



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

**Sökes: LOJALITET**

**Finnes: REGIONAL FLYGPLATS**

- En studie om lojalitetsskapande i en komplex verksamhet -

**Författare:**

Sara Lundkvist  
Jill Nilsson  
Anna Samuelsson

**Handledare:**

Szilvia Gyimóthy  
Jan-Henrik Nilsson

Magisteruppsats  
Vårterminen 2006

## Sammanfattning

Regionala flygplatser har idag svårt att nå lönsamhet enbart baserat på trafikavgifter från flygbolagen. För att få bukt med detta problem behöver flygplatserna få inkomster från andra delar av flygplatsens komplexa verksamhet. Vi har därför fått i uppdrag av Luftfartsverket att undersöka om regionala flygplatser framgångsrikt kan arbeta med att skapa lojalitet hos sina resenärer vilket kan vara en tänkbar utväg för att öka inkomsterna. Vår frågeställning är därför: *Hur ser en regional flygplats förutsättningar och strategiska möjligheter ut för att göra resenärer lojala?* För att besvara denna frågeställning har vi studerat befintlig litteratur som berör flygbranschen och lojalitet. Dessa teorier var bristfälliga för uppsatsens syfte varav vi skapade modellen Lojalitetens Stjärna. Modellen kopplar samman förutsättningar och strategiska möjligheter för att visa på hur lojalitet skapas och vi använder sedan denna i analysen för att undersöka vår frågeställning. Vår uppsats visar på att den regionala flygplatsen idag saknar många förutsättningar som ett lojalitetsskapande kräver. Vidare menar vi att den regionala flygplatsen därmed inte heller har de strategiska möjligheterna som behövs för ett framgångsrikt lojalitetsskapande då dessa bygger på flygplatsens förutsättningar.

# Innehållsförteckning

KAPITEL 1. INLEDNING .....	1
Flygplatsen nu och då .....	2
Problem.....	3
Problemformulering.....	3
Relevans .....	4
Avgränsning.....	4
KAPITEL 2. METOD .....	5
Litteraturinhämtning .....	5
Fallstudie .....	6
Urvalsmetod .....	6
Kvalitativ metod .....	7
Genomförandet av kvalitativa intervjuer .....	8
Kvantitativ metod.....	9
Observationer.....	9
Övrigt insamlat material .....	9
Behandling av data .....	10
Tillförlitlighet och giltighet.....	10
Abduktiv ansats.....	11
Är vi objektiva? .....	11
KAPITEL 3. TEORI.....	13
FLYGPLATSENS KOMPLEXITET.....	13
Den kommersiella vänthallen.....	14
Flygbolag .....	15
Den ”förbisedda” kundgruppen .....	16
LOJALITETSPROGRAM SOM MARKNADSSTRATEGI .....	18
Att manipulera eller att utnyttja?.....	19
Är lojalitetsprogram lönsamma? .....	20
Lojalitetsprogram existerar inte i ett vakuum .....	21
Att få någonting för ingenting.....	22
Lojalitetsprogram på flygplatser.....	24
LOJALITET .....	26
Vad är lojalitet? .....	26
Grad av lojalitet .....	28
Hur blir kunderna nöjda?.....	31
Hur blir kunderna lojala? .....	33
Är en nöjd kund detsamma som en lojal kund? .....	34
De rätta kunderna .....	36
Är lojala kunder lönsamma? .....	37
Att arbeta med lojalitet.....	37

KAPITEL 4. LOJALITETENS STJÄRNA .....	39
FÖRUTSÄTTNINGSTRIANGELN .....	40
STRATEGISKA MÖJLIGHETSTRIANGELN .....	41
LOJALITETENS STJÄRNA.....	41
KAPITEL 5. ANALYS .....	43
FÖRUTSÄTTNINGSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”RÄTT MÅLGRUPP” .....	43
Kunden, vem är det? .....	43
Ömsesidigt utbyte .....	44
Ser lojalitet likadant ut? .....	45
Vem fångar vi?.....	46
FÖRUTSÄTTNINGSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”ATTRAKTIVA TJÄNSTER/VAROR” .....	48
Den kommersiella vänthallen.....	48
Vad skall resenären bli lojal till? .....	50
Den mentala aspekten .....	52
Vanans makt .....	53
FÖRUTSÄTTNINGSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”ATTRAKTIVT LÄGE” .....	54
Vad lockar?.....	54
STRATEGISKA MÖJLIGHETSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”INTEGRERA LOJALITET I FÖRETAGSKULTUREN” .....	56
Vems vision gäller? .....	56
Lojalitetsprogram som utväg? .....	58
STRATEGISKA MÖJLIGHETSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”DIALOG” .....	60
I sinnet lojala.....	60
Behandlad som någon .....	61
Fylla affärsresenärens portfölj.....	63
STRATEGISKA MÖJLIGHETSTRIANGELNS HÖRNSTEN ”LÅNGSIKTIGT ARBETE” .....	64
Lojalitet i sikte.....	64
Jakten på pengar eller en lojal kund? .....	65
KAPITEL 6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....	66
Rätt målgrupp .....	66
Attraktiva tjänster/varor .....	66
Attraktivt läge .....	67
Lojalitet integrerat i företagskulturen .....	67
Dialog.....	68
Långsiktigt arbete .....	68
Slutsatser.....	69

## BILAGOR

Bilaga 1	Intervjumall, Flygplatschef på Ängelholm-Helsingborg Flygplats och Flygmarknadschef på Luftfartsverket
Bilaga 2	Intervjumall, Kommersiell Chef på Luftfartsverket
Bilaga 3	Intervjumall, Marknadschef på Kristianstad Flygplats
Bilaga 4	Intervjumall, Medarbetare i lojalitetsprogrammet ”Privium Card” på Schiphol Airport

# Inledning

## 1.

---

*I detta kapitel för vi läsaren in i uppsatsens kärna och presenterar den problematik en regional flygplats står inför i dagsläget. Vi guidar läsaren in i flygplatsen som plats för att sedan visa på hur problem, problemställning och syfte i uppsatsen presenteras, vilka lägger grunden till varför uppsatsen producerats. Kapitlet avslutas med en presentation av vilken relevans uppsatsen har samt en beskrivning av den avgränsning vi gjort.*

---

*Pip, pip, pip... upp och hoppa! Magen pirrar och hjärtat bankar snabbt. Stressen infinner sig. Är något glömt? Alltid samma panik. Klockan tickar. Hoppa in i taxin och slänger in tillhörigheterna i bagaget. Varför alltid ute i sista minuten? Taxiresan tar inte lång tid alls. Är inte mycket trafik så här på morgonkvisten. Tur!*

*Äntligen framme. Känner att lugnet infinner sig och den överhängande stressen minskar något. Mötet är först om två timmar. Trivs på denna gemytliga plats! Personalen hälsar vänligt och frågar på ett skämtsamt sätt om plånboken är med denna gång. Alltid lika kul att komma hit. Känns som hemma!*

*Hinner småprata med Kalle i cafeteria och får en nybakad baguette och en färsk morgontidning med mig. Behöver aldrig fråga, kommer alltid som på beställning. Förstår inte att Kalle har sån koll. Känner att leendet växer på läpparna gåendes mot utgången. Vet att det inte varade mer än några minuter, men det gör inte så mycket. Om någon dag ses vi ju igen!*

Det vi ovan beskrivit är mötet mellan en affärsresenär och en regional flygplats. Mötet varade inte mer än några minuter men intrycket hos resenären var stort. Dennes behov blev väl tillgodosedda genom personalens agerande och resenären kände sig bekräftad. Servicen riktades personligt mot resenären ifråga samtidigt som mötet upplevdes gemytligt och trevligt. Bara mötet med lokalen gjorde att resenären lyckades koppla av i sin stressiga vardag. Detta kan tänkas vara ett främmande och ovanligt möte, men är det så mötet med den komplexa miljön egentligen alltid borde fungera?

## Flygplatsen nu och då

Flygplatser utgörs av en komplex miljö och deras verksamhet kan liknas vid ett fastighetsbolag, vilket innebär att de hyr ut lokaler och yta till verksamheter som bistår med tjänster och varor på flygplatsen. Det kan därför vara andra verksamheter, än flygplatsen i sig, som är den bidragande faktorn till att resenären besöker platsen. En verksamhet, flygbolaget, säljer exempelvis en tjänst i form av en resa vilket är främsta anledningen till att resenären anländer till flygplatsen. Verksamheterna som agerar på flygplatsen är de som tar hand om resenärerna och bemöter dessa genom olika interaktioner. Det kan därför vara svårt för flygplatsen att självständigt påverka eller skapa en speciell känsla eller stämning för resenärerna då de inte har en direkt relation med dessa. Vidare hävdar vissa teoretiker att flygplatsen enbart utgörs av en vänthall då de kommersiella verksamheterna är begränsade på många flygplatser. Jarach ser dock att en förändring har skett ifrån att flygplatsen varit en vänthall till att idag ha blivit en *kommersiell plats*. Han jämför därmed flygplatsen med ett varuhus istället för en fastighetsägare.<sup>1</sup>

Flygplatsens roll förändras ofta då den inte endast opererar i en komplex miljö utan även i en ständigt föränderlig miljö. Efter lågprisflygbolagens intrång på marknaden, genom liberaliseringen av flygmarknaden i såväl USA som Europa, har förutsättningarna för flygplatserna i allmänhet och de regionala flygplatserna i synnerhet förändrats. Vilken förändring som skett är dock forskarna oense om. Durrani & Forbes hävdar exempelvis att de regionala flygplatserna tidigare enbart matat de stora internationella och nationella flygplatserna med passagerare, så kallad *spoke* i flygsystemet *hub and spokes*<sup>2</sup>, men att detta har förändrats. De hävdar att många regionala flygplatser numera har övergått till att agera mer självständigt i ett *punkt-till-punkt* system<sup>3</sup>, vilket innebär att passagerare som reser från regionala flygplatser kan åka direkt till slutdestinationen.<sup>4</sup> Andra forskare är dock tveksamma till att denna förändring är av en sådan tydlig karaktär som Durrani & Forbes förespråkar. Papatheodorou & Lei talar istället om att båda systemen, *hub and spokes* och *punkt-till-punkt*, agerar parallellt på en regional flygplats. Dessa menar att de

---

<sup>1</sup> Jarach, D. 2005:92

<sup>2</sup> Hub and spokes är ett system som syftar på nav och ekrar där hub är navet dit alla spokes, ekrar, bär. Detta innebär att flygplan flyger från ekrar, mindre flygplatser, in till navet, större flygplatser, och därifrån kan resenären sedan resa vidare med ett större urval av slutdestinationer.

<sup>3</sup> Punkt-till-punkt systemet syftar till spokes, ekrarna. Genom detta system flyger planen från en eker till en annan, utan att mellanlanda vid ett nav, en så kallad hub.

<sup>4</sup> Durrani, T.S. & Forbes, S.M. 2004:38

större flygbolagen som opererar på regionala flygplatser fortsätter att använda dessa som ”feeders to mayor hubs” samtidigt som lågprisflygbolagen agerar enligt punkt-till-punkt.<sup>5</sup> De poängterar därmed att ingen av modellerna således har dött ut<sup>6</sup>. Anledningen till att flygbolagens inrikesflyg fortsätter att verka enligt hub and spokes, trots dåligt uppvisat resultat, är att dessa är en nödvändighet för att resenärerna skall kunna transporteras till hubs. Tack vare detta kan flygbolagen som verkar ifrån hubs fylla sin kvot av resenärer och på så sätt uppvisa ett bra resultat.<sup>7</sup>

Lågprisflygbolagen har även medfört att de regionala flygplatserna har kommit i ekonomisk obalans. Flygplatsernas största inkomstkälla består nämligen av avgifter ifrån flygbolagen och då dessa är av lågkostnadskaraktär har det medfört att avgifterna varit tvungna att sänkas. Dessutom har inrikesflygets förluster omöjliggjort en avgiftshöjning från den regionala flygplatsens sida<sup>8</sup>. Till följd av detta går de flesta regionala flygplatserna årligen med stor förlust<sup>9</sup>, trots att stora kostnadsreduktioner genomförts de senaste åren. Fokus ligger nu därför på att öka intäkterna för att uppvisa ett bättre resultat. Med tanke på flygbolagens kärva situation innebär det i sin tur att kommersiella satsningar bör göras för att de kommersiella verksamheterna istället skall öka flygplatsernas omsättning.<sup>10</sup> Kanske ligger Jarachs kommersiella plats rätt i tiden?

## **Problem**

För att möjliggöra en ökning av de regionala flygplatsernas omsättning måste fler resenärer attraheras till flygplatserna eller de befintliga resenärerna lockas till att resa och spendera mer pengar på flygplatserna. Problematiken ligger således i att få resenärer att regelbundet återvända och inse värdet av flygplatsen i sig, för att på så sätt öka flygplatsens omsättning.

## **Problemformulering**

Syftet med denna uppsats är att undersöka om regionala flygplatser framgångsrikt kan arbeta med att skapa lojalitet hos sina resenärer för att få dessa att återvända till

---

<sup>5</sup> Papatheodorou, A. & Leib, Z. 2006:48

<sup>6</sup> Ibid.:51

<sup>7</sup> Samtal Flygmarknadschefen på Luftfartsverket 2006

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Luftfartsverkets Årsredovisning 2005.

flygplatsen. Detta görs dels för att undersöka om detta kan vara en lösning för den regionala flygplatsens ekonomiska problem, och dels för att komma fram med ett nytt bidrag till lojalitetslitteraturen. Därav vill vi i denna uppsats besvara följande frågeställning:

- *Hur ser en regional flygplats förutsättningar och strategiska möjligheter ut för att göra resenärer lojala?*

### **Relevans**

Vår uppsats skall vara ett bidrag till regionala flygplatser i deras praktiska arbete med lojalitetsbyggande. Ytterligare en aspekt gällande uppsatsens relevans är att den skall kunna bidra med ny kunskap inom området lojalitet och lojalitetsbyggande och då bli mer konkret och heltäckande än vad teorier är idag när det gäller dessa aspekter.

### **Avgränsning**

Vi har valt att utgå ifrån en fallstudie genomförd på en regional flygplats. Denna flygplats är liten till ytan och befinner sig i en situation där det finns lite utrymme för kommersiella verksamheter samtidigt som det går snabbt för resenären att ta sig från parkeringen via incheckningen till flyget. Under analysen avgränsar vi oss därmed till regionala flygplatser som befinner sig i en liknande situation som vår fallstudieflygplats. Detta gör vi eftersom det finns stora variationer av regionala flygplatser exempelvis i storleksordning, antal resenärer, antal flygbolag samt kommersiellt utbud.



## Metod

### 2.

---

*Metodkapitlet beskriver för läsaren hur vi gått tillväga i vår uppsats för att komma fram till resultatet. Vi presenterar här såväl hur litteraturinhämtningen har gått till som hur empirisk data har inhämtats och behandlats. Vi för också en argumentation angående varför vi valt just denna metod och vilka konsekvenser detta metodval har haft för vår uppsats resultat.*

---

### Litteraturinhämtning

För att få en bra överblick över den befintliga litteraturen gällande både flygbranschen och lojalitet har vi valt att inhämta teorier och modeller som behandlar dessa skilda områden. Vi fann dock rätt snart i och med litteraturbearbetningen att den befintliga litteraturen i vårt fall var bristande<sup>11</sup> då teorin endast i viss mån integrerar lojalitetsbegreppet på flygplatsen. Då denna integration var uppsatsens huvudsakliga syfte fick vi därför försöka utröna sambandet på ett annat sätt. Detta har inneburit att vi använt oss av den litteratur som separat kretsat kring flygbranschen respektive lojalitet och tagit ut de delar som vi funnit möjliga att applicera.<sup>12</sup> Arbetet har krävt extra tid men fått oss att själva tänka ut samband och problematisera kring begreppen, något som varit viktigt för att kunna finna en lösning på vårt problem. Vi har därför själva utifrån teorins olika delar utformat en modell, Lojalitetens Stjärna. Anledningen till att modellen presenteras i kapitel 4, det vill säga efter teoridelen, är för att vår modell tydliggör den befintliga teorins lösa delar och kopplar dem samman till en helhet som enklare kan appliceras på den regionala flygplatsens verksamhet i lojalitetsskapandet. Något som varit till vår hjälp är all den litteratur vi funnit som behandlar lojalitet tillsammans med flygbolag. Detta då denna gett oss ett bra perspektiv på hur lojalitet kan kopplas in i flygbranschen.

Vi har försökt förhålla oss så kritisk till litteraturen som möjligt och beaktat bakomliggande faktorer till teorins framtagning såsom när, var och i vilket syfte den är skriven.<sup>13</sup> Då flygbranschen är en snabbt föränderlig bransch har litteratur i vissa fall varit oanvändbar och inaktuell vilket har begränsat användbarheten. Vi har dock försökt att använda oss av en så uppdaterad information som möjligt. Gällande litteratur inom lojalitet har vi inte haft samma svårighet eftersom denna inte förändrats med samma kraft.

---

<sup>11</sup> Backman, J. 1998:26

<sup>12</sup> Patel, R. & Davidson B. 1994:37

<sup>13</sup> Ibid.:55

Litteraturen, såväl böcker som artiklar, som vi använt oss av har främst varit framtaget för ett forskningssyfte.

## **Fallstudie**

Vår uppsats utgår ifrån ett uppdrag som vi fått från Luftfartsverket (LFV) där syftet har varit att undersöka hur en regional flygplats kan arbeta för att göra resenärer lojal. Genom en överenskommelse med uppdragsgivarna beslöt vi oss för att använda Ängelholm-Helsingborg Flygplats (AGH), som ägs av Luftfartsverket, som en fallstudie i vår uppsats. I ett tidigt stadium hade vi ett introducerande möte med Flygmarknadschefen (LFV) och Flygplatschefen (AGH). Detta samtal ägde rum på Ängelholm-Helsingborg Flygplats och vi fick därmed tillfälle att närmare observera vår fallstudieflygplats.

Ängelholm-Helsingborg Flygplats är en mindre flygplats som har ett begränsat utbud av kommersiell verksamhet och kommer därmed att utgöra en fallstudie på hur regionala flygplatsers situation kan se ut. På grund av de regionala flygplatsernas variation gällande storleksordning, antal resenärer, kommersiellt utbud, antal flyglinjer samt vision och målsättning är dock generaliserbarheten något begränsad.<sup>14</sup> Genom vår analytiska generalisering lämnar vi dock, genom stödande belägg och kartlagda argumentationer, över till läsaren att bedöma riktigheten i generaliseringen.<sup>15</sup>

## **Urvalsmetod**

Vissa rekommendationer ifrån Luftfartsverket angående undersökningsgrupp har förekommit, men utefter dessa har vi sedan valt ut de personer vi tyckte var bäst lämpade för att vår frågeställning skulle bli besvarad. Även intervjupersoner som inte rekommenderats av Luftfartsverket har således intervjuats. Undersökningsgruppen har totalt bestått av fem personer. De personer som valts ut för kvalitativ intervju har varit följande: Flygplatschefen för Ängelholm-Helsingborg Flygplats (AGH), Flygmarknadschefen för Luftfartsverket (LFV), Kommersiella chefen för Luftfartsverket (LFV), Marknadschefen för Kristianstad Flygplats (KID) samt en medarbetare i lojalitetsprogrammet Privium Club på Schiphol Airport. Samtliga är placerade på olika geografiska områden och har skilda arbetsuppgifter inom flygplatsverksamheter. Fyra av

---

<sup>14</sup> Patel, R. & Davidson, B. 1994:44ff.

<sup>15</sup> Kvale, S. 1997:210f.

personerna är placerade i Sverige medan den sista har sin bas i Holland. Tre av fem personer har dessutom en direkt koppling till LFV. Anledning till att vi gått utanför LFV egen organisation gällande undersökningsgruppen är för att få en mindre snäv bild av den regionala flygplatsen som verksamhet och för att undersöka om det finns några skillnader sinsemellan flygplatsernas syn både på lojalitetsbegreppet och på verksamheten som sådan.<sup>16</sup> Därmed har vi kunnat öka uppsatsens validitet något. Att denna undersökningsgrupp valts ut har berott på att deras olika relationer till den regionala flygplatsen skulle kunna bidra med en ökad förståelse och ökad insikt för problemet ifråga.

### **Kvalitativ metod**

Vårt arbete var bäst lämpat för att främst använda en kvalitativ metod då vi ville ha en djupare förståelse och få en helhetsbild av den rådande situationen bland Sveriges regionala flygplatser.<sup>17</sup> Vidare ville vi få en mer ingående insikt i hur människor som verkar i branschen ser och resonerar kring begreppet lojalitet. Genom den kvalitativa metoden kunde vi söka fram likheter och skillnader mellan intervjupersonernas svar.<sup>18</sup> Detta då metodvalet tillåter att intervjupersonernas subjektiva uppfattningar fångas, vilket vi tyckte var intressant då en jämförelse emellan respondenterna för de olika regionala flygplatserna därmed kunde göras.<sup>19</sup> Den kvalitativa metoden tillät oss även att själva vara ett tolkande instrument i processen. Då vi till stor del visste vad vi letade efter kan det förekomma vissa felkällor. Metodvalet ställde därmed stora krav på oss att försöka eliminera dessa felkällor. Då tolkningen sker i kontext som inte kan separera undersökningsspersonerna från deras miljö har även detta påverkat våra tolkningar. Som ett verktyg i de kvalitativa intervjuerna har därmed intervjuerna registrerats genom bandning, på alla tillfällen utom två, för att öka förståelsen och förbättra till erinran vid efterarbetet<sup>20</sup>. Detta har medfört att vi kunnat säkerställa pålitlighet (reliabilitet) och giltighet (validitet) något inför vidare analysarbete. Nackdelen med denna kvalitativa metod är dock att vi endast fått ett begränsat antal uppfattningar och därmed måste vara mera försiktiga och kritiska till att göra generaliseringar.

---

<sup>16</sup> Patel, R. & Davidson, B. 1994:109f.

<sup>17</sup> Ibid.:99

<sup>18</sup> Backman, J. 1998:53f.

<sup>19</sup> Ibid.:31

<sup>20</sup> Ibid.: 55ff.

## Genomförandet av kvalitativa intervjuer

Genomförandet av våra kvalitativa intervjuer har skett på olika sätt. Tre av intervjuerna genomfördes genom så kallad face-to-face kontakt. En annan genomfördes via en telefonkonferens och den sista via e-postkontakt. Denna varierande teknik har varit nödvändig just för att intervjupersonerna varit spridda på det stora geografiska område vi nämnt tidigare. Intervjupersonerna har kontaktats blandat via telefon och via e-post och de intervjuer som genomförts face-to-face har ägt rum på tre olika regionala flygplatser i Skåne län. Alla intervjuer, förutom e-postintervjun, varade i genomsnitt mellan en till en och en halv timme.

Samtliga intervjuer byggde på liknande intervjumallar, se bilagor, och frågorna på dessa mallar utgick ifrån begreppen lojalitet, lojalitetsprogram, flygplats samt flygbransch. Dock formade vi mallen efter intervjupersonens ansvarsområde samt hur insatt denne var i vår uppsats syfte. Vidare följdes huvudfrågorna av ett antal stödfrågor och underfrågor i samtliga intervjumallar. Detta för att vara förberedd ifall intervjupersonen inte var värtalig eller halkade in på fel spår. Vi ansåg att stöd- samt underfrågorna hjälpte oss att leda samtalens gång framåt. Vi beaktade dock att huvudfrågorna skulle vara av en öppen karaktär så att vi kunde få uttömmande svar på frågorna och vi arbetade även med tystnad och sonderade frågor.<sup>21</sup> Frågorna var inte heller ledande med tanke på att vi inte skulle styra intervjupersonen för mycket.

I fyra fall av fem byggdes intervjun upp som en icke-standardiserad intervju, det vill säga att frågor ställdes i den ordning som var lämplig för intervjuperson.<sup>22</sup> Detta gjorde att vi lättare kunde följa med i intervjupersonernas rytm och därmed lämna plats åt tankar och reflektioner som uppkom under intervjun för vidare diskussion. Intervjun som skedde via e-post var dock av annan karaktär. Då denna intervju skedde utan muntlig kontakt var svaren inte direkt relaterade till frågorna varav ämnet svävade ut i en mer allmän beskrivning. På grund av detta har denna kvalitativa intervju inte kunnat användas i samma utsträckning som de övriga, detta med tanke på svarens validitet.

---

<sup>21</sup> Kvale, S. 1997:124f.

<sup>22</sup> Patel, P. & Davidson, B. 1994:61

## **Kvantitativ metod**

Vi har inte själva genomfört någon kvantitativ undersökning, men har dock fått tillgång till en sådan som elever på Service Management programmet vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet genomfört på Ängelholm-Helsingborg Flygplats hösten 2005. Denna undersökning var av enkätkaraktär och fångade således statistiska resultat ifrån resenärerna<sup>23</sup>. Deras mål med passagerarundersökningen var att undersöka resenärernas resvanor och uppfattningar om Ängelholm-Helsingborg Flygplats. Resultatet bygger på 1444 enkäter vilket innebär att 40 % av samtliga resenärer som var avresande från flygplatsen under en vecka har medverkat.<sup>24</sup> Den kvantitativa metoden ger mindre utförliga svar men var dock bra att ha för att få en allmän uppfattning om hur resenärerna upplever den regionala flygplatsen. Tolkning av denna undersökning blir dock något begränsad då utförliga svar saknas.

## **Observationer**

Förutom intervjuer har även dolda observationer ägt rum. Vår första observation tog plats på vår fallstudieflygplats för att få en större inblick i den regionala flygplatsens verksamhet. Då två av våra intervjuer ägde rum på andra regionala flygplatser än vår fallstudieflygplats tog vi tillfällena i akt att även observera dessa flygplatser. På så sätt har vi fått en uppfattning om hur mycket regionala flygplatser kan skilja sig åt i såväl antal resenärer, kommersiellt utbud som flygplatsens yta. Samtliga observationer gav oss tillfälle att få en mer subjektiv verklighetsuppfattning om den regionala flygplatsen vilken annars skulle kunna ha generaliserats alltför mycket. Vi som observatörer stod i dessa situationer som tolkande objekt.<sup>25</sup>

## **Övrigt insamlat material**

För att få mer kunskap om vår fallstudie och dess situation har vi kompletterat intervjuerna med skriftligt insamlat material i form av årsredovisningar, Luftfartsverkets Internetsida samt annat utgivet material som vi erhållit ifrån våra intervjupersoner.

---

<sup>23</sup> Backman, J. 1998:31

<sup>24</sup> Passagerarundersökning 2005.

<sup>25</sup> Backman, J. 1998:53ff.

## Behandling av data

Den kvalitativa metoden gav oss möjlighet att mer spontant kunna använda och analysera de data som samlats in genom intervjuer och observationer. Detta eftersom ingenting i den kvalitativa metoden är förutbestämt när det gäller kontroll och behandling. Metoden har tillåtit oss att analysera data kontinuerligt för att sedan se vad som saknats och hur nästa intervjutillfälle har kunnat förbättra denna informationssvacka. Detta då det inte finns någon förutbestämd design på kvalitativ data.<sup>26</sup> Bearbetningen av data genom kvalitativ metod har gjort det möjligt för oss att enbart välja ut de idéer och tankar som stödjer vår problemformulering. Vi har själva kunnat bestämma vad vi velat lägga mer vikt på och plockat ut det mest värdefulla för vår egen analys. Med detta i åtanke har vi kanske fått en viss skevhet i materialet då vi själva utgjort det tolkande objektet, något som påverkat uppsatsens reliabilitet.

## Tillförlitlighet och giltighet

Angående uppsatsens tillförlitlighet och giltighet skall både undersökningsgruppens och våra egna referensramar tas i beaktning. Reliabiliteten under intervjuerna vill vi dock påstå varit höga då tre intervjuare var närvarande för att observera och registrera svar samtidigt som bandupptagning gjordes, vilket gett en starkare kontroll av materialet inför analysen. Med hänsyn tagen till våra referensramar kan denna registrering dock innefatta några felvärden.

Då vi använde oss av en intervjumall vid samtliga intervjuer innebar detta att våra intervjuer lättare kunde styras och vi fick därav mätt det vi avsett att mäta, validiteten var med andra ord god<sup>27</sup>. I vissa intervjusituationer upplevde vi det dock svårt att styra respondenten så mycket som vi egentligen hade velat, men i det stora hela fick vi svar på det vi ville mäta. Vi försökte använda oss av tystnaden för att se om respondenterna självmant utvecklade sina svar, vilket gjorde att vi i många sammanhang fick mer uttömmande svar än vad vi annars hade fått. Denna tystnad gjorde dock också att respondenten ibland kom mer ifrån ämnet, så det var en svår avvägning att veta huruvida länge tystnaden skulle vara för att nå bästa resultat. Detta skiftade också från respondent till respondent. Vi ser också en skillnad på giltigheten, reliabiliteten<sup>28</sup>, av intervjuerna då

---

<sup>26</sup> Backman, J. 1998:53ff.

<sup>27</sup> Kvale, S. 1997: 215

<sup>28</sup> Ibid.: 213

två intervjuer, en face-to-face och telefonkonferensen, inte bandades. Trots att tre personer antecknade under dessa intervjuer, tror vi att dessa inrymmer fler egna tolkningar än de andra intervjuerna där vi efteråt ordagrant kunde höra vad respondenterna sa tack vare bandinspelningen.

### **Abduktiv ansats**

För att på ett enkelt sätt nå vårt syfte med uppsatsen har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats då vår utgångspunkt har kommit att växla något under arbetets gång. Inledningsvis nyttjade vi den induktiva ansatsen, det vill säga vi utgick ifrån den speciella verkligheten, vår fallstudieflygplats situation, för att sedan övergå och koppla det till den mer generella teorin.<sup>29</sup> Detta var ett naturligt val för oss eftersom vi fick uppdraget av Luftfartsverket och således kände ett behov av att sätta oss in i vår fallstudieflygplats situation. Nästa tillvägagångssätt var att undersöka befintlig teori kring lojalitet och flygplats, för att kunna bekräfta, pröva eller avvisa teorin genom att applicera teorin på vår fallstudieflygplats. Detta arbetssätt kallas för det deduktiva då utgångspunkten är den generella teorin vilken prövas i den speciella verkligheten.<sup>30</sup> Anledningen till detta var att vi genom befintlig teori kring lojalitet och lojalitetsprogram ville pröva om det var teoretiskt möjligt för en regional flygplats att göra resenärer lojala. Då vi upptäckte att det inte fanns så mycket teori som kopplade lojalitet till regionala flygplatser återvände vi till det induktiva arbetssättet. Genom det insamlade materialet uppkom nya idéer gällande hur teorier kunde formuleras och det var efter den befintliga teorigenomgången som utformandet av Lojalitetens Stjärna, kapitel 4, gjordes. Dessa teorier jämfördes sedan med vedertagen teori.<sup>31</sup> Då den vetenskapliga strategin växlar kallas arbetssättet för ett abduktivt. Vårt arbetssätt präglades också av att vi satte teorin i ett nytt sammanhang, det vill säga vi kopplade lojalitetsbegreppet till en regional flygplats, vilket är signifikativt för det abduktiva arbetssättet.<sup>32</sup>

### **Är vi objektiva?**

Uppsatsens läsare bör beakta att utfallet av denna uppsats har påverkats av skribenternas, våra, referensramar. Vi är medvetna om att vi, precis som hermeneutikerna menar,

---

<sup>29</sup> Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. 2002:160

<sup>30</sup> Ibid.:160

<sup>31</sup> Patel, R. & Davidson B. 1994:21

<sup>32</sup> Danermark, B. Ekström, M. Jakobsen, L. Karlsson, J.C. 2003:171

omedvetet tolkar material såsom intervjuer och litteratur efter våra egna referensramar. Vi i arbetsgruppen har studerat samma utbildning och har därav kommit i kontakt med samma teorier men i och med våra olika bakgrunder skiljer sig dock våra referensramar åt. Då vi arbetat med våra intervjusituationer och tydning av litteratur har vi försökt att förhålla oss till dessa på ett så objektivt sätt som möjligt. Hermeneutiker påpekar dock att det är omöjligt att helt åtskilja teori och observation. Detta då observatören genom sina egna referensramar förstår och tolkar det denna observerar, ingen objektiv syn finns.<sup>33</sup> Med detta i åtanke är såväl vårt teorival som vårt resultat i denna magisteruppsats något präglad av våra subjektiva referensramar. Förmodligen har vi därför även poängterat och tolkat saker som en annan uppsatsgrupp inte hade gjort.

---

<sup>33</sup> Patel, R. & Davidson, B. 1994:23ff.



## Teori

### 3.

---

*För att läsaren skall få förståelse för den befintliga teorin gällande de två huvudbegreppen, flygplats samt lojalitet, kommer dessa begrepp att diskuteras utifrån olika forskares perspektiv. Detta görs genom att olika teorier och argument ställs emot varandra. Under flygplatsdelen kommer det komplexa systemet att förtydligas vilket naturligt kommer att föra in läsaren på lojalitetsprogram då detta är ett vanligt förekommande fenomen bland flygbolag. Den senare teoridelen behandlar därefter lojalitet och kommer att klargöra vad detta begrepp innebär samt hur ett eventuellt lojalitetsbyggande skall gå tillväga för att bli framgångsrikt. På detta sätt får läsaren en guidad tur genom litteraturen, vilket vi tror underlättar dennes förståelse för den problematik som uppsatsen behandlar.*

---

#### **Flygplatsens komplexitet**

För att få förståelse för den regionala flygplatsen som plats och för den bransch som flygplatsen verkar i anser vi att det är viktigt att beakta ett flertal faktorer såsom flygplatsens ägandeförhållande, dess aktiviteter samt kunder. Doganis har observerat att det finns fyra grundläggande typer av ägande när det gäller flygplatser: statligt ägt med en direkt kontroll från myndigheten, offentligt ägt och drivet genom en flygplatsmyndighet, mixat privat och offentligt ägandeskap, eller helt privatägt. Beroende på vilket ägandeskap flygplatsen har agerar flygplatsen utifrån varierande syften och mål. Målet med en flygplats kan vara ett annat än enbart det ekonomiska resultatet<sup>34</sup> såsom att till exempel skapa tillgänglighet för ett företag i en viss region. Vi menar att ett sådant mål ofta föreligger för de regionala flygplatserna. Då en flygplats förbättrar tillgängligheten i en region är det även viktigt att flygplatsen är strategiskt placerad så att det är lätt för människor att ta sig till och från den. Många företagare hävdar att de tre hemligheterna bakom ett framgångsrikt företag är ”location, location, and location”. Detta gäller för företag som har kunder som besöker dem och därav kopplar vi även detta resonemang till en flygplats.<sup>35</sup> Doganis ger vidare exempel på flygplatsens grundläggande aktiviteter vilka är *nödvändiga operationella tjänster och faciliteter* såsom exempelvis check-in och bagagehantering, *trafikhanterande tjänster* som exempelvis flygtornsverksamhet samt *kommersiella aktiviteter* i form av butiker och restauranger.<sup>36</sup> Flygplatsen har därmed, till skillnad från de flesta företag, vitt skilda typer av kunder som skall tillfredsställas. Dessa

---

<sup>34</sup> Page, S. J. 2005:290f.

<sup>35</sup> Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. 2003:529

<sup>36</sup> Doganis i Page, S. J. 2005:286

utgörs av flygbolagen, kommersiella verksamheter på flygplatsen samt resenärer. Detta leder till att interaktioner sker såväl mellan företag och företag som mellan företag och kund. Då det är många parter inblandade i ett företag, såsom det är på flygplatser, och detta företag säljer såväl kundtjänster som företagstjänster kallas detta enligt Mason & Gray för en *hybrid marknad*.<sup>37</sup> Page benämner istället flygplatsen som ett *komplex system* där flygbolag, resenär samt luft- och landtransport länkas samman. Denne syftar således till att flygplatsen inte är ett företag som verkar isolerat.<sup>38</sup> Även Ashford visar på komplexiteten och menar att flygplatser kan ses som komplexa verksamheter med funktioner som breder ut sig långt utöver flygfältet eller trafikens verksamhet.<sup>39</sup> Vi vill åskådliggöra denna komplexitet för att ge läsaren förståelse för flygplatsen som företag samt dess bransch, vilket görs innan vi kopplar in begreppet lojalitet. Vi gör härmed en beskrivning av de involverade parterna i det komplexa systemet, det vill säga flygplats, flygbolag och resenär.

### **Den kommersiella vänthallen**

Flygplatsen har tidigare enbart setts som en vänthall i rollen att länka samman luft- och landtransport, men har nu förändrats till en funktionell miljö. Page menar att flygplatsen har omskapats till att bli en viktig del av resenärens hela reserfarenhet.<sup>40</sup> Det är exempelvis vida känt att det är när fritidsresenären kommer till flygplatsen som denne känner att semestern startar<sup>41</sup>. Dessa resonemang gör att vi tolkar att flygplatsen tagit sig en alltmer betydande roll i det komplexa nätverket. Det ger oss känslan av att flygplatsen i sig måste attrahera och locka till sig potentiella kunder och inte bara bistå med lokaler eller tomma vänthallar. Jarach ser exempelvis flygplatsen som en *kommersiell plats* och tycker att det är lämpligt att jämföra flygplatsen med ett varuhus eller något liknande<sup>42</sup>. Page har ett liknande resonemang vilket framkommer då han kallar flygplatsen för en handelsplats. Page menar vidare att resenärens köpbehov och bekymmer nu har en mer central plats i flygplatsens strategier.<sup>43</sup> Page refererar dessutom till Skapinker (1998) som talar om att flygplatser är en detaljhandlares drömmiljö. Detta då de potentiella kunderna,

---

<sup>37</sup> Mason, K. J. & Gray, R. 1999:845ff.

<sup>38</sup> Page, S. J. 1999:238

<sup>39</sup> Ashford i Page, S. J. 1999:237

<sup>40</sup> Page, S. J. 1999:238

<sup>41</sup> Page, S. J. 2005:280

<sup>42</sup> Jarach, D. 2005:92

<sup>43</sup> Page, S. J. 1999:238

resenären, som är fast på flygplatsen, befinner sig i rörelse och ofta i sökandet efter en present till familj eller vänner.<sup>44</sup> Skapinker menar vidare att om flygplatsen ses som en kommersiell plats kommer kända och stora flygbolag attraheras till just den flygplatsen. För att lyckas med den kommersiella flygplatsen gäller det dock att alla aktörer på flygplatsen är med och samarbetar. De skall ses som en helhet som kompletterar varandra och inte som lösa delar, anser Jarach.<sup>45</sup>

### Flygbolag

Idag är det vanligt att flygbolag ingår samarbeten med varandra för att klara av den allt hårdnande konkurrensen, såväl nationellt som internationellt.<sup>46</sup> Samarbetena är ofta strategiska allianser, vilket är en samarbetsform som blivit allt vanligare enligt WTO (2002)<sup>47</sup>. Företagen som ingår i allianserna drar nytta av varandra genom att sammankoppla service och tjänster så att stordriftsfördelar uppstår. Allianserna har många olika karaktärer där exempelvis *code sharing* och *Computerised reservation systems* (CRSs) används. Det sistnämnda syftar till att företagen i alliansen har ett gemensamt reservationssystem som kan behandla en stor mängd information. Genom att detta system används i en allians blir informationen som tillhandahålls av en mer djupare och komplex karaktär än vad den annars hade varit. *Code sharing* är ett annat sätt som underlättar för företagen och ger stordriftsfördelar. Detta innebär att flygbolagen har samma flightnummer och kan på det viset sälja resor med flyg som inte tillhör flygbolaget, men dock alliansen.<sup>48</sup> Vi ser därför att allianserna kan betyda att resenären checkar in på flygplatsen genom ett företag men sedan möter ett annat företag under själva flygningen. Resenären bemöts således inte av en kultur och ett varumärke på flygplatsen, utan istället av ett nätverk av sammanlänkade företagskulturer som agerar sida vid sida i komplexa mönster. Detta kan vara problematiskt eftersom de strategiska allianserna kan ge ett förvirrat och mångtydigt intryck, vilket är ett resonemang som stöds av French<sup>49</sup>. För att undvika denna problematik menar Gummesson att flygbolag i allianser måste vara noga med att samordna sina identiteter och sin kultur<sup>50</sup>. Webber anser däremot att det är

---

<sup>44</sup> Page, S. J. 2005:302f.

<sup>45</sup> Jarach, D. 2005:92f.

<sup>46</sup> Fyall, A. & Garrod, B. 2005:3

<sup>47</sup> WTO i Fyall, A. & Garrod, B. 2005:14

<sup>48</sup> Fyall, A. & Garrod, B. 2005: 225ff.

<sup>49</sup> Jfr French i Page, S. J. 1999:189f.

<sup>50</sup> Gummesson, E. 2004:60f.

alliansernas lojalitetsprogram som ut mot resenären är ”the glue to hold the alliance together”<sup>51</sup>. Vi tolkar detta som att Webber menar att företagens kulturer inte kopplats samman, utan att de istället förlitar sig på att lojalitetsprogrammen sköter sammankopplingen. Vi anser dock att det är förvirrande för kunden att bemötas av många kulturer samtidigt som det finns ett enhetligt lojalitetsprogram.

### **Den ”förbisedda” kundgruppen**

Vad gäller flygplatsens olika kundgrupper anser Jarach att flygplatserna ständigt fokuserat mycket på flygbolagen, lite mindre på de kommersiella aktörerna på flygplatsen och slutligen helt förbiset resenärerna. Att resenärerna har blivit ignorerade kan bero på att flygplatserna tidigare, innan liberaliseringen av flygmarknaden, saknat konkurrens. I flygplatsernas värdekedja utgör flygbolagen den viktigaste delen och det har varit anledningen till varför flygplatschefer ansett att en satsning på dessa har varit den bästa strategin. Tidigare har det varit den tekniska framgången som styr utvecklingen på flygplatserna, men Jarach menar att det nu är dags för flygplatscheferna att ha en marknadsfokuserad strategi som grundar sig på resenärernas feedback. Jarach tycker att flygplatser idag behöver ett aktivt ledarskap som arbetar med marknadsföring både till nya och befintliga resenärer för att uppnå sina mål. Att tillgodose resenärernas behov skulle innebära att flygplatserna själva skulle ha kontakt med dessa och inte enbart genom flygbolagen som det ser ut idag.<sup>52</sup> Då resenären gör sitt köp av flygbolagen anser vi att det är anledningen till att dessa innehar den mesta kontakten med resenärerna i dagsläget. Vi kan därmed förstå att det är ett dilemma för flygplatsen att ha kontakt med resenärerna då det är väldigt sällan dessa möts. Trots detta resonemang framhäver även Page resenärens relevans i flygplatsens arbete. Page menar att det från flygplatsens sida är viktigt att arbeta med resenärernas alla olika behov för att få detta komplexa system att fungera smärtfritt. Han ser flygplatsen som en plats där resenärer av olika slag möts och därmed även olika behov och önskemål. Page talar om *flygplatssyndromet* och visar på de spridda känslorna, beteenden och olika erfarenheter som resenärer bär med sig inför sitt möte med flygplatsen. Det kan röra allt ifrån incheckning och bagagehantering till lounge och effektiva passkontroller.<sup>53</sup> Genom dessa författares synsätt tolkar vi att en förflyttning skett där nu flygplatsen riktar sig, eller borde rikta sig, mot resenärer för att tillfredsställa

---

<sup>51</sup> Webber i Hanlon, P. 1999:57

<sup>52</sup> Jarach, D. 2005:91ff

<sup>53</sup> Page, S. J. 1999:214

deras behov istället för att som tidigare enbart förlita sig på flygbolagens allianser och deras lojalitetsprogram. Vi anser dock att detta kräver att flygplatsen har förmågan att inse att en förskjutning inom det komplexa nätverket har skett för att kunna ta på sig sin nya roll som effektiv marknadsförare ut mot sina kunder. Vi kopplar härmed in begreppet lojalitetsprogram då detta är en typ av marknadsföringsstrategi som flygplatsen kanske kan använda sig av och senare kommer även begreppet lojalitet att belysas i nedanstående teoriavsnitt.

## Lojalitetsprogram som marknadsstrategi

För att flygplatserna skall kunna tillämpa rollen som marknadsförare på bästa sätt anser vi att det kan vara nyttigt att titta på hur flygbolagen arbetar för att locka sina resenärer och hur de marknadsför sig ut mot dessa. Detta väljer vi att göra eftersom flygplatsen och flygbolagen verkar i samma komplexa bransch. Lojalitetsprogram är en viktig del av flygbolagens marknadsstrategi och vi kommer därför att fokusera mycket på dessa program här nedanför. Utgifterna för lojalitetsprogram liknas vid utgifterna för andra former av marknadsföring<sup>54</sup> och lojalitetsprogram brukar vara ett förtjänstfullt marknadsföringssätt. Detta beror på att lojalitetsprogram är en så kallad defensiv marknadsföringsstrategi vilket innebär att dess syfte är att behålla befintliga kunder.<sup>55</sup> Att försöka behålla kunder är mer kostnadseffektivt än vad det är för ett företag att generera nya kunder.<sup>56</sup> Nordfält beskriver två olika defensiva strategier som företag kan arbeta med för att bibehålla kunderna. Den första strategin är att företaget bygger upp bytesbarriärer genom att göra det svårt för kunden att byta företag. Exempel på detta är lojalitetsprogram där kunden samlar poäng vilket får till följd att kunden förlorar all bonus om denne byter leverantör. Den andra defensiva strategin som Nordfält nämner handlar om att leverantören utvecklar ett erbjudande som tillfredsställer kunden och att det är kundens tillfredsställelse som skall locka tillbaka denne till fler köp. Dessa två distinktioner är emellertid inte helt oproblematiska att skilja åt. Detta eftersom ett lojalitetsprogram som tillfredsställer kundens behov även kan göra att tillfredsställelsen i sig fungerar som en bytesbarriär.<sup>57</sup> Vi tycker att det är denna kombination som är det ultimata för ett företag då kunden är såväl tillfredsställd som ”inlåst”.

Vi anser att många författare är överens om att lojalitetsprogram som existerar inom flygbranschen vanligtvis bygger upp bytesbarriärer istället för att tillfredsställa kundens behov. Whyte är en av dem och menar att ett lojalitetsprogram som bygger upp barriärer inte skapar *hållbar lojalitet*. Whyte anser att relationen med kunden mer orsakas av exempelvis direkt tvång från arbetsplats genom avtal med flygbolag, poängstatus hos flygbolag, vissa destinationer som kunden besöker samt bekvämlighet.<sup>58</sup> Söderlund har en liknande synpunkt och menar att det finns en så kallad *falsk lojalitet* där kunder hålls

---

<sup>54</sup> Hanlon, P. 1999:50f.

<sup>55</sup> Nordfält i Söderlund, M. 2000:73

<sup>56</sup> Söderlund, M. 2001:11

<sup>57</sup> Nordfält i Söderlund, M. 2000:73

<sup>58</sup> Whyte, R. 2004:271

gisslan.<sup>59</sup> Dessa resonemang tyder på att lojalitet som skapas genom lojalitetsprogram mer kan liknas vid ett gisslandrama där kunder hålls kvar i företaget under tvång, anser vi. Om dessa barriärer ger ett rättvist lojalitetsskapande från kundens sida är därmed frågan.

#### **Att manipulera eller att utnyttja?**

Ett syfte med lojalitetsprogram är, precis som vi nämnt, att behålla befintliga kunder genom att exempelvis skapa bytesbarriärer. Dessa bytesbarriärer tycker vi kan tolkas, förutom som ett gisslandrama, även som en form av manipulation. Därför knyter vi ihop detta med O'Malleys resonemang om att lojalitetsprogram kan manipulera kundbeteenden så att dessa vågar prova andra produkter som ingår i samma varumärke eller rent av nya produkter eller tjänster som inte tidigare använts av kunderna<sup>60</sup>. O'Malley framhåller dock att basmålet med lojalitetsprogram är att återkommande kunder skall belönas så att lojalitet främjas.<sup>61</sup> Hur denna belöning skall gå till kommer att diskuteras senare.

Det finns även andra faktorer som gör att ett lojalitetsprogram kan vara positivt, sett ur företagets synvinkel. Dessa faktorer kan komma till stor nytta om företaget använder dem på rätt sätt. Något som både O'Malley och Reichheld resonerar kring är att företagen bör utnyttja tillgången på värdefull kundinformation som tillhandahålls tack vare lojalitetsprogrammen. Vi tolkar detta som att företagen skulle kunna använda informationen för att förslagsvis se när kunden fyller år och därmed skicka ett kort med ett erbjudande till denne vid födelsedagen. Informationsinsamlingen kan utgöra syftet i sig men kan också användas för att företag exempelvis skall kunna urskönja vem företaget tjänar mest pengarna på.<sup>62</sup> Detta möjliggör för företaget att mer effektivt fokusera marknadsföringen på dessa kunder.<sup>63</sup> Butscher menar i sin tur att målet med lojalitetsprogram är ”att attrahera och behålla den lilla delen av kunderna som står för den största delen av företagets verksamhet”.<sup>64</sup> Vi har funnit ett resonemang av Hanlon som vi tycker exemplifierar att Butschers mål faktiskt är den rådande verkligheten bland många flygbolag och dess lojalitetsprogram. Hanlon påpekar att det är karakteristiskt för stora flygbolag att 30 procent av flygpassagerarna står för 70 procent av omsättningen. För

---

<sup>59</sup> Söderlund, M. 1997:136

<sup>60</sup> O'Malley, L. 1998:51f.

<sup>61</sup> Ibid.:47

<sup>62</sup> Ibid.:51f.

<sup>63</sup> Reichheld i Hanlon, P. 1999:52

<sup>64</sup> Butscher i Murphy I. P. 1997:8

flygbolagen är det affärsresenärerna som utgör dessa 30 procent och det är därmed dessa som flygbolagens lojalitetsprogram fokuserar på. Affärsresenärerna är den kundgrupp som är minst priselastisk och är därmed villiga att betala ett fullt pris för biljetten. För dessa passagerare är priset en mindre väsentlig faktor och andra faktorer som till exempel kvalitén på servicen, tillgång på flygstolar, enkelhet i att boka och avboka biljetter värdesätts istället mer. Priset på en affärsresenärs flygbiljett kan vara upp mot 15 gånger högre än för en sista-minuten biljett.<sup>65</sup> Detta är förklaringen till varför en liten del av resenärerna står för den största delen av omsättningen.

### Är lojalitetsprogram lönsamma?

Trots att det sägs att lojalitetsprogrammets databaser kan avgöra vem företaget tjänar mest pengar på förs olika diskussioner i litteraturen angående huruvida lojalitetsprogram är lönsamma för företagen eller inte. De flesta forskarna är överens om att lojalitetsprogram medför att kunderna är intresserade av företaget en längre period än de annars skulle vara, men beträffande lönsamheten är det svårt att beräkna, något vi anser är en kritisk aspekt för lojalitetsprogrammen. Diskussionerna kring lojalitetsprogrammets lönsamhet skiljer sig åt. Gates hävdar följande vad gäller lojalitetsprogram: *"[a]t best, it's break-even"*<sup>66</sup>. Andra menar att om företagets belöningar exakt tillgodoser kundernas behov förvandlas lojalitetsprogrammets kostnadsposter istället till intäktsposter.<sup>67</sup> För att en sådan utveckling skall vara möjlig är det ett måste att företaget känner sina kunder väl samtidigt som de använder kundinformationen som de tillgått i och med lojalitetsprogrammen på ett effektivt sätt.<sup>68</sup> Butscher å andra sidan anser att det viktiga är att skapa lojala kunder, vilket i framtiden medför en bättre vinst. Sett ur ett korttidsperspektiv är det ingen idé att införa ett lojalitetsprogram då det kostar mycket pengar att bygga upp databaser och skapa förmåner menar han vidare. Butscher påstår dock att det finns möjlighet för företagen att ta igen kostnaderna, som är relaterade till lojalitetsprogrammen, på en längre sikt.<sup>69</sup> Hochman uppger ett annat tidsperspektiv och

---

<sup>65</sup> Hanlon, P. 1999:52

<sup>66</sup> Gates i Murphy I. P. 1997:8

<sup>67</sup> O'Brien & Jones i O'Malley, L. 1998:52

<sup>68</sup> O'Malley, L. 1998:52

<sup>69</sup> Butscher i Murphy I. P. 1997:8



påstår att det tar två eller tre år för ett företag som infört ett lojalitetsprogram att generera pengar<sup>70</sup>, något vi tolkar som ett korttidsperspektiv.

Gilbert anser att det är viktigt att sex steg följs för att lyckas med ett lojalitetsprogram och sätta företaget i en uppåtgående spiral som bara gör företaget starkare och starkare på marknaden och därmed mer lönsamt. Dessa steg är att identifiera kunderna genom att analysera databaser; förbättra produkten/service så att den blir mer attraktiv; informera kunden om företaget; locka kunderna till att köpa mer regelbundet; bevara kunden genom att skapa olika nivåer på lojalitetsprogrammet och skulle företaget lyckas försätta sig i denna spiral skulle detta i slutändan leda till det sjätte steget nämligen att antalet värdefulla kunder ökar, högre vinst uppnås och därmed en möjlighet för företaget att fortsätta investera för att skapa nya medlemmar<sup>71</sup>. Detta anser vi visar ett tydligt exempel på att den informationsinsamling som ett lojalitetsprogram medför kan bidra till dess lönsamhet. De meningsskiljaktigheter som framkommit angående lönsamhet anser vi dock visar på att det är upp till respektive företag att avgöra när och hur deras lojalitetsprogram skall betraktas vara lönsamt, detta beroende på vilka lönsamhetsmål som är uppställda vid införandet av programmet.

### **Lojalitetsprogram existerar inte i ett vakuum**

För att få ett lönsamt lojalitetsprogram som är konkurrenskraftigt menar Gilbert att det är som med all annan marknadsföring - det gäller att sticka ut. Gilbert anser vidare att det är viktigt att komma med innovationer som gör att kunderna lockas till just ett företag och dess lojalitetsprogram.<sup>72</sup> Feurst menar att flygbolagens lojalitetsprogram, som brukar kallas Frequent Flyer Programs, är en framgångsrik modell för lojalitetsprogram och många företag i andra branscher vill därför skapa liknande program. Detta är emellertid problematiskt eftersom flygbonus är i sådan form att kvoterade platser ges bort i bonus där platserna värderas av kunderna för det fulla priset, medan den verkliga kostnaden för flygbolaget är betydligt lägre. Detta innebär att flygbolagen kan ge bort högt värderad bonus för en relativt låg kostnad, vilket är en förutsättning som inte alla branscher har.<sup>73</sup> Forskare framhäver därmed att lojalitetsprogrammen måste formars utifrån företagets egen

---

<sup>70</sup> Hochman i O'Malley, L. 1998:53

<sup>71</sup> Gilbert, D. C. 1996:579

<sup>72</sup> Ibid.:578

<sup>73</sup> Feust, O. 1999:130f.

förmåga för att bli konkurrenskraftiga. O'Brien & Jones visar på vikten av att lojalitetsprogrammet skall harmoniseras med hela företagets verksamhet för att bli framgångsrikt. De menar att "lojalitetsprogram inte existerar i ett vakuum: det måste överensstämma med företagets gemensamma och övergripande strategi och möjligheter". O'Brien & Jones bygger på detta resonemang och tycker att det också är viktigt att tänka igenom vilka mål företaget skall ha med lojalitetsprogrammet i sig.<sup>74</sup> Andra forskare tar ytterligare ett steg och blandar in kunden i detta resonemang. Anderson är noga med att påpeka att lojalitetsprogrammet måste vara utformat på något unikt sätt som passar just kunden i fråga. Han menar emellertid att lojalitetsprogram alltid skall ge de bästa kunderna speciella förhöjande fördelar.<sup>75</sup> Butscher fortsätter och poängterar att det inte endast är produkten/service som bör utvecklas och bli mer attraktiv för kunden, utan även lojalitetsprogrammet. Detta då lojalitetsprogram också har en livscykel. Butscher anser vidare att de högst värderade förmånerna inte bör erbjudas direkt till medlemmen utan vid en senare tidpunkt. Detta grundar sig i att det behövs nytändningar i klubberbjudandet för att hålla aktiviteten i klubben levande.<sup>76</sup> Vi tolkar dessa resonemang som att företaget skall se på lojalitetsprogram som sin produkt det vill säga att de engagerar sig och lägger ner lika mycket tid på att utveckla detta program som på att utveckla produkten och därmed tillgodose kundens behov. Det är alltså viktigt att inte företaget tror sig vara färdig med programmet då det framtagits, utan att ständiga förbättringar genomförs.

### **Att få någonting för ingenting**

Att långsiktig lojalitet gagnar företag vet vi, men om lojalitetsprogram är ett lyckosamt sätt att uppnå denna lojalitet på är svårt att bevisa. Det är problematiskt att följa upp lojalitetsprogrammets verkan vilket ger en ovissheten i frågan huruvida lyckosamma dessa är. O'Brien & Jones menar att en anledning till varför det finns problem med uppföljningen är att det är svårt att göra generella mätningar för att se om lojalitetsprogram är framgångsrika. Detta grundar sig i att lojalitet är ett svårdefinierat begrepp som definieras olika av olika personer.<sup>77</sup> Vi tolkar dock Stauss, Schmidt & Schoeler som att de har en inställning där lojalitetsprogrammets verkan kan mätas. Dessa

---

<sup>74</sup> O'Brien & Jones i O'Malley, L. 1998:53f.

<sup>75</sup> Anderson, S. 2003:53

<sup>76</sup> Butscher, S. A. 2000:16

<sup>77</sup> O'Brien & Jones i O'Malley, L. 1998:53f.

forskare anser nämligen att allt färre företag följer upp de implementerade lojalitetsprogrammen för att se om de faktiskt uppnår de mål de är ämnade för<sup>78</sup>. Oavsett om det är möjligt att göra dessa mätningar eller inte har det i alla fall inte påvisats att lojalitetsprogram har någon markant synbar utveckling av lojalitet, vilket gör att Arussy kritiserar lojalitetsprogrammets explosionsartade utveckling.<sup>79</sup> När en kund lägger märke till ett nytt lojalitetsprogram kan två tillstånd infinna sig. Antingen gäspar de eller så blir de experter på att få någonting för ingenting, menar O'Brien & Jones.<sup>80</sup> Partch anser även han att lojalitetsprogrammen har förlorat sin kraft då de idag inte ger någon extra förmån till kunderna, eftersom "alla" företag har sådana. Partch har en allmänt negativ inställning till lojalitetsprogram och menar att ett sådant program därför varken ger nytta för kunden eller för företaget.<sup>81</sup> Gilbert håller med Partch i hans resonemang men påpekar trots detta att det är svårt om inte omöjligt att upphöra med dessa program för ett enskilt företag.<sup>82</sup> Det finns nämligen inte någon konkurrensfördel med ett lojalitetsprogram när alla konkurrenter har liknande program rapporterar Feurst. Det blir istället en konkurrensnackdel att inte ha ett lojalitetsprogram menar han. Detta innebär i sin tur att det inte finns någon långvarig konkurrensfördel med dessa program utan att det istället kan bli en belastning på branschens lönsamhet med onödiga administrativa kostnader utan motsvarande intäktsfördelar.<sup>83</sup> Arussy anser dessutom att företag idag spenderar alltför mycket pengar på lojalitetsmarknadsföring utan att ens ställa sig frågan: "är din produkt verkligen så bra att du förtjänar kunder som upprepat återkommer".<sup>84</sup> Detta uttalande tycker vi låter absurt då vi inte kan tänka oss att det är något företag som inte tycker att deras tjänster/varor är värda ett återköp. Vi ställer oss därmed frågan om ett företag som endast tillgodoser förstagångsköpare kan överleva på marknaden. Vi vill inte heller rekommendera någon företagare att resonera som Arussy men däremot kan vi hålla med om att inte alla företag behöver arbeta med lojalitetsmarknadsföring för att bli framgångsrika. Reichheld menar att lojalitetsprogram har blivit den sista utvägen ett företag försöker ta till när de inser att de har problem med kundlojalitet. Han undrar varför ett Frequent Flyer Program egentligen skulle öka lojaliteten hos kunder när

---

<sup>78</sup> Stauss, B. Schmidt, M. Schoeler, A. 2005:246

<sup>79</sup> Arussy, L. 2006:20

<sup>80</sup> O'Malley, L. 1998:52

<sup>81</sup> Partch, K. 1998:98

<sup>82</sup> Gilbert i O'Malley, L. 1998:47

<sup>83</sup> Feurst, O. 1999:130

<sup>84</sup> Arussy, L. 2006:20

servicen flygbolagen emellan inte skiljer sig åt?<sup>85</sup> Företag med bra produkter behöver ju faktiskt inte ha konstgjorda lojalitetsprogram, fortsätter Arussy. Hon beskriver detta metaforiskt som en god kopp kaffe: "Just like a good cup of coffee, a great experience will bring people back naturally". Detta betyder att företag bör inrikta sig på att skapa upplevelser som lockar kunderna tillbaka till företaget istället för att försöka ta genvägen och skapa ett konstgjort program för dessa.<sup>86</sup>

### Lojalitetsprogram på flygplatser

Det har framkommit att även flygplatser arbetar med lojalitetsprogram. Det har tidigare funnits och finns även idag i viss mån så kallade "Airport VIP cards". Vilka förmåner kan dessa erbjuda sina kunder? Exempel på förmåner är snabbare check-in samt särskild behandling då ett flyg exempelvis blir inställt. Dessa förmåner anses dock inte vara något speciellt då förmånerna är de samma som en resenär får av ett flygbolag då denne har ett visst antal intjänade poäng tack vare sitt resande. Jarach anser att förmånerna, precis som hos flygbolagen, skall grunda sig på medlemmens poäng då detta ger inkomstfördelar.<sup>87</sup> "Privium Card" som finns på Amsterdams flygplats Schiphol är ett exempel på ett Airport VIP Card som existerar idag. Flygplatsen erbjuder medlemmarna en snabbare genomfart samt extra service på flygplatsen genom att medlemmarna betalar för att vara med. Medlemskapet är dock oberoende av i vilken klass resenären flyger eller hur ofta den flyger.<sup>88</sup> Detta är något vi ställer oss kritiska till då resenärerna endast kan betala sig in och inte behöver visa lojalitet genom sitt beteende för att bli medlem i lojalitetsprogrammet. Vi ser dock det positiva i flygplatsens försök till att själva försöka tillfredsställa resenärens behov.

Vi har endast funnit litteratur kring flygplatsen som verksamhet men nästintill ingen litteratur om lojalitetsprogram på dessa. Det verkar därmed som att lojalitetsprogram inte är ett vanligt förekommande fenomen på flygplatser. Kan det vara så att flygplatser inte insett lojalitetsprogrammets fördelar och att de därför inte heller utnyttjat möjligheten till att skapa sådana program? Med hänsyn till att resenärer inte tidigare varit i flygplatsernas blickfång kanske det är anledningen till att lojalitetsprogram nästan helt förbisetts. Då

---

<sup>85</sup> Reichheld, F. 1996:256

<sup>86</sup> Arussy, L. 2006:20

<sup>87</sup> Jarach, D. 2005:92f.

<sup>88</sup> Schiphols hemsida, 2006

bland annat Jarach menar att en fokusering på resenärerna måste ske kanske vi kommer att se mer av lojalitetsprogram kopplat till flygplatser i framtiden. Eller kan det vara så att lojalitetsprogram inte är ett bra alternativ för flygplatser att skapa lojala kunder? Vad innebär förresten att en kund är lojal? Mer om detta mångfacetterade begrepp kommer i följande teoridel.

## Lojalitet

### Vad är lojalitet?

Trots att företag idag arbetar med lojalitetsprogram och därigenom fokuserar på begreppet lojalitet är detta ett svårdefinierat begrepp. Vissa forskare använder orden *relation* och *lojalitet* nästintill som synonymmer, men Söderlund tycker att det är viktigt att skilja på dessa begrepp. Han hävdar att relation är något ömsesidigt och lojalitet är enkelriktat. För att förtydliga detta förklarar han vidare att i en relation påverkar och influerar parterna varandra medan lojalitetsbegreppet endast innefattar aktörens förhållande till objektet och inte omvänt.<sup>89</sup> Weidemanis Mägi anser att det inte finns en enkel definition av vare sig lojalitet eller kundlojalitet, utan menar att olika forskare lägger olika betydelser i orden. Vi har dock funnit mönster som tenderar att visa på att många forskare använder sig av gemensamma faktorer för att få förståelse för begreppet lojalitet såsom beteendemässiga eller mentala faktorer. Detta får bekräftelse genom Weidemanis Mägi som anser att det går att skönja tre olika sätt som vanligtvis förekommer i litteraturen för att definiera lojalitet och dessa är: lojalitet som beteende, lojalitet som ett mentalt tillstånd eller lojalitet som sambandet mellan beteende och attityder. Lojalitet som beteende, det vill säga exempelvis hur ofta en kund köper en vara, är förmodligen den definition som vid första anblicken kan ses som den mest uppenbara eftersom beteenden är tydliga och mätbara. Det finns emellertid olika dimensioner av kundbeteende och hur dessa skall mätas är problematiskt. Ett exempel på detta kan vara en kund som under tio år regelbundet köpt en femtedel av sina varor av ett företag och en annan kund som köpt samtliga sina varor av samma företag, men enbart under ett år. Vilken av dessa kunder är mest lojal?<sup>90</sup> Det andra definitionssättet är lojalitet som ett mentalt tillstånd vilket exempelvis syftar till de känslor som uppstår inom kunden vid ett köp eller när kunden tänker på företaget. Weidemanis Mägi hänvisar till Oliver där han menar att kundlojalitet är ett mentalt tillstånd som styr kundens beteende<sup>91</sup>. Vi tyder detta som att Oliver vill betona den mentala aspektens betydelse i lojalitet där beteendet endast är en följd av det mentala tillståndet. Slutligen kan lojalitet ses som sambandet mellan attityder och beteenden. En del forskare hävdar att det är detta samband, kombinationen av attityder och beteenden, som visar om kunden är *sant* lojal. Med sann lojalitet menas att kunden

---

<sup>89</sup> Söderlund, M. 2001:28

<sup>90</sup> Weidemanis Mägi, A. 2000:23ff.

<sup>91</sup> Oliver i Weidemanis Mägi, A. 2000:26

har en positiv inställning till företaget samtidigt som denne handlar mycket av det. Vi ser att motsatsen är då kunden handlar av företaget för att det inte finns något bättre alternativ. Anledningen till att en del forskare framhäver *sant* lojala kunder som de mest betydelsefulla kunderna är för att de antas vara mindre påverkbara för konkurrenters försök att locka till köp.<sup>92</sup>

Lojalitet är således ett mångfacetterat och svårdefinierat begrepp men för att få en fördjupad förståelse för hur detta ord presenteras i litteraturen följer här nedan ett urval av definitioner. Oliver myntade år 1999 en definition som lyder:

Lojalitet är ett djupt åtagande att på ett i framtiden konsekvent sätt återköpa en produkt som man föredrar, vilket ger upphov till att samma produkt återköps repetitivt, trots att det sker situationsmässig påverkan och marknadsföringsaktiviteter som har potential att driva fram ett produktbyte<sup>93</sup>

I denna definition kan vi urskilja såväl mentala- som beteendemässiga aspekter. Oliver framhäver den mentala aspekten genom ordet ”föredrar” samtidigt som beteende aspekten framkommer genom exempelvis ”återköpa”. Denna definition visar prov på vårt tidigare resonemang om att Oliver ser beteendeaspekten ”återköp” enbart som en följd av det mentala beteendet ”föredrar”.

Vi kan se att Söderlunds definition också innehar båda dessa aspekter men att han, till skillnad från Oliver, utesluter att kunden utsätts för en rad marknadsföringsaktiviteter. Söderlunds definition lyder ”lojalitet handlar om individens viljebaserade förhållande över tiden – i den fysiska och den mentala världen - till ett visst objekt.” Med den fysiska världen syftar Söderlund på observerbara beteenden i förhållande till objektet medan den mentala världen mer syftar till individens attityder och intentioner till objektet.<sup>94</sup>

Även Feurst poängterar de båda aspekterna i sin definition. Han frångår dock de två tidigare resonemangen något och lyfter fram att lojalitet grundar sig i mentala bitar men inte på grund av att kunden har en positiv inställning till företaget som sådant. Istället betonar han att kunden kan vara inlåst, något som vi tolkar som att kunden är lojal till ett

---

<sup>92</sup> Weidemanis Mägi, A. 2000:26

<sup>93</sup> Oliver i Söderlund, M. 2001:30

<sup>94</sup> Söderlund, M. 2001:27

skapat värde hos företaget. Vidare menar vi att detta värde är av sådant slag att kunden blir lojal till det och inte till företagets produkter eller image. Detta framkommer i Feurst definition där han menar att lojalitet är ”återköpsbenägenhet, av yttre eller inre skäl, till exempel inlåsning av ett bonussystem eller emotionellt grundad preferens för ett varumärke eller en leverantör”.<sup>95</sup> Denna lojalitetsbeskrivning kan därför kopplas direkt till ett lojalitetsprogram till skillnad från de två tidigare definitionerna som tar upp begreppet lojalitet utan att något program diskuteras.

I fortsättningen av denna uppsats kommer vi att betrakta lojalitet utifrån både de mentala- och de beteendemässiga dimensionerna. Detta då vi anser att båda dessa dimensioner måste uppfyllas för att en kund skall kunna betraktas som en lönsamt lojal kund på lång sikt.

### **Grad av lojalitet**

Trots att vi precis visat på olika definitioner av lojalitet är det många forskare som har studerat frågan om det verkligen finns lojala kunder. Weidemanis Mägi ger en splittrad bild och menar att det finns två svar på denna fråga. Det ena är att det finns lojala kunder, men att de som är *sant lojala* är få till antalet. Det andra svaret är att det inte finns lojala kunder då det är svårt att definiera vad lojala kunder är och att det därmed inte heller går att räkna dem.<sup>96</sup> Såväl Weidemanis Mägis resonemang som de andra författarnas definitioner av lojalitet, som presenterats i stycket ovan, tycker vi visar på den problematik och tvetydighet begreppet lojalitet kan innebära. Söderlund framhäver dock lojalitetsbedömningen något tydligare då han menar att en kund kan vara lojal på olika sätt. En kund kan vara lojal mot olika objekt inom ett och samma företag, det vill säga exempelvis företagets varumärke, företagets produkter eller företagets leverantörer. En kund kan även vara lojal i olika utsträckningar. Söderlund anser därför, i motsats till Weidemanis Mägi, att det inte skall talas om icke lojala och lojala kunder. Detta då lojalitet är en kontinuerlig variabel som förändrar sig över tid. Lojalitet bör därför betraktas genom tidsaspekt där både historik och framtid begrundas. Med detta menar han att den lojalitet kunden har idag inte behöver betyda lojalitet i framtiden. Även om intensioner till fortsatt köp framkommer i undersökningar om kunder och lojalitet, finns

---

<sup>95</sup> Feurst, O. 1999:238

<sup>96</sup> Weidemanis Mägi, A. 2000:42



det inget samband till att detta sker i verkligheten.<sup>97</sup> En undersökning som O'Malley redogör förstärker Söderlunds resonemang angående köpintentioner och lojalitet. Undersökningen visar på att 66 procent av de kunder som har ett favoritmärke har köpt en liknande produkt inom den närmsta tiden fast från ett annat märke. O'Malley ställer sig härmed frågande till om det går att skapa kunder som är lojala till 100 procent och förespråkar istället det hon kallar för *polygam lojalitet* (polygamous loyalty), vilket innebär att kunder är lojala på så sätt att de håller sig till två eller tre varumärken.<sup>98</sup> Hon hävdar vidare att kunder shoppar idag för att få det bästa köpet och mer eller mindre struntar i vilket varumärke den produkten har.

Både Svanholmer<sup>99</sup> och Christopher, Clark & Peck har gjort en indelning av kunder där deras lojalitetsgrad rangordnas efter olika stadier i deras köpbeteenden. Då Christopher, Clark & Peck lojalitetssteg har en mer detaljerad indelning av kunder än den som Svanholmer har gjort väljer vi att enbart belysa denna i detta sammanhang. Christopher, Clark & Peck lyfter fram ”lojalitetsstegen” och dess kriterier som ett verktyg för att värdera och bedöma en kund eller kraften i en kundrelation i termer av lojalitet. Det finns sex steg i lojalitetsstegen och varje steg indikerar en ökad lojalitet. Det första steget i denna är *prospekt* (prospect), vilket är målmarknaden som kan tänkas köpa företagets produkt eller tjänst. Detta är en kund som inte har handlat av företaget tidigare, men kan förmodas göra det någon gång i framtiden. Det andra steget är *kund* (customer), vilket är någon som handlat av företaget åtminstone en gång. Vidare kommer *stamkund* (client), det tredje steget, vilket är någon som handlar regelbundet av företaget men utan att ha någon känslomässig relation till denne. Det fjärde steget i lojalitetsstegen är *supporter* (supporter), vilket är en återkommande kund som gillar företaget och har en engagerad relation till denna. Det femte steget *ambassadör* (ambassador) innebär att kunden har en engagerad relation till företaget och gärna berättar för andra om företaget. Det sjätte och sista steget är en *partner* (partner), vilket är någon som tar en aktiv del i produktutvecklingen och tillsammans med företaget utvecklar relationen. I detta sista steg finns en ömsesidig nytta.<sup>100</sup> Tanken med stegen anser Feurst är att lokalisera var på stegen företaget befinner sig i sina kundrelationer, för att sedan kunna använda detta till

---

<sup>97</sup> Söderlund, M. 1997:131ff.

<sup>98</sup> O'Malley, L. 1998:48f.

<sup>99</sup> Svanholmer i Thessen, T. 2002:7

<sup>100</sup> Christopher, Clark, Peck i Feurst, O. 1999:126f.

att få kunderna att öka sin lojalitet till företaget<sup>101</sup>. Hur mätningarna skall genomföras och hur tillförlitliga resultaten är ställer vi oss något kritiska till då vi kopplar denna lojalitetsstege till Söderlunds resonemang om tidsperspektiv och lojalitet samt O'Malleys resonemang om *polygam lojalitet*.

Det finns också forskare som visar på lojalitetens drivkrafter medan andra visar på lojalitetens grader. Den skillnad vi ser mellan Feursts drivkrafter och Dick & Basus lojalitetsgrader är endast benämningarna medan vi anser att innebörden av dessa är väldigt lika. Vi har därför valt att ställa dessa två författare mot varandra för att visa på hur nära de ligger varandra trots att definitionerna går isär. Feurst talar om *tvingad lojalitet* som en drivkraft, det vill säga att lojaliteten beror på inlåsning. Anledningen till att denna fungerar som en barriär beror på att kunden har brist på alternativ och ett byte är jobbigt eller dyrt. Detta menar Dick & Basu är *ingen lojalitet*. Den andra drivkraften till lojalitet som Feurst nämner är *köpt lojalitet* i form av bonus. Detta är en medveten lojalitet som innefattar en yttre belöning såsom rabatter och pengar. Detta är också vad Dick & Basu kallar för *falsk lojalitet* och syftar till att kunderna handlar just för att de fått en kupong, det är extra pris eller något dylikt. Den tredje av Feurst drivkrafter är *praktisk lojalitet* på grund av vana eller på grund av bekvämlighet som beror på ett rutinerat beteende. Enligt Dick & Basu är detta *latent lojalitet*. Denna uppstår då kunden har en hög relativ attityd till företaget eller varumärket, vilket menas att kunden väljer ett annat företag om varan är slut hos det företag de brukar handla den hos eller om butiken är dåligt placerad så att de därmed väljer en annan butik av det skälet. Den sista drivkraften som Feurst tar upp är *engagerad lojalitet*, en medveten lojalitet till de funktionella egenskaperna produkten innehar eller till statusen och värderingen på produkten, dess symbolvärde. Denna lojalitet fungerar som en inre belöning hos kunden. Detta kan jämföras med den eftersträvansvärda och hållbara av Dick & Basus lojalitetsbegrepp, *sann lojalitet*. Då en kund ingår i denna lojalitetsgrad har företaget lyckats med att skapa långsiktiga belöningar som uppskattas av kunden.<sup>102</sup>

Men när har företaget egentligen lyckats? Enligt Söderlund så räcker det inte att kunderna är lojala utan de måste vara det han kallar för *hyperlojala kunder*. Med det menar han att företaget lyckats först när kunden är mycket tillfredsställd på såväl det beteendemässiga-

---

<sup>101</sup> Feurst, O. 1999:127

<sup>102</sup> Jfr. Dick & Basu i O'Malley, L. 1998:49f. med Feurst, O. 1999:132

som det mentala planet. Enklare beskrivet innebär det att kunden ständigt handlar just en produkt och har en känsla av att den inte kan klara sig utan denna produkt.<sup>103</sup>

Med dessa olika graderingar och resonemang kan vi se att författarna inte skiljer sig så mycket åt som vi trodde vid första anblicken. Det vi tycker är viktigt att poängtera för företagsledare är att oavsett vilken grad dessa väljer att använda sig av är det resonemanget i sig som är det viktiga. Detta vill säga att företaget har förståelse för att lojalitet skapas i olika nivåer och att företaget måste arbeta för att kunden skall ta ytterligare ett steg mot en för företaget bättre lojalitet.

### **Hur blir kunderna nöjda?**

Enligt Söderlunds resonemang ovan behöver kunden vara mycket tillfredsställd för att benämnas hyperlojal kund. Grönroos menar emellertid att det är en stor skillnad mellan en kund som är nöjd och en kund som är mycket nöjd där den mycket nöjda kunden har ett tydligare beteende av återköp och i rollen som marknadsförare, mun till mun, för företaget<sup>104</sup>. Vi tolkar det som att ett företag med hänsyn till Grönroos resonemang skall försöka arbeta med att få de nöjda kunderna till att bli mycket nöjda. Detta skulle i så fall innebära att företaget tjänar mer pengar på kunden då denne gör återkommande köp samtidigt som kunden sprider ett gott rykte om företaget.

För att en kund mentalt skall tillfredsställas gäller det för företaget att göra kunden nöjd. Många modeller som påvisar hur en kund blir nöjd bygger på att det finns en interaktion mellan personal och kund och att företaget på det sättet lär känna sin kund och därmed får förståelse för hur denne skall tillfredsställas. I företag där denna interaktion inte äger rum är det betydligt svårare att lära känna kunden och se till så att denne blir nöjd. Fokus flyttas då ifrån personalen till maskinens ”bemötande”. I mötet med maskinen värdesätter kunden om denne sparar tid och pengar tack vare maskinen, att maskinen finns tillgänglig när kunden själv önskar samt att det är positivt att slippa interagera med personal.<sup>105</sup> Vi antar dock att det sistnämnda, att det är positivt att slippa interagera med personal, kan skilja sig markant åt mellan olika kundgrupper. Att införa teknik som ersättning för servicemöten är något som Eldh varnar för där han menar att denna förändring riskerar att

---

<sup>103</sup> Söderlund, M. 2001:83

<sup>104</sup> Grönroos, C. 2002:144f.

<sup>105</sup> Söderlund, M. 2001:121

förneka kundernas variationer av önskemål. Till följd av detta finns det en risk att tekniken skapar fler frustrationer hos kunden än lösningar på problem.<sup>106</sup> Detta innebär att slutsatsen, att kunden värdesätter maskiner, inte helt verkar stämma. Vi menar emellertid att oavsett om kundgrupperna uppskattar personlig service eller inte är det emellertid viktigt att företag som inte har en direktkontakt med kunden utnyttjar och tar till vara på all den information om kunden som tillhandahålls tack vare maskinerna för att i slutändan kunna göra kunden nöjd. Att sammanställa den framkomna informationen i databaser är ett exempel på utnyttjande som gör att företaget lär känna kunden och sedan kan använda databasen för att tillfredsställa kunden ytterligare och därmed göra denne ännu mer nöjd.<sup>107</sup> Vi menar att det borde vara lyckosamt för företag att utnyttja informationen så att kunder känner sig ihågkomna, exempelvis genom en bankomat som skulle fråga ”vill du ta ut 500 kronor som du brukar?”. I resebranschen är tjänsterna ”till stora delar beroende av ett flertal nätbaserade verktyg”<sup>108</sup>, varav vi tolkar att en kunddatabas kan utgöra ett sådant verktyg. Hotellverksamheten är ett annat exempel på en verksamhet som redan idag utnyttjar sina kunddatabaser, bokningssystem, för att gästen skall känna sig ihågkommen. I dessa system framgår bland annat vilket rum gästen föredrar. Vi anser dock att det säkerligen finns mer information i detta bokningssystem som hotellen skulle kunna använda sig av för att göra kunden än mer tillfredsställd. Vi förmodar att kunder gillar känslan av att bli ihågkomna, vare sig det är en maskin som kommer ihåg eller en människa. Peppers menar att bli ihågkommen är detsamma som bekvämlighet för kunden.<sup>109</sup> Enligt Peppers leder bekvämligheten till att kunden inte vill anstränga sig mer än nödvändigt, vilket skulle behövas vid byte till ett annat företag.<sup>110</sup> Detta tolkar vi som att bli ihågkommen leder till att kunden stannar kvar inom företaget. Peppers har också myntat följande citat ”[e]tt företag som behandlar en kund som ’alla andra’, behandlar kunden som om han inte var någon”.<sup>111</sup> Vi tycker att citatet visar på att företag bör arbeta mot kunden så att kunden känner sig speciell, exempelvis genom att utnyttja information så att kunden känner sig ihågkommen.

---

<sup>106</sup> Eldh, C. 2005:151

<sup>107</sup> Söderlund, M. 2001:122

<sup>108</sup> Andersson & Gyimóthy i Corvellec, H. & Lindquist H. (red.). 2005:59

<sup>109</sup> Peppers, D. & Rogers, M. 1999:164

<sup>110</sup> Ibid.:150

<sup>111</sup> Ibid.:254

## Hur blir kunderna lojala?

Då kunden blir ihågkommen kanske det uppskattas så mycket att denne också blir lojal till företaget. Hur gör man för att en kund skall bli lojal? Under tidigare avsnitt påvisade vi att definitionen av lojalitet inrymmer såväl ett beteendemässigt- som mentalt plan. Det är därmed viktigt att ta hänsyn till dessa aspekter då företag vill ha lojala kunder. Trots att teorier påvisar detta faktum är det oftast endast den beteendemässiga aspekten som tillfredsställs i verkligheten. Det är vanligt att företag använder sig av olika förmåner som främst är av en ekonomisk karaktär såsom rabatter för att skapa lojalitet. Rabatter är en förmån som endast gör kunden lojal ur den beteendemässiga aspekten vilket innebär att denne kommer att byta företag då det finns ett bättre pris eller bättre rabatter någon annanstans. Det är därför viktigt att företaget som erbjuder sådana förmåner också ser till att kunderna upplever det som tillfredsställande att vara medlem i klubben.<sup>112</sup> Då ett företag funderar över hårda eller mjuka karaktärer på sina belöningar kan det vara bra att ha Birds metafor i tanke. Denne gjorde sitt uttalande i samband med diskussionen om att många företag ser belöningar som korttidsmarknadsföring. Han menade då att sådana belöningar, exempelvis rabatter, är som ”ett kokainintag - i början ger det en kick men leder i längden till en långvarig katastrof”.<sup>113</sup> Vi anser att företagen därmed bör fokusera mer på att tillfredsställa kunden mentalt. För att skapa köptrohet, lojalitet, på längre sikt är det viktigt att etablera en relation som bygger på mentala bitar såsom förtroende, ömsesidighet samt känsla och inte på ekonomiska incitament menar Butscher.<sup>114</sup>

Söderlund påpekar, som vi tidigare nämnt, symbiosen med en relation. Han menar att en relation är något ömsesidigt där parterna påverkar och influerar varandra<sup>115</sup>. Enligt oss har Peppers ett liknande resonemang då han hävdar att kunden själv måste vara aktiv och lära ut sina behov och önskemål samtidigt som företaget måste lära sig av dessa för att kunden skall bli lojal. Denne menar också att det råder ett ömsesidigt förhållande mellan kunden och företaget i denna situation då ju mer tid kunden ägnar sig åt att lära ut sina önskemål desto bättre kan företaget kundanpassa sitt utbud.<sup>116</sup> Ibland kan det ta tid för kunden att lära ut sina behov, särskilt i det inledande stadiet.<sup>117</sup> Söderlund hävdar att ju mer kunden anstränger sig, exempelvis genom att lära ut sina behov, desto mer lojal blir den. Detta

---

<sup>112</sup> Murphy I. P. 1997:8

<sup>113</sup> Bird i O'Malley, L. 1998:47

<sup>114</sup> Butscher, S. A. 2000: 9

<sup>115</sup> Söderlund, M. 2001:28

<sup>116</sup> Peppers, D. & Rogers, M. 1999:144

<sup>117</sup> Ibid.:179

grundar han på att ju högre de psykologiska kostnaderna är desto mer värdefullt upplever kunden det objekt som denne ansträngt sig för.<sup>118</sup> Vi ställer oss något kritiska till om dessa ansträngningar verkligen genomförs av kunden. Detta med tanke på kundernas alltmer stressiga och tidspressade vardag.

En annan mental aspekt som har betydelse för kundens lojalitet är påverkan. Kunder gillar att kunna påverka, vilket ofta resulterar i större lojalitet.<sup>119</sup> Ett exempel på detta ger Söderlund i samband med ett besök på en biosalong. Biosalongen delar ut ris där publiken sedan i samband med ett bröllop i filmen kastar ris för att biobesökaren skall få känslan av att den är med och påverkar resultatet.<sup>120</sup> Ett motsatt exempel är inom flygbranschen där resenärerna har en liten chans att påverka sin situation. Flygbolaget SAS har anammat att kunderna vill vara med och påverka och efter en undersökning uppmärksammade de att resenärer blir väldigt mycket kommenderade vad de skall göra såsom ”vänta här”, ”sitt där” och så vidare. Med denna bakgrundsinformation har SAS numera som nyckelord ”enkelhet och valfrihet”, för att öka resenärernas känsla av påverkan. Dessa nyckelord visar sig genom att SAS vill möjliggöra det för kunden att välja var incheckningen skall ske för flygresan. Alternativen skall vara på hotellet, på företaget som resenären arbetar, eller i en automat på flygplatsen. På detta sätt blir resandet enklare för resenären samtidigt som denne har en valfrihet.<sup>121</sup> Vi menar att det är uppskattat av kunden om ett företag lyssnar på kundens åsikter och tankar och på så sätt får känslan av att denne kan påverka. Vi anser dock att detta är genomförbart till en viss gräns, men ställer oss frågande till om flygbranschen är den rätta branschen att låta kunderna få tro att de kan påverka. En sådan komplex bransch med så hög säkerhet kan få motsatt effekt om kunderna tror sig kunna påverka denna.

### **Är en nöjd kund detsamma som en lojal kund?**

Många diskussioner förs i litteraturen angående hur en kund blir nöjd respektive lojal. Vissa författare vill sätta ett likhetstecken mellan en nöjd kund och en lojal kund, medan exempelvis Söderlund hävdar att ett sådant likhetstecken inte går att sätta. Han menar istället att en lojal kund ofta är en nöjd kund, men att detta inte uteslutande behöver vara

---

<sup>118</sup> Söderlund, M. 2001:89

<sup>119</sup> Ibid.:95f.

<sup>120</sup> Ibid.:102

<sup>121</sup> Ibid.:128f.

fallet.<sup>122</sup> En lojal kund behöver nämligen inte vara nöjd enligt Söderlund. Kunden kan kanske handla hos företaget för att det inte finns något bättre alternativ, vilket innebär att dennes beteende förmodligen kommer att ändras så fort en konkurrerande produkt kommer upp på marknaden.<sup>123</sup> Ett konkret exempel på detta är den studie som Whytes genomförde där det visade sig att anledningen till att kunderna inte bytte bolag, trots sin missnöjdhet, berodde till stor del på det smala utbudet av inrikesflyg samt byteskostnaderna.<sup>124</sup> Även McKenzie håller med om att nöjdhet och lojalitet inte behöver höra ihop. Detta grundar denne på en undersökning som gjorts i England där 85 procent av kunderna på ett företag meddelade att de var nöjda men ändå var det endast 40 procent av dessa som var återkommande kunder.<sup>125</sup>

Oliver däremot har ett synsätt som skiljer sig ifrån övriga resonemang angående nöjdhet och lojalitet. Detta framkommer i Olivers metafor där fröet illustrerar nöjdheten och växten lojalitet: ”Fröet är en nödvändig förutsättning, men det krävs ytterligare förutsättningar för att det skall bli en växt till exempel solsken, god jord och bevattning”<sup>126</sup>. Vi tolkar det som att Oliver hävdar att nöjdhet är en nödvändig del för att en kund skall kunna bli lojal, vilket skiljer sig mot andra författare som menar att en kund kan bli lojal utan att vara nöjd. Vidare tyder vi Olivers resonemang som att företaget måste vårda och tillgodose kundens behov för att nöjdheten skall bli till lojalitet. Vi tolkar också Olivers metafor som att företaget måste vårda kunden även efter att denne blivit lojal så att lojaliteten växer sig starkare hos kunden istället för att dö ut.

En studie som genomförts av Jones & Sasser visar på att graden av kundtillfredsställelse och lojalitet kan vara överensstämmande, men dock inte alltid. Studier visar att det finns ett samband mellan nöjdhet och lojalitet i de situationer där kunden antingen är mycket nöjd eller mycket missnöjd. För ett företag skulle detta innebära att den bästa satsningen för att skapa lojalitet är att försöka öka tillfredsställelsen hos de kunder som befinner sig i någon av dessa extremer. En annan studie visar på motsatsen, det vill säga att de kunder som varken var mycket nöjda eller mycket missnöjda hade det starkaste sambandet med

---

<sup>122</sup> Söderlund, M. 2001:16

<sup>123</sup> Ibid.:59ff.

<sup>124</sup> Whyte, R. 2004:278f.

<sup>125</sup> McKenzie i O'Malley, L. 1998:48

<sup>126</sup> Söderlund, M. 2001:82

lojalitet.<sup>127</sup> Vi tycker att dessa undersökningar visar på lojalitetens dilemma. Undersökningarna är ett bevis på hur olika resultat det kan bli då lojalitet definieras olika. Det är därmed viktigt, anser vi, att undersöka studiers utgångspunkt och definitioner innan jämförelser görs.

### De rätta kunderna

Företag kan räkna ut vad de tjänar på vissa kundsegment samt ta reda på hur länge de olika segmenten stannar inom företaget genom statistisk information. Det är genom denna utredning som företaget kan utläsa vilka deras bästa kunder är.<sup>128</sup> Reichheld anser nämligen att det gäller att fånga *rätt* kunder och inte *antal* kunder.<sup>129</sup> Reichhelds råd är därför att först segmentera företagets kunder så att de bästa framkommer och sedan därefter bygga upp ett system eller program. Detta system skall fungera som en kvarhållande faktor för de bästa kunderna och göra företaget attraktivt för just dessa.<sup>130</sup> Vi anser att Reichhelds resonemang är ytterligare ett exempel på att företagets fokus skiftat från marknadsandelar till att behålla befintliga kunder. Söderlund diskuterar också att företag skall satsa på rätt kunder och visar samtidigt på konsekvenserna om företaget satsar på *fel* kunder, det vill säga kunder vars behov företaget inte kan tillfredsställa. Många företag gör misstaget att låta dessa kunder ta oproportionerligt stor del av företagets resurser i anspråk.<sup>131</sup> *80/20-regeln*<sup>132</sup> visar i detta sammanhang att 80 procent av företagets problem kommer att orsakas av 20 procent av företagets kunder. Regeln visar vidare att 20 procent av företagets kunder kommer att stå för 80 procent av företagets intäkter.<sup>133</sup> Vi undrar därmed om det är samma kunder (20 procent) som svarar för såväl stora delar av företagets problem som stora delar av intäkterna. Om detta skulle vara fallet är det viktigt att många problem löses på ett smidigt sätt inom företaget för annars skulle detta få stora konsekvenser på företagets lönsamhet.

---

<sup>127</sup> Söderlund, M. 1997:136f.

<sup>128</sup> Reichheld, F. 1996:65

<sup>129</sup> Ibid.:70ff.

<sup>130</sup> Ibid.:87ff.

<sup>131</sup> Söderlund, M. 1997:146

<sup>132</sup> Paretos princip eller Paretos lag – utarbetad av amerikanen Dr Joseph Juran 1940-talet till ett ekonomiskt verktyg. Byggt på den italienska ekonomen Vilfredo Paretos matematiska formel från år 1906 som beskrev den ojämna distributionen av rikedom i hans land.

<sup>133</sup> Anderson, S. 2003:53



## Är lojala kunder lönsamma?

80/20-regeln visar att det är en liten grupp kunder som står för merparten av ett företags intäkter. Genom att se till beteendenaspekterna är det lätt att dra slutsatsen att dessa kunder är lojala kunder, vilket då leder till att lojala kunder är lönsamma, eftersom de står för så stora delar som 80 procent av företagets intäktspost. Söderlund anser dock att det är viktigt att inte genast dra ett likhetstecken mellan lojala kunder och lönsamma kunder.<sup>134</sup> Reichheld påpekar även han att det kostar pengar att skapa lojalitet och menar att frågan är hur mycket det är värt för företaget när det kommer till att genomföra denna satsning<sup>135</sup>. Han tycker att denna fråga är något ett företag måste tänka igenom innan de fattar ett beslut om de är villiga att arbeta med lojalitetsbyggande. Reichheld menar att ett företag har två valmöjligheter när det gäller att nå resultat och ger företag två alternativ; antingen exploatering av tillgångar vilket ger kortsiktigt resultat eller att skapa värde och dela det med sina kunder vilket ger ett långsiktigt resultat<sup>136</sup>. Han menar att "skapa värde för kunder bygger lojalitet, och att lojalitet i sin tur bygger tillväxt, resultat och mervärde".<sup>137</sup> Reichheld konstaterar därmed, tvärtemot Söderlund, att lojala kunder kan ses som ett företags lönsamhetsandelar. Detta dels på grund av att en lojal kund upptäcker nya fördelar inom företaget och därmed spenderar mer pengar hos det och dels för att en lojal kund är mindre priskänslig.<sup>138</sup> O'Malley förhåller sig till lojalitet och dess lönsamhet genom att hävda att ett förlängt förhållande mellan kund och företag bidrar till att vinsten markant förbättras. Företag kan förbättra sin vinst med hela 100 procent genom att endast bibehålla fem procent av sina kunder.<sup>139</sup> Reichheld håller med och påpekar också att "you can fill a bucket a lot faster if it's not leaking".<sup>140</sup> Han menar vidare att lojalitet fortfarande är företagets bästa motor för framgång. Vissa författare hävdar att lojaliteten är död, men Reichheld motsätter sig detta resonemang genom att hävda att ett företag som koncentrerar sig på att hitta och behålla bra kunder fortsätter att uppnå höga resultat.<sup>141</sup>

## Att arbeta med lojalitet

Varför många företag misslyckas med lojalitetsbyggande menar Reichheld beror bland annat på att de humana aspekterna ofta negligeras som värdefulla inventarier i

---

<sup>134</sup> Söderlund, M. 2001:190

<sup>135</sup> Reichheld, F. 1996:31

<sup>136</sup> Ibid.:6ff.

<sup>137</sup> Ibid.:3

<sup>138</sup> Reichheld i Söderlund, M. 1997:144

<sup>139</sup> O'Malley, L. 1998:47

<sup>140</sup> Söderlund, M. 1997:144

<sup>141</sup> Reichheld, F. 1996:1

räkenskaper, att företagsledare lyssnar till lojalitet men inte förstår hur det skall integreras i deras affärssystem och att lojalitet används som ett verktyg hellre än en strategi.<sup>142</sup> Det är viktigt att komma ihåg att “[l]oyalty is neither a substitute for profit nor a gimmick for making easy money”<sup>143</sup>, säger Reichheld. Han anser att företag arbetar ad hoc och ofta försöker kopiera delar av andra företag utan att se helhet och utan att försöka integrera lojaliteten som en företagsbas i deras egen strategi. Det glöms bort att varje företag bör finna sin egen lösning och att det inte finns något speciellt recept i en kokbok att följa för att lyckas.<sup>144</sup> Ofta vill företag också se en snabb förändring vilket gör att de slarvar med att analysera sina kunder och missar att integrera lojalitetsbegreppet i företaget. Dessutom missförstår de vad ett lojalitetsbyggande innebär för företagets dagliga verksamhet.<sup>145</sup> För det handlar inte om att investera blint i företagets kunder för att sedan hoppas på vinst menar Reichheld, utan det handlar om att bygga upp ett system som ger värde till företagets kunder men som också ger värde till företaget i sig. Saknas logiken kan systemet förstöra värdet mer än förgylla det.<sup>146</sup> Även Söderlund stödjer resonemanget om att företaget måste bygga upp en organisation som både underlättar och stödjer arbetet med kundtillfredsställelse. Han anser att arbetet måste integreras i hela organisationen eftersom en studie visat att en enstaka avdelning kan agera filter och därmed skära bort betydande information, vilket kan missgynna hela företaget och dess lojalitetsarbete.<sup>147</sup>

Det är många faktorer som måste beaktas och implementeras för att ett företag skall ha förutsättningar och strategiska möjligheter att göra ett lojalitetsbyggande framgångsrikt. I nästa kapitel kommer dessa faktorer att framställas genom vår modell, vilken kommer att förtydliga vad som bör beaktas vid ett lojalitetsbyggande.

---

<sup>142</sup> Reichheld, F. 1996:4,9,256

<sup>143</sup> Ibid.:29

<sup>144</sup> Ibid.:15ff.

<sup>145</sup> Ibid.:58

<sup>146</sup> Ibid.:61

<sup>147</sup> Söderlund, M. 1997:20ff.

## Lojalitetens Stjärna

### 4.

---

*I detta kapitel presenterar vi för läsaren vår modell - Lojalitetens Stjärna. Denna modell är uppbyggd av två stycken trianglar, Förutsättningstriangeln samt Strategiska Möjlighetstriangeln, vilka båda beskrivs separat. Dessa bildar tillsammans Lojalitetens Stjärna då trianglarnas respektive tre faktorer uppfylls. Om samtliga faktorer i Lojalitetens Stjärna uppfylls har företaget en stjärnpotential att lyckas med sitt lojalitetsbyggande. Lojalitetens Stjärna kan därmed betraktas som ett instrument för lojalitetsskapande.*

---

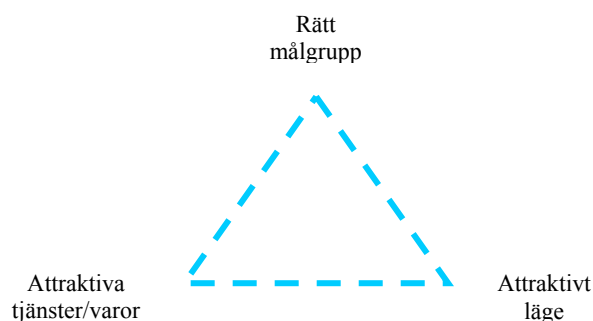
Under genomgången av den befintliga teorin angående lojalitet fann vi att det saknades en summering av vilka faktorer som krävs för att ett företag skall kunna skapa lojala kunder. Vi har utformat en modell som efter våra tolkningar av teorin summerar dessa viktiga faktorer. Denna använder vi för att underlätta läsarens förståelse av lojalitetsbyggande samt för att ge ett bidrag till den befintliga lojalitetslitteraturen. I den befintliga litteraturen framhävs bland annat hur ett företag skall arbeta med lojalitet och vilken typ av lojalitet som bör uppnås för att det skall vara ekonomiskt hållbart. Därav berörs de strategiska möjligheterna i litteraturen, det vill säga **långsiktigt arbete** med lojalitet, fokus på kundens behov genom **dialog** samt **integrering av lojalitet i företagskulturen**. Dock berörs inte vilka förutsättningar som krävs för att ett sådant arbete skall vara strategiskt möjligt. Vad vi tycker saknas i den befintliga lojalitetslitteraturen är att ett företag måste ha givna förutsättningar för att vara konkurrenskraftig. De givna förutsättningarna i triangeln är **rätt målgrupp**, ett **attraktivt utbud av varor och tjänster** samt ett **attraktivt läge**, vilka vi anser behövs för att företaget skall ha en strategisk möjlighet att framgångsrikt arbeta med lojalitetsskapande. Anledningen till att litteraturen inte berör förutsättningarna förmodar vi är för att de flesta företag redan uppfyller dessa och därmed ligger inte lojalitetsskapandets problem i denna del. Dock är vi osäkra på om en regional flygplats besitter dessa förutsättningar. Vi menar därmed att problemet för en regional flygplats inte behöver ligga i de strategiska möjligheterna utan att det gäller för dessa att först se över om företaget har förutsättningarna som är nödvändiga för att skapa lojala kunder innan lojalitetsbyggandet startar.

Vår modell utgörs av Förutsättningstriangeln och Strategisk Möjlighetstriangeln vilka tillsammans visar på en *stjärnpotential* i att skapa lojalitet då samtliga hörn uppfylls och

verkar tillsammans. Vi kallar denna modell för **Lojalitetens Stjärna** och denna kommer att ligga till grund för vår analys.

## Förutsättningstriangeln

För att skapa lojalitet hos kunder krävs först och främst att företaget uppfyller givna faktorer som skapar förutsättning till ett lojalitetsbyggande.



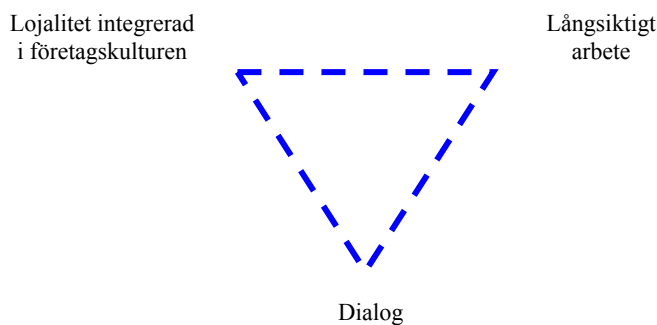
Figur 1: **Förutsättningstriangeln.**

Modell av Lundkvist, Nilsson och Samuelsson

Genom att vi har studerat den befintliga litteraturen har vi kommit fram till att **rätt målgrupp**, **attraktiva tjänster/varor** och ett **attraktivt läge** är de givna faktorerna som måste uppfyllas för att det skall finnas en förutsättning för lojalitetsbyggande. Dessa faktorer anser vi är de väsentligaste delarna för att ett företag skall vara konkurrenskraftigt på marknaden. Det krävs **rätt målgrupp** för att företaget skall attrahera tillräckligt med kunder och rätt kunder, för att på så vis kunna vara ekonomiskt hållbart. För att ett företag skall bli framgångsrikt krävs det att företaget har och erbjuder **attraktiva tjänster/varor** som gör att kunderna attraheras till företaget. Slutligen är det viktigt att företaget har ett **attraktivt läge** och med detta åsyftas att det skall vara lättillgängligt för kunden såväl bekvämlighetsmässigt som tidsmässigt att ta sig till och från företaget. De tre faktorerna är beroende av varandra men vi menar dock att en faktor i vissa fall kan väga upp en annan. Exempelvis kan en extremt attraktiv tjänst/vara väga upp för ett mindre attraktivt läge och vice versa. Utan en **attraktiv tjänst/vara** eller ett **attraktivt läge** kan företaget emellertid inte attrahera den **rätta målgruppen**.

## Strategiska Möjlighetstriangeln

Efter att de givna förutsättningarna har beaktats vill vi att företaget med Strategiska Möjlighetstriangeln skall begrunda de strategier som är väsentliga för ett lojalitetsbyggande.



Figur 2: **Strategiska Möjlighetstriangeln.**

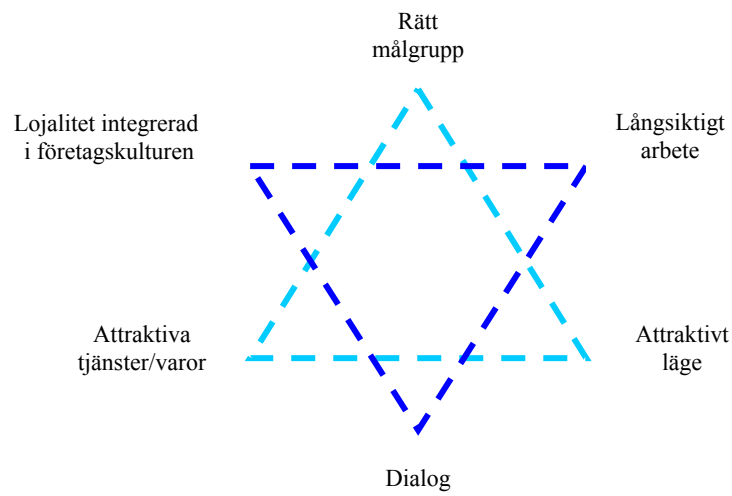
Modell av Lundkvist, Nilsson och Samuelsson

Strategiska Möjlighetstriangelns tre faktorer har vi kommit fram till genom att studera befintlig litteratur om lojalitetsbyggande. Den första faktorn är att **integrera lojalitet i företagskulturen** vilket är viktigt för att lojaliteten skall bli en del av företaget och inte enbart vara ett självständigt verktyg. Den andra faktorn är att bygga lojaliteten på kundens behov genom att ha en **dialog** med dessa. För att lojalitetsbyggande skall lyckas måste det riktas mot kundernas behov och önskemål och inte vad företaget ämnar att tjäna pengar på. Vidare måste företaget se lojalitet som ett **långsiktigt arbete** vilket i inledningsskedet kostar mycket pengar och därmed inte kommer att löna sig förrän på lång sikt. Till skillnad från Förutsättningstriangeln kan inte någon faktor väga upp någon annan faktor i Strategiska Möjlighetstriangeln utan samtliga faktorer måste uppfyllas för att lyckas med lojalitetsbyggandet.

## Lojalitetens Stjärna

När Förutsättningstriangeln och Strategiska Möjlighetstriangeln uppfylls infinner sig stjärnpotentialen för att skapa lojalitet. Detta betyder att ett företag har de givna förutsättningarna som behövs för att arbeta med de strategiska möjligheterna samtidigt som företaget insett vikten av att effektivt arbeta med de strategiska möjligheterna efter de förutsättningar som företaget innehar. Vi anser att ju bättre företaget är på att uppfylla respektive faktor i Lojalitetens Stjärna, desto bättre blir stjärnpotentialen.

Vi menar därför att det är viktigt för företag som vill bygga lojalitet med sina kunder att sträva efter denna stjärnstatus.



Figur 3: **Lojalitetens Stjärna.**  
Modell av Lundkvist, Nilsson och Samuelsson.

## Analys

### 5.

---

*Analysen bygger på modellen Lojalitetens Stjärna för att läsaren enkelt skall kunna följa analysens gång. I detta kapitel kommer vi därför först att studera faktorerna i Förutsättningstriangeln utifrån teorierna som vi redogjort för samt de genomförda intervjuerna. Vidare kommer vi att använda samma utgångspunkt för att analysera faktorerna i Strategiska Möjlighetstriangeln. Denna redogörelse görs för att ge läsaren förståelse för hur en regional flygplats förutsättningar och strategiska möjligheter ser ut för att göra resenärer lojala.*

---

### Förutsättningstriangelns hörnsten ”Rätt målgrupp”

#### Kunden, vem är det?

Som vi tidigare tagit upp har flygplatsen kunder i form av verksamheter som agerar på flygplatsen. I stora drag kan de delas in i *trafikerande verksamheter* som flygbolagen samt *kommersiella verksamheter* som butiker och restauranger. Dessa verksamheter lever i sin tur på sina kunder vilka är resenärerna. Vi ställer oss frågan om dessa kunder, resenärerna, även är flygplatsens kunder och undrar således vilken **målgrupp** vår fallstudieflygplats bör rikta sig emot för att bli framgångsrika i sitt lojalitetsarbete. Detta vill vi klargöra då Förutsättningstriangeln visar på att kunder och däribland **rätt målgrupp** är en given förutsättning för att företaget skall kunna överleva. För att den regionala flygplatsen skall lyckas med sina förutsättningar krävs det därför att deras målgrupp verkligen kan attraheras av den regionala flygplatsens tjänster/varor eller läge. Under intervjuerna med representanter för två olika regionala flygplatser visade det sig att intervjupersonerna hade vitt skilda åsikter gällande vem eller vilka den regionala flygplatsens kundgrupper var. Marknadschefen (KID), för en annan regional flygplats än vår fallstudie, hävdade att ”vi har inga passagerare”. Denne menade vidare att flygplatsens uppgift endast var att locka flygbolag och att det sedan var ”synd för dem” om det inte fanns passagerare. För denna regionala flygplats skulle därför flygbolaget, och inte resenären, betraktas som kund eller målgrupp. Motsatt resonemang framkom under intervjuerna med Flygmarknadschefen (LFV) och Flygplatschefen (AGH), för vår fallstudie, där båda menar att resenären är en av flygplatsens kunder. Då många regionala flygplatser idag går med förlust ser Flygmarknadschefen (LFV) att lösningen på de ekonomiska problemen är att fokusera på att öka antalet resenärer. Vi tror att anledningen till varför resenärerna ses som kunder är att den regionala flygplatsen vill öka sina intäkter, men inte kan öka avgifterna gentemot

flygbolagen då dessa går med negativa siffror på sina inrikeslinjer. Flygmarknadschefen (LFV) menar att det är ”volymerna av människor som vill resa från en speciell plats som är intressant”. Vidare talar denne om en förändring från att flygbolag sökt sig till flygplatser för att starta linjer, till att flygplatsen själv undersöker intresset på marknaden och om kundunderlag, det vill säga **rätt målgrupp**, finns. Detta för att sedan uppvakta flygbolagen genom att visa på förutsättningarna som finns för dessa att öppna nya flyglinjer. Vi tolkar denna förändring som ett steg för de regionala flygplatserna emot att fokusera mer på resenärerna som **målgrupp** än de tidigare gjort.

Teorier kring flygplatser menar att det måste till ett fokusskifte gällande flygplatsers kundgrupper. Jarach hävdar exempelvis att resenärerna tidigare har blivit förbisedda och menar på att uppmärksamheten måste riktas till denna kundgrupp, något som Flygplatschefen (AGH) för vår fallstudieflygplats håller med om. Page menar på att det är extra viktigt att tillgodose resenärernas olika behov för att det komplexa systemet, som flygplatsen verkar inom, skall fungera smärtfritt. Med teorierna och vår fallstudieflygplats i åtanke menar vi att den regionala flygplatsen borde fokusera på resenärerna som **målgrupp** och se dem som den **givna målgruppen** att fokusera sitt lojalitetsarbete mot. Vi väljer därför att fortsättningsvis inrikta oss på **målgruppen** resenärerna för att se om den regionala flygplatsen har grundförutsättningarna som behövs för att göra resenärer lojala till flygplatsen. Vi menar således att det är från **målgruppen** resenärer som den **rätta målgruppen** skall kunna urskiljas.

### Ömsesidigt utbyte

För att vi skall kunna avgöra vilka specifika kundsegment inom kategorin ”resenärer”, det vill säga vilken **målgrupp** som ger de **rätta** förutsättningarna för vår fallstudieflygplats i ett eventuellt lojalitetsarbete, är det nödvändigt att det mångfacetterade begreppet lojalitet analyseras i relation till resenären. Begreppet kommer att analyseras utifrån respondenternas åsikter och synpunkter samtidigt som de teoretiska resonemangen kopplas till respondenternas svar. Detta för att undersöka hur representanter för den regionala flygplatsen, vår flygplatsfallstudie, ser på begreppen lojalitet och en lojal kund. Genom denna analys tror vi oss kunna få en mer klar bild över vilken specifik **målgrupp** som är den **rätta** för vår fallstudieflygplats och därmed komma fram till om de uppfyller ett av hörnen i Förutsättningstriangeln.



Flygmarknadschefen (LFV) och Flygplatschefen (AGH) har ett gemensamt förhållningssätt angående vad lojalitet är. De båda syftar på att det är ett ”ömsesidigt utbyte” där resenären, **målgruppen**, ger och därmed också skall få någonting tillbaka, vilket är ett resonemang som vi håller med om. Vi tolkar resonemanget som att **målgruppens** agerande i form av ”att ge” är något i beteendenaspekten såsom att exempelvis resa, medan det som flygplatsen skall ge tillbaka är något som tillfredsställer resenären på det mentala planet. Söderlund anser att lojalitet är enkelriktat medan respondenterna betonar vikten av ömsesidigt givande och tagande, vilket mer överrensstämmer med det Söderlund benämner som relation.

Våra respondenters syn på lojalitet förändras dock så snart det kopplas samman med kundbegreppet. Vid frågan om vad en lojal kund är förändras resonemanget hos en av våra respondenter och övergår till att endast fokusera på den beteendemässiga aspekten. Flygplatschefen (AGH) drar genast ett likhetstecken mellan kund och resenär och poängterar därefter att en lojal flygresenär är ”en som väljer, alltså första hands valet skall vara Ängelholm-Helsingborg Flygplats”. Denne menar vidare att om det inte finns någon förbindelse som passar ”är det klart de väljer någon annan”. Detta resonemang anser vi tydligt visar på att den mentala aspekten har förbisetts då respondenten helt utesluter att **målgruppen** anpassar sig efter förbindelserna som finns för att denne gärna vill flyga ifrån just Ängelholm-Helsingborg Flygplats istället för att använda ett alternativt färdssätt. Med detta menar vi att vår fallstudieflygplats attraktiva tjänster/varor inte verkar väga upp förutsättningarna för att **målgruppen** skall attraheras. Resonemanget om ömsesidigt utbyte som nämndes i samband med lojalitetsbegreppet är således inget som kopplas ihop med den regionala flygplatsens **målgrupp**, vilket vi anser kan innebära att det finns brister i förutsättningar för ett lojalitetsbyggande.

### Ser lojalitet likadant ut?

Något vi tycker är intressant med Flygplatschefens (AGH) syn på lojala kunder är att denne menar att det är lönsamt med lojala resenärer då dessa blir företagets ambassadör, vilket kräver ett känslomässigt engagemang ifrån **målgruppens** sida. Respondenten gav affärsresenärerna som exempel och menade att dessa kommer i kontakt med andra personer som också reser mycket och pratar väl om flygplatsen och ingår därmed i en

ambassadörs roll. På så sätt blir de lönsamma. Om vi jämför Flygplatschefens (AGH) resonemang med Christopher, Clark & Peck lojalitetsstege så befinner sig resenären på steg nummer fem. Detta steg kallas för *ambassadör* och syftar till att kunden engagerar sig i företaget och berättar väl om detta för andra. Detta resonemang stämmer dock inte överens med Flygplatschefens (AGH) definition av lojala kunder som är att resenärens förstahandsval skall vara Ängelholm-Helsingborg Flygplats men att då ingen förbindelse passar väljer de andra färdalternativ. Denna syn på lojala resenärer hamnar endast på lojalitetsstegens tredje steg och innebär att den lojala resenären inte har någon känslomässig relation till flygplatsen. Detta anser vi visar på att Flygplatschefen (AGH) har en splittrad syn på vad lojalitet är, vem som är en lojal resenär och hur flygplatsen tjänar på att ha lojala resenärer. Flygmarknadschefen (LFV) ansåg däremot att en lojal resenär var någon som reste minst ett par gånger i veckan från flygplatsen. Vi påvisar i och med detta att det är väldigt svårt att jämföra personer och företag emellan ifråga om lojalitet, då alla definierar lojalitet olika. Med detta menar vi att det därför kan vara svårt för den regionala flygplatsen att förstå vem i **målgruppen** som skall göras lojal och till vilken grad denna lojalitet skall skapas hos denna. Vi menar att det är viktigt att flygplatsen gemensamt kommer fram till en definition angående vad lojalitet är. Detta för att ett enhetligt lojalitetsbyggande skall vara möjligt.

### Vem fångar vi?

När vi nu redogjort för vilken **målgrupp** vår fallstudieflygplats bör satsa på, hur intervjupersonerna tänker kring lojalitet samt vad teorierna säger om detta fenomen, är det dags att ta ställning för vilka resenärer som är den **rätta målgruppen** att göra lojala. Den **rätta målgruppen** syftar till de resenärer som flygplatsen bäst kan tillgodose samt tjäna mest pengar på och därav skall försöka göras lojal. Reichheld menar att det är viktigt att ett företag fångar *rätt* kunder och inte *antal* kunder. Hans resonemang stöds av att det är 20 procent av ett företags kunder som svarar för 80 procent av företagets intäkter. På Ängelholm-Helsingborg Flygplats är den mest dominanta kundgruppen affärsresenärer, vilka också är de som våra respondenter, Flygplatschefen (AGH) och Flygmarknadschefen (LFV), tror sig tjäna mest pengar på. Dessa inkomster kommer direkt via parkeringsavgifter och indirekt från andra kommersiella verksamheter. Affärsresenärerna är de minst priskänsliga resenärerna när det gäller flygbiljetter men vi

ställer oss dock frågande till om detta innebär att det är dessa resenärer som också spenderar mest pengar på den kommersiella verksamheten på flygplatsen. Vidare tvivlar vi något på om affärsresenärerna, som **rätt målgrupp**, attraheras av den regionala flygplatsens två andra förutsättningar, tjänster/varor och läge, eller om det egentligen är andra faktorer som påverkar deras val såsom exempelvis bonuspoäng från flygbolagens lojalitetsprogram. Detta är något som Mason & Gray tar upp i den *hybrida marknaden*. Att den **rätta målgruppen** spenderar mycket pengar på själva resan kan bero på att företaget står bakom kostnaden för denna, det vill säga en interaktion äger rum mellan företag och företag. Tjänsten säljs därav inte direkt till den **rätta målgruppen** i fråga utan säljs istället till företaget som agerar kund. På den regionala flygplatsen är det istället den **rätta målgruppens** individuella plånbok som används, menar vi, vilket gör dem mer sparsamma med sina utgifter, detta då denna interaktion sker direkt mellan kund och företag. Det kan å andra sidan vara så att affärsresenären spenderar mer pengar på flygplatsen än vad en annan resenär gör eftersom denne inte har betalat för sin resa. Oavsett vilket argument som stämmer vill vi inte utesluta att det är affärsresenärerna, utan de mest återkommande av dessa, som är den **rätta målgruppen** för vår fallstudieflygplats och anser således att det är dessa flygplatsen skall fokusera på för att göra mer lojal. Anledningen till detta är att affärsresenärerna är den **målgrupp** som redan idag reser mest frekvent. Kopplas detta till O'Malleys resonemang skulle flygplatsen kunna förbättra sin vinst med hela 100 procent genom att endast bibehålla fem procent av sina kunder. Vi menar också att det troligtvis är dessa flygplatsen i dagsläget tjänar mest pengar på genom att flygbolagen betalar en avgift för varje passagerare som flyger direkt till flygplatsen samtidigt som denna indirekt får inkomster genom de kommersiella verksamheterna. Dessutom tycker vi att vår fallstudieflygplats har ett utbud av tjänster/varor som passar denna målgrupp, såsom att vara en snabb och smidig flygplats, vilket är något som Söderlund poängterar vikten av. Vi återkommer till detta resonemang under rubriken "Förutsättningstriangelns hörnsten 'Attraktiva varor och tjänster'".

Vi vill dock uppmärksamma vår fallstudieflygplats på att göra en mer grundlig identifiering av den **rätta målgruppen**, affärsresenärerna, för att utröna vilka specifika affärsresenärer som är de absolut rätta. Detta då denna precisering bör göras exakt för att Reichhelds *rätta* kunder skall kunna fångas in. En sådan identifiering kan göras genom att företag använder sig av sina kunddatabaser för att inhämta information om vilka resenärer som spenderar vilka pengar, men för vår fallstudieflygplats ser förutsättningen något

annorlunda ut, menar vi, då flygplatsen inte säljer något direkt till **målgruppen** mer än parkeringsplatser. Detta innebär att flygplatsen saknar kundregister över resenärerna, vilket är något som flygbolagen däremot besitter. För att den regionala flygplatsen skall kunna specificera flygplatsens absolut **rätta målgrupp** krävs därför ett samarbete med flygbolagen för att ta fram dessa. Å andra sidan är det inte säkert att den regionala flygplatsen har stor nytta av flygbolagens databaser, då ingen information gällande hur mycket denne spenderar på flygplatsen finns med. Vi tror dock att flygplatsen kan få en viss användning av denna information men hävdar att en egen databas hade varit det ultimata för att kunna arbeta med lojalitetsbyggande direkt ut mot den absolut **rätta målgruppen**. Detta då det visat sig att dessa databaser har varit ett grundläggande verktyg för lojalitetsbyggande inom andra företag. Att finna ut den **rätta målgruppen** för den regionala flygplatsen anser vi därmed är ett ganska komplicerat och krävande arbete. På grund av detta har vi inte haft möjligheten till att identifiera den absolut **rätta målgruppen** och kommer därmed vidare under uppsatsen att syfta på affärsresenärerna som den **rätta målgruppen** utan att exakt ha identifierat de mest attraktiva inom denna grupp. Denna problematik gör att vi anser att vår fallstudieflygplats i dagsläget inte har en tydligt given förutsättning för att analysera fram den rätta målgruppen.

## Förutsättningstriangelns hörnsten ”attraktiva tjänster/varor”

### Den kommersiella vänthallen

Vi har tidigare beskrivit flygplatsen som en komplex plats där många aktörer verkar. Doganis lyfter fram tre grundläggande aktiviteter som finns på en flygplats, *nödvändiga operationella tjänster och faciliteter, trafikhanterande tjänster* samt *kommersiella aktiviteter*, vilka utgör grunden för att en regional flygplats skall ha ett **attraktivt utbud av tjänster/varor**. De regionala flygplatserna har enligt våra observationer ett olikartat utbud vad gäller den kommersiella verksamheten. Detta innebär i sin tur att de **attraktiva tjänsterna/varorna** skiftar väldigt bland de regionala flygplatserna. Skulle detta då betyda att vissa regionala flygplatser, som har ett stort utbud av butiker och restauranger, har bättre förutsättningar för att skapa lojalitet hos sina resenärer än andra? Om teorier stämmer angående flygplatsens skiftande roll från att endast vara en vänthall till att bli en kommersiell handelsplats, tycker vi att detta borde ha en inverkan på flygplatsens givna förutsättning till att skapa lojala kunder. Detta då flygplatsen som en kommersiell

handelsplats kan få en lojal kund att upptäcka nya fördelar med företaget och därmed spendera mer pengar, något vi grundat på Söderlunds resonemang. Att den regionala flygplatsen skall ha en grund av **attraktiva tjänster och varor** är ett måste för att infria den ena aspekten av de tre i Förutsättningstriangeln. Om den regionala flygplatsen dessutom har mer **attraktiva tjänster och varor** än vad grunden kräver, samtidigt som den uppfyller de två andra aspekterna i Förutsättningstriangeln, tror vi att flygplatsen har en ännu bättre förutsättning till att skapa lojala kunder. Vi ställer oss dock frågan vad som händer om denna kommersiella handelsplats saknas vid någon regional flygplats? Vad skall lojaliteten grundas på då?

Vår fallstudieflygplats har ett litet kommersiellt utbud där lokalerna inte tillåter mer än enbart en restaurang/café och butiker saknas. Detta ger oss intrycket av att denna regionala flygplats kvarstår i tanken som den tomma vänthallen. Trots detta ser vi hos både Flygplatschefen (AGH) och Flygmarknadschefen (LFV) en önskan om att de kommersiella intäkterna skall öka. Flygplatschefen (AGH) talar om att den sänkning av startavgifter gör att den kommersiella verksamheten måste väga upp de intäkter som gått förlorade:

[ - - ] så för att liksom få, asså, det här tappet som man gör då, att man sänker priserna, startavgiften, måste man hämta hem den nånstans och det måste bli på den kommersiella delen och... asså, vi går ju mot att våra intäkter ska komma femtio procent från trafikintäkter och femtio procent från kommersiella intäkter.

Vi tror att det kan vara mycket svårt för vår fallstudieflygplats att gå mot en sådan 50/50 procentutveckling då vi som sagt anser att flygplatsen fortfarande kan uppfattas som den tomma vänthallen. Flygplatschefen (AGH) tror sig dock se att denna kommersiella ökning kan komma ifrån de resenärer som ofta reser eftersom denne tror att dessa resenärer i gengäld kommer att göra kommersiella satsningar i form av reklam, annonser etcetera på flygplatsen. Vi tycker inte att Flygplatschefens (AGH) resonemang är särskilt trovärdigt, för varför skulle det finnas ett intresse från dessa lojala resenärer att göra reklam om de inte inser **attraktionen** av platsen i sig? Rollen som den tomma vänthallen, där utbudet av den kommersiella verksamheten är mycket litet, anser vi inte borde fånga uppmärksamheten hos resenärerna eftersom den inte ger något annat än ett tomt värde tillbaka. Kopplar vi detta resonemang till den mentala aspekten och den lojala kunden anser vi att den regionala flygplatsen i detta fall inte lyckas bidra med något som etsar sig fast i kundens minne. Vi tror istället att det kan vara på parkeringsavgifterna den

regionala flygplatsen kan få in några extra slantar, men samtidigt är det farligt att höja dessa avgifter för mycket. I passagerarundersökningen bland resenärerna är det många som poängterar att parkeringspriserna redan i dagsläget är för höga. Vi förstår också att det är ett dilemma för en regional flygplats med så litet kommersiellt utbud att få in fler kommersiella intäkter. Det kan därmed vara tänkbart att det är just avgifterna för reklam och parkering som kommer att ökas. Frågan är dock vilket värde denna höjning ger den rätta målgruppen, det vill säga om flygplatsens **utbud** blir mer **attraktivt** av ett sådant agerande och i längden leder till att dessa blir mer lojal till flygplatsen.

### **Vad skall resenären bli lojal till?**

Då flygplatsen är en komplex plats innebär detta att resenären möter olika aktörer och företag på flygplatsen. Det vi frågar oss är därför vad det är som resenären skall bli lojal till på flygplatsen. Vilka givna förutsättningar angående **attraktiva tjänster/varor** har egentligen den regionala flygplatsen? Flygplatschefen (AGH) tycker exempelvis att det är flygplatsens existens som resenärerna skall vara lojala till. Vidare menar denne att resenären måste vara medveten om att flygplatsen kan försvinna om det går dåligt för den och resenären bör därmed ”vara beredd på att flyga härifrån och köpa ett antal biljetter”, detta för att flygplatsen skall finnas kvar. Vi anser att detta tankesätt är ohållbart då flygplatsen inte är en intresseorganisation och vi menar att resenärer inte nyttjar flygplatsen enbart för att den skall överleva. Detta synsätt utesluter att det måste finnas ett **attraktivt utbud av tjänster/varor** vilket medför att denna givna förutsättning i Förutsättningstriangeln negligeras. Vi tror därmed inte på en långvarig positiv effekt av en sådan lojalitet. Flygmarknadschefen (LFV) anser å andra sidan att det som resenären skall bli lojal till på en regional flygplats är aktörerna som samverkar på den. Denne menar vidare att det krävs att samtliga aktörer på flygplatsen samverkar för att detta skall kunna uppnås. Detta synsätt anser vi återigen knyter den regionala flygplatsens **attraktiva tjänster/varor** tillbaka till resonemanget om att den regionala flygplatsens egna **tjänster/varor** inte är tillräckligt **attraktiva** i sig. Detta anser vi ger den regionala flygplatsen två alternativ, antingen att arbeta mer med att förstärka attraktivitet i egna tjänster/varor eller att förstärka samarbetet mellan aktörerna på flygplatsen och därmed attraktiviteten genom detta utbud.

Vi har redan genom tidigare resonemang lyft fram att det är svårt för vår fallstudieflygplats att göra resenärer lojala till den kommersiella verksamheten då detta utbud är mycket litet. Även om det kommersiella utbudet hade varit större tycker vi att det finns en svårighet med att knyta resenären till den regionala flygplatsen eftersom resenären inte köper något direkt av flygplatsen som företag, utan av verksamheterna som hyr in sig på flygplatsen. Problematiken ligger därför i att den regionala flygplatsens **attraktiva tjänster/varor** övergår i någon annans regi. Flygplatsens målgrupp resenären handlar således av en annan av flygplatsens kunder, flygbolag eller aktörer på flygplatsen. Då aktörerna på flygplatsen har sina egna anställda är det inte heller flygplatsens personal som möter resenärerna i butikerna. Vi tycker att det är svårt att bygga lojalitet genom att aktörerna samverkar som Flygmarknadschefen (LFV) menar. Detta för att det under vår träff med Flygmarknadschefen (LFV) och Flygplatschefen (AGH), i det inledande skedet av uppsatsen, framkom att flygplatserna inte kan besluta hur aktörerna på flygplatsen ska agera, vilket vi ser som ytterligare en nackdel för den regionala flygplatsen. De hävdade dock att de kan ha önskemål, men har ingen rättighet till att bestämma hur dessa skall uppföra sig eller serva resenärerna. Vi anser därför att flygplatsen har ett begränsat inflytande över hur **tjänsten/varan** framförs på den regionala flygplatsen. Flygmarknadschefen (LFV) lyfter dock fram att flygplatsen kan ta initiativet till saker och sedan är det helt upp till aktörerna om de vill delta eller inte. Ett tänkbart sätt för att lösa detta problem är att flygplatsen skulle ha makt att fatta ett beslut över den andra parten vid eventuell osämja. Dock ser vi inte detta som ett alternativ eftersom detta skulle vara en ogynnsam situation för verksamheten på flygplatsen, vilket vi tror skulle leda till att företag undviker att etablera sig där och **attraktionen** hos den regionala flygplatsens **tjänster/varor** skulle därmed minska. Vad vi tycker att flygplatsen skulle göra är att noga välja ut de verksamheter vars företagskultur och värderingar liknar flygplatsens. Det kan emellertid vara så att flygplatsen inte alla gånger har möjligheten att välja mellan flera företag. Vi ställer oss härmed frågande till om en resenär kan bli lojal till en verksamhet som inte säljer något och inte heller kan påverka de som säljer. Om de kan bli lojala vad är det i så fall till? Idag är resenärerna många gånger lojala till flygbolagen genom deras bonusprogram. Vi anser att detta kan vara riskabelt för en flygplats i längden då utbudet av flygbolag på en flygplats ändras och därmed kan även en viktig kundgrupp, den rätta målgruppen, försvinna. Vi har härmed uteslutit det ena alternativet för att få resenärer att bli lojala och det återstår nu endast att vår fallstudieflygplats försöker skapa lojalitet till

ett **attraktivt utbud av tjänster/varor** som är fast knutet till flygplatsen och inte så föränderligt som ett flygbolag för att framgångsrikt lyckas.

### **Den mentala aspekten**

Vår fallstudieflygplats kan, med hjälp av deras idag attraktiva tjänster/varor, attrahera den rätta målgruppen genom att erbjuda affärsresenärerna en flygplats som är tidseffektiv. Affärsresenärer prioriterar ofta att det går snabbt att få parkering och snabbt att ta sig till flygplanet tack vare effektiv incheckning och att det inte finns några långa sträckor att transportera sig emellan. Dessa önskemål uppfyller vår fallstudieflygplats redan idag där parkering är den regionala flygplatsens tjänst och incheckningen är deras samarbetspartners tjänst. Vi ställer oss dock frågande till om en tillfredsställande service inom parkering, bagagehantering och säkerhetskontroll, som är den regionala flygplatsens utbud av tjänster/varor, är så attraktiva att de kan göra resenärer lojala. I den genomförda passagerarundersökningen visade det sig att faktorer såsom att det fanns en snabb och smidig service på flygplatsen gjorde att resenärerna valde just Ängelholm-Helsingborg Flygplats. Vi har dock känslan av att service- och tjänsteutbudet gentemot den rätta målgruppen måste utökas för att öka **attraktiviteten** på flygplatsens **tjänster/varor** och vidare skapa förutsättning för mer lojalitet. Detta med tanke på Butchers resonemang om att lojaliteten, främst genom lojalitetsprogram, ständigt måste underhållas och förnyas genom nytändningar för att på så sätt bibehålla företagets **attraktionsvärde av utbudet**.

Att utbudet på en flygplats måste förnyas anser vi har att göra med att den mentala aspekten skall tillfredsställas hos resenären. Vi har tidigare nämnt att Flygplatschefens (AGH) synsätt när det gäller lojala kunder enbart befinner sig på det tredje steget av sex i Christopher, Clark & Pecks lojalitetssteg. Detta steg åsyftar att resenären är en *stamkund* som utan att ha någon känslomässig relation, mental tillfredsställelse, till företaget ändå handlar regelbundet av detta. Utifrån lojalitetsstegen anser vi att det vore bättre om Flygplatschefen (AGH) istället ser en lojal kund som en såkallad *supporter*. Vid en sådan tanke hade även den mentala aspekten poängterats, vilken vi tror är en viktig aspekt att tillfredsställa för att få kunden lojal på en längre sikt. En *supporter* har en engagerad relation till företaget och är en återkommande kund. För att uppnå detta steg kan den regionala flygplatsen exempelvis arbeta mer aktivt med **attraktiva varor och tjänster** som fastnar i resenärens minne och mentalitet, formade utifrån resenärens behov. Detta



skulle kunna leda till att den regionala flygplatsen fångar *sant lojala* kunder, inom den rätta målgruppen, vilka är kunderna som antas vara mindre påverkbara för konkurrenters försök att locka till köp. En annan anledning till varför vi tycker att det är de *sant lojala* kunderna som just en regional flygplats bör satsa på är för att den mentala aspekten därmed också är tillfredsställd. I detta sammanhang tycker vi även att det är viktigt att poängtera att det krävs att flygbolagen lockar resenärerna samtidigt som flygplatsen tillfredsställer dessa mentalt, för att resenären skall bli *sant lojal*. Det är alltså viktigt med en samverkan dessa aktörer emellan för att uppnå ett gott resultat, det vill säga *sant lojala* kunder. Om flygplatsen enbart skulle fortsätta satsa på att påverka resenärernas vanor, Feursts *praktiska* lojalitet, så finns en risk i att resenärer snart skulle tröttna på sina rutiner och byta färdmedel om ett bättre erbjudande dök upp. Den regionala flygplatsen skulle då låta resenärerna vara det O'Malley kallar *polygam lojala*, att kunderna ständigt letar efter det bästa klippet och mer eller mindre struntar i vilket varumärke produkten har.

### Vanans makt

Ibland kan det vara bekvämligheten, en mental aspekt, som styr resenärens val när det kommer till flygplatser och ibland kan det vara vanan, en beteendemässig aspekt, som styr. Marknadschefen (KID) framhäver exempelvis att det är ”vanans makt” som gör att resenärer är återkommande. Vidare menar denne att resenären väljer flygplatsen för att den alltid har flugit därifrån samtidigt som det är bra service och en tidtabell som passar flygresenären. I detta sammanhang anser vi att den regionala flygplatsen klarat av förutsättning för **attraktiva tjänster/varor**. Frågan är dock om det är lojalitet baserat på vana som är det mest eftersträvansvärda när det kommer till lojalitetsbyggande. Sker denna vana utan någon känslomässig relation anser vi återigen att vi är tillbaka på resenären som *stamkund*, vilket inte gynnar lojalitet på en längre sikt. Vi tolkar dock Marknadschefens (KID) resonemang om att resenären är återkommande tack vare bekvämligheten och tror också att det är känslan av att vara ihågkommen som gör att resenären föredrar att återvända till den regionala flygplatsen. I teorierna lägger bland annat Oliver tonvikten på det mentala tillståndet och menar att detta styr kundens beteende och vi tolkar att ”vanans makt” beror på att resenären i grunden är mentalt tillfredsställd. Detta skulle i så fall innebära att flygplatsen lyckats med att erbjuda **attraktiva tjänster/varor** samtidigt som resenären har blivit *sant lojal*. Återigen tror vi dock att utbudet av dessa tjänster/varor inte är tillräckliga i längden utan måste förnyas för

att lojaliteten skall vara hållbar på sikt. Det som respondenten åsyftade med ”vanans makt” kopplar vi också samman med en av Feurst drivkrafter som benämns *praktisk lojalitet*. Med praktisk lojalitet, eller vad Dick & Basu kallar *latent lojalitet*, menas att kunden innehar ett rutinerat beteende som grundar sig på bekvämlighet eller vana. Peppers för ett resonemang angående att bekvämlighet är detsamma som att bli ihågkommen. Han menar också på att det är praktiskt att stanna kvar hos ett företag då ett byte skulle innebära att kunden skulle behöva anstränga sig mer. Vi tolkar det som att det är viktigt för regionala flygplatser att försöka göra det bekvämt för kunden att vistas och nyttja dess tjänster. Ett sådant framgångsrikt arbete hade lett till att flygplatsens **tjänster/varor** hade uppfattats som mer **attraktiva** då de underlättar resenärens resande. Begreppet bekvämlighet har två aspekter anser vi där den ena syftar till att kunden känner till företaget och därmed var olika faciliteter finns som vilken kö de med endast handbagage skall ta och så vidare. Den andra aspekten innefattar att företaget känner till kunden, vilket innebär att företaget behandlar kunden som någon speciell och tillfredsställer dennes specifika behov. Det är alltså bekvämligheten ur den sistnämnda aspekten som de regionala flygplatserna framförallt skall arbeta med för att öka **attraktiviteten** hos **tjänsten/varan** och därigenom uppnå denna givna förutsättning för att skapa lojalitet hos den rätta målgruppen.

## Förutsättningstriangelns hörnsten ”attraktivt läge”

### Vad lockar?

Vilken definition av lojalitet är det flygplatsen eftersöker av resenären, och vilken lojalitet kan resenären ge flygplatsen? Som vi tidigare påpekat menar Weidemanis Mägi att det går att urskilja tre definitioner av lojalitet i litteraturen såsom lojalitet som beteende, lojalitet som ett mentalt tillstånd eller lojalitet som sambandet mellan beteende och attityder. Utifrån dessa definitioner kan vi skönja att resenärernas beteenden, det vill säga att dessa väljer att resa från flygplatsen, beror på flygplatsens **läge** samt vilka flygbolag som verkar på flygplatsen. Detta styrks i den Kommersiella chefens (LFV) resonemang om att denne inte tror på att resenären ”åker förbi en regional flygplats bara för att en annan erbjuder exempelvis ett lojalitetsprogram”. Vi menar att en regional flygplats behöver ha ett **attraktivt läge** som förutsättning för att kunna skapa lojala resenärer, annars inser ingen anledningen till att resa därifrån. Flygmarknadschefens (LFV)

uttalande angående att en resenär som är lojal till flygplatsen reser minst ett par gånger i veckan och har sin hemmabas däromkring, tolkar vi som att flygplatsens lokalisering är av avgörande betydelse för resenärernas val av flygplats. Enligt passagerarundersökningen är det 54 procent av Ängelholm-Helsingborg Flygplats resenärer som väljer att resa från flygplatsen tack vare det bekväma och **attraktiva läget**, vilket bekräftar betydelsen av en flygplats placering. Många resenärer anser även att det är flygbolagen som verkar på flygplatsen som lockar. Frågan är dock om det är den rätta målgruppen som uttalar sig om detta. Flygmarknadschefen (LFV) menar att det krävs att ett visst antal faktorer uppnås för att kunden beteendemässigt skall vara lojal och välja att flyga från en regional flygplats. Denne menar att det först och främst måste finnas en flyglinje som är tillräckligt konkurrenskraftig gentemot andra transportmedel. Vidare framhåller denne att tidtabellen skall passa vilket innebär att den sammanlagda tiden för resan inte får vara längre än med annat transportmedel, utöver detta får priset inte heller vara för högt. Vi menar att detta är grundfaktorer som ingår i aspekten att ha attraktiva tjänster/varor att erbjuda. Därför menar vi att ett **attraktivt läge** är väl så viktigt som attraktiva tjänster/varor för att en resenär skall välja att resa ifrån en regional flygplats. Vi håller därmed till viss del med det tänk som Kotler uppger att många företagare har gällande att hemligheterna bakom ett företags framgång är ”location, location, and location.” Dock anser vi att placeringen av företaget, i vårt fall flygplatsen, även det är oerhört viktigt, men att det även finns andra faktorer som måste vara uppfyllda för att flygplatsen skall ha en bra förutsättning för att bli framgångsrik.

Vi har tidigare diskuterat att det kan vara riskabelt att flygplatserna helt förlitar sig på att flygbolagen lockar resenärer så att dessa är beteendemässigt lojala till dem. Det har tidigare fungerat på detta vis, men då flygbranschen är mer föränderlig idag anser vi att detta är opålitligt. Faran vi ser med detta är att flygbolagen kan byta flygplats och då finns det inte längre något som lockar dessa resenärer till flygplatsen mer än flygplatsens **attraktiva läge**, vilket i sin tur gör att läget inte heller blir attraktivt. Detta betyder därmed att den regionala flygplatsen förlorar en av förutsättningarna i Förutsättningstriangeln, attraktiva tjänster/varor. Ser vi dessutom till den *latent lojala* kunden som Dick & Basu beskriver visar detta på att resenären snabbt kan byta flygplats eller färdmedel om det varumärke deras resande är kopplat till försvinner. Då ett **attraktivt läge** för flygplatsen endast är en förutsättning utav tre som behövs för att en resenär skall kunna göras lojal, räcker det därmed inte att endast denna förutsättning

tillfredsställs. Skulle därför resenären, den rätta målgruppen, även vara tillfredsställd på det mentala planet, alltså med flygplatsen som plats genom exempelvis att flygplatsen erbjuder attraktiva tjänster/varor, finns det en större chans att dessa kommer att fortsätta att resa ifrån den specifika regionala flygplatsen. Den kommersiella chefen (LFV) anser att den regionala flygplatsens **läge** skulle kunna göras mer **attraktivt** genom att använda de stora markområden flygplatserna idag förfogar över. Genom att exempelvis arbeta med dragplåster såsom IKEA-varuhus eller Claes Ohlsson skulle **lägets attraktivitet** öka betydligt. Vi förstår resonemanget men ställer oss dock något skeptiska till detta med tanke på den bullernivå dessa områden utgörs av. Skulle förslaget däremot gå att genomföra skulle andra kunder än flygresenärer kunna lockas till att besöka flygplatsen i andra ändamål än att resa. Detta skulle på sikt kunna bidra till att flygplatsen verkligen får en roll som den kommersiella plats som Jarach förespråkar. Nackdelen med detta förslag är dock att det än en gång inte är flygplatsen i sig som lockar till sig kunder utan andra verksamheter. Vi jämför dessa ovannämnda dragplåster med flygbolagen och resonemangen som vi fört angående dessa. Försvinner dessa aktörer från platsen drabbas flygplatsen återigen negativt, eftersom det är till aktörerna kunderna är lojala. För att lyckas med lojalitetsbyggande på lång sikt anser vi att det är ett måste att flygplatsen i sig kan locka till sig kunder och resenärer, varav förutsättningen för attraktivt läge kan uppfyllas eller kompletteras med hjälp av attraktiva tjänster/varor.

## **Strategiska möjlighetstriangelns hörnsten ”integrera lojalitet i företagskulturen”**

### **Vems vision gäller?**

Vi menar att det kan vara svårt att kontrollera eller styra de avdelningar eller aktörer som existerar inom den regionala flygplatsens väggar till den mån att alla arbetar utefter flygplatsens vision. Detta kan missgynna företagets lojalitetsbyggande genom att exempelvis viktig information filtreras bort eller att aktörerna väljer att agera på ett sätt som inte överensstämmer med flygplatsens vision. Detta får stöd av den Kommersiella chefens (LFV) uttalande om att det på många regionala flygplatser fungerar dåligt med externa entreprenörer i verksamheten. Denne anser att ekonomiska incitament av något slag kan vara ett sätt att få dessa verksamheter att anstränga sig mer. Flygplatschefen (AGH) försöker bekräfta motsatsen av detta resonemang genom att visa på att en regional flygplats storlek kan ha en positiv betydelse för detta:

Ja, asså för att jobba med en gemensam vision så underlättar det oerhört mycket att va en liten flygplats å att hela tiden förstärka styrkorna med att det är korta vägar å att vi alltid når varandra om nånting inträffar. Å det går aldrig att ha en, man kan inte ha nån osams egentligen för på en liten flygplats kan man omöjligt ha en enda konflikt emellan nån för det syns i väggarna, det syns omgående, hur en resenär ser hur människor under olika former uppträder mot varandra. Ja då är de den där visionen som väger upp och säger de är den här vägen vi måste gå.

Vi håller med Flygplatschefen (AGH) om detta till en viss mån. Gör vi en jämförelse med en större flygplats ser vi att det underlättar att vara en liten flygplats när det gäller **integrering** av lojalitetsbegreppet i **företagskulturen**. Vi tror att en regional flygplats har de villkor som behövs för att en samverkan skall kunna äga rum, det vill säga att det är lättare att komma fram till en gemensam vision eller ett gemensamt förhållningssätt då det är få parter inblandade. Detta till skillnad mot en större flygplats där företagskulturen inte blir lika synlig och därmed gör det svårare att **integrera** begreppet lojalitet i **kulturen**. Vi ställer oss dock något kritiska till om den regionala flygplatsens vision får ett sådant gehör som Flygplatschefen (AGH) önskar och att denna vision blir den övergripande styrande visionen, detta med tanke på den Kommersiella chefens (LFV) tidigare resonemang. Dessutom kan lojalitetsbyggandet bli något komplicerat i detta läge eftersom alla företag är fristående organisationer där lojalitetsbyggande kan och skall appliceras olika enligt olika policy som därmed existerar på flygplatsen, och med tanke på Reichhelds resonemang om att det inte finns något enhetligt recept för alla verksamheter att följa i lojalitetsbyggande. Deras åsikter om hur en lojal resenär skall behandlas kan därför gå isär, något som kan innebära komplikationer för den regionala flygplatsens verksamhet och deras vision gällande lojalitet.

Det kan därför inte ses som någon enkel uppgift för den regionala flygplatsen att bygga upp lojalitet med rätt målgrupp. Flygplatschefens (AGH) uttalande om lojala kunder, som diskuterats under stycket ”Förutsättningstriangelns hörnsten ’rätt målgrupp’”, skiljer sig ifrån Flygmarknadschefens (LFV) definition av att en lojal resenär är någon som reser minst ett par gånger i veckan från flygplatsen. Vi påvisar i och med detta att det även är väldigt svårt att jämföra personer och företag emellan ifråga om lojalitet, då alla definierar lojalitet olika. Dessa olika synsätt menar vi kan medföra komplikationer för den regionala flygplatsen i lojalitetsbyggandet eftersom de olika åsikterna, precis som olika policy, kan dra åt olika håll och därmed kan vara svåra att **integrera** i verksamhetens **företagskultur**. Vi vill därför, som vi tidigare nämnt, rekommendera att chef och personal på den

regionala flygplatsen tillsammans pratar igenom och formar en definition av lojalitet som de sedan skall använda i sitt lojalitetsarbete. Detta för att den regionala flygplatsen strategiskt skall kunna närma sig ett av hörnen i den Strategiska Möjlighetstriangeln. Vår fallstudieflygplats är en liten regional flygplats ser vi dock som en fördel i lojalitetsbyggandet då vi tror att det är lättare för dessa att samla alla och därigenom komma fram till en gemensam definition av lojalitet. Vi anser att detta skulle kunna vara ett steg i rätt riktning till att lojalitet på sikt skulle kunna **integreras** i den regionala flygplatsens **företagskultur**.

Det förs idag en dialog mellan vår fallstudieflygplats och resenärerna då det årligen genomförs passagerarundersökningar för att kunna förbättra verksamheten och tillgodose resenärernas behov. Vi anser att detta är ett bra sätt för vår fallstudieflygplats och dess aktörer att känna av vad resenärerna har för synpunkter om flygplatsen, men vi vill påpeka att dessa undersökningar grundar sig på tjänster/varor som inte den regionala flygplatsens verksamhet i sig utför, utan som utförs av de externa aktörerna som agerar där. Då vi menar att resenären skall bli lojal till tjänster/varor som är direkt kopplade till flygplatsens verksamhet innebär detta att passagerarundersökningen fallerar i att undersöka de värden som har betydelse för flygplatsens lojalitetsskapande. Denna situation, att det är inhyrda aktörer på flygplatsen som möter resenären, anser vi kan göra det komplicerat för den regionala flygplatsen att **integrera** lojalitetsbyggandet i verksamhetens egen **företagskultur**, för att därigenom ge värde till dess resenärer samtidigt som det skall ge värde till företaget. För vad skall den regionala flygplatsen bygga lojalitet på då resenärerna idag inte köper varor och tjänster utav dem, utan köper dessa av flygplatsens aktörer?

### **Lojalitetsprogram som utväg?**

Lojalitetsprogram är en framgångsrik marknadsstrategi i flygbranschen och används av de flesta flygbolag. Därför kan det verka naturligt att tro att ett sådant program även kan vara ett framgångsrikt verktyg att använda för flygplatser då dessa agerar i samma bransch. Dessutom menar bland annat Reichheld att lojalitetsprogram är branschspecifika vilket kan stödja idén om ett lojalitetsprogram på flygplatsen. Vi är därför nyfikna att titta på om den regionala flygplatsen har en strategisk möjlighet att utnyttja lojalitetsprogram som ett verktyg i lojalitetsbyggande på samma effektiva sätt som flygbolagen idag gör

och på så vis höja värdet ytterligare på tjänsterna/varorna. Om ett lojalitetsprogram skulle vara ett alternativ vill vi dock påpeka att det är viktigt att de befintliga lojalitetsprogrammen inte skall kopieras utan att den regionala flygplatsens eventuella lojalitetsprogram skall och måste **integreras** i den regionala flygplatsens **företagskultur**. Vi anser att det är viktigt att lojalitetsbyggandet inte är en extern uppbyggnad utan skall ingå i och spegla företagets kultur. Ett lojalitetsbyggande skulle inte bli framgångsrikt om det avvek ifrån företagskulturen. För att ge ett exempel på detta tänker vi oss ett lojalitetsprogram som tillhör ett lågprisflygbolag. Vi menar att det då exempelvis inte hade varit passande om bonusen i ett sådant företag hade lett till en lyxkryssning. Detta då företagskulturen förespråkar låg kostnad och utformningen av lojalitetsprogrammet hade därmed inte varit **integrerat i företagskulturen**.

För att ett lojalitetsprogram ska lyckas krävs det att programmet skall ge speciella förhöjande fördelar för kunden, något som Anderson uttrycker. Vi ställer oss dock frågande till vilka speciellt förhöjande fördelar som den regionala flygplatsen skulle kunna ge resenären. Feust menar att flygbolagen har möjligheter att ge en bonus till resenären som många branscher inte har. Dock menar vi att även om flygplatsen agerar inom samma bransch som flygbolagen har denna inte på något sätt samma möjlighet till att ge bort en lika attraktiv bonus i ett lojalitetsprogram på det sättet som flygbolagen har. Vad kan då flygplatsen erbjuda resenären i ett lojalitetsprogram? Vi har tydliggjort att det varken är den inhyrda kommersiella verksamheten eller flygbolagen som resenärerna skall försöka göras mer lojala till, utan att det skall vara något som är fast knutet till flygplatsen som skall skapa lojaliteten och något som är **integrerat** i den regionala flygplatsens **företagskultur**.

Kommersiella chefen (LFV) anser att det krävs väldigt bra kommersiella fördelar för att ett lojalitetsprogram skall kännas lockande för resenären. Detta tolkar vi som att denne anser att ett eventuellt lojalitetsprogram måste ge resenären ekonomiska fördelar byggda på den kommersiella verksamheten. Vi menar då att den regionala flygplatsen ligger i underläge eftersom den kommersiella verksamheten inte går att utöka, men vi ser dock en fördel i att den existerande kommersiella verksamheten kan förändras och förbättras så att den fyller fler behov hos resenären. Dock vill vi poängtera ännu en gång att den kommersiella verksamhet som skall bygga lojalitet måste vara flygbolagens egna för att resenären skall göras lojal på lång sikt. Flygmarknadschefen (LFV) menar att

värdeskapandet bör ligga i aktiviteter eller faktorer, något denne syftar på av den orsaken att ytan inne på vår fallstudieflygplats är begränsad. Denne uttrycker vidare att det är svårt att hitta denna typ av aktiviteter speciellt eftersom affärsresenären, den rätta målgruppen, inte vill spendera tid där utan egentligen vill komma så sent som möjligt. Han menar att:

Där måste man istället hitta aktiviteter som snabbar på resan. [- -] Möjligtvis att "kan jag få parkera precis utanför ingången" å kostar det några kronor mer per timme så tror jag att det är lättare att få en affärsresenär att acceptera det, för återigen de kan komma några minuter senare.

Detta anser vi visar på att den regionala flygplatsen kan agera med ett begränsat utbud av varor och kan därmed frångå det kommersiella varuhuset så länge attraktiva tjänster/varor riktas mot rätt målgrupp och inger värde för dem som mottar det.

## Strategiska möjlighetstriangelns hörnsten "dialog"

### I sinnet lojala

För att kunna arbeta med lojalitet anser vi att den regionala flygplatsen borde åstadkomma något som gör att ett alternativt färd sätt inte ens förekommer i resenärens tankar. Detta liknar den Kommersiella chefens (LFV) resonemang om att lojalitet medför positiva associationer till flygplatsen och att resenären är "i sinnet lojal". Vi menar att genom att arbeta strategiskt på det mentala planet och anpassa verksamheten efter den rätta målgruppens behov, skulle vår fallstudieflygplats kunna få resenären i större grad att utesluta färdalternativ. Den regionala flygplatsen skulle på så vis närma sig Söderlunds *hyperlojala kunder*, det vill säga att resenärer som använder sig av eller köper en specifik produkt gör det på grund av känslan att denne inte kan klara sig utan den. Detta istället för den vanemässiga anledning som Marknadschefen (KID) talade om. Vi menar att det strategiska möjlighetsarbetet skulle bidra till att målgruppen skulle uppnå lojalitet både på det beteendemässiga och mentala planet. För att lyckas med att anpassa den regionala flygplatsens utbud efter den rätta målgruppens behov, anser vi dock att det kräver att flygplatsen för en **dialog** med dem. Den regionala flygplatsen måste därmed arbeta mer strategiskt mot den rätta målgruppen för att nå det ena hörnet i Strategiska Möjlighetstriangeln. Detta är något som den Kommersiella chefen (LVF) håller med om. Denne menar att de inte längre enbart kan kommunicera med resenären på plats utan måste "nå resenären på ett tidigt skede" och fortsätter "redan på hemmaplan som



charterbolagen gör då de skickar hem beställningskataloger för parfymbeställning på planet”. Den kommersiella chefen (LFV) menar att flygplatserna ”har en stor hemläxa att göra” när det kommer till att ”marknadsföra vad den regionala flygplatsen står för”. Flygmarknadschefen (LFV) gör ett liknande uttalande:

Nu handlar de mer om att även göra reklam åt resenärerna att ”använd [flygplatsen] för här finns det jättemycket shopping” å då vill man också ge möjligheten att gå in å handla parfym å alkohol å liknande när man landar istället ... för att använda just den här flygplatsen! Då slipper du släpa med dig alla flaskor som är tunga å så å tillbaks igen, utan handla när du kommer hem va. Så de pågår mycket såna här olika bitar att försöka förbättra dialogen.

Citatet visar på att **dialogen** blivit alltmer viktig. Skulle den regionala flygplatsen arbeta med att förstärka **dialogen** med sin rätta målgrupp, affärsresenärerna, skulle detta betyda att de inte längre enbart förlitar sig på flygbolagen och deras lojalitetsprogram, utan själva tar initiativ till lojalitetsbyggandet, en åtgärd som är nödvändig anser vi. Den Kommersiella chefen (LFV) är noga med att påpeka att resandet har förändrats den senaste tiden och att flygplatsens roll därmed har gått mot att bli en plats att vila, hämta styrka och kraft på och därigenom måste vara ”en inspirerande miljö att vistas på”. I och med att den regionala flygplatsen fortfarande bär på arvet av att vara ”ett snabbt vändkors” menar denna att den regionala flygplatsen ännu inte insett att det handlar om mer än en snabb tillfredsställelse. Detta resonemang anser vi påvisar att det måste föras en **dialog** med den rätta målgruppen för att se om den regionala flygplatsen enbart skall arbeta som tidigare eller om det idag finns nya värderingar att arbeta utefter och nya behov att tillfredsställa.

### **Behandlad som någon**

Peppers menar att då ett företag ”behandlar en kund som ‘alla andra’, behandlar [de] kunden som om han inte var någon”. Detta tänk genomsyrar redan vissa av våra intervjupersoner där det på olika sätt poängteras att personalen skall veta vad den individuella resenären föredrar och inte göra generaliseringar. De menar att den regionala flygplatsen på grund av sin storlek har det lättare att skapa en relation med sina resenärer. Flygplatschefen (AGH) ger ett exempel där säkerhetspersonalen tar upp den stora lådan så att resenären kan lägga sina saker i den, trots att sakerna får plats i en liten låda, för att personalen vet att resenären föredrar den stora. Detta påvisar att en slags **dialog** pågår mellan målgruppen och den regionala flygplatsen redan idag, det vill säga att resenärens

behov tillfredsställs. Ett annat exempel på **dialog** ger Flygmarknadschefen (LFV) vilket framgår av hans resonemang här nedan:

Till å börja med så tror jag det är viktigt det här med personliga bemötanden, reser man mycket så ... vill man känna folket, nån som hälsar på en, ”jaha e de dags nu igen”, ”och jag läste nu att de där företaget hade köpt det där företaget”. Såna här bitar, lite mer personligt tror jag uppskattas. De tror jag alla människor uppskattar. Bli sedd på något sett.

Hur vanligt förekommande dessa fenomen är i praktiken är dock frågan. Att ett personligt bemötande skulle kunna ges anser vi dock grundar sig på den regionala flygplatsens lilla storlek eftersom resenären där blir mer synlig. En relation mellan flygplatsen och resenären kan därför åstadkommas på ett enklare sätt eftersom resenärerna behandlas som en enskild individ och inte som en i mängden. Vi ser därmed att regionala flygplatser kan närma sig en av möjligheterna till att göra resenärerna lojala till företaget genom att arbeta och förstärka denna relation samt **dialog**. Detta tror vi skulle förstärka den regionala flygplatsens attraktivitet i flygplatsens tjänsteutbud och därmed bidra till att förstärka lojalitetsbyggandet för den regionala flygplatsen. Å andra sidan anser vi att den regionala flygplatsen i dagsläget har det svårt att föra en direkt **dialog** med sin rätta målgrupp då, som sagts tidigare, många av flygplatsens tjänster/varor utförs av andra verksamheter i den komplexa miljön.

Den regionala flygplatsens storlek kan också vara av betydelse när det kommer till att sprida information vilket underlättar **dialogen** mellan rätt målgrupp och flygplatsen. Vi anser att det borde vara lättare att sprida information angående hur en specifik resenär vill bli behandlad mellan de olika aktörerna på flygplatsen då det är en regional flygplats. Vi menar att detta är en potential som bör utnyttjas av den regionala flygplatsen så långt det går. Vi ser att Flygplatschefen (AGH) idag utnyttjar att flygplatsen är liten då det kommer till klagomålshantering. Denne menar att klagomål är viktigt att hantera så smidigt som möjligt och om sådana uppkommer har de ”jobbat upp det så med flygbolagen och med kafeterian att om det kommer en kund som har synpunkter på något som vi gör så vill jag få veta det på en gång”. Denne menar vidare att denna kommunikation går åt båda hållen och att detta görs för att alla skall få en möjlighet att åtgärda felet.

Som kund, man måste känna att det är någon ide att framföra de här synpunkterna, eller klagomålen, och är det klagomål så svara jag på dom och det är, inte för att jag inte tror att någon annan kan göra det, utan det är en respekt mot kunden att den har förstått att vi tar det här på fullaste allvar och det är därför jag svarar på dom.

Detta menar vi visar på att den regionala flygplatsen har en situation med bättre villkor än en större flygplats när det kommer till att hålla **dialogen** levande med resenären. Vi vill uppmana den regionala flygplatsen till att vidare utnyttja sina fördelar som den har gentemot större flygplatser såsom att vara personlig mot resenären så att denne upplever det som bekvämt. I längden skulle detta även kunna leda till en alltmer inspirerande miljö som den Kommersiella chefen (LFV) talade om. Dialog som strategisk möjlighet tror vi är något som kan göra flygplatsens tjänster/varor mer attraktiva vilket i sin tur bidrar till att det sker en förstärkning bland en av förutsättningarna till att lojalitet kan skapas.

### **Fylla affärsresenärens portfölj**

Som vi precis diskuterat anser vi att det är viktigt för en regional flygplats att ha en **dialog** med resenärerna så att flygplatsen kan fylla den rätta målgruppens behov. För att ta ett lojalitetsprogram som exempel i lojalitetsbyggandet skulle detta betyda att den regionala flygplatsens program skulle behöva uppfylla de behov som flygbolagens lojalitetsprogram inte redan fyller för att kunna konkurrera med dessa och få den rätta målgruppen att inse vikten av flygplatsens verksamhet som sådan. **Dialogen** skulle härmed underlätta det för den regionala flygplatsen att göra det bekvämt för resenären och samtidigt nå både den mentala och beteendemässiga aspekten hos denne. Det gäller dock att flygplatsens lojalitetsprogram sträcker sig utanför flygbolagens bonusprogram och istället attraherar affärsresenären, den rätta målgruppen, med något som skapar mervärde för denne på flygplatsen i sig. Detta mervärde skall tillfredsställa resenären och kan skapas genom förmåner av såväl hård som mjuk karaktär enligt Murphy. Den strategiska möjligheten till lojalitetsskapande genom lojalitetsprogram menar vi dock är svårt för den regionala flygplatsen. Detta då de existerande lojalitetsprogrammen hos flygbolagen som sagt redan uppfyller många av affärsresenärernas behov.

Flygplatschefen (AGH) håller med oss i vårt resonemang om att många av affärsresenärernas behov redan är uppfyllda genom flygbolagens lojalitetsprogram. Dennes inställning till ett lojalitetsprogram är att detta enbart borde införlivas om det medförde ett mervärde för resenären. Något som affärsresenärer ofta anses ha behov av är effektiv och snabb service. Flygplatschefen (AGH) tror dock inte att lösningen på bonusen i ett lojalitetsprogram skulle vara snabbare service på flygplatsen. Detta eftersom

denna service redan går snabbt och kommer dessutom göras ännu snabbare för dem som enbart reser med handbagage då dessa kommer ha möjlighet till *express check-in automater* i avgångshallen. Det mervärde en affärsresenär skulle få med ett lojalitetsprogram och effektiv service har därför ingen direkt inverkan på flygplatsfallstudie. Vi jämför detta resonemang med Schiphol Flygplats i Amsterdam som har tagit fasta på och skapat ett lojalitetsprogram för flygplatsen. Denna flygplats är emellertid en stor internationell flygplats där allting tar väsentligt mycket längre tid än på en liten flygplats, vilket gör att tidseffektivitet är en faktor resenären värderar högt. Ett sådant program skulle varken vara användbart eller kunna kopieras för vår fallstudieflygplats. Detta bevisar att den regionala flygplatsen måste ha en **dialog** med resenärerna så att de kan arbeta med andra behovsfillande faktorer. Vi anser att den strategiska möjligheten **dialog** är för svag och för tafatt för att i dagsläget fylla den möjlighet som behövs vid lojalitetsbyggande.

## **Strategiska möjlighetstriangelns hörnsten ”långsiktigt arbete”**

### **Lojalitet i sikte**

Trots en explosionsartad utveckling av lojalitetsprogram visar teorierna på att dessa program inte varit särskilt lyckosamma. Reichheld talar om att företagen ofta kopierar varandras program och glömmer av att integrera själva lojalitetsbyggandet i verksamhetens vision och strategier, vilket leder till att lojaliteten inte ter sig som en **långsiktig** lösning för företaget ifråga. Det **långsiktiga arbetet** är därmed inte med i planerna och kan därför inte uppnå lojalitet. Detta är något vi vill göra den regionala flygplatsen uppmärksam på.

Teorierna har olika uppfattningar om huruvida lönsamt det är med lojala kunder medan våra intervjurespondenter är mer eniga. Flygplatschefen (AGH) är inställd på att det kan ta lång tid innan ett lojalitetsbyggande är lönsamt och då förutsätter vi att dennes medvetenhet gör att denne tänker **långsiktigt** på **lojalitetsarbetet**. Flygmarknadschefen (LFV) och Marknadschefen (KID) påstår dock att lojala resenärer är lönsamma så länge som priset är rätt satt av företaget i fråga. De hävdar att om priset är rätt satt och en resenär nyttjar tjänsten gång efter annan är denne lönsamt lojal. Vi saknar dock en aspekt i detta resonemang då båda utesluter att lojalitet och lojalitetsbyggande faktiskt kostar

pengar. Detta tyder på att aspekten **långsiktighet** gällande lojalitet saknas. Vi menar således att företaget måste räkna ut vad det kostar med lojalitetsbyggande och sedan se om intäkterna som kommer ifrån de lojala kunderna täcker dessa kostnader, innan det går att yttra sig huruvida lönsamt det är. Detta gör att vi därför ser lojalitetsbyggande som en belöning som yttrar sig först **långsiktigt**, något den regionala flygplatsen måste ha i åtanke. Skulle den regionala flygplatsen arbeta med lojalitetsbyggande menar vi att det är oerhört viktigt för dem att se till det **långsiktiga arbetet**, att lojalitetsbyggandet är utformat efter en dialog med resenärerna och att det är integrerat i företagskulturen, då detta medför att lojalitetens Strategiska Möjlighetstriangel sluts samman. Med detta menar vi att den regionala flygplatsen inte kan anpassa sitt lojalitetsbyggande efter vad denne vill tjäna pengar på utan efter vad deras rätta målgrupp vill betala för.

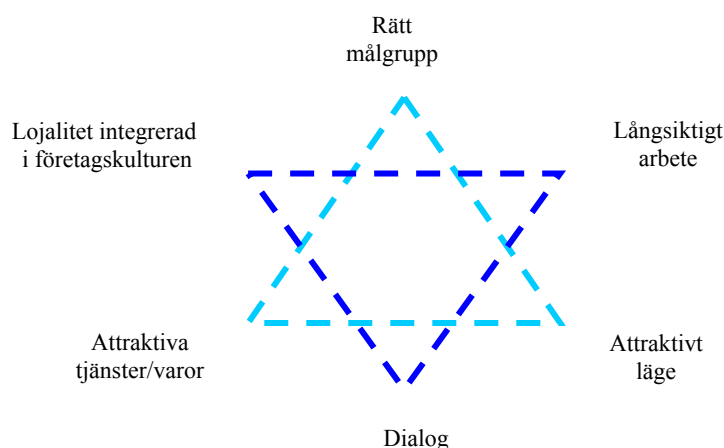
### **Jakten på pengar eller en lojal kund?**

Enligt Flygplatschefens (AGH) resonemang om den kommersiella verksamheten, verkar det i dagsläget vara ökade förtjänster som ligger till grund för lojalitetsbyggandet. Detta motsäger sig teorins resonemang om att först segmentera fram de kunder företaget vill satsa på för att sedan bygga upp lojalitet efter just deras behov och önskemål. Detta motsäger även dennes egen syn på lojalitet som ett ”ömsesidigt utbyte”. Flygplatschefens (AGH) önskan om att tjäna pengar genom att få den regionala flygplatsens resenärer att vilja göra reklam och annonsera, menar vi kan ske enbart om detta kommer som ett behov från kundens sida och inte som nu ifrån flygplatsens. Vi får härmed en känsla av att den regionala flygplatsen ser lojalitetsbyggande enbart som ett substitut i jakten efter ökade intäkter, istället för att inse värdet av det genom att integrera värdet av lojalitet **långsiktigt** in i sin organisation, ett resonemang som Reichheld för. Först efter att motsatsen bevisats anser vi därför att den regionala flygplatsen är redo för att skapa strategiska möjligheter för lojalitetsskapandet. Är det enbart snabba pengar den regionala flygplatsen efterfrågar anser vi att lojalitetsskapande inte är lösningen. Detta gör att den regionala flygplatsen enligt Reichhelds resonemang står inför två val: antingen att se lojalitet som en **långsiktig** lösning eller att exploatera alla tillgångar för att se ett kortsiktigt resultat. Först när vi ser att den regionala flygplatsen bemöter den rätta målgruppens behov som det yttersta ändamålet ser vi att lojalitetsbyggandet kan te sig i ett **långsiktigt** perspektiv.

## Diskussion och slutsatser

### 6.

*Då vi har analyserat den regionala flygplatsen genom faktorerna i vår modell Lojalitetens Stjärna har vi närmare kunnat granska vilka förutsättningar och strategiska möjligheter denna har. För att poängtera analysens viktigaste delar för läsaren följer här en sammanfattande diskussion av de sex hörnstenarna som ingår i Lojalitetens Stjärna. Efter denna diskussion presenterar vi våra slutsatser av uppsatsen.*



**Lojalitetens Stjärna.** Se figur 3.

#### Rätt målgrupp

Vi har kommit fram till att affärsresenärer är den **rätta målgruppen** för vår fallstudieflygplats att satsa på gällande lojalitetsskapande. Detta för att det är affärsresenärerna som är de mest återkommande och kan därför vara den målgrupp som såväl flygbolagen som flygplatsen tjänar mest pengar på. Dock anser vi att det är viktigt att undersöka exakt vilka i gruppen affärsresenärer som är de rätta att fokusera på för att lojalitetsarbetet skall bli lönsamt på sikt. Vi tycker dock att affärsresenärerna endast är beteendemässigt tillfredsställda och menar att flygplatsen även måste tillfredsställa dessa på det mentala planet för att i sin tur uppnå den givna förutsättningen **rätt målgrupp**. Vi anser därför att den regionala flygplatsen saknar denna givna förutsättning.

#### Attraktiva tjänster/varor

Vi anser att resenärer är beteendemässigt lojala till flygplatsen genom flygbolagens tjänster/varor. Problematiken ligger i att det inte finns någon garanti för att flygbolagen

alltid kommer att verka på flygplatsen och om ett flygbolag försvinner innebär det i sin tur att resenären också försvinner. Detta då resenären enbart är beteendemässigt lojal till flygbolaget och inte till flygplatsen. Ett liknande resonemang kan göras med de kommersiella verksamheterna som agera på flygplatsen. Problematiken ligger således i att flygplatsens **attraktiva tjänster/varor** övergår i någon annans regi. På grund av detta anser vi att flygplatsen inte bör försöka göra resenärerna lojala till verksamheternas tjänster/varor, då de själva inte kan råda över verksamheterna, utan de bör istället försöka skapa andra attraktiva **tjänster/varor** som är direkt kopplat till flygplatsen. Då lojalitet på lång sikt, enligt oss, skapas då resenären är såväl mentalt som beteendemässigt tillfredsställd är det viktigt att flygplatsen i sig lyckas skapa denna lojalitet. De tjänster/varor som flygplatsen idag förfogar över är parkering, bagagehantering och säkerhetskontroll. Vi ställer oss dock frågande till om en tillfredsställande service inom parkering, bagagehantering och säkerhetskontroll kan göra resenärer lojala. Vi tror att det krävs ett utbud av tjänster/varor utöver de befintliga för att den givna förutsättningen **attraktiva tjänster/varor** skall uppnås och därmed attrahera den rätta målgruppen till att bli lojal. Denna givna förutsättning är därför alltför dålig i dagsläget.

### **Attraktivt läge**

Vi hävdar att vår fallstudieflygplats har ett tämligen attraktivt läge. Detta framkommer också i passagerarundersökningen då det är mer än hälften av de befintliga resenärerna som uppger att det attraktiva läget är det som främst lockar dem att resa ifrån flygplatsen. Vi menar att ett attraktivt läge inte enbart syftar till det geografiska läget, utan även på att flygplatsen erbjuder snabb och smidig service som gör att hela resan blir tidseffektiv. Dessutom har vår fallstudieflygplats attraktiva tidtabeller och destinationer vilket i slutändan mynnar ut i att flygplatsen i sig har ett attraktivt läge. Samma resonemang gäller för det attraktiva läget som för de ovannämnda förutsättningarna, det vill säga skulle de attraktiva tjänsterna/varorna försvinna skulle läget inte fortsätta att vara lika tilltalande. I dagsläget uppfyller vår fallstudieflygplats därmed denna givna förutsättning.

### **Lojalitet integrerat i företagskulturen**

Vi menar att vår fallstudieflygplats borde arbeta utefter visionen att vara en snabb, smidig och enkel flygplats vid integrering av lojalitet i företagskulturen. Detta för att det

strategiska lojalitetsarbetet skall rikta sig efter vad företaget står för och inte användas som ett externt verktyg. Vi anser att det är en fördel att vår fallstudieflygplats är en liten flygplats då lojalitet skall integreras i företagskulturen. Detta grundar vi på att det är lättare att samla all personal och därigenom gemensamt besluta vad lojalitet är och hur de strategiskt skall arbeta med den rätta målgruppen. Nackdelen för den regionala flygplatsen är dock att den inte kan styra över verksamheterna på flygplatsen för att få ett enhetligt tänk. En annan nackdel är att den snabba, smidiga och enkla flygplatsen inte kan skapa lojalitet med de tjänster/varor som flygplatsen i dagsläget erbjuder utan dessa behöver utvecklas för att få resenärerna att bli lojala. Detta innebär att flygplatsen inte har denna strategiska möjlighet, lojalitet integrerad i företagskulturen, för att skapa lojala resenärer i nuläget.

### **Dialog**

Vi anser att vår fallstudieflygplats skall ta reda på resenärernas behov genom att föra en dialog med dem. Detta för att den rätta målgruppens behov skall tillfredsställas mentalt, så att resenären upplever det som bekvämt att resa ifrån denna flygplats. Vi menar dock att denna dialog först kan ske efter att flygplatsen har förbättrat sina attraktiva tjänster/varor i egen regi, vilket medför att flygplatsens personal vid fler tillfällen möter resenären än vad de gör idag. Ett bra sätt att föra en dialog med resenärerna är genom att erbjuda en personlig service, varvid vi tror att synpunkter och åsikter kan ventileras. När flygplatsen har undersökt vilken målgrupp i gruppen affärsresenärer som är den exakt rätta målgruppen är det viktigt att denna personliga information sparas och används vidare i dialogen med dessa. Då vår fallstudieflygplats saknar personlig information om den rätta målgruppen anser vi att de inte har den strategiska möjligheten att föra en dialog med resenärerna.

### **Långsiktigt arbete**

För att lyckas med ett långsiktigt lojalitetsarbete menar vi att dialogen är ett måste för att resenärens behov skall kunna sättas i centrum och därav göra lojalitetsarbetet långsiktigt framgångsrikt. Det är även viktigt att flygplatsen inte använder sig av strategier som de endast tjänar pengar på utan strategierna måste vara underbyggda med vad den rätta målgruppen efterfrågar. Då vår fallstudieflygplats inte har den strategiska möjligheten att



föra en dialog med resenärerna innebär detta att de inte heller kan ha ett långsiktigt lojalitetstänk. Vi ser tendenser till att fallstudieflygplatsen idag mer ser till att tjäna pengar snabbt än att ha ett långsiktigt lönsamhetstänkt när det gäller lojalitetsbyggande. Det är viktigt att flygplatsen är medveten om att lojalitetsarbete tar lång tid att bygga upp och att det inte blir lönsamt förrän på lång sikt. Vi tycker därmed inte att vår fallstudieflygplats uppvisar denna strategiska möjlighet.

### **Slutsatser**

I och med denna uppsats har vi kommit fram till att det är en svårighet med att bygga lojalitet på en regional flygplats. Det är svårt att identifiera vad det är i den komplexa verksamheten som resenären kan bli lojal till. Vi upplever det som att en lösning på en problematik får till följd att problem skapas på något annat område inom flygplatsen. Ett exempel på detta är då vi tycker att en regional flygplats har möjligheten att få samtliga aktörer på flygplatsen att samverka eftersom den är så pass liten. Detta resonemang brister emellertid då vi inte vill att resenärerna skall bli lojala till en verksamhet som inte är fast knuten till flygplatsen eftersom verksamheten kan försvinna och därigenom även den lojala resenären. Samtidigt brister detta resonemang även i att flygplatsen inte har makt att bestämma över hur dessa verksamheter skall agera gentemot resenären. Vi har således genom analysen kommit fram till att en regional flygplats brister både gällande förutsättningar och strategiska möjligheter för att kunna göra resenärer lojala och därför inte uppnår stjärnpotentialen i Lojalitetens Stjärna.

# Källförteckning

## Publikationer

### Litteratur

- Andersson C, E & Gyimóthy, S. (2005). *Tjänstens triad - från ömsesidig harmoni till dialektisk spänning i tjänstemöten*. I Corvellec, H & Lindquist H (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid 47-63. Malmö: Liber Ekonomi.
- Backman, J. (1998). *Att skriva rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Butscher, S. (2000). *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Danermark, B. Ekström, M. Jakobsen L. & Karlsson, J. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Eldh, C. (2005). *Intimitet och teknik i servicemötet*. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid 139-151. Malmö: Liber.
- Feurst, O. (1999). *One-to-One Marketing*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Fyall, A & Garrod B. (2005). *Tourism Marketing. A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publ.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gummesson, E. (2004). *Many-to-many Marketing*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hanlon, J.P. (1999). *Global Airlines – Competition in a transnational industry*. Andra upplagan. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Jarach, D. (2005). *Airport Marketing Strategies to cope with the New Millenium Environment*. Cornwall: MPG Books Ltd. Bodmin.
- Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Tredje upplagan. New Jersey: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordfält, J (2000). *Skapar lojalitetsprogram lojalitet?* I Söderlund, M (red.). *I huvudet på kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Patel R & Davidson B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Page, S. J. (1999). *Transport and Tourism*. New York: Addison Wesley Longman.

Page, S. J. (2005). *Transport and Tourism- global prespektiv*. Andra upplagan. Harlow: Pearson Education Limited.

Peppers, R & Rogers, M. (1999). *Enterprise One to One, Handbok i relationsmarknadsföring*. Malmö: Egmont Richter AB.

Rienecker, L & Stray Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growths, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2000). *Den hyperlojala kunden*. I Söderlund, M (red.). *I huvudet på kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Weidemanis Mägi, A. (2000). *Finns det lojala kunder?* I Söderlund, M (red.). *I huvudet på kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

#### **Artiklar**

Anderson, S. (2003). *Create a client loyalty program*. Rough Notes, Vol. 146, nr. 4, Sid 52-53.

Arussy, L. (2006). *Is Your Product Really That Great?* Customer Relationship Management. Vol. 10, nr. 1, Sid 20.

Durrani, T.S. & Forbes, S.M. (2004). *Regional airports – sustainability, survival or success, a case study*. Engineering Management Conference 2004. Proceedings. 2004 IEEE International. Vol. 1, Sid. 37-44

Gilbert, D.C. (1996). *Relationship marketing and airline loyalty schemes*. Tourism Management. Vol. 17, nr. 8, Sid 575-582.

Mason, K.J. & Gray, R. (1999). *Stakeholders in a hybrid market: the example of air business passenger travel*. European Journal of Marketing. Vol. 33, nr. 9/10, Sid 844-858.

Murphy, I.P. (1997). *Customers can join the club—but at a price*. Marketing News. Vol. 31, nr. 9, Sid. 8.

O'Malley, L. (1998). *Can loyalty schemes really build loyalty?* Marketing Intelligence & Planning. Vol. 47, nr. 1, Sid 47-55.

Papatheodorou, A & Leib, Z. (2006). *Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain*. Journal of Air Transport Management. Vol.12. nr. 1, Sid. 47-52.

Partch, K. (1998). *Do loyalty clubs really make sense?* Supermarket Business. Vol. 53, nr. 1, Sid 98.

Stauss, B. Schmidt, M. & Schoeler, A. (2005). *Customer frustration in loyalty programs.* International Journal of Service Industry Management. Vol. 16, nr 3, Sid 229-252.

Whyte, R. (2004). *Frequent flyer programmes: Is it a relationship, or do the schemes create spurious loyalty?* Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Vol. 12, nr. 3, Sid 269-280.

## **Uppsatser**

Thessen, Thomas (2002). *Loyalitetsprogrammer.* Økonomisk Institut - Københavns Universitet.

## **Källor**

### **Muntliga källor**

Flygmarknadschef på Luftfartsverket (2006-03-20 samt 2006-05-02).

Flygplatschef på Ängelholm-Helsingborg Flygplats (2006-03-20 samt 2006-05-05).

Marknadschef på Kristianstad Flygplats. (2006-04-28).

Kommersiell chef på Luftfartsverket (2006-05-11).

### **E-post källa**

Medarbetare i lojalitetsprogrammet Privium Club på Schiphol Airport (2006-04-25)

### **Skriftliga Källor**

Passagerarundersökning Ängelholm-Helsingborg Flygplats (2005). Utförd av Service Management Programmet, Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

### **Internet källor**

Luftfartsverket (2006). *Luftfartsverkets Årsredovisning 2005.* Tillgänglig: [www.lfv.se/upload/Information\\_om/om\\_lfv/LFV\\_arsredovisning\\_2005.pdf](http://www.lfv.se/upload/Information_om/om_lfv/LFV_arsredovisning_2005.pdf). (Läst 2006-04-13)

Schiphol (2006). *Privium.* Tillgänglig: [www.schiphol.com/Privium](http://www.schiphol.com/Privium) (Läst 2006-04-13).

## Bilaga 1 – Intervjumall, Flygplatschef på Ängelholm-Helsingborg Flygplats och Flygmarknadschef på Luftfartsverket

1. Hur väcktes idén till ett lojalitetsprogram?
2. Vem vill ni få lojal och varför?
3. Vad vill ni uppnå med ett lojalitetsprogram?
  - Vill ni nå befintliga resenärer eller nya resenärer?
    - Ska befintliga resenären lockas att resa mer än idag?
    - Vill ni locka resenärer som åker tåg och andra färdmedel eller resenärer från andra flygplatser som väljer er flygplats istället?
    - Ska resenären välja den regionala flygplatsen även framför LFV:s större flygplatser?
  - Fler affärsresenärer eller turister?
  - Fler flygbolag på flygplatsen?
  - Fler verksamheter på flygplatsen?
  - Få kunder att stanna och handla på flygplatsen?
4. Vad är en lojal kund i era ögon?
  - Hur ofta reser en lojal resenär?
  - Hur stor procent av sina resor reser en lojal kund genom er flygplats?
    - Vem är den lojala resenären, hur betar sig den lojala resenären?
  - Vilka känslor skall väckas hos resenären då den besöker er flygplats/tänker på flygplatsen?
  - Vad i er verksamhet är det som resenären skall bli lojal till?
    - Platsen i sig? Servicen? Personalen? Varumärket? Förmånerna?
  - Är en nöjd resenär detsamma som en lojal resenär?
  - Är en lojal resenär detsamma som en lönsam resenär?
5. Hur arbetar ni för att skapa en relation till era kunder?
  - Hur beskriver ni er relation till kunderna i dagsläget?
  - Har ni några samarbetsformer med företag för att locka deras affärsresenärer?
  - Hur vill ni att denna relation ska se ut i framtiden?
  - Vilka resurser har ni för detta?
6. Vad tror ni ett lojalitetsprogram på er flygplats bör fokusera på för att attrahera kunden?
  - Som gör att resenären reser längre för att komma till er flygplats?
  - Ekonomiska bitar, som bonusprogram eller möjlighet att vinna resa eller liknande.
  - Tidsmässiga bitar, att det ska gå snabbare och lättare.
  - Mervärde för kunden genom högre service, överraskningar eller liknande.
7. Varför tror ni att ett lojalitetsprogram är lösningen på det ni vill uppnå?
  - Vad tror ni det kan finnas för andra lösningar för att få lojala resenärer?
8. Hur tror du att flygplats som plats kommer att utvecklas i framtiden?
  - Hur kommer den kommersiella verksamheten att utvecklas?

## Bilaga 2 – Intervjumall, Kommersiell Chef på Luftfartsverket

### 1. Hur och på vilket sätt kan den kommersiella verksamheten gynnas av ett lojalitetsprogram?

- Fler verksamheter på flygplatsen?
- Få kunder att stanna och handla på flygplatsen?
- Ekonomisk vinning?

### 2. Vad är en lojal kund i dina ögon? (Hur definierar du lojalitet?)

- Hur ofta reser en lojal kund?
- Vem är den lojala kunden, hur betar sig den lojala kunden?
- Vilka känslor skall väckas hos resenären då den besöker er flygplats/tänker på flygplatsen?
- Är en nöjd kund detsamma som en lojal kund?
- Är en lojal kund detsamma som en lönsam kund?

### 3. Vad tror ni ett lojalitetsprogram på er flygplats bör fokusera på för att attrahera kunden?

- Som gör att resenären reser längre för att komma till er flygplats?
- Ekonomiska bitar, som bonusprogram eller möjlighet att vinna resa eller liknande.
- Tidsmässiga bitar, att det ska gå snabbare och lättare.
- Mervärde för kunden genom högre service, överraskningar eller liknande.

### 4. Hur arbetar ni för att skapa en relation till era resenärer?

- Hur beskriver ni er relation till resenären i dagsläget?
- Hur vill ni att denna relation ska se ut i framtiden?
- Vilka resurser har ni för detta?

### Bilaga 3 – Intervjumall, Marknadschef på Kristianstad Flygplats

1. Vad har du för arbetsuppgifter/ansvar i din yrkesroll?

2. Kan du berätta lite allmänt om Kristianstad flygplats?

- Hur många flygbolag verkar på flygplatsen?
- Hur många butiker/andra aktörer opererar på flygplatsen?
- Vilka är era största inkomstkällor?

3. Vilka är Kristianstad flygplats främsta kunder?

- Hur arbetar ni med att tillgodose era kunders behov idag?

4. Vilka är Kristianstad flygplats största konkurrenter?

5. Hur marknadsförs Kristianstad flygplats?

- Hur lockas resenärer att flyga ifrån/till er flygplats?
- Hur attraherar ni flygbolag?
- Hur försöker ni locka aktörer som vill etablera sig på flygplatsen?

6. Hur arbetar ni för att skapa en relation till era kunder?

- Hur beskriver du er relation till kunder i dagsläget?
- Hur tror du att denna relation kommer se ut i framtiden?
- Var och hur möter Kristianstad flygplats personal resenären?

7. Hur förs diskussioner om lojalitet på er flygplats?

- Arbetar ni med lojalitet idag, och i så fall på vilket sätt?
- Vad är en lojal kund i dina ögon?
- Hur ofta reser en lojal kund?
- Vem är den lojala kunden, hur betar sig den lojala kunden?
- Vilka känslor skall väckas hos resenären då den besöker er flygplats/tänker på flygplatsen?
- Är en nöjd kund detsamma som en lojal kund?
- Är en lojal kund detsamma som en lönsam kund?

8. Hur ställer ni er till att införa ett lojalitetsprogram som är riktat mot era kunder?

9. Vad tror ni ett lojalitetsprogram på er flygplats skulle behöva fokusera på för att attrahera kunden?

- Som gör att exempelvis resenären reser längre för att komma till er flygplats?
- Ekonomiska bitar, som bonusprogram eller möjlighet att vinna resa eller liknande.
- Tidsmässiga bitar, att det ska gå snabbare och lättare.
- Mervärde för kunden genom högre service, överraskningar eller liknande.

10. Hur tror du att flygplats som plats kommer att utvecklas i framtiden?

- Hur kommer den kommersiella verksamheten att utvecklas?

**Bilaga 4 – Intervjumall, Medarbetare i lojalitetsprogrammet "Previu Club" på Schiphol Airport**

1. Why did you decide to develop a loyalty program in the first place?

2. Have you used benchmarking of any kind to develop this club?

- Do you know any other airport that are working with any kind of loyaltyprogram?

3. What kind of results/effects (economic, more travelling or new customers, attitudes) have you received from this program?

4. Are these the results/effects that you have expected?

5. What does the future hold for this program?