämma sig att börja läsa eller besöka museer som ett

steg mot det idealiska Jaget. Det är behovet för självförverkligande som påverkar hans beteende i detta fall.

Maslow (i Holloway 1998) identifierar fem olika mänskliga behov. Enligt hans behovshierarkimodell när behoven på en nivå har tillfredsställts, aktualiseras behoven på nästa nivå. I grunden ligger fysiologiska behov som till exempel mat, värme, sömn och sex. Därefter följer trygghets- och skyddsbehov. Den tredje nivån är sociala behov som vänskap och kärlek och den fjärde är självuppskattning, status och självkänsla. Till sist kommer självaktualisering och självförverkligande. Den senare betraktar Maslow som en strävan att förverkliga sina inre (reella eller idealiska) möjligheter, vilket stämmer överens med Sirgys *idealiska självkoncept*.

Flera studier, bland annat av Ascher och Amin (i Sirgy, 2000) har visat att samhällets högre klassers beteende vid konsumtion imiteras av andra klasser, i synnerhet den intellektuella lägre mellanklassen, vilket ligger i linje med Bourdieus sociologiska lära att det finns ett så kallat vertikalt kontinuum från den legitima kulturen och smaken som leder ner till de folkliga klasserna (se Borda & Lundin 1986). Med andra ord kan vårt *idealiska självkoncept* ofta innehålla människor från högre samhällsklasser än vår egen som förebild och under processen av *idealisk självöverensstämmelse* försöker vi efterlikna deras beteende. I de fallen när den *idealiska självöverensstämmelsen* är dominerande under konsumtionsprocessen är vi motiverade att köpa produkter eller anlita leverantörer vi annars inte brukar göra, vilka är förenliga med den idealiska bilden av oss själva vi strävar mot.

Konsumenter av en produkt/leverantör vars beteende för tillfället domineras av den ideala självöverensstämmelsen tror vi inte är aktuella för marknadsföringsinsatser i syfte att stimulera lojalitet mot just den produkten/leverantören. Detta eftersom detta beteende inte är kontinuerligt utan aktiveras sporadiskt, vilket kan leda till att konsumenten hamnar i fel målgrupp.

#### 4.3.3 Social självöverensstämmelse

Denna dimension handlar om graden av överensstämmelse mellan konsumentens *sociala självkoncept* och *produktens/leverantörens image*, alltså relationen mellan hur konsumenten tror att denne uppfattas av andra och imagen av en typisk användare av

produkten/leverantören. Det *sociala självkonceptet* kan vara lika med det *aktuella Jaget* och det *idealiska självkonceptet*, dock till skillnad från dem är det *sociala självkonceptet* en del av det offentliga Jaget. Dess påverkan på beteende är motiverad med behovet för social självkonsistens, det vill säga strävan att bibehålla sin image och status gentemot den sociala omgivningen. Exempelvis en läkare på besök i Paris för en konferens vill inte bli sedd av sina kolleger gå in i en av de många lokaler i Paris som erbjuder sexuella upplevelser. En kommunalpolitiker på studieresa kan inte tillåta sig att bli upptäckt inne på ett kasino osv. Holloway (1998:62) skriver:

”...när det gäller semester köper vi inte alltid den typ av semester vi tror vi skulle uppskatta som mest, eller ens den vi bäst har råd med, istället kan vi köpa den semester vi känner kommer att ge oss status bland våra vänner och grannar, eller den som bäst motsvarar vad 'personer i vår position' skulle åka på.”

Därmed kan vi dra slutsatsen att konsumenter tenderar ofta att bekräfta normer etablerade inom den egna socialomgivningen, vilket kan påverka deras beteende under konsumtion. Med andra ord, konsumenter som upplever överensstämmelse med deras *sociala självkoncept* och *produktens/leverantörens image* kan vara motiverade att välja produkter/leverantörer därefter. Vi anser att det *sociala självkonceptet* ofta är dominerande och skapar goda förutsättningar för att stimulera lojalitet hos konsumenter.

#### 4.3.4 Idealisk social självöverensstämmelse

*Idealisk social självöverensstämmelse* handlar om graden av överensstämmelse mellan den idealiska bilden, vilken vi önskar att omgivningen ska ha om oss (*idealiskt socialt självkoncept*), alltså den önskvärda sociala imagen, och *produktens/leverantörens image*. *Idealiskt socialt självkoncept* är liksom *socialt självkoncept* en del av det offentliga Jaget och refererar till bilden andra har av oss. Eftersom det i normala fall är osannolikt att någon vill framstå i sämre ljus gentemot den sociala omgivningen än vad han eller hon egentligen är, presenterar *idealiskt socialt självkoncept* en bild av oss själva med högre status, position och image i andras ögon än den aktuella. Det innebär att om det *idealiska sociala självkonceptet* är aktivt under konsumtionen är vi motiverade att handla tjänster/anlita leverantörer som människor vi ser upp till gör. Följaktligen kan detta leda till att vi konsumerar produkter vi inte är intresserade av eller som på något annat sätt strider mot vår livsstil, vilket kan resultera i försämrade upplevelser och eventuellt negativa

ekonomiska konsekvenser. Exempelvis kan en bilmekaniker (åtminstone på kort sikt) höja den status och respekt han har bland sina medarbetare och vänner om han äter i exklusiva restauranger under sin utlandsresa och redovisar detta med bilder och berättelser vid hemkomsten. Däremot kan han ha svårt att tyda restaurangernas matsedlar (ofta på franska), välja bland konstiga bestick och okända rätter med priser motsvarande en veckolön, vilket gör att detta beteende sannolikt inte upprepas.

Vi anser att ett företags anställda bör lära sig att identifiera dessa konsumenter som betar sig under påverkan av sitt *idealiska sociala självkoncept* och exkludera dessa från företagets målgrupp när det gäller lojalitetsskapande aktiviteter. Detta eftersom deras beteende är av tillfällig karaktär och de kan inte bli lojala mot den aktuella produkten/leverantören på längre sikt.

#### 4.4 Aktivering av respektive självkoncept

Ovan har vi kartlagt de fyra teoretiska dimensioner av *självkoncept*. Frågor som väcks nu är: I vilka situationer är konsumenter benägna att tillfredsställa sina privata Jag (*aktuellt självkoncept* och *idealiskt självkoncept*) och när motivationen för att betjäna de offentliga Jag (*socialt* och *idealiskt socialt självkoncept*) är övervägande, dvs. vilka är de faktorer och omständigheter som kan påverka aktivering och framträdande av respektive Jag? Enligt Sirgy kan det handla om ett flertal olika faktorer men de mest inflytelserika är: *Product Conspicuousness*, *sällskap under konsumtionsprocessen* och *åldern*.

*Product Conspicuousness* (produktens bemärkthet eller synlighet; i brist på lämplig översättning används begreppet *conspicuousness* vidare i texten) refererar till konsumering under privata respektive offentliga omständigheter (Ross 1971). Det handlar alltså om produktens tänkta användningsförhållande. Till exempel, en morgonrock har låg *product conspicuousness* eftersom den används bara i hemmamiljö där den exponeras i princip bara mot de inneboende och kanske de närmast anhöriga. Då är det rimligt att förutsätta att valet av morgonrock ska överensstämma med kundens sociala, ekonomiska och kulturella kapital, vilket betyder att en av de två privata självkonceptdimensioner kan dominera över köpvalet. Å andra sidan en kostym har hög *product conspicuousness* eftersom den ska exponeras mot ett mycket större antal människor, många av de helt okända och dessutom under kanske mer formella omständigheter. Detta kan betyda att



köpvalet av en kostym kan påverkas av samhällets eller den sociala omgivningens värderingar när det gäller design, färg, pris, märke osv. vilket innebär att ett av de två sociala självkoncepten kan vara dominerande vid köpet.

*Sällskap under konsumtionsprocessen*, det vill säga om en konsument är ensam eller i sällskap av andra är en annan variabel som kan hjälpa att förutse om det privata respektive det offentliga självkonceptet är dominerande. Sällskap av andra under konsumtionsprocessen kan sannolikt initiera behovet för social bekräftelse och/eller social konsistens (Sirgy, 2000). Det innebär att under konsumtionsprocessen i sällskap med andra personer kan en konsument vara benägen att välja produkter/leverantörer med hög *produkt/leverantör image* för att imponera och höja sin status, alternativt behålla den nuvarande. Denna påverkan är starkare ju mindre intima relationer inom sällskapet är.

*Åldern* är den tredje faktorn som kan påverka aktivering av respektive självkoncept. Genom att betrakta vår sociala omgivning och relationer mellan dess aktörer kan vi märka att barn och yngre människor ofta visar en tendens att imponera på andra i samhället (så kallad *impression management*; Sirgy, 2000). Anledning till detta är, enligt Sirgy, att människor i dessa åldersgrupper är under en process där de fortfarande formar egna självuppfattningar. Vi är sociala varelser och vårt självkoncept utvecklas genom sociala korrelationer. Således har barn och unga i regel ett mer dominant offentligt självkoncept än det privata självkonceptet och därför är deras beteende oftare under påverkan av *social* eller *idealisk social självöverensstämmelse*, inte minst under konsumtionsprocessen. Vuxna människor, å andra sidan, har oftast utvecklat en syn på sig själva och är i mindre behov av social bekräftelse, vilket betyder att deras beteende oftare domineras av de privata självöverensstämmelsedimensionerna (aktuell och idealisk). Därför kan vi anse att ju äldre en konsument är desto större är chansen att den ska följa ett stabilt och kontinuerligt konsumtionsmönster, vilket kan betyda att den är mindre benägen att skifta behov och intresse och därmed mindre intresserad att byta produkt/leverantör.

#### 4.5 Kapitlets sammanfattning

I litteraturen som behandlar självkoncept, vilket är en del av forskningen om konsumtionsbeteende, används oftast fyra teoretiska dimensioner av självkoncept: aktuell self-image, ideal self-image, social self-image och ideal social self-image. Dessa kan ses

som en samling ”masker” där respektive mask används beroende på de aktuella sociala omständigheterna. I detta kapitel har vi visat att konsumenternas attityd och beteende mot en viss produkt/tjänst eller leverantör ofta påverkas av hur en konsument upplever att dennes aktuella self-image stämmer överens med imagen av det som konsumeras. Vidare har vi presenterat fyra typer av självöverensstämmelse, vilka baseras på tidigare nämnda självkoncept, samt de tre viktigaste faktorer som kan avgöra dominansen av respektive självkoncept. Löpande i detta kapitel har vi reflekterat över hur denna kunskap kan användas i praktiska sammanhang.

Avsikten med detta kapitel är att det ska bidra till att öka förståelsen kring problematiken som ibland uppstår i arbetet med lojalitetsprogram – något som presenteras i nästa kapitel. Relevanta användningsområden för kunskapen från detta kapitel är främst vid kundsegmentering och konstruering av förmånspaket för lojalitetsprogram, vilket vi diskuterar i kapitel 6.

## Kritik mot lojalitetsprogram

*I detta kapitel ska vi försöka kartlägga kritik mot lojalitetsprogram utifrån både företags- och kundperspektivet. Vi använder oss av två olika infallsvinklar. Den ena är den övergripande där vi presenterar negativa konsekvenser som kan uppstå oberoende av programmets karaktär och effektivitet. Den andra är mer subjektiv och specifik och presenterar negativa konsekvenser om lojalitetsprogram konstrueras på felaktigt sätt. Kapitlet kan betraktas som en sammanfattning av de faktorer som i praktiken visar sig vara mest problematiska och avgörande för lojalitetsprogrammets utfall. I slutet av kapitlet ger vi även några positiva exempel som svar på kritiken.*

### 5.1 Lojalitetsprogrammets negativa konsekvenser

Kotler (2002) påpekar att den hårda konkurrensen mellan olika lojalitetsprogram idag egentligen försämrar kundlojaliteten samtidigt som marginalerna för alla medverkande sjunker i takt med att allt fler förmåner erbjuds. Lojalitetsprogram har också en tendens att attrahera prismedvetna köpare, de som är minst sannolika att företaget kan eller till och med vill behålla. Risken finns att företag vid etablering av ett effektivt lojalitetsprogram som lockar kunderna glömmet satsa på själva produkt- och tjänstekvaliteten.

Arantola (2000) kritiserar det sättet på vilket många lojalitetsprogram är konstruerade. Kostnadsfritt medlemskap och poängintjäning oavsett hur frekvent köpet i praktiken är, skapar en paradoxal situation där företaget belönar även illojala kunder. De finansiella band som företag skapar med kunden med hjälp av poäng kan existera så länge konkurrenterna inte erbjuder samma förmåner. Då lämnar kunden företaget i och med att switching costs är i princip obefintliga.

Professor Judy Sigauw från Center for Hospitality Research at Cornell University som publicerade sin studie *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* år 2004, pekar på att lojalitetsprogram är lätta att kopiera och att kunderna har svårt att skilja mellan dessa. Och eftersom alla kan vara med kostnadsfritt skapas enorma databaser som är svåra och dyra att hantera, vilket resulterar i att företag gör massutskick av

marknadsföringsmaterial präglade av anonymitet. Förutom att kunderna inte kan känna sig speciella och viktiga för företaget försvinner också möjligheten till individualiserad och skräddarsydd marknadsföring. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Ett exempel på hur dyrt och svårhanterligt ett lojalitetsprogram kan vara är fallet med den engelska snabbköpskedjan Safeways som nyligen lade ned sitt lojalitetsprogram ABC. Enligt uppgift till nyhetsbrevet Colloguy har man haft administrativa kostnader på 75 miljoner dollar (drygt 500 miljoner kronor) per år för programmet. Safeways har gjort en enkät bland sina kunder med en enkel fråga: vill ni samla poäng som ni sen kan byta mot varor eller hellre ha ordentliga extrapriser på vanliga varor? Kunderna har röstat för extrapriser och Safeways lade ned sitt ABC program ([www.oculos.se](http://www.oculos.se), 2005-05-12). Exemplet visar på en situation där ingen har vunnit på programmets existens. Företaget såg det som en stor kostnad och börda och kunderna ansåg det inte lockande.

Ytterligare en fråga som väcks här är: Vem står egentligen för kostnaderna för ett lojalitetsprogram? Om Safeways kunde sänka varupriserna efter lojalitetsprogrammets avveckling innebär det att kostnaderna för programmet var inbyggda i priserna och att kunderna egentligen själva har betalat sina "belöningar" för medlemskapet. Detta resonemang bekräftas av Bicky Chakraborty, ägaren av Sveriges största privatägda hotellkedja Elite Hotels. När Elite Hotels avbröt samarbetet med Best Western för två år sedan sa han: "Vi måste starta vårt eget lojalitetsprogram. Helst skulle jag vilja slippa bonussystemet, i slutändan är det alltid kunden som betalar. Men så länge andra har lojalitetsprogram måste även vi ha ett" (<http://www.di.se>, 2005-04-20).

Företagens kostnader för lojalitetsprogram (och för den skull också ROI) är också beroende på företagets interna samt branschspecifika förhållanden. Hotell- och flygbranschen, vilka uppfann och utvecklade lojalitetsprogram från första början är inte längre så framgångsrika när det gäller effektiv förvaltning av dessa. Inom hotellsektorn är det bara ca 35 procent respektive 40 procent av flygbolagen som kan redovisa positiv ROI på sitt lojalitetsprogram (<http://crm guru.custhelp.com>, 2005-05-12 ).

## 5.2 Lojalitetsprogrammets påverkan på konsumtionsbeteende

Thompson (2004) menar att "frequent flyer miles or points are easy to copy and it isn't true loyalty, but just another form of price-based competition, and [customers] will leave as soon as they find another card with more points or an easier way to get those airplane tickets".

Szmigin & Bourne (1998) hänvisar till en studie publicerad i tidningen Which där det framgår att fyra av fem utfrågade inte har ändrat sitt köpbeteende som följd av ett medlemskap. De har också gjort en egen studie som visade att bara två av fem anser att det har varit fördelaktigt att upprätthålla en relation med något företag. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Sigauw (2004) har gjort en undersökning bland hotellgäster på två hotell med samma preferenser (3- stjärniga) och samma gästprofil. Samma management leder båda två hotell fast de är i olika kedjor. Hotellen är belägna i två olika städer och undersökningen gjordes med en veckas mellanrum. 364 hotellgäster svarade på frågor i enkäten. Syftet var att ta reda på vilken typ av tillfredsställelse genererar lojalitet. Resultatet visade att viktiga faktorer som genererade lojalitet var hotellens placering, design och faciliteter, medan den största påverkan på beslutet gjorde hotellens anställda. Det kanske mest intressanta i denna studie är att affärsresenärer visade sig vara minst lojala.

“Most often these customers don't want to be travelling. They're called 'road warriors' for a reason. The key to winning these- and other customers over, the study suggests, is greater personalization, guest recognition and service”, konstaterar Sigauw. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

En D uppsats på temat ”Hur påverkar ett lojalitetsprogram kundens lojalitet?” gjord vid Umeå Universitet 2002 om ICA:s kundkort visade att ett lojalitetsprogram inte har en avgörande betydelse för en kunds lojalitet. Beroende på huruvida kunden storhandlar eller endast gör ett mindre inköp, avgör olika faktorer kundens val av butik. Det är främst bekvämligheten och butikens läge som avgör kundens lojalitet. Istället kan kunden välja just den butikens kundkort tack vare dessa faktorer. Har kunden flera kort, vilket inte är helt ovanligt, är de andra faktorerna ännu mer styrande än lojalitetsprogrammet. Ekonomiska faktorer är lätta för konkurrerande program att kopiera och har därför endast en neutraliserande effekt mot andra program. Dock har informationen om kundens inköp,

i och med att denne drar sitt kort för att få bonus, en relationsbyggande effekt förutsatt att butikskedjan använder informationen på rätt sätt. Service och tjänster, som exempelvis kundmagasin har viss potential att påverka kundens val då kunden är okritisk till informationen i dessa. Det visade sig också att kundens uppfattning om butikens sortiment och atmosfär är överordnad kundkortets roll när kunden värderar butiken. (<http://www.fek.umu.se>, 2005-05-14)

Hu, Toh & Strand (i Björk, 2000) har studerat konsumenternas beslutprocess och lojalitetsprogrammets påverkan på den inom flygbranschen. Studien har visat att FFP (Frekvent Flyer Program) kom först på femte plats bland faktorer som påverkar val av flygbolag. På första plats kom tidtabellernas lämplighet, sen flygplanens punktlighet, biljettpriser och tjänstenivå ombord på planet.

En undersökning som genomfördes i augusti och september 2002 visade dock en mer positiv bild, åtminstone i USA. Affärsresenärer på företag i USA (drygt 950) och Storbritannien (drygt 300) var tillfrågade. Undersökningen var en flervalsundersökning som endast genomfördes online och har en felmarginal på +/- 3% för USA och +/- 5% för Storbritannien. Majoriteten (68 procent) av amerikanerna sa att lojalitetsprogram styr deras resebeslut medan majoriteten (68 procent) av britten sa att lojalitetsprogram inte styr deras resebeslut. ([www.privataaffarer.se](http://www.privataaffarer.se), 2005-05-14)

### 5.3 Belöningar och poänginsamling

Reichheld (2001) anser att den stora faran med lojalitetsprogrammen är att många företagsledningar har en felaktig tro att de kan styra, eller som han säger, manipulera kunder mot ett lojalt beteende med t.ex. bonuspoäng, ekonomiska förmåner eller olika rabatter. Enligt honom är dessa förmåner bara genvägar som fungerar på kort sikt medan den långvariga kundlojaliteten skapas genom interaktioner och kundrelationer. Kundlojaliteten kan inte köpas utan måste förtjänas.

Björk (2000) refererar till en rad studier som har visat att belöningsystemets utformning och innehåll har stor betydelse för lojalitetsprogrammets effektivitet. Förmåner som kunderna tar del av genom sitt deltagande i programmen kan delas in i ekonomiska och känslomässiga. Ekonomiska belöningar är nästintill obligatoriska och finns i varje

program, men det är de känslomässiga som ger mer värde till kunderna (Johnson i Björk, 2000).

Jason Compton, en av marknadsföringsexperterna på DestinationCRM.com, är också kritisk mot lojalitetsprogram och anser att företagen måste erbjuda mer än ekonomiska förmåner för att upprätthålla en stark långvarig relation med sina kunder. Nyckeln till effektiv kamp om kundlojaliteten är kvalitet av kundernas upplevelser, inte kvantitet av förmåner. Compton pekar också på att allt fler företag börjar inse detta och trenden på senare år är ”extraordinary services” ([www.DestinationCRM.com](http://www.DestinationCRM.com), 2005-04-24).

Många lojalitetsprogram är konstruerade så att det tar för lång tid för att samla ihop det antal poäng som krävs för en belöning och det är den främsta orsaken till att kunder lämnar lojalitetsprogram enligt Maritz Poll från marknadsföringsbyrån Maritz Loyalty Marketing. Deras undersökning från 2001 med 1047 intervjuade har visat att det är hela 70 % som har klivit ut av den anledningen. Gail Sneed, marknadsutvecklingsdirektör på Maritz, säger:

"The customer has to be able to believe that they can earn an appealing reward in a reasonable amount of time. Effective loyalty programs use analysis and modelling tools to ensure the right rewards are offered to the right customers and are achievable within a reasonable length of time. Programs that customize potential rewards based on the individual customer's hobbies and interests hugely increase reward program satisfaction." ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

I det kritiska åldersegmentet 18-24 år är denna andel ännu högre, 79 %. Det är enligt Sneed i denna ålder chanserna är störst att vinna eller förlora en livstidskund. Detta pekar på vikten i att sätta realistiska och nåbara nivåer för att vinna förmåner i ett lojalitetsprogram. Andra motiveringar i undersökningen var: ”blev inte adekvat belönad” (23 procent), ”programmets avgifter” (22 procent), ”ointressanta belöningar” (20 procent), ”andra program såg bättre ut” (18 procent), ”reglerna byts för ofta” (17 procent) och ”dålig service” (16 procent). ([www.keepmediacom](http://www.keepmediacom), 2005-05-12)

Att programmedlemmar samlar ihop en mängd poäng men ser inga attraktiva förmåner att lösa in dessa mot, är tydligen en svaghet hos många lojalitetsprogram, vilket allt fler kunder löser genom att byta poäng. För företag är en mer skadlig följd av detta att vissa

kunder helt enkelt avstår medlemskapet. I Maritzs undersökning ovan angav var femte intervjuade "ointressanta belöningar" som motivering att lämna ett program.

Gail Sneed på Maritz Loyalty Marketing understryker vikten av skräddarsydda förmåner: "Programs that customize potential rewards based on the individual customer's hobbies and interests hugely increase reward program satisfaction." ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Marknadsföringskonsulten Flech Waller anser att hotellpoäng inte har så stor betydelse men igenkännande, rumuppgradering, bemannad check-in och möjligheten till sen check-out uppskattas däremot mycket mer bland hotellgästerna. Han säger:

"We expect to be satisfied. It takes delight-recognition, feeling valued, being made to feel special. If the business traveller is just another guest, and is not recognized, he or she will jump to another hotel on the next trip with no hesitation, no matter how satisfied their stay." ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Andy Wood, VD på Total DM och en av Englands experter inom området lojalitetsprogram, är också kritisk mot program som baseras på "one-size-fits-all" belöningar. Han anser att effektiva program utvecklas utifrån grundliga researchprocesser, både kvalitativa där man identifierar önskade komponenter och kvantitativa för att prioritera och lägga ihop dessa komponenter inom programmen. (<http://crm guru.custhelp.com>, 2005-05-12)

Kathi Kulesza är VD för hotellkedjan Wyndham Hotels & Resorts vars lojalitetsprogram ByRequest har över 2 miljoner medlemmar ([www.wyndham.com](http://www.wyndham.com), 2005-05-14). Wyndhams gäster har i deras egna undersökningar prioriterat högst att bli igenkända och att slippa vänta. Specifikt för deras program är att gästerna fyller i ett formulär vid första besöket där de framför sina önskemål när det gäller typ av rum och kringtjänster. Vid den första övernattningsnatt får de alla extratjänster kostnadsfritt som ett smakprov. Därefter skräddarsyr de sina egna tjänstepaket utifrån individuella smak och behov. Den mest populära förmånen är s.k. "communications package" som inkluderar bland annat kostnadsfria utrikes telefonsamtal. Kulesza säger att ByRequest medlemmar stannar 25 % oftare på Wyndhams anläggningar än icke medlemmar och att medlemskapet i



programmet tredubblades inom sex månader sen ”communications package” infördes som förmån för lojala gäster.

På Wyndham har man också upptäckt en annan företeelse, nämligen att majoriteten av bonuspoängen förblir outnyttjade. Samma fenomen är känt sen tidigare inom flygbolaget SAS. År 2000 uppgick SAS skuld till sina Eurobonusmedlemmar till 594 Mkr. År 2001 var summan 757 Mkr och 2002 ökade skulden till 857 Mkr ([www.di.se](http://www.di.se), 2005-04-20). Uppgifterna är från början av år 2003 och det är rimligt att anta att skulden i år överstiger en miljard kronor. Detta är ett bra exempel på problem som för vissa företag kan uppstå i ett lojalitetsprogram med många partnerföretag. SAS skuld har delvis uppstått eftersom allt fler väljer att vänta med att lösa in sina eurobonuspoäng tills de har stora poängsummor som kan lösas ut mot långa resor istället för att utnyttja poängen för korta resor. Långa resor betyder ofta att poängen löses in hos andra flygbolag eller partner inom eurobonusprogrammet än SAS. Detta blir dyrt och SAS ser hellre att poängen löses in i det egna flygbolaget eller de egna hotellen eftersom kostnaden för en tom flygstol eller tom hotellbädd är betydligt lägre än om det sker hos något av partnerföretag eftersom SAS då måste betala för sig ([www.di.se](http://www.di.se), 2005-04-20).

En del av förklaringen ligger också i den nu ganska omfattande trenden att använda sina poäng för hotellövernattningar istället för flygresor. Enligt lojalitetsprogramexperten Randy Petersen (grundaren av InsideFlyer.com) har resenärer år 2004 konverterat ca 30 procent av sina hotellpoäng till flygpoäng medan siffran år 2001 var 70 procent. Martin White, marknadsdirektör på United Airlines känner igen trenden från bolagets tre största hotellpartners, Marriott, Hilton och Starwoods. Både Petersen och White förklarar trenden med ökad attraktivitet bland hotellprogram, men oberoende experter pekar på andra omständigheter som påverkar utvecklingen i samma riktning. Dessa är bland annat lägre priser på flygresor, vilket gör att det oftast är ekonomiskt förmånligare att betala för flygbiljett, begränsat antal flygstolar i synnerhet efter 11: e september gör det svårare att hitta en gratis flygning när det tidsmässigt passar en, samt att folk flyttar sina poäng från flygbranschen på grund av överhängande konkursrisk och mycket bättre inlösningsalternativ inbyggda i hotellprogram. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Någon har räknat ut, vilket kanske inte är så svårt, att om alla kunder skulle utnyttja sina bonuspoäng på en gång skulle SAS hamna i konkurs. Att något sådant skulle kunna hända

i praktiken är orealistiskt delvis eftersom företagen har vissa restriktioner och begränsningar för poängnyttjandet. I hotellbranschen är det oftast så att man måste boka rum en vecka i förväg och att tillgången av för den skull disponibla rum varierar beroende på veckodagar samt säsong. I flygbranschen är det ett visst antal stolar vid vissa avgångar och med krav på förbokning som är tillgängliga. Detta anser vi är också en del av förklaringen till varför det finns så många outnyttjade poäng inom vissa branscher. Många lojalitetsprogram har fått kritik att de är för restriktiva när det gäller regler för poänginlösning. På Dagens Industris hemsida hittade vi i forumet på temat "SAS bonus" ([www.di.se](http://www.di.se), 050420) en rad inlägg från irriterade resenärer som har samlat på sig stora poängsaldon eftersom de upprepande gånger misslyckats lösa in dessa poäng när de velat det. Vissa resenärer har fått intryck att reglerna är konstruerade just för att försvåra poänginlösning.

Att vissa lojalitetsprogram är mer restriktiva än andra bekräftas i en studie som den amerikanska konsultföretaget IdeaWorks gjort bland femton olika hotellojalitetsprogram. Det visade sig i generella termer att ju lyxigare hotellet är desto mer diskriminerande dess lojalitetsprogram blir. Amerikanska budget- och mellanklasshotellkedjor som Baymont, Choice, Red Lion and Cendant har lägst villkor för att tjäna in en gratis övernattningsnatt medan lyxhotellkedjor som Marriott and Hilton är mycket mer restriktiva. Det krävs fler övernattningsnätter för att komma upp till en viss nivå och det är svårare att byta poäng mot förmåner. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Problematiken med outnyttjade poäng inom lojalitetsprogram har uppmärksamats av personerna bakom Internetsidan Points.com som såg en affärsmöjlighet i detta. Points.com är en sorts börs där man kan handla med de poäng man samlat i olika lojalitetsprogram. Än så länge är bara amerikanska och kanadensiska program med i Points.com, men det kan ändras. Flera stora bolag finns med i Points.com, bland dem American Airlines, som ju startade hela bonusprogramsverksamheten. Man kan också utväxla poäng. Har man 10 000 poäng i American Airlines bonusprogram men hellre vill åka på en bonusresa med Air Canada, så kan man växla sina poäng till 1 181 poäng i Air Canadas program.

Steve Ogden, som är marknadschef på points.com, tror inte att "lojalitetsbörsen" minskar kundernas lojalitet med de bolag de samlar poäng i: "Inget lojalitetsprogram är statistiskt:

folk flyttar, byter jobb, kommer i andra faser i livet som gör att man får andra konsumtionsmönster. Det kan inga lojalitetsprogram i världen stå emot, och därför byter folk också leverantör. Men under de faser i livet då det är vettigt att resa med exempelvis American Airlines, då gör man det. Och om man då kan ta ut bonusresorna med ett annat bolag som passar en bättre, så ökar snarare den möjligheten lojaliteten med det bolag man samlar poäng hos." ([www.oculos.se](http://www.oculos.se), 2005-05-12)

Vid vårt besök på Points.com kunde vi inte hitta någon statistik som talar om verksamhetens omfattning. Att sajten erbjuder 3600 inlösningsalternativ med 42 partnerföretag samt att världens största lojalitetsprogram TripRewards<sup>2</sup> har startat samarbete med Points.com visar att det finns intresse bland konsumenterna. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Detta i sin tur bekräftar problematiken med liggande bonuspoäng för både företag (se exempel med SAS ovan) och kunder som i princip missar sina belöningar. Hur stor del av dessa poäng som inte utnyttjas inom det bolag som har utfärdat dem på grund av de objektiva orsaker som Steve Ogden från Points.com nämner och hur stor del på grund av att programmets medlemmar har ingen lämplig inlösningsalternativ är svårt att säga, men att det finns behov för mer individualiserade belöningsalternativ är många överens om.

#### 5.4 Risker med aggressiv marknadsföring

Maritz Loyalty Marketings ovan nämnda undersökning har lyft fram en annan känslig aspekt med lojalitetsprogram, nämligen dess aggressiva marknadsföring. 58 procent av de utfrågade har sagt att de föredrar att bli informerade om programmets nyheter och kampanjer via Internet, men 9 procent har lämnat något program för att de fick för många mejl från företaget. Inom målgruppen 18-24 år är dessa andelar 63 och 13 procent. ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12)

Risker med intensiv marknadsföring bekräftas i en studie gjord av Carlson Marketing Group bland tjänsteföretag på den brittiska markanden år 2003 som visar att det finns en optimal nivå på marknadsföringsinsatserna. Vid ytterligare satsningar minskar

---

<sup>2</sup> Including 6,000 hotels, TripRewards is the world's largest loyalty program, based on the number of participating hotels. The program's "open earn" structure allows members faster access to point earning by staying in Cendant-franchised hotels, renting Avis(R) and Budget(R) rental cars and purchasing everyday products and services from earning partners.

försäljningen och kundlojaliteten. Analysgruppen menar att befintliga kunder inte gillar att bli behandlade som att man aldrig sett dem förr. Don Peppers, den amerikanska marknadsföringsgurun, håller med och hävdar att det är bättre att investera i service än att bli mer aggressiv i sin marknadsföring. De företag som satsar på att lära känna kunden, skraddarsyr lösningar och är tillmötesgående vid reklamationer, behåller sina kunder längre och dessutom ökar chanser att kunderna rekommenderar företaget vidare. (Forne, 2005)

Att intensiv marknadsföring kan framkalla oönskade effekter är amerikanska konsumentorganisationen CASPIAN ett bra exempel på. CASPIAN startades 2001 och står för "Consumers Against Supermarket Privacy Invasion and Numbering" som ett svar på detaljhandels aggressiva och integritetskränkande marknadsföring och kundregistrering. Organisationen är webbaserad och har en hemsida (<http://www.nocards.org>, 2005-05-13) som snabbt blivit en viktig nyhetskälla för alla inblandade i problematiken. CASPIAN drivs av en privatperson som inte gillar att snabbköpen försöker dra ur kunderna mer och mer information i akt och mening att knyta dem närmare sig. I USA är integritetsdebatten mycket starkare än här i Sverige, vilket säkert beror på att amerikanska konsumenter misshandlats med direktreklam och telemarketing i så många år att de inte orkar med mer riktad marknadsföring. CASPIAN är också en bra varningssignal till de marknadsförare som tror att man kan trycka på kunder vilka system och program som helst utan att förankra dem i en tydlig fördel för kunden. ([www.oculos.se](http://www.oculos.se), 2005-05-12)

### 5.5 Några positiva erfarenheter

Steve Sickel, ansvarig för marknadsföring inom InterContinental Hotels Group och dess lojalitetsprogram Priority Club Rewards, varnar för en, enligt honom, utbred missuppfattning när det gäller lojalitetsprogrammets egentliga syfte. Som ett svar på kritiken om att lojalitetsprogrammen oftast inte lyckas öka kundstillfredsställelse säger han:

"The psychology around engagement and satisfaction is interesting, but the underlying assumption that loyalty programs are about increasing customer satisfaction is flawed. That's not the premise under which they were designed. They are incentive-based reward programs - if you do more, you get more" ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12).

Han understryker alltså att lojalitetsprogrammets syfte inte är att göra en gäst mer tillfredsställd med själva produkten utan att belöna för frekvent köpbeteende.

Sickel är skeptisk mot resultaten från Sigauws studie (se 5.3) och hänvisar till Priority Clubs egna undersökningar:

“In comparing a Priority Club participant 12 months before enrolment and 12 months after enrolment, spend at an IHG property increases an average of 57%. When you consider our break even is about 6% that's a huge ROI. Further, Priority Club members pay a 7% to 10% higher rate and tend to book via the company Web site - the lowest cost booking channel. They stay more, pay more and cost less" ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), ).

Han håller dock med att det är viktigt att ha en bra produkt och att följa gästernas tillfredsställelse separat av medlemskapet i lojalitetsprogrammet. Medan lojalitetsprogram kan stimulera lojalitet är det själva produkten som skapar lojal beteende. Sickel avfärdar också kritiken att alla lojalitetsprogram är likadana: "The difference is all in the how - how you leverage your program, merchandise it and use good targeted marketing" ([www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com), 2005-05-12). Detta ligger i linje med Grönroos teori om de två dimensioner av den totala tjänstekvaliteten, VAD och HUR (se 2.5).

Ett exempel på ett kanske kontroversiellt men till synes effektivt lojalitetsprogram är det amerikanska spelföretaget Harrah's program. Man kan tycka att det är politiskt inkorrekt att stimulera spelandet för eget vinstsyfte, men det är en strategi och ett tillvägagångssätt som är intressant för oss här.

"Vi vill inte att folk ska spela mer. Däremot så vill vi att de ska sluta spela hos våra konkurrenter och istället lägga mer av sitt spel hos oss." Så säger spelföretaget Harrah's marknadsdirektör Richard Mirman till nyhetsbrevet Inside1to1. För att få en större del av varje kunds spelbudget har Harrah's under ett par år utvecklat ett lojalitetsprogram, som löst baserats på strategier man lånat från flygindustrin. Programmet bygger på att man samlar poäng när man spelar, poäng som sedan kan lösas in mot olika kick backs. Lojalitetsprogrammet har 19 miljoner medlemmar och 70 % av Harrah's intäkter kan spåras i programmet genom de särskilda kundkort som spelarna stoppar in i spelautomaterna innan spel. För varje spelare lagras en stor mängd transaktionsdata: vilka

maskiner de helst spelar på, hur länge de spelar vid varje tillfälle, för hur mycket pengar etc. Informationen kopplas till demografiska data och genom denna koppling kan man sedan utveckla kundprofiler, som används i marknadsföringen. Man kan exempelvis identifiera en kund som spelar en gång per kvartal på Harrah's kasinon, men som uppenbarligen spelar någon annanstans vid åtta andra tillfällen varje år. En sådan person kan då få ett erbjudande om en billig resa till något av Harrah's kasinon, en resa som bara kan tas ut i ett tidsfönster så stort att det blockerar spel hos konkurrenterna. ([www.oculos.se](http://www.oculos.se), 2005-05-12)

Detta är ett exempel där företaget aktivt följer upp sina kunder och identifierar dem som har låg köpfrekvens fast man vet att de nyttjar tjänster någonstans. Istället för massutskick av opersonligt marknadsföringsmaterial skräddarsyr Harrah individuellt anpassad reklam för den kritiska målgruppen. Exemplet visar också hur ett lojalitetsprogram kan uppfylla ett av sina delmål, nämligen att bistå organisationens andra avdelningar (jfr Butscher, 2000). I detta fall använder man uppgifter från lojalitetsprogrammets databas för marknadsföringsaktiviteter.

MMHI (Market Metrix Hospitality Index) är ett amerikanskt marknadsundersökningsföretag som kommer ut med branschrelaterade rapporter en gång per kvartal. Rapporterna baseras på 35 000 djupintervjuer med kunder av 135 hotellföretag, 25 flygbolag och 11 biluthyrningsföretag ([www.marketmetrix.com](http://www.marketmetrix.com), 2005-05-14).

MMHI:s undersökning inom hotellbranschen från 2003 visar att lojalitetsprogrammets medlemmar nästan dubbelt så ofta är benägna att komma tillbaka till samma hotell än ickemedlemmar. Rapporten visar också att medlemmar spenderar mer pengar, är mindre sensitiva mot prisökningar och är oftast mer nöjda med hotellet än ickemedlemmar. Antalet intervjuade som svarade "mycket viktigt" på frågan "hur viktigt var ditt medlemskap i hotellets lojalitetsprogram vid val av ditt senaste hotell" ökade med 25 % år 2003 jämfört med 2002. Resenärer som i rapporten kategoriseras som högfrekventa (15 eller fler hotellövernattningar per år) är fyra gånger mer benägna att värdesätta medlemskapet i programmet som mycket viktigt vid val av hotell. Medlemmar i något lojalitetsprogram använder Internet för rumbokning i 43 procent av fall medan ickemedlemmar gör så i 32 procent av fall. 59 procent av medlemmarna använder

hotellets eller kedjans hemsida för bokning medan bara 27 procent av ickemedlemmar gör så. MMHI:s statistik visar att en genomsnittlig profil för en högfrekvent resenär som är medlem i någon lojalitetsprogram är en 47-årig man som reser i affärer, han stannar 31 nätter per år i hotellet, är mycket lojal mot ett varumärke, betalar i genomsnitt 103 \$ (ca 720 kronor) för rummet, men är villig att betala ytterligare 11 \$ (ca 77 kronor) innan han byter till något annat varumärke, och tjänar 104 000 \$ (ca 730 000 kronor) per år. ([www.marketmetrix.com](http://www.marketmetrix.com), 2005-05-14)

I en brittisk undersökning från 2004 har man intervjuat marknadsföringschefer i 1000 företag inom flera tjänstebranscher angående deras lojalitetsprogram. Man har också gjort en ekonomisk analys där man studerade programmets lönsamhet. Slutsatserna är att ett lojalitetsprogram, förutsatt att det är bra konstruerat, ökar sin effektivitet på alla nivåer med tiden. Ju längre tid programmet är i bruk desto mer information företaget har samlat om sina kunder och på det sättet ökat förståelse om deras behov och önskemål. Detta resulterar i mer och fler relevanta förmånserbjudanden till kunder. Under tiden har man också utvecklat strategiskt samarbete med partnerföretag i samma syfte. Ytterligare en fördel är att kostnaderna för programmet sjunker med tiden. (<http://crmguru.custhelp.com>, 2005-05-12)

Detta ligger i linje med Grönroos teori om relationen mellan kundlojalitet och lönsamhet. Han pekar också på faktumet att vid relationer med en gammal och lojal kund är det mycket lättare att göra kunden nöjd i och med att man känner till dennes behov, vilket minskar risken för misstag och därmed sparar kostnaderna för åtgärder. Likaså sparar företaget på marknadsföringskostnader i och med att nöjda och lojala kunder är företagets obetalda marknadsförare som sprider positiv word of mouth. Samtidigt betalar de oftast högre pris än nya kunder eftersom företaget behöver inte ge rabatter för att attrahera dem. (Grönroos, 2000)

## 5.6 Kapitlets sammanfattning

I den första delen av detta kapitel har vi presenterat kritik mot lojalitetsprogram, utifrån både företagets och kundens perspektiv. I strävan efter en så omfattande och verklighetsbaserad bild som möjligt har vi valt att inkludera både den teoretiska och praktiska synvinkeln på lojalitetsprogram. Detta kapitel innehåller med andra ord kritik

från forskare, empiriska undersökningar samt expertuttalanden från personer som dagligen arbetar med lojalitetsprogram. Kapitlet visar att de mest kritiserade aspekterna inom lojalitetsprogram är den bristfälliga påverkan de har på konsumenternas köpbeteende, där presenterade marknadsundersökningar har visat att den främsta orsaken till att kunderna blir missnöjda och i värsta fallet lämnar lojalitetsprogram beror oftast på ointressanta och svåruppnåeliga belöningar. Praktiska erfarenheter och expertuttalanden pekar på att den vanligaste orsaken till att satsningar på lojalitetsprogram misslyckas ur ett företagsperspektiv är för höga kostnader för förvaltning av lojalitetsprogram. Avslutningsvis i kapitlet har vi presenterat ett antal positiva erfarenheter och studier för att få en mer balanserad bild. I nästa kapitel lyfter vi fram de mest kritiska faktorer för lojalitetsprogrammets utfall samt diskuterar deras påverkan om de missköts.



## 6

### Kritiska faktorer

*Detta kapitel utgör analysen av materialet i vår uppsats. Vi kartlägger de faktorer vi finner mest kritiska utifrån tidigare presenterat empiriskt material och ställer dem i relation till de teorier vi har lyft fram i uppsatsen. Vår avsikt är att öka förståelsen kring dessa kritiska faktorer och deras påverkan på lojalitetsprogrammets utfall samt att ge egna förbättringsförslag.*

#### 6.1 Lojalitetsprogrammets roll i det totala erbjudandet

Praxis med lojalitetsprogram har fått en bred utspridning inom de flesta tjänstebranscherna. Förklaringen tror vi ligger i de konkurrensfördelar som de första företagen som implementerade ett sådant fick i början på 1980-talet. Dessa företag ökade snabbt sina marknadsandelar, vilket fick konkurrenterna att följa efter. I takt med att allt fler företag startade sina lojalitetsprogram försvagades därmed också dess potential att skapa konkurrensfördelar. I kapitel 5 såg vi också att ett antal oberoende studier har visat att lojalitetsprogrammets påverkan på konsumenternas beteende, och därmed även deras effektivitet, idag är relativt svag.

Vi anser dock att resultatet av dessa studier skall tolkas med försiktighet. Det som inte framhävs i dem är hur framgångsrika verksamheterna bakom de undersökta lojalitetsprogrammen är. Med det menar vi att ett och samma lojalitetsprogram kan ha olika effekter beroende på företagets totala erbjudande. Detta innebär i sin tur att om en kund lämnar ett lojalitetsprogram behöver inte det betyda att kunden var missnöjd med själva medlemskapet i lojalitetsprogrammet utan missnöje med totalerbjudandet kan också vara orsaken. Med detta i åtanke anser vi att ett lojalitetsprogram inte skall betraktas som en självständig och oberoende marknadsföringsinsats som på egen hand ska uppfylla sitt syfte och leverera resultat. Det ska istället fungera som en del av ett större system av samordnade aktiviteter som samspelar med varandra i syfte att öka värde för kunden. Allt från själva produktionen och leveransen av huvudprodukten till kringtjänster måste präglas av samma målsättning. Det innebär att kvaliteten av VAD vi säljer och kvaliteten av HUR vi levererar det (jfr. 2.4) måste ligga på en konkurrenskraftig nivå för att skapa förutsättningar för lojalt beteende hos kunder.

Således anser vi att lojalitetsprogram ska betraktas som en del av HUR dimensionen av det totala erbjudandet, alltså som ett komplement till företagets kärnprodukt och en del av extraservicen.

Under processen av empiriinsamling fick vi uppfattningen att motiveringen för att starta ett lojalitetsprogram för en del företag var enbart av anledningen att konkurrenterna har ett sådant. Denna uppfattning har delvis bekräftas genom Elite Hotels regionchefs uttalande om att så länge konkurrenterna har ett program så måste också Elite Hotels bedriva sitt (se 5.1). Denna åtminstone till synes oengagerade attityd kan i vissa fall påverka programmets effektivitet eftersom det finns risk att sådana halvhjärtade satsningar inte utnyttjar programmets fulla potential. För dessa företag kan satsning på lojalitetsprogram innebära ett nödvändig ont, ett mål istället för ett medel. Ambitionen slutar oftast i att ge kunderna poäng för deras inköp. Men det räcker inte längre. Poäng och de ekonomiska förmåner poängen löses in mot får kunderna hos konkurrenterna också och därför krävs det andra insatser för att ett lojalitetsprogram ska uppfylla sitt syfte.

## 6.2 Kritiska faktorer

Utifrån kapitel 5 kan vi konstatera att lojalitetsprogram kan få flera oönskade utfall vid bristfällig konstruering och förvaltning av ett sådant. Antigen lämnar medlemmarna lojalitetsprogrammet och sannolikt på sikt även slutar vara kunder hos företaget, eller är de kvar som medlemmar i programmet utan att uppvisa lojalt beteende, vilket resulterar i att de kostnader som kan hänföras just till dessa kunder inte täcks. Då är det rimligt att tro att ytterligare en negativ konsekvens kan bli att företaget får svårigheter med att attrahera nya kunder till sitt lojalitetsprogram.

Vi kan också konstatera att dessa oönskade utfall orsakas av ett flertal olika faktorer. Vår andrahandsempiri har visat att vissa faktorer har varit mer återkommande än andra och med, i vår mening, påtaglig orsak - verkan samband. Det som oftast visar sig negativt påverka lojalitetsprogrammets utfall och därmed utgör enligt vår bedömning de mest kritiska faktorerna är *adekvata belöningar, kriterierna för att uppnå en belöning* och *kostnader som kan hänföras lojalitetsprogrammet*. Vad som inte har framkommit i kapitel 5, men som vi ändå anser har stor påverkan på lojalitetsprogrammets utfall och

därmed betraktar som kritiska faktorer, är företagets *totalerbjudande* samt de ansvarigas *motivation* och *engagemang* vid implementering och förvaltning av lojalitetsprogram (se 6.1). De sistnämnda faktorerna står utanför ramen för den praktiska förvaltningen av ett lojalitetsprogram och kan därmed inte åtgärdas inom själva konceptet. Därför nöjde vi oss med att bara nämna dem i kapitlets inledning.

### 6.2.1 Belöningar

De flesta lojalitetsprogrammedlemmar lämnar programmet på grund av missnöjet med förmånerna (se 5.4). Antigen är själva belöningarna ointressanta eller så är det för svårt att uppfylla kriterier för att bli belönad (det sistnämnda diskuteras utförligare i avsnitt 6.2.2). Att företag erbjuder ointressanta belöningar för medlemmar inom sitt lojalitetsprogram resulterar i att medlemmarna inte får nytta eller användning för sina insamlade poäng och därmed kan medlemskapet upplevas som meningslöst. Varför företag erbjuder ointressanta belöningar tror vi kan bero på att företaget inte känner sina kunders behov och intressen tillräckligt väl, att företaget söker lågkostnadslösningar, eller som vi ovan nämnde att företaget helt enkelt är oengagerat vad gäller denna problematik.

Vi är medvetna om att det är orealistiskt att förvänta sig att ett lojalitetsprogram kan innehålla förmåner skraddarsyddas efter varje kunds specifika intresse och behov men vi anser att kunderna bör profileras så mycket det går och placeras i så smala målgrupper som möjligt. Detta för att öka chansen att konstruera ett förmånserbjudande som ska innehålla något relevant för de flesta. En förutsättning är att lära känna sina kunder och spara information om dem. Detta kan göras på två sätt, formellt genom en databas där man sparar information om varje kund, och informellt där information läggs till det intellektuella kapitalet, dvs. hos de anställda. Båda sätten är lika viktiga tycker vi, men som vi kunde se i avsnitt 3.3.3 bör företaget spara så mycket information som möjligt i en databas eftersom den inte är beroende av personalflytt. Oavsett hur sådan information lagras i företaget är det viktigt att vara informationskritisk och fördomsfri vid placering av kunder i vissa målgrupper. Som vi kunde se i avsnitt 4.1 brukar kunder kategoriseras efter ett antal parametrar som kan påverka deras konsumtionsbeteende såsom de sociala, kulturella, personliga och psykologiska. Det visar sig dock att kunder inte alltid beter sig enligt en på så sätt konstruerad profil. Detta komplicerar ytterligare processen att lära känna kunder och tillfredsställa deras behov. Kraven ställs på personalen och de ansvariga inom företaget att försöka se bakom den stereotypa bilden som en kunds anställning,

inkomst, kön, status osv. kan skapa, och istället se denne som en individ vars beteende kan variera beroende på aktuella omständigheter. Uppmärksammas inte detta perspektiv kan det leda till att företag satsar på en kund som till synes platsar i en målgrupp men som egentligen inte vill ha relation med företaget eller tvärtom, att kunden som inte passar in vill ha en relation och smyger sig in med förluster som följd. Det perspektiv på konsumtionsbeteende som vi har presenterat i kapitel 4 innebär i första hand en ifrågasättning av kundens profil som företaget upplever den. Många företag har misslyckats med att behålla sina kunder på grund av en missuppfattning av deras behov. Detta, tror vi, kan i vissa fall förklaras med att företagen missuppfattade kundernas beteende och följaktligen skapade en felaktig bild av deras intressen och behov. Att en hotellgäst är affärsresenär och medlem i hotellets lojalitetsprogram, som checkat in i dyr kostym och representerar ett stort bolag, behöver inte betyda att han spelar golf och vill använda sina bonuspoäng för det eller att han inte vill ha en vanlig kebab med vitlök för middag på sitt rum.

Detta lyfter fram vikten av lojaliteten hos de anställda eftersom det bara är de som kan komma tillräckligt nära kunden och upptäcka dennes inre identitet. Vi menar att det är i kontakt med de anställda som kunden kan avslöja sina intima behov, något som marknadsföringsundersökningar har svårt att lyfta fram. Därför är det viktigt att de anställda är lojala mot företaget, att de stannar kvar och använder den vunna informationen för företagets bästa.

Utvecklingen mot icke ekonomiska förmåner som kunde ses i avsnitt 5.3 anser vi förstärker ytterligare de anställdas roll i relationsmarknadsföringsprocessen. Bengtsson m.fl. har i sin D-uppsats om lojalitetsprogram vid Lunds Universitet från år 2004 kommit fram till liknande slutsats. Studenterna gjorde en enkätundersökning bland hotellgäster som visade att både medlemmar och icke medlemmar i hotellets lojalitetsprogram kände sig lika mycket uppskattade av personalen och var lika nöjda med relationen till företaget. Detta tyder på att de ekonomiska förmåner vunna genom medlemskap i lojalitetsprogram har haft marginell påverkan på gästernas tillfredsställelse med relationen till företaget. Eftersom de anställda är den viktigaste resursen för skapande och utveckling av kundrelationer, i synnerhet icke ekonomiska förmåner, betraktar vi deras roll som ytterligare en kritisk faktor för lojalitetsprogrammets utfall.

I strävan efter att behålla lönsamheten tror vi som tidigare nämnt att företag ofta försöker hitta lågkostnadslösningar vid konstruering av förmånspaketet. Problemet brukar bestå i att lågkostnadslösningar oftast innebär oattraktiva produkter eller tjänster alternativt någorlunda attraktiva men som erbjuds under opassande tider. Praxis med att erbjuda sådana belöningar kan skapa en motsatt effekt där kunder kan känna sig underskattade och irriterade och i slutändan lämna programmet. Men även i de fall där företaget erbjuder attraktiva belöningar är det inte säkert att de ska passa alla medlemmar. Här vill vi återigen understryka vikten av att företag känner sina kunder och förstår deras behov samt vad som påverkar deras bakomliggande konsumtionsprocesser. Vi anser att det är utifrån denna kunskap som företag bör anpassa sina förmånserbjudanden. Ett exempel på företag som har förstått vikten av detta är hotellkedjan Rica Hotels. Vid ett besök på deras hemsida hittade vi följande uttalande:

”Dina intressen intresserar oss! Som medlem av lojalitetsprogrammet får du skräddarsydda upplevelsepaket som baseras på dina intressen. Och ju bättre vi känner dig och dina intressen, desto bättre och lämpligare erbjudanden kan vi ge dig.” ([www.rica.se](http://www.rica.se), 2005-09-24)

Det visade sig dock att företaget erbjuder skräddarsydda förmånspaket först efter 15 övernattningar vilket vi anser vara ett högt uppsatt kriterium. Denna problematik diskuteras vidare i nästa avsnitt.

Framgången med Points.com (se 5.3) lyfter fram en annan aspekt vad gäller poäng och belöningar. Denna pågående trend, nämligen att allt fler lojalitetsprogrammedlemmar som inte erbjuds relevanta förmåner byter sina poäng tyder på att bonuspoäng har blivit en vara. Man kan köpa, sälja eller byta dem, vilket i sin tur gör dem ursprungslösa. Med det menar vi att poäng inte längre är öronmärkta med varumärket som utfärdat dem, vilket motverkar själva syftet med dessa. Om vi inte kan lösa in poäng mot någon tillfredsställande belöning då är det antingen att låta bli eller att byta mot någonting vi har användning för. Och om det är så att vi byter mot något annat företags poäng då är det det andra företags produkt som gör oss tillfredställda vilket, tror vi, kan motverka lojaliteten mot det första företaget. Detta kan jämföras med ett födelsekalas där gästerna kommer med helt fel presenter som vi sen är tvungna att byta. Vi respekterar omtanken men innerst inne är vi kanske lite besvikna. Känner inte våra vänner oss bättre än så?

Denna utveckling möjliggör för en kund som är missnöjd med medlemskapet i ett visst lojalitetsprogram att stanna kvar som medlem och ta emot de poäng som intjänas oavsett köpfrekvensen istället för att lämna det. Vi tror att detta beteende kan bli allt mer utspritt i och med att medlemskap i de flesta lojalitetsprogram är kostnadsfritt och att poängens användningsområden blir allt fler. I slutändan kan det skapas en situation där alla är medlemmar överallt men poäng samlas och utnyttjas valfritt. I sådana fall är det lätt att dra slutsatsen att denna utveckling motverkar lojalitetsprogrammets ursprungliga syfte. Den strider också mot de grundläggande principerna för relationsmarknadsföring eftersom den försvagar och i värsta fall upplöser relationsbandet mellan företag och kund. Vår åsikt är att ett företag kan skydda sig mot denna trend bara genom att ta reda på vad dess kunder eftersträvar och utveckla sitt förmånserbjudande utifrån denna kunskap.

Vi vill även poängtera vikten av att utvärdera kundernas tillfredsställelse med förmånerna med jämna mellanrum (jfr 3.4). Detta eftersom vi anser att kundernas intressen eller behov kan förändras under medlemskapets tid. Till exempel, en kund som brukade använda sina bonuspoäng för gratis övernattnings under helger uppskattar kanske inte längre den förmånen på grund av ändrade familjeförhållanden. Dessa förändringar tror vi kan orsakas av sådant som trender, personlig utveckling eller jobbyten som medför en annan företagskultur och rutiner.

### 6.2.2 Den långa vägen till belöningen

Att det kan vara svårt att uppfylla kriterier för belöning kan bero på att företaget tillämpar alldeles för stränga villkor, vilket kan försvåra även för någorlunda frekventa köpare att erhålla en belöning (problematiken är givetvis bransch- och företagsspecifik). För en kund som exempelvis flyger ett par gånger per år med SAS inom Europa kan det ta flera år innan denne kommer upp till det antal poäng som krävs för att få en gratis flygresa (jfr. [www.sas.se](http://www.sas.se), 2005-09-24). I en sådan situation tror vi att många kan uppleva att det är meningslöst att vara medlem i programmet. Vi anser att detta kan undvikas genom att företaget utformar ett belöningssystem där kunderna efter några initiala köp får mindre belöningar på vägen till den stora belöningen. I hotellbranschen är det exempelvis vanligt att en hotellgäst samlar ihop tillräckligt med poäng för en gratis övernattnings efter ca tio övernattnings. Fram till dess är det oftast små och blygsamma förmåner som erbjuds till programmedlemmar. I praktiken innebär detta att gästen måste först genom sina tio återköp bevisa att den är lojal och vill ha en relation med företaget för att först då kunna

få ett erkännande av företaget i form av belöning. Denna praxis strider mot det som, bland andra, Storbacka säger, att ansvaret för en relationsutveckling ligger hos företaget (se 2.5). Om vi ska instämma, innebär detta att företaget som bedriver ett lojalitetsprogram i princip måste visa goodwill och att det tror på kunden och belöna den redan efter ett mindre antal köp i tron att kunden återkommer och att investeringen lönar sig. Samtidigt sänder företaget en signal att det tror på sig själv och sitt totala erbjudande och litar på att kunden kommer tillbaka. Ett exempel på företag som lägger ansvaret för relationsutveckling på kunden är hotellkedjan Choice Hotels. Följande citat från företagets hemsida illustrerar hur företaget sätter villkor för fortsatt relation med kunden: ”Om du är en trogen gäst hos oss kommer du snabbt att tjäna ihop poäng så att du blir uppgraderad till ett silver eller guld kort, något som ger dig ännu fler förmåner.” ([www.choicehotels.se](http://www.choicehotels.se), 2005-09-24). Detta ”erbjudande” tolkar vi som att kunden själv först måste lita på företaget, välja det framför konkurrenterna, satsa på relationen och bevisa att den är lojal för att efteråt få ett erkännande.

Rent praktiskt, om belöningsystem omkonstrueras så att gästen exempelvis får en rumuppgradering i mån av plats eller en någon annan ”högt värde–låg kostnad” -förmån efter, låt säga fyra övernattningar och därefter mindre ”låg värde–låg kostnad” -förmåner i samband med varje övernattning fram till den stora belöningen (se Butschers kostnad–värde matris i kapitel 3). På det sättet visar företaget redan i ett tidigt skede att det vill ha en relation med kunden och att kunden är uppskattad. Vi tror att effekten av denna enkla förändring i belöningsystemet kan vara positiv på två sätt. För det första får kunden relativt snabbt en konkret nytta av sitt medlemskap, vilket gör det meningsfullt redan från början. För det andra får kunden en extra uppskattning av företaget och därmed ett tecken på att dennes relation med företaget är välkommen, vilket i sin tur ytterligare kan förstärka relationen. På längre sikt kan det innebära att kunden blir med större sannolikhet lojal och därmed mer lönsam, vilket förvandlar de relativt små extrakostnaderna till en god investering. Detta resonemang ligger i linje med bland andra Grönroos och Gilbert som tror att relationer blir starkare och lönsammare med tiden (jfr. 2.2.1 och 2.6).

### 6.2.3 Kostnadsaspekter inom lojalitetsprogram

Det är rimligt att tro att alla företag vill ha så många kunder som möjligt och att deras lojalitet helst ska formaliseras genom medlemskap i ett lojalitetsprogram. Ökningen i antalet medlemmar tvingar dock företaget att satsa ytterligare resurser i förvaltningen av

sitt lojalitetsprogram. Med resurser menar vi ökade kostnader för administrering av databasen, ökad kostnad för reklamutskick, kundsegmentering och nyanställning. Lojalitetsprogrammet kan med ett ökat antal medlemmar växa så pass mycket att företaget till slut blir tvunget att upprätta en separat avdelning för att administrera det (se 5.1). Detta kan resultera i negativa konsekvenser för företaget i form av minskad flexibilitet, försvagad soliditet och kapitalbindning. Därför tror vi att företaget måste noga överväga utvecklingen av sitt lojalitetsprogram och definiera tydliga mål när det gäller programmets omfattning.

För företaget är varje kund viktig och välkommen, men när det gäller medlemskapet i lojalitetsprogram är det lågfrekventa kunder som bör ifrågasättas eftersom dessa inte täcker sin del av redan nämnda kostnader. Därför anser vi att varje företag bör räkna ut en så kallad brake-even punkt för sitt lojalitetsprogram genom att beräkna det antal återköp som krävs för att en kund ska täcka den del av kostnader för lojalitetsprogrammet som kan hänföras till just denne. Att bedöma lönsamhet för en kund på det här sättet innebär att en kund blir mer lönsam antingen med mer frekvent återköp eller i takt med att företaget ökar sin effektivitet i hanteringen av dennes medlemskap. En lösning på det sista kan vara att företaget tänker om och undersöker om den avdelning som förvaltar företagets lojalitetsprogram kan organiseras som en profitcenter istället för kostnadscenter som brukar vara fallet med administrativa enheter.

I vilket fall som helst bör bedömningen av lönsamheten hos en kund vara det första steget vid utvärderingen av en specifik kundrelation. På det sättet kan statistiken om kunder som lämnar ett lojalitetsprogram få en annan konnotation, nämligen att en del av medlemsförluster kan innebära positiva ekonomiska konsekvenser för företaget. Vi anser att olönsamma kunder bör släppas, åtminstone för tillfället, för att eventuellt vid ett senare tillfälle utvärdera relationen på nytt. Innan relationen avbryts helt och hållet bör företaget genomföra en defektionsanalys för att få insyn i kundens motivering att lämna lojalitetsprogrammet, vilket kan underlätta för företaget att i framtiden upptäcka i tidigt stadium när andra kunder riskerar att försvinna (jfr. 2.2.1). Detta anser vi är väldigt viktigt eftersom det bara är de missnöjda kunderna som vet vad orsaken till deras missnöje är. Genom att intressera sig för att förstå vad som har orsakat missnöjet hos kunden kan företaget visa att det ändå bryr sig och söker sätt att i framtiden bli bättre. Vi tror att det dessutom kan öka chansen att kunden faktiskt kommer tillbaka.



Genom att beräkna en brake-even punkt för lojalitetsprogrammet kan ett företag identifiera vilka kunder bär sina kostnader. För de kunder som ligger nedanför brake-even punkten anser vi att företaget bör analysera vilka av dessa bör släppas och vilka eventuellt har potential att bli lönsamma och därmed borde bearbetas. Fokus bör ligga på de kunder som befinner sig på den övre sidan av brake-even punkten. Om dessa lämnar programmet innebär det direkta vinstförluster för företaget. Naturligtvis är det så att de mest frekventa köparna kan snabbare komma upp till den nivå som krävs för att få belöningar. Det betyder att de som är mindre frekventa men som ändå bedöms som lönsamma för företaget ligger i riskzonen eftersom det tar längre tid för dessa att komma upp till det poängsaldo som krävs för att erhålla en belöning.

Hur kan då ett företag undvika olönsamma kunder som medlemmar i sitt lojalitetsprogram? Vi tror att införande av avgift för medlemskap kan vara rätt metod trots att det kan skapa missnöje bland vissa medlemmar. Om vi ska tro på teorin vi såg i avsnitt 2.2.1 där lojala kunder ansågs vara beredda att betala mer då de vet vilket värde de får för pengarna, innebär detta att äkta lojala kunder inte borde vara så känsliga för att betala en avgift för medlemskapet. En studie i avsnitt 5.3 visade att den tredje vanligaste orsaken till att kunder lämnar lojalitetsprogram var avgiften för medlemskapet (22 % av utfrågade angav detta). Det som skulle vara intressant här är att göra en analys av dessa kunders köpefrekvens innan de lämnade ett program för att se hur många av dessa har varit lönsamma för företaget i fråga.

Vi tror att avgiften ska kunna fungera som en inträdesbarriär för illojala kunder eftersom denna kostnad kan svårt väga upp till upplevd nytta för dessa. Här vill vi dock påpeka att om en kund lämnar medlemskapet i ett företags lojalitetsprogram behöver inte det alltid betyda att han eller hon för den skull slutar köpa företags tjänster. Eftersom dessa illojala kunder är ofta olönsamma också (åtminstone som medlemmar i lojalitetsprogram) innebär deras avhopp besparingar för företaget.

En annan positiv effekt av att införa avgifter är att de kan finansiera en rad satsningar som kan höja kundnytta för de lojala kunderna. Företaget kan till exempel investera dessa pengar i extra förmåner eller sänka nivåer för att uppnå de befintliga. Avgifterna kan dessutom öka status för själva medlemskapet i och med att det då inte är alla som kan

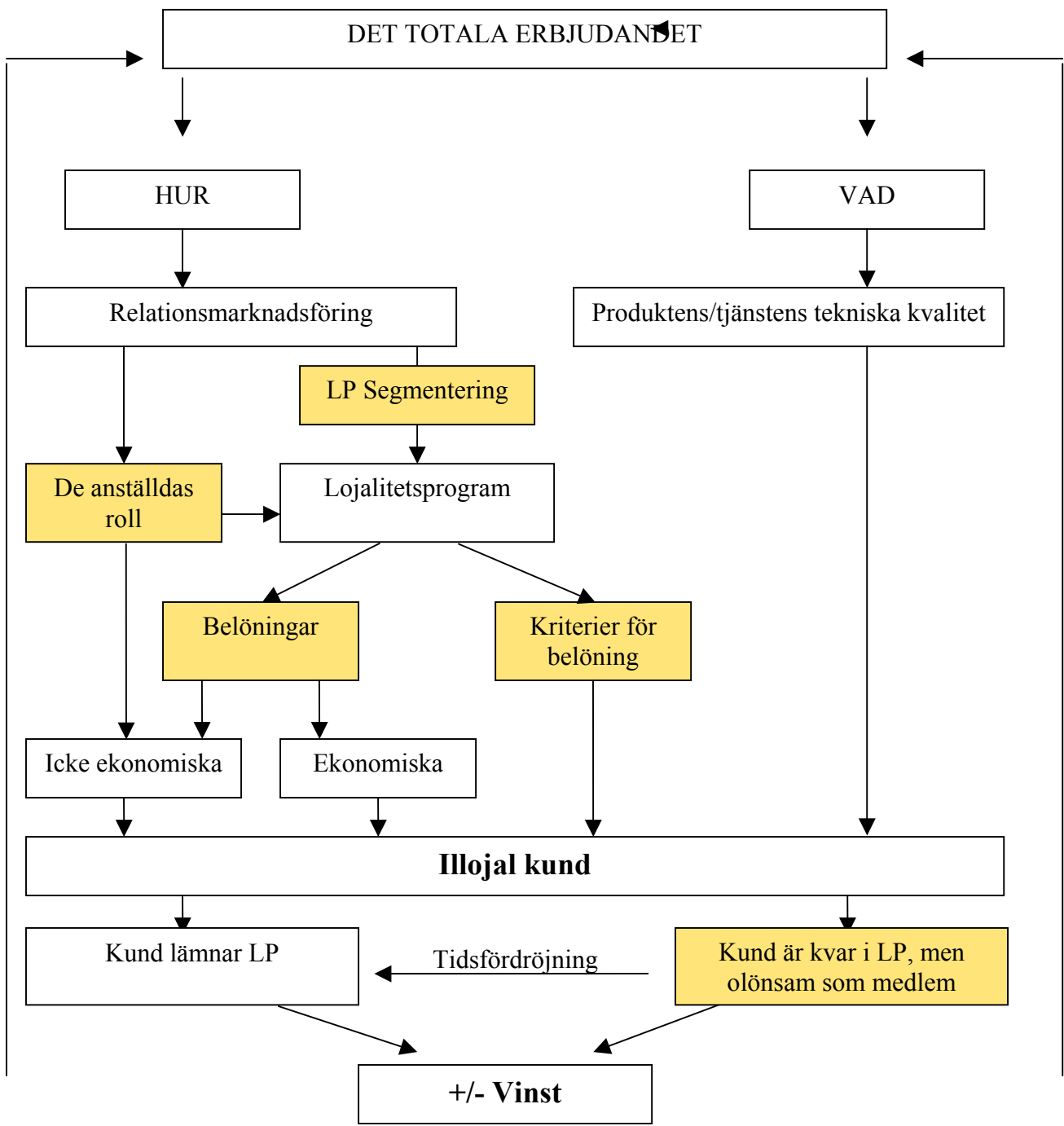
eller vill vara med. Att införa avgifter för medlemskap kan också användas för att säkerställa att administrativa kostnader för lojalitetsprogrammet kan täckas.

### 6.3 Slutsatser

Det som visar sig orsaka mest missnöje hos programmets medlemmar är otillfredsställande förmåner samt de högt uppsatta kriterierna för att uppnå en belöning. Att företag erbjuder otillfredsställande förmåner för sina medlemmar kan delvis bero på företagets fokus på kostnader och delvis på företagets oförmåga att identifiera medlemmarnas intressen och behov. Vi finner det nästan förvånansvärt att vissa företag, trots en utmärkt möjlighet att med hjälp av sin databas samla relevant information om respektive kund och skapa en uppfattning om vad kunden vill ha, ändå inte lyckas erbjuda tillfredsställande förmåner. Att vissa företag ställer för höga kriterier för att uppnå en belöning tolkar vi också som en följd av kostnadstänkande. Detta anser vi är felaktig strategi på lång sikt. Att sänka kriterier för en belöning kan innebära ökade kostnader, men vi anser att det egentligen borde betraktas som en investering i kundrelationer, vilket kan löna sig på lång sikt. Kostnader för ovannämnda åtgärder kan delvis täckas genom att införa en avgift för medlemskap. Detta kan i sin tur ha ytterligare en positiv effekt. Denna kostnad kan nämligen fungera som en inträdesbarriär för mindre lojala och därmed mindre lönsamma kunder. På detta sätt sparas resurser från hanteringen av databasen samtidigt som resurser befrias för fokusering på mer lojala och lönsamma kunder.

Hittills har vi identifierat fyra kritiska faktorer för lojalitetsprogrammets utfall. För att kunna konstruera ett attraktivt förmånspaket med intressanta ekonomiska belöningar, högt tillfredsställande icke ekonomiska belöningar, där de anställda ska ha en central roll i utvecklingen och leveransen av dessa, och samtidigt behålla lönsamheten krävs det att företaget identifierar de rätta kunderna samt deras intressen och behov. Därför anser vi att en både kvantitativ och kvalitativ segmentering är en förutsättning för ett positivt utfall av ett lojalitetsprogram. Under en segmenteringsprocess kan företaget för det första identifiera och exkludera olönsamma kunder och för det andra kan de kunder som bedöms ha lönsamhetspotential profileras och placeras i så smala målgrupper som möjligt för att underlätta konstruering av skräddarsydda erbjudanden i förmånspaket. Därmed drar vi slutsatsen att segmentering i sig kan betraktas som en kritisk faktor.

Sammanfattningsvis illustrerar figur 6.1 de kritiska faktorer som kan hänföras fenomenet lojalitetsprogram. Figuren är en egen modell som syftar till att ge läsaren en mer överskådlig bild av dessa faktorer funktion, roll och påverkan på den övergripande verksamheten.



■ Kritiska faktorer

Figur 6.1. Kritiska faktorer för lojalitetsprogrammets utfall.

- *LP Segmentering* – avser segmentering av kunder som ska ingå medlemskap i lojalitetsprogrammet. Ingen eller bristfällig segmentering kan leda till att ”fel” kunder ingår medlemskap i lojalitetsprogrammet och att intressen av behov av de ”rätta” kunderna misstolkas.
- *De anställdas roll* – underskattning av de anställdas roll i relationsmarknadsföringen, i synnerhet deras funktion vid utveckling och leverans av icke ekonomiska belöningar, kan leda till dessa viktiga belöningar uteblir.
- *Belöningar* – bristfällig konstruering av förmånspaket kan leda till otillfredsställelse hos medlemmar i lojalitetsprogrammet på grund av att de inte finner någon nytta av medlemskapet.
- *Kriterier för belöning* – för högt uppsatta kriterier för belöning kan leda till att kunder måste vänta för länge för att uppleva nytta av sitt medlemskap och få ett erkännande för sin lojalitet från företaget.
- *Kund är kvar i LP men olönsam som medlem* – avser kostnadsaspekter. De kostnader som kan hänföras till de lönsamma medlemmarna inom lojalitetsprogrammet täcks av dessa. Därför betraktar vi inte de medlemmarna som kritiska. Kostnader som orsakas av de olönsamma kunder som står kvar som medlemmar i lojalitetsprogrammet påverkar direkt utfallet av lojalitetsprogrammet på ett negativt sätt.

Bristfällig hantering av en eller flera av dessa kritiska faktorer kan direkt eller indirekt leda till minskad vinst för den övergripande verksamheten, vilket i sin tur påverkar förutsättningarna för fortsatt förvaltning av det totala erbjudandet. Löpande i detta kapitel har vi framfört egna förbättringsförslag till hur företag kan öka chansen att dessa kritiska faktorer förvandlas till framgångsfaktorer och nedan följer en sammanställning av våra viktigaste förslag:

- Lyfta fram och förstärka de anställdas roll i identifieringen av kundernas intressen och behov samt vid utveckling och leverans av icke ekonomiska belöningar.
- Räkna ut brake-even punkt för medlemmar i lojalitetsprogrammet för bättre lönsamhetskontroll.
- Införa avgifter för medlemskap för att förbättra lojalitetsprogrammets finansiella bärkraft och som en inträdesbarriär för olönsamma medlemmar.

- Konstruera belöningssystemet så att kunden belönas i ett tidigt skede i relationen och markera på det sättet att företaget tar över ansvaret för relationsutvecklingen.
- Aktivt samla information om kundernas intressen och behov med hjälp av databasen och de anställda och utifrån det konstruera ekonomiska belöningar.
- Öka förståelse bland anställda för de psykologiska processer som påverkar konsumtionsbeteende för att på det sättet bättre matcha kundernas behov och intressen med förmånspaketet.
- Såsom företaget segmenterar för sin huvudprodukt borde det segmentera för sitt lojalitetsprogram.

## Avslutande reflektioner

*I detta avslutande kapitel reflekterar vi över resultatets generaliserbarhet och validitet. Vi kommenterar även den valda metoden samt hur vi anser att vi har bidragit till befintlig forskning inom det valda ämnesområdet. Slutligen ger vi våra förslag till vidare forskning.*

### 7.1 Reflektioner över resultatet

Att det från början planerade samarbetet med ett hotellföretag misslyckades medförde enligt vår åsikt en positiv konsekvens för resultatet av vår uppsats. Hade vi behållit det ursprungliga syftet och använt oss av ett fallföretag, hade uppsatsen fått ett mycket smalare perspektiv och mycket fokus hade lagts på ett enda företag. Med det nuvarande bredare perspektivet, utan fokus på något särskilt företag, anser vi att resultatet av vår uppsats istället är mycket mer generaliserbart och kan appliceras på de flesta verksamheter i tjänstebranscher. Å andra sidan hade vi visserligen med hjälp av ett fallföretag kunnat fördjupa oss i specifika problemområden. Vi hade även kunnat få ett tidsperspektiv på ett specifikt lojalitetsprogram och följa programmets utveckling inom en tidsram och på så sätt utvärdera effekten av eventuella åtgärder under tiden.

Att använda andrahandsempiri anser vi har varit en välfungerande metod för att uppnå syftet med denna uppsats men ibland har vi saknat insyn i omständigheterna runt vissa undersökningar. Eftersom lojalitetsprogram bara är en del av ett företags totala erbjudande påverkas medlemmarnas lojalitet av omständigheter såsom nivån på den tekniska kvaliteten av kärnprodukten/tjänsten eller hur länge verksamheten har bedrivits. Då våra slutsatser kan tillämpas både i implementeringsfasen samt under själva förvaltningen och utvecklingen av ett lojalitetsprogram finner vi vårt resultat generellt applicerbart och finner därmed att ovanstående problematik inte direkt påverkar validiteten av våra slutsatser.

### 7.2 Uppsatsens bidrag

Vi anser att vårt bidrag till befintlig forskning inom ämnesområdet ligger bland annat i att vi har applicerat teorier om självkoncept på fenomenet lojalitetsprogram. Därmed har vi

betraktat problematiken om konsumtionsbeteende i ett lojalitetsprogram utifrån ett perspektiv som hittills inte har uppmärksammats i litteraturen. Vi har även framhållit en mer kritisk syn på lojalitetsprogram och sammanställt en översikt av praktiska problem som de ansvariga för lojalitetsprogram dagligen möter. Vi anser att vi även har bidragit till att utveckla ett teoretiskt underlag för beslutsfattande gällande implementering och/eller utveckling av lojalitetsprogram.

Vi tror att främst ansvariga och anställda inom ett företag som bedriver eller ska starta ett lojalitetsprogram kan ha nytta av denna uppsats, men även akademiker och alla andra som har ett intresse för ämnet. Resultatet kan vara användbart för praktiker och kan ses som ett avsnitt i en instruktionsbok om lojalitetsprogram eller som råd för användningen av ett sådant. Vi anser att vi generellt har bidragit till att belysa varför det ibland uppstår ett gap mellan lojalitetsprogrammets mål och resultat. Vi har även uppmärksammat och ökat förståelsen för lojalitetsprogrammets svaga punkter samt potentiellt negativa effekter för den övergripande verksamheten, något som hittills är föga diskuterat i litteraturen. Vår förhoppning är att denna uppsats också kan väcka intresse, inspirera och öppna nya frågor och därmed stimulera för vidare forskning inom fenomenet lojalitetsprogram.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

Under arbetsprocessen med denna uppsats väcktes intresset hos oss för ett antal andra aspekter inom fenomenet lojalitetsprogram. Vi har dock inte kunnat täcka dessa aspekter i denna uppsats och därmed återger vi dem som förslag till vidare forskning:

- Att göra en empirisk studie vid nedläggning av ett lojalitetsprogram skulle vara intressant för att se hur själva verksamheten, konkurrensbilden inom branschen och det geografiska området påverkas.
- Vi undrar också om erfarenheter från arbetet med lojalitetsprogram kan tillämpas på intern kommunikation, dvs. för att öka lojaliteten hos de anställda.
- Vi är även nyfikna på hur ett lojalitetsprograms livscykel kan se ut. Finns det något optimalt antal medlemmar för ett lojalitetsprogram i relation till verksamhetens omfattning där programmets effekt är som störst?

- Vi tror att det även hade varit motiverat att undersöka hur den potential som finns hos anställda kan utnyttjas bättre när det gäller insamling av kvalitativ information om kunder samt vid utveckling av icke ekonomiska förmåner.



## Källförtäckning

### Böcker:

- Arantola, H. *Building Loyalty or Building Commitment – An Empirical Study of Costumer Loyalty Programs*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 2000.
- Butscher, S. *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Kristianstad: Liber Ekonomi, 2000
- Grönroos, C. *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi, 2002
- Gummesson, E. *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi, 2002
- Holloway, J.C. *The Business of Tourism*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 1998
- Kotler, P. *Marketing Management: The millennium Edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Sadle River, 2000
- Kotler, P. m. fl. *Marketing for Hospitality and Tourism – 3 rd ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.
- Norrmann, R. *Service Management, Ledning och styrning i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber Ekonomi, 2000.
- Reichheld, F. F. *The loyalty effect : the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School, 2001.
- Storbacka, K. *CRM : customer relationship management: leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi, 2000.
- Söderlund, M. *Den nöjda kunden: kundtillfredsställelse - orsaker och effekter*. Malmö: Liber Ekonomi, 2000.
- Thompson, H. *Who Stole My Customer: Winning Strategies for Creating and Sustaining Customer Loyalty*. New York: Prentice Hall, 2004.

### Artiklar:

- Björk, P. *Kundklubbar och Lojalitetsprogram i ett Relationsmarknadsföringsperspektiv*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 2000.

- Borda, B. & Lundin, S. "Vem får grädden på tårtan? Om samhällets subtila maktstrukturer i Pierre Bourdieus sociologi". RIG, nr 3: 66-85., 1986.
- Chon, K. "Self-Image/Destination-Image Congruity". Annals of Tourism Research, nr 19:360-363, 1992.
- Forne, D. *Marknadsföringsgurun: Investera i Service*. Dagens Handel, nr 3: 22, Stockholm: OTW Publishing, 2005.
- Gilbert, D. C. "Relationship Marketing and Airline Loyalty Schemes." Tourism Management, 17 (8): 575-582, 1996.
- Markus, H. & Nurius, P. "Possible Selves". American Psychologist, nr 4:954-969, 1986.
- McIlroy, A. & Barnett, S. "Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work?" *Managing Service Quality*. MCB University Press vol.10 (6): 247-255, 2000.
- O'Malley, L. "Can loyalty schemes really build loyalty?". Marketing Intelligence & Planning vol. 16, 1998.
- Ross, I. "Self Concept and Brand Preference". Journal of Business of the University of Chicago, nr 44: 38-50, 1971.
- Sirgy, J. M. "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review". Journal of Consumer Research, nr 9:287-300, 1982.
- Sirgy, J. M. "Destination image, self-congruity, and travel behavior: Toward an integrative model". Journal of Travel Research, nr 38, 2000.
- Wynne, D. "Leisure, lifestyle and the construction of social position". Leisure Studies, nr 9: 21-34, 1990.

## Elektroniska källor

- [www.di.se](http://www.di.se) 2005-04-20
- [www.khm.lu.se](http://www.khm.lu.se) 2004-04-20
- [www.DestinationCRM.com](http://www.DestinationCRM.com), 2005-04-24
- [www.keepmedia.com](http://www.keepmedia.com) 2005-05-12
- [www.oculos.se](http://www.oculos.se) 2005-05-12
- [http://crm guru.custhelp.com](http://http://crm guru.custhelp.com) 2005-05-12
- [www.nocards.org](http://www.nocards.org), 2005-05-13
- [www.fek.umu.se](http://www.fek.umu.se) 2005-05-14

- [www.wyndham.com](http://www.wyndham.com), 2005-05-14
- [www.privataaffarer.se](http://www.privataaffarer.se), 2005-05-14
- [www.marketmetrix.com](http://www.marketmetrix.com), 2005-05-14
- [www.rica.se](http://www.rica.se), 2005-09-24
- [www.choicehotels.se](http://www.choicehotels.se), 2005-09-24
- [www.sas.se](http://www.sas.se), 2005-09-24

## Högskoleuppsatser

- Beck, F. & Kallur, D. *Lojalitetsprogram och lojalitet - En kvalitativ studie av kunder med ICA Kundkort*. Magisteruppsats, Civilekonomprogrammet, Umeå Universitet, 2002.
- Bengtsson, C. Gunnarsson, E. & Wilhelmsson, A. *Lojalitetsprogram som relationsförstärkare*. Magisteruppsats, Service Managementprogrammet, Lunds Universitet – Campus Helsingborg, 2004.