



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT14

Lojalitetsprogram inom flygbranschen

Hur SAS skapar värde med EuroBonus

Författare:

Sophia Andersson

Maida Bejtula

Pernilla Johansson

Handledare:

Merle Jacob

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Lojalitetsprogram i flygbranschen - Hur SAS skapar värde med EuroBonus

Seminariedatum: 4/6 2014

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15hp

Författare: Sophia Andersson, Maida Bejtula och Pernilla Johansson

Handledare: Merle Jacob

Fem nyckelord: Lojalitetsprogram, värdeskapande, VRIO, EuroBonus, SAS

Syfte: Syftet med arbetet är att undersöka hur företag använder lojalitetsprogram för att skapa värde som inte går att mäta i siffror.

Metod: Med en fallstudie genomförd med abduktiv ansats och kvalitativ metod användes intervjuer för att samla in empiri.

Teoretiska perspektiv: Två viktiga teorier inom Strategic Management har använts för att besvara uppsatsens frågeställning, nämligen den om värdeskapande (B-C) och VRIO-ramverket inom det resursbaserade perspektivet.

Empiri: Vi har undersökt flygbolaget Scandinavian Airlines (SAS) lojalitetsprogram EuroBonus och vad det innebär. Detta har gjorts genom semistrukturerade intervjuer med dels anställda på SAS som arbetar med programmet och dels med en anställd på BusinessClass.se som har stor insikt inom detta ämne. Förutom detta har vi samlat sekundärdata.

Resultat: Vi har identifierat ett antal faktorer som antingen höjer konsumenternas nytta eller sänker SAS kostnader och på så vis ökar differensen mellan B och C och därmed skapas värde. Två exempel på faktorer vi har kommit fram till är att nyttan höjs genom att medlemmarna får skräddarsydd marknadsföring och kostnaderna sänks då lönsamma kunder stannar kvar hos SAS.

SUMMARY

Title: Loyalty programs in the airline industry - How SAS creates value with EuroBonus

Seminar date: 4/6 2014

Course: FEKH19, Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, Business Administration, Undergraduate Level, 15 ECTS

Authors: Sophia Andersson, Maida Bejtula, Pernilla Johansson

Advisor: Merle Jacob

Key words: Loyalty program, value creation, VRIO, SAS, EuroBonus.

Purpose: The purpose of this thesis is to examine how companies use their loyalty programs to create value that cannot be measured in numbers.

Methodology: We have conducted a case study with an abductive reasoning and qualitative method. Interviews were used to gather empirics.

Theoretical perspectives: To answer the research question, two theories within Strategic Management, value creation (B-C) and the VRIO framework within the resource-based view, have been used.

Empirical foundation: We studied the airline Scandinavian Airlines' (SAS) loyalty program EuroBonus and what it consists of. To do this, we carried out semi-structured interviews with three employees at SAS' loyalty office and with an employee of BusinessClass.se. In addition to this, we gathered secondary data.

Conclusions: Several elements that increase the consumer benefit or decrease the producer's costs that make the difference between B and C larger and thereby create value have been identified. For instance, the tailor-made marketing to the members increases the consumer benefit and retains profitable customers.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Introduktion	6
Teoretisk bakgrund	6
Praktisk bakgrund	7
Syfte	8
Frågeställning.....	9
Litteraturgenomgång.....	9
<i>Företags värdeskapande</i>	<i>11</i>
<i>Det resursbaserade perspektivet</i>	<i>14</i>
<i>Sammanfattning av litteraturgenomgång.....</i>	<i>17</i>
Metod	18
Val av forskningsdesign.....	18
Urval	21
Beskrivning av tillvägagångssätt	23
Studiens validitet och reliabilitet	26
Flygbranschen, lojalitetsprogram och SAS	28
Allmänt om flygbranschen.....	28
Lojalitetsprogram inom flygbranschen.....	30
SAS och Star Alliance	33
SAS EuroBonus	35
Resultat	37
Intervjuer med anställda på SAS.....	37
Intervju med en anställd på BusinessClass.se.....	41
Analys.....	43
Sammanfattning av huvudresultat.....	43
<i>Faktorer som gör EuroBonus till en viktig resurs.....</i>	<i>43</i>

<i>Faktorer som ökar nyttan (B)</i>	48
<i>Faktorer som sänker kostnaden (C)</i>	50
Slutsats och diskussion	52
Begränsningar och studiens generaliserbarhet.....	53
Förslag till framtida forskning	55
Referenser	56
Bilagor	60
Bilaga 1. Frågor till intervjuer med anställda på SAS	60
Bilaga 2. Frågor till intervju med BusinessClass.se	62
Bilaga 3. Kompletterande frågor till SAS	63

INTRODUKTION

Idag är de flesta vuxna människorna medlemmar i ett eller flera kundlojalitetsprogram, vare sig det gäller ICA-kort, få erbjudanden av H&M eller samla poäng på Åhléns. Ibland vet medlemmen vilka villkor de godkänner och vilka fördelar denne kan få genom medlemskapet. Det är dock få som vet hur företagen använder dessa program och hur mycket det egentligen påverkar företaget bakom.

Teoretisk bakgrund

Två teorier som är av betydelse för lojalitetsprogram och som även är två av de dominerande teorierna inom *Strategic Management* är den om företags värdeskapande och den om det resursbaserade perspektivet. Det finns flera överlappande aspekter gällande de här två områdena. Samma begrepp kan användas inom de båda perspektiven för att analysera ett och samma fenomen. Dock har de två synsätten utvecklats separat (Schmidt & Keil, 2013: 210). Dagens forskare kombinerar ofta de båda teorierna för att skapa en mer holistisk bild av det de vill undersöka (Schmidt & Keil, 2013; Bowman & Ambrosini, 2000; Chatain, 2010).

Begreppet värde har sina rötter långt tillbaka och det kan spåras till Aristoteles (Vargo, Maglio & Akaka, 2008: 146). Enligt Vargo et al. (2008: 145) så är värdeskapande det främsta syftet med ekonomiska transaktioner. Trots att det är ett gammalt och viktigt begrepp så finns det ingen samstämmighet bland forskarna gällande vad det faktiskt innebär och hur processen för värdeskapande ser ut (Lepak, Smith & Taylor, 2007: 180). Överlag kan man säga att teorin om på området handlar om att företag försöker maximera skillnaden mellan värdet av en viss vara

och de resurser som förbrukas under produktionen (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013: 509).

Det resursbaserade perspektivet har sedan 1960-talet använts som en ram för att undersöka varaktiga konkurrensfördelar. Företag kan skapa varaktiga konkurrensfördelar genom att utnyttja sina interna styrkor och undvika svagheter, för att ta tillvara på omvärldsmöjligheter och neutralisera hot. Det resursbaserade perspektivet bygger på två antaganden. Det första antagandet är att företag i en industri kan vara heterogena gällande vilka resurser de kontrollerar. Det andra antagandet bygger på att de resurser som ett företag besitter inte är perfekt mobila emellan företag. Enligt det resursbaserade perspektivet anses en resurs vara en varaktig konkurrensfördel om resursen är värdefull, sällsynt, icke imiterbar och om företaget är organiserat för att maximalt utnyttja resursens potential (Barney, 1995). Uppfyller den enbart de två första kriterierna, det vill säga att den är värdefull och sällsynt, säger man att resursen är en konkurrensfördel (Barney, 1991).

Även om teorierna om företags värdeskapande och det resursbaserade perspektivet anses vara viktiga områden så har ämnena blivit ensidigt belysta. Tidigare forskning har inte lagt fokus på hur en viss resurs skapar värde utan man har behandlat hur olika aktörer approprierar värdet som skapas (Adner & Zemsky, 2006: 217; Schmidt & Keil, 2013: 221). Dessutom har fokus varit på en konceptuell nivå, inte på hur värdeskapandet sker i praktiken. Därför är det motiverat att genomföra studier som lägger ett mer praktiskt fokus på hur företag skapar värde i verkligheten.

Praktisk bakgrund

Lojalitetsprogram har blivit ett allt vanligare fenomen i dagens samhälle. Idag finns det inom ett

stort antal branscher, såsom mat, kläder och resor. Grundtanken är att man vill behålla lönsamma kunder och skapa en lojalitet mot företaget (Yi & Jeon, 2003: 230). *A Dictionary of Marketing* definierar lojalitetsprogram på följande sätt (Doyle, 2011a):

“A programme to entice consumers to be frequent purchasers. Typically discounts and other benefits are given, depending upon the total amount or quantity purchased. A loyalty scheme is used when there is not very much differentiation between various brands. Travel companies are some of the biggest users of the loyalty scheme with frequent flier points, free upgrades, free hotel nights, and suite upgrades.”

Resultaten av forskning om lojalitetsprogrammets lönsamhet har fått varierande resultat. Bland de som har nått en positiv slutsats finns bland annat Dorotic, Bijmolt och Verhoef (2012). Enligt författarna så har lojalitetsprogram en positiv effekt som är statistiskt signifikant men liten, då bara en mindre andel av konsumenterna ändrar sitt köpbeteende på grund av programmen. Andra forskare har fått resultat som visar att lojalitetsprogram inte alltid är lönsamma. Nunes och Dréze (2006: 129–130) menar att en nackdel med programmen kan vara att ett så kallat ”lojalitetskrig” bryter ut, där fördelarna för kunderna helt och hållet eroderar vinsterna för företaget.

Syfte

Som beskrivs ovan så har forskningen om värdet av lojalitetsprogram fått blandade resultat och bland annat programmets utformning har en stor inverkan på resultatet. Dock finns det flera företag som har lyckats med sina program och har stor nytta av dem. Scandinavian Airlines (SAS) och deras EuroBonus-program är ett exempel på ett sådant företag och är därmed lämpligt

att undersöka i det här sammanhanget. Med anledning av att det blir allt viktigare att ha ett lojalitetsprogram och att det behövs mer praktiskt inriktad forskning om företags värdeskapande så är vårt syfte att i denna uppsats undersöka hur företag använder sina lojalitetsprogram för att skapa värde.

Frågeställning

Hur använder SAS EuroBonus för att öka differensen mellan konsumenternas nytta och sin egen kostnad?

Litteraturgenomgång

Nedan följer en genomgång av relevant litteratur om företags värdeskapande och det resursbaserade perspektivet. För att definiera begrepp och organisera vår analys är definitionen av värdeskapande som presenteras i Besanko et al. (2013: 294-304) och den av hållbara konkurrensfördelar från Barneys (1991) VRIO-teori inom det resursbaserade perspektivet som vi främst kommer att använda. Definitionen av värdeskapande i Besanko et al. (2013) innebär att värdet som skapas är skillnaden mellan konsumentens upplevda nytta och företagets kostnad för att producera en viss vara. Då företag i regel är motvilliga att lämna ifrån sig information om de monetära vinsterna av sina lojalitetsprogram och denna definition kan användas utan att man behöver exakta siffror så ansåg vi att den var lämplig för vår analys. När vi valde denna definitionen så valde vi bort de klassiska teorierna på området, vilka är Davis & Kay (1990) och Brandenburger & Stuart (1996). Davis och Kay (1990) började använda begreppet värdeskapande som ett alternativt mått på företags framgång. De ansåg att traditionella mått missgynnade vissa företag som egentligen var framgångsrika. Ett exempel är att om vinstmarginalen används som mått så gynnas företag i branscher med hög vinstmarginal och

branschöverskridande jämförelser blir missvisande (Davis & Kay, 1990: 2). Författarna definierar ett företags skapade värde som skillnaden i värde mellan total output och total input. Då slutkonsumenterna är centrala för lojalitetsprogram och denna teori inte tar dem i beaktning så valde vi bort denna teori. Hade vi använt Brandenburger & Stuart (1996) hade vi även behövt inkludera leverantörerna i analysen, då det skapade värdet utgörs av skillnaden mellan slutkonsumentens betalningsvilja och leverantörens alternativkostnad. Eftersom lojalitetsprogram främst används i relationen mellan företag och slutkonsument så vore inte det motiverat.

Barneys (1995) VRIO-ramverk inom det resursbaserade perspektivet har använts eftersom att det idag är den dominerande teorin gällande hur och varför resurser och kapabiliteter blir konkurrensfördelar. En annan teori som behandlar hur konkurrensfördelar uppstår är Dierickx & Cool (1989). Den handlar om att konkurrensfördelar byggs upp inom företaget istället för att de förvärvas utifrån. Vi valde att inte använda denna teori på grund av att den inte ställer upp lika tydliga kriterier som VRIO gör för att avgöra om en resurs eller en kapabilitet är en konkurrensfördel eller inte. Genom att använda VRIO blir analysen mer påtaglig och tydligare.

Även om det är ett begrepp som förekommer flera gånger i vår uppsats så har vi medvetet valt att inte gå djupare in på *Customer Relationship Management (CRM)*¹. Detta har vi valt eftersom att vi inte explicit kommer applicera den teorin på SAS. Dessutom tillhör CRM främst marknadsföringsområdet i första hand och inte strategi.

¹ *A Dictionary of Marketing* definierar CRM på följande sätt (Doyle, 2011b): “An information system for gathering and analysing information and intelligence on existing clients with a view to deepening knowledge, improving relationships, and growing sales to that customer.”

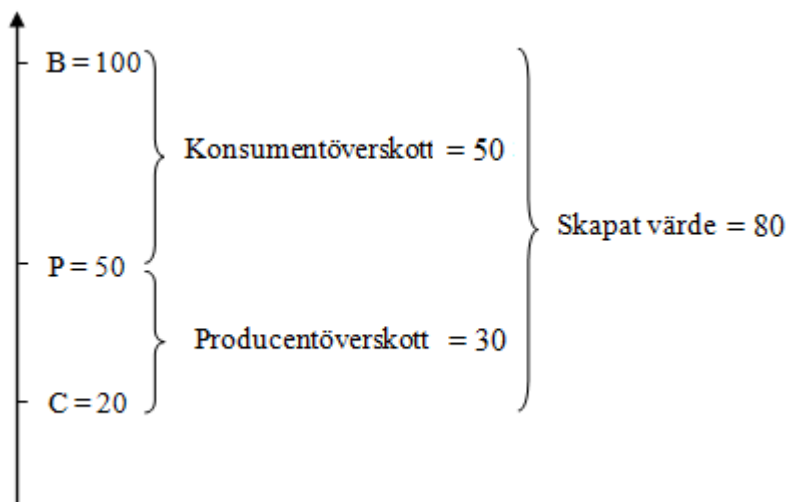
Företags värdeskapande

Det värdebaserade synsättet kan delas in i två delar: värdeskapande och värdeappropriering. Övergripande kan man säga att värdeskapande handlar om att företaget försöker göra differensen mellan konsumentens betalningsvilja och företagets eller leverantörens kostnader så stor som möjligt, beroende på vilken definition som används. Värdeappropriering är det andra steget i processen och handlar om att företaget ska fånga en så stor del av det skapade värdet som möjligt. Ett stort fokus läggs på företagets förhandlingsförmåga gentemot leverantörer och konsumenter inom värdeappropriering, då det bland annat gör att man kan få lägre kostnader och på så sätt fånga mer värde (Brandenburger & Stuart, 1996). I denna uppsats kommer vi endast att behandla värdeskapande, vilket kommer att göras på organisationsnivå.

Som tidigare nämnts så kommer vi att använda den definitionen av värdeskapande som presenteras i Besanko et al. (2013: 294-304) i vår fortsatta analys. Inom detta synsätt tar man inte hela värdekedjan uttryckligen i beaktning utan man koncentrerar sig på slutkonsumenten och företaget. Begreppen konsument- och producentöverskott utgör grunden inom detta synsättet. Konsumentöverskottet är skillnaden mellan vad konsumenten maximalt är villig att betala för varan och det försäljningspris som betalas. För att beräkna en konsuments betalningsvilja så genomför man ett tankeexperiment. Konsumenten får produkten i fråga och sedan tar man stegvis ifrån den pengar tills personen är likgiltig mellan att ha produkten men ha mindre pengar och att ha kvar pengarna men sakna produkten. Den summan som tagits ifrån konsumenten när denne är likgiltig utgör betalningsviljan. Producentöverskottet är skillnaden mellan försäljningspriset och kostnaden för att producera varan. Med andra ord utgörs det av vinstmarginalen. Det totala värdet som skapas vid ett utbyte är summan av konsument- och producentöverskotten. Ett annat sätt att uttrycka detta är att det är detsamma som skillnaden

mellan konsumentens nytta, eller betalningsvilja, och producentens kostnad. Detta brukar betecknas B-C, vilket härleds från engelskans *benefit* och *cost*.

För att konkretisera detta tankesätt så kan man föreställa sig en konsument som har en betalningsvilja (B) på 100 kronor för en viss vara. Priset (P) är 50 kronor och konsumentöverskottet blir således 50 kronor. Producenten har en kostnad (C) på 20 kronor och producentöverskottet blir därmed 30 kronor. Det skapade värdet är summan av konsument- och producentöverskotten och är med andra ord 80 kronor. Detta visas grafiskt i figur 1 nedan.



Figur 1. Grafisk illustration över hur värde skapas.

För att det ska vara motiverat att producera en vara så måste skillnaden mellan B och C vara positiv (Besanko et al., 2013). Är den negativ så skulle produktionskostnaden vara högre än någon konsuments maximala betalningsvilja. Detta skulle leda till att ingen konsument skulle vara villig att köpa varan till ett pris som gör att producenten åtminstone täcker sina produktionskostnader.

Som framgår ovan så kan värde skapas genom att ett företag höjer konsumenternas nytta eller sänker sina egna kostnader. Beroende på vilket av dessa alternativ man främst använder sig av så

följer man en av Porters generiska strategier (Porter, 1980). Denna teori beskriver hur företag positionerar sig för att konkurrera med andra aktörer på en och samma marknad. Det finns tre olika generiska strategier: *cost leadership*, *benefit leadership* och *focus strategy*. Ett företag som använder sig av *cost leadership* har en lägre produktionskostnad än sina konkurrenter och skyddar sig på så vis mot konkurrens. Denna strategi gör det möjligt för företag att gå med vinst även om konkurrensen på marknaden är så hög att priset närmar sig konkurrenternas marginalkostnader. Väljer företaget *benefit leadership* så skyddar man sig från konkurrens genom att differentiera sig från de andra företagen på marknaden. Genom att göra detta så kan kunderna bli mindre priskänsliga samtidigt som marginalerna blir högre och kravet på låga kostnader blir lägre. Använder företaget en *focus strategy* så erbjuder det antingen en snäv produktlinje, tjänar ett visst segment eller båda delarna. Företaget kan välja att rikta in sig på ett visst kundsegment, en viss produkt eller en viss geografisk marknad. Inom sitt segment kan företaget sedan välja att positionera sig som en *cost* eller *benefit leader*.

Besanko et al. (2013: 308-312) har kopplat Porters generiska strategier till sina tankar om att företag skapar värde genom att öka differensen mellan B och C. Ett företag som använder sig av *benefit leadership* skapar mer värde än sina konkurrenter genom att ha ett högre B men samma eller ungefär samma kostnader. Vid *cost leadership* skapas mer värde på grund av att kostnaderna är lägre men nyttan man erbjuder konsumenterna är ungefär densamma som konkurrenternas.

Enligt Porter kan ett företag inte kombinera *cost* och *benefit leadership* och fortfarande vara lönsamt. Då hamnar man i det Porter benämner som *stuck in the middle* (Porter, 1980: 41) och företaget blir då ineffektivt. Det beror på att de erbjuder en nytta som är lägre än den som hade

genererats om företaget enbart hade valt *benefit leadership*, samtidigt som man producerar till en högre kostnad än vid *cost leadership* (Besanko et al., 2013: 316).

Chatain (2010) har identifierat tre olika komponenter som är viktiga när ett företag ska skapa värde för en viss kund. De är *product line capabilities*, *client-specific knowledge* och *client-specific economies of scope*. *Product line capabilities* handlar om företagets förmåga att skapa värde i avsaknad av de andra två komponenterna. Genom att erhålla *client-specific knowledge*, det vill säga kunskap om en viss kund, kan man anpassa sina erbjudanden till en viss kund eller kundgrupp och på så sätt skapa ett högre värde för dem. Sådan information kan i vissa fall redan vara offentlig men det är oftast via direkt interaktion som man kan få en djup förståelse för kunden och dess specifika behov. *Client-specific economies of scope* innebär att man gör kostnadsbesparingar genom att erbjuda en viss kund flera varor som denne värdesätter. Den kundspecifika informationen man har kan användas för flera varor och koordinationen underlättas eftersom man hela tiden interagerar med samma kund. Skillnaden mellan *client-specific economies of scope* och vanliga *scopefördelar* är att de förstnämnda innebär att man erbjuder en och samma kund flera olika varor istället för att man säljer flera olika varor till flera olika kunder.

Det resursbaserade perspektivet

Grundidén inom det resursbaserade perspektivet är att om alla företag hade tillgång till samma resurser och kapabiliteter skulle de kunna skapa samma värde och ingen skillnad mellan företagen hade funnits. Därmed skulle ingen hållbar konkurrensfördel kunna uppnås (Barney, 1991).

Det finns olika sätt att definiera konkurrensfördelar. Sigalas och Economou (2013: 63) delar in definitionerna i två grupper: konkurrensfördelar som leder till högre resultat och konkurrensfördelar som definieras i termer av dess ursprung. Barney (1991) tillhör den grupp som definierar en konkurrensfördel i termer av dess ursprung och det är den definitionen som kommer att användas i denna uppsats. Barney menar att om ett företag innehar en konkurrensfördel så ska det realisera en värdeskapande strategi som inte utnyttjas av nuvarande eller framtida rivaler (Barney, 1991: 102).

Likväl om företagets strategiska resurser är jämt fördelade mellan företagen och de är mobila så kan inte en hållbar konkurrensfördel uppnås. Därför krävs dessa två egenskaper: heterogenitet och imperfekt mobilitet (Barney, 1991). Resurser och kapabiliteter är heterogena om ett företag besitter dessa och de inte är identiska med något annat företags resurser och kapabiliteter inom branschen. Om resursen eller kapabiliteten inte kan flyttas mellan företag är den imperfekt mobil.

De ekonomiska krafter som motverkar att en konkurrensfördel blir kopierad benämns som isoleringsmekanismer. Det finns två typer av isoleringsmekanismer och dessa kallas för *impediments to imitation* och *early-mover advantage*. Med *impediments to imitation* menas att det finns barriärer som gör att det inte är möjligt för andra företag att kopiera företaget med den kritiska resursen. Det kan vara rättsliga hinder, såsom patent och copyrights, men det kan även handla om att företaget har tillgång till kunder eller resurser som andra företag inte har men som också vill ta del av denna fördel. *Early-mover advantage* är den andra mekanismen och innebär att ett företag är först i branschen med att introducera en produkt och kan därmed använda sig av ekonomiska vinster med tiden. En av fördelarna med att vara först ut på marknaden är att

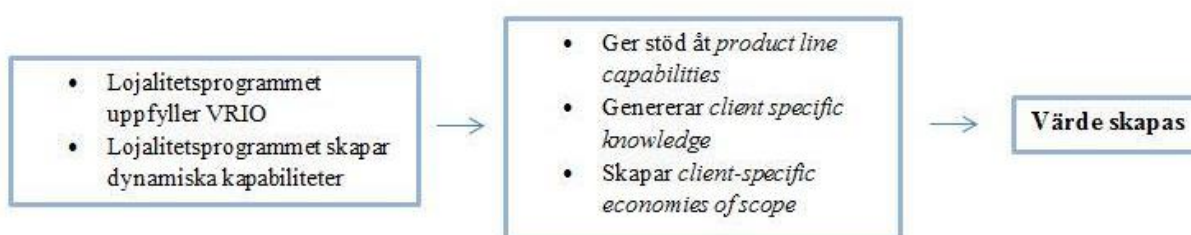
företaget då troligen har kommit längre längs inlärningskurvan, vilket kan leda till att företaget har en lägre enhetskostnad. Två andra fördelar är rykte och *switching costs*. En annan möjlig tillgång är nätverkseffekter eftersom att det företag som är först med största sannolikhet har en etablerad kundkrets som kan rekommendera produkten vidare till andra. (Besanko et al., 2013).

För att en resurs ska kunna vara en hållbar konkurrensfördel så måste resursen enligt Barneys (1991) VRIN-teori uppvisa fyra attribut. VRIN är en akronym för *valuable, rare, imperfectly imitable* och *non-substitutable*. Det första attributet är att resursen är värdefull (*valuable*). Om resursen gör det möjligt för företaget att dra nytta av möjligheter eller neutraliserar potentiella hot kan resursen kallas för värdefull. Sällsynthet (*rare*) är det andra attributet och med det menar Barney (1991) att alla företag inte har tillgång till resursen. Resursen kan skapa konkurrensfördelar så länge antalet företag som nyttjar den sällsynta resursen är mindre till antalet än vad som är behövligt i branschen för att perfekt konkurrens ska kunna existera. Det tredje attributet är att resursen är imperfekt imiterbar (*imperfectly imitable*). Det betyder att värdefulla och sällsynta resurser inte kan imiteras. En resurs kan vara imperfekt imiterbar av tre anledningar: resursen är historiskt unik, den är kausalt tvetydig, vilket innebär att det är svårt att säga vad som egentligen genererar konkurrensfördelen, och/eller att den är av socialt komplex karaktär. Det fjärde och sista attributet innebär att resursen inte går att substituera (*non-substitutable*). En resurs som uppvisar alla dessa attribut kan sägas vara en hållbar konkurrensfördel (Barney, 1991). En resurs som endast är värdefull kan enligt Barneys (1995) VRIN göra att ett företag uppnår *competitive parity*. Är resursen inte ens värdefull får företaget som besitter den en nackdel jämfört med sina konkurrenter. I senare studier skrivs det om en uppdaterad version av VRIN, nämligen VRIO (Barney, 1995), vilket också är den modell vi kommer att använda oss av i vår studie. De första tre initialerna har samma betydelse som i den

föregående modellen, medan O:et står för organisation (*organization*). Det är inte nog med att resursen behöver vara värdefull, sällsynt och icke imitierbar, den måste även organiseras på ett sådant sätt att man fullt ut kan utnyttja resursens potential.

På senare tid har man utökat det resursbaserade perspektivet med det som benämns som dynamiska kapabiliteter. Teece, Pisano och Shuen (1997: 515) definierar det som förmågan att förändra bland annat sina rutiner, resurser och kompetenser för att anpassa sig efter utvecklingen i omvärlden. Dynamiska kapabiliteter handlar om att skapa nya typer av konkurrensfördelar utifrån hur omvärlden ser ut. Det är inte kapabiliteterna i sig som är konkurrensfördelen utan utfallet utav dem. Eisenhardt och Martin (2000: 1107) menar att dynamiska kapabiliteter är en förutsättning för att kunna utveckla konkurrensfördelar men att endast besitta dem är inte tillräckligt för att göra det. Dynamiska kapabiliteter är en kostnad för företaget, eftersom det krävs långsiktiga investeringar i specialiserade resurser. Utnyttjas inte kapabiliteterna så blir det således endast en kostnad och man missgynnas jämfört sina konkurrenter som förändras genom mindre rutinmässiga metoder som kräver mindre investeringar (Winter, 2003: 992-993).

Sammanfattning av litteraturgenomgång



Figur 2. Sammanfattning av litteraturgenomgång.

Utifrån ovanstående litteraturgenomgång kan man sammanställa sammanfattningen som visas ovan i figur 2. Om en resurs uppfyller alla kriterierna i VRIO så är det en hållbar konkurrensfördel och ifall resursen i fråga skapar dynamiska kapabiliteter så blir det mer hållbart, eftersom flygbranschen är föränderlig och det är viktigt att anpassa sig till utvecklingen. Dynamiska kapabiliteter gör det även möjligt att undvika att basen för ens konkurrensfördel inte eroderas. Om de två kriterierna i den första rutan uppfylls är det möjligt för företaget att använda resursen för att implementera en värdeskapande strategi, såsom *cost* eller *benefit leadership*. Programmet blir en värdefull resurs eftersom det har en faktisk effekt på konsumenternas beteende. Genom att utnyttja lojalitetsprogrammet för att ge stöd åt *product line capabilities*, generera *client-specific knowledge* samt skapa *client-specific economies of scale* så höjer man B och sänker C. Till exempel så kan man använda lojalitetsprogrammet för att få mer information om konsumenterna och därmed utforma sina produkter efter deras preferenser, vilket ökar B. På så sätt skapas värde.

I ramverket ovan har vi valt att inte inkludera imperfekt mobila och heterogena resurser samt isoleringsmekanismer. Det beror på att de kan inkluderas i VRIO-ramverket. Ett exempel är att isoleringsmekanismen *early-mover advantage* kan göra att en resurs bli svår att imitera.

METOD

Val av forskningsdesign

I vår uppsats har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats eftersom vi anser att varken en induktiv eller deduktiv ansats fångar vår utgångspunkt. Används induktiv ansats så undersöker man något i verkligheten och formulerar sedan en teori utifrån det. Vid deduktiv ansats utgår

man från teorin, formulerar ofta hypoteser och ser ifall de stämmer i verkligheten (Bryman & Bell, 2011: 11). En abduktiv ansats innebär att man har empirin som utgångspunkt men har teorin på området i baktanke under arbetsprocessen (Alvesson & Sköldberg, 2008: 56). Detta passar vår uppsats eftersom vi inte har som avsikt att testa ifall en teori stämmer i verkligheten men vi vill inte heller avvisa teorin helt. Teorin har vi använt bland annat som inspirationskälla för att kunna formulera relevanta intervjufrågor om lojalitetsprogrammet EuroBonus och hur det skapar värde för SAS. En deduktiv ansats hade troligen gett mer generaliserbara resultat då vi till exempel hade kunnat undersöka flera företag eller branscher för att se om en viss teori stämmer. Dock är forskningen på området bristfällig och det finns därmed inte någon lämplig teori att utgå från för att exakt besvara vår frågeställning. Eftersom alla lojalitetsprogram är till viss del skiljer sig från varandra så är det även svårt att ta fram en enda teori. Varje företag utformar sitt lojalitetsprogram efter sin specifika omgivning och de förutsättningar de har. Fördelen med en induktiv ansats hade varit att vi hade kunnat generera ett mer nyskapande och fristående resultat. Dock skulle en sådan undersökning troligtvis bli mer omfattande och på grund av att vi har haft begränsat med tid så är det inte rimligt att kunna genomföra en sådan undersökning. Dessutom bygger vår frågeställning delvis på teoretiska föreställningar, som till exempel B-C, och att inte ta teorin i beaktning är inte motiverat.

Gällande metod så har vi valt att använda oss av kvalitativ metod. Denna belyser ord framför siffror och är mer utav en process än en statistiskt bild, vilket dess motsats kvantitativ metod är (Bryman & Bell, 2011: 410-411). Ett problem med kvalitativ metod är att den kan anses subjektiv eftersom att det handlar om tolkning av ord. Därför vill vi betona att vårt resultat är det som just vi kommit fram till. Hade studien genomförts av någon annan hade slutsatsen möjligtvis varit annorlunda. Andra problem med kvalitativ metod kan vara att undersökningen kan vara

svår att replikera och generalisera samt att den kan sakna transparens (Bryman & Bell, 2011: 408-9). Det finns inte så mycket vi kan göra för att studien ska bli lättare att replikera eftersom flygbranschen är en föränderlig bransch. Ifall man skulle genomföra samma studie vid ett senare tillfälle så skulle förhållandena ha förändrats och därmed skulle respondenterna och resultatet bli annorlunda. Det är viktigt att poängtera att vi inte har som avsikt att nå ett resultat som kan generaliseras brett. Det vi vill undersöka är hur värde skapas för just SAS genom EuroBonus. Vissa aspekter av vårt resultat kan vara applicerbart på andra företag men inte alla delar. För att undvika problemet med transparens så kommer vi att vara så detaljerade som möjligt när vi beskriver vårt tillvägagångssätt och varför vi har fattat de beslut vi har gjort. Trots de här bristerna med kvalitativ metod anser vi ändå att det är lämpligast för vår studie. Vår frågeställning är av den typen att den inte kan besvaras med hjälp av siffror utan det krävs en tolkning med ord för att kunna identifiera vilka faktorerna är och hur de bidrar till att öka differensen mellan B och C.

I valet av forskningsdesign har vi valt att genomföra en fallstudie av företaget SAS. En fallstudie är en ingående analys av ett enskilt fall som kan vara en organisation, en geografisk plats, en person eller en händelse (Bryman & Bell, 2011: 59). Fallstudier möjliggör skapandet av en holistisk och betydelsefull bild av händelser i det verkliga livet (Yin, 2003). Ett problem med fallstudier kan dock vara att de är svåra att generalisera för hela populationen då det är ett mycket litet stickprov. Som tidigare nämnt har vi valt att fokusera denna fallstudie på organisationsnivå. Att utföra en fallstudie finner vi lämpligt då vi vill få en klarare helhetsbild över hur SAS kan skapa värde genom EuroBonus. Genom att genomföra en fallstudie kan vi även komma närmare den praktiska forskningen av värdeskapande som vi har nämnt att vi vill göra i inledningen. När vi fokuserar på fallet SAS och deras värdeskapande når vi ett resultat

genom att använda oss av en fallstudie som vi inte hade gjort om vi hade valt någon annan forskningsdesign. Vi får helt enkelt en mer realistisk bild av hur SAS EuroBonus fungerar. Tvärsnittsdesign innebär att man studerar flera olika fall vid en viss tidpunkt (Bryman & Bell, 2011: 53). Det är ett alternativt sätt att genomföra denna typen av studie på men populationen är begränsad och det finns få andra företag som kan fungera som jämförbara eller kontrasterande fall, åtminstone inte i det geografiska närområdet. Därmed är en tvärsnittsdesign inte motiverad. Ett företag som skulle ha kunnat tas med i en sådan studie är Braathens Aviation, som äger Malmö Aviation och Sverigeflyg. Dock är det företaget betydligt mindre än SAS och man saknar samma omfattande linjenät (Braathens Aviation, 2014). En jämförelse mellan de båda hade blivit missvisande. Exempelvis har EuroBonus och SAS fler partners och destinationer samt samarbetar med de andra flygbolagen inom Star Alliance. Hade vi haft möjlighet till att undersöka och intervjua anställda på exempelvis Lufthansa eller KLM mer i detalj så hade en tvärsnittsdesign varit mer lämplig än den är i nuläget. Det är inte möjligt att undersöka dessa företag eftersom de inte är baserade i Sverige.

Urval

Vi utgick från den svenska flygbranschen och dess lojalitetsprogram, eftersom det är den som finns närmast tillhands. Anledningen till att vi valde just flygbranschen är att lojalitetsprogram är vanligt, konkurrensen är hög och grundprodukten är relativt homogen. Samtidigt är differentieringsgraden mellan företagen låg (International Air Transport Association, 2011). Dessa faktorer leder till att företag måste utmärka sig på något sätt och lojalitetsprogram är ett sätt att göra detta på. Lojalitetsprogram är vanligt även inom andra branscher, till exempel inom dagligvaruhandeln. Dock påverkas konsumenternas val av företag i en större utsträckning av faktorer såsom geografiskt läge när man väljer butik. Inom flygbranschen har det också en viss

inverkan men om man vill till en viss destination så är man troligtvis mer benägen att resa en bit för att komma till flygplatsen.

Att välja företag helt slumpmässigt passade inte vår undersökning eftersom vi ville att det skulle vara troligt att lojalitetsprogrammet faktiskt skapade värde. Ett icke slumpmässigt urval, där vi själva hade möjlighet att påverka vem som svarade, var mer passande (Bryman & Bell, 2011: 185). Företaget valdes genom ett bekvämlighetsurval, vilket är en typ av icke slumpmässigt urval. Bekvämlighetsurval innebär att man tar ett stickprov från de respondenter som är tillgängliga (Bryman & Bell, 2011: 190). Detta gjorde vi för att vi inte hade möjlighet att resa långt för att besöka företaget. Valet föll på SAS eftersom de är baserade i det relativa närområdet och det är troligt att deras lojalitetsprogram EuroBonus faktiskt skapar värde. Företaget är en stor aktör inom flygbranschen och EuroBonus har vunnit flera priser. Ett exempel på detta är att de 2014 vann en Freddie Award för bästa kundservice för fjärde gången och att de även var högt rankade inom andra kategorier (InsideFlyer, 2014). Vi kan inte med säkerhet säga att detta innebär att programmet skapar värde i praktiken men att de har vunnit priser är en indikator på att det faktiskt fyller sin funktion. Nackdelen med ett bekvämlighetsurval är att risken finns att man inte undersöker det mest lämpliga företaget för ens frågeställning. Dock var det som tidigare nämnt inte möjligt för oss att resa någon längre sträcka för att kunna genomföra intervjuer och vi hade ett företag nära som troligtvis uppfyllde det vi ville undersöka. Därför var detta tillvägagångssätt mest passande.

När vi först kontaktade pressavdelningen på SAS och genom deras hjälp fick kontakt med vår första respondent, som i sin tur såg till att vi fick ytterligare två respondenter, gjorde vi ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval innebär att man tar kontakt med en för ämnet relevant person

som sedan förmedlar kontakt med fler respondenter (Bryman & Bell, 2011: 192). En nackdel med detta är att det är företaget självt som väljer vilka som svarar och det kan därmed skapa en snedvriden bild av företaget. Dock var detta det bästa alternativet för oss då vi inte själva kunde få kontakt med anställda på SAS samt saknade insikt i vilka som har relevanta arbetsuppgifter för vårt ändamål.

Beskrivning av tillvägagångssätt

Det första steget var att vi kontaktade SAS pressavdelning och bad dem att hjälpa oss att komma i kontakt med någon som vi kunde intervjua och som kunde hjälpa oss att nå ut till fler respondenter. Vi meddelade att vi skulle behöva genomföra tre till fem intervjuer och att de krav vi ställde var att det skulle vara med personer som arbetar med EuroBonus på daglig basis och att de gärna skulle ha olika bakgrund så att vi skulle kunna få många olika perspektiv på vår frågeställning. Vi blev hänvisade till en person på avdelningen *Loyalty* som är en av de ansvariga för EuroBonus och därmed arbetar med programmet dagligen. Denna person ställde själv upp på intervju samt bokade in intervjuer med två andra medarbetare på samma avdelning.

Innan intervjuerna genomfördes så skapade vi en intervjuguide som användes som stöd vid intervjuerna (se bilaga 1). Denna strukturerades utifrån det vi hade hittat i teorin vid den här tidpunkten gällande bland annat hur företag skapar värde och hur en resurs uppfyller kraven för VRIO. Eftersom vi ville ha utrymme till att ställa följdfrågor och vara flexibla men samtidigt ha en viss struktur att utgå ifrån så valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer med SAS (Bryman & Bell, 2011: 205). Intervjuguiden fungerade således som ett stöd där det fanns frågor om det vi ville täcka men vi lade till frågor under intervjuernas gång om vi fann det lämpligt. Vi ställde inte heller alla frågorna eftersom vi märkte att alla inte var lika relevanta för

sammanhanget. Intervjuerna genomfördes på SAS huvudkontor i Frösundavik i Solna och sammanlagt genomförde vi tre intervjuer. En timme hade satts av till varje intervju men de varade endast mellan 20 och 45 minuter. Anledningen till att inte hela timmen utnyttjades var att respondenterna ofta kom tillbaka till samma faktorer som de ansåg var viktiga och att vi fick ungefär samma svar från alla tre, även på frågor där vi sökte efter deras personliga uppfattningar. Därför var det inte motiverat att ta för mycket av deras tid i anspråk, då de redan hade gjort schemaändringar för att kunna ta emot oss. Inför varje intervju så påminde vi respondenterna om att uppsatsen är en offentlig handling. Med respondenternas tillstånd så spelade vi in samtalen för att i efterhand kunna gå igenom materialet och minska risken för felcitering. Två av oss närvarade vid varje intervju. En person hade huvudansvaret för att ställa frågor. Den andra personen tog anteckningar ifall vi skulle få problem med inspelningen samt ställde följdfrågor som denna kom på.

Efter att intervjuerna hade genomförts så transkriberade vi alla inspelningar ordagrant. Det finns två anledningar till detta. Dels är det lättare att få en överblick över materialet och på så sätt kunna urskilja mönster i det om man har allt nedskrivet. Den andra anledningen är att eftersom att en av oss inte närvarade vid intervjuerna så var det även nödvändigt att transkribera dem för att ingen skulle få en nackdel.

Triangulering innebär att man samlar information från mer än en källa med syftet att se till att informationen man fått från den första källan stämmer (Bryman & Bell, 2011: 397). Om vi bara hade använt intervjuerna med SAS som underlag hade vi visserligen fått information från mer än en person. Dock är alla tre anställda på företaget som är föremålet för vår studie och varje person kan därför inte anses vara fullständigt objektiva och fristående källor. På grund av detta valde vi

att kontakta BusinessClass.se för att kunna ställa frågor till någon som hade ett helhetsperspektiv på branschen och på så sätt få en bild av hur SAS förhåller sig till andra flygbolag samt få information från en annan källa. BusinessClass.se är en hemsida med syftet att fungera som en informationskälla och mötesplats för frekventa resenärer (BusinessClass.se, 2014). Det innebär att hemsidan vänder sig mot samma målgrupp som flygbolagens lojalitetsprogram främst avser. Därför anser vi att de borde ha den information vi letade efter. Intervjun genomfördes via e-post och vi ställde åtta frågor (se bilaga 2). Eftersom det endast handlade om ett fåtal, korta frågor så ansåg vi att det inte var motiverat att genomföra intervjun personligen. Vi visste vilka frågor vi behövde få besvarade. Dessutom reser de anställda på BusinessClass.se mycket och det hade blivit svårt och dyrt att koordinera och en personlig intervju eller ett telefonsamtal.

Efter att ha samlat information ifrån både SAS och BusinessClass.se så behövde vi några kompletterande svar från SAS. Dessa svar fick vi genom att vi skickade våra frågor med e-post till personen som vi nedan benämner som Adam. Sammanlagt ställde vi åtta frågor (se bilaga 3).

När alla intervjuer hade genomförts, transkriberats och sammanfattats så skickades sammanfattningarna till SAS respektive BusinessClass.se eftersom vi ville säkerställa att allting var korrekt och inget hade misstolkats. Gällande sammanfattningen av intervjuerna med SAS så gjordes enbart ett mindre tillägg på det sista stycket nedan om äldre och yngre resenärers preferenser. Det gjordes inga ändringar av sammanfattningen av intervjun med BusinessClass.se.

Förutom intervjuer så har vi parallellt under arbetets gång även samlat sekundärdata om flygbranschen, lojalitetsprogram och om SAS. Detta material har vi fått från bland annat branschorganisationer, flygbolags hemsidor och vetenskapliga artiklar. Vi valde att göra detta

eftersom att vår frågeställning är av den typen att man måste ta omvärlden i beaktning. Genom sitt lojalitetsprogram så samspelar SAS med externa aktörer såsom partners, andra flygbolag och slutkonsumenten. Det är med andra ord inte en isolerad företeelse som bara finns inom företaget. Informationen vi samlade in har fungerat som stöd till både intervjuerna och till analysen. Det kan även betraktas som en typ av triangulering eftersom sekundärdatan till viss del hjälpte oss att säkerställa att det vi fick veta i intervjuerna stämde, till exempel att SAS var tidiga i Europa med att införa sitt lojalitetsprogram.

För att bearbeta datan har vi använt oss av grundad teori, vilket är den vanligaste inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011: 591). Med grundad teori menas att man genom insamlad och analyserad data skapar en teori. Insamlingen av data och analysen är rekursiv vilket betyder att man alternerar mellan de båda (Bryman & Bell, 2011: 576). Utifrån det materialet vi samlade in ifrån våra intervjuer och från sekundärdatan så letade vi efter mönster och aspekter som var relevanta för vår frågeställning om hur EuroBonus skapar värde för SAS. Dessa grupperade vi sedan för att komma fram till de kategorier som visas i diskussionen nedan. Vi valde bort analytisk induktion för att vi har valt att fokusera på bara ett fall, medan man i analytisk induktion undersöker flera fall, men även på grund av att vi har en begränsad population. Av denna anledning finner vi grundad teori lämpligast för vår studie.

Studiens validitet och reliabilitet

Man kan använda sig av flera olika tester för att säkerställa kvalitet i sin forskning. Fem av dessa är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet, ekologisk validitet och reliabilitet.

Validitet handlar om ifall man i sin forskning mäter det man vill mäta (Yin, 2003). Begreppsvaliditet säger att man ska upprätta rätt operationella mått för det man studerar. Detta kan ibland vara problematiskt om man genomför en fallstudie, då de mått man använder i sin studie inte är tillräckliga och den data man samlar in är baserad på ett subjektivt omdöme. Genom att först konstatera vad som ska undersökas och sedan välja och motivera varför man valt dessa operationella mått kan man undvika problematiken. I vårt fall har vi konstaterat att vi kommer att undersöka hur EuroBonus kan skapa värde för SAS, och detta gör vi genom att intervjua anställda på SAS, ställt några frågor till BusinessClass.se samt samlat ytterligare information. Intern validitet mäter orsakssamband. Man försöker bedöma om händelse X leder till händelse Y. Vi anser att det är sannolikt att den interna validiteten är hög på grund av det intrycket vi fick från intervjuerna. Det är troligt att lojalitetsprogrammet leder till att värde skapas. Extern validitet är det tredje testet och det behandlar om hur pass generaliserbar studien är. Eftersom att vi undersöker ett litet stickprov så kan det inte generaliseras för hela branschen, och den externa validiteten är därför låg. Vissa aspekter av det vi har kommit fram till kan dock troligen användas även för andra företag. En annan sorts validitet är den ekologiska validiteten. Den ekologiska validiteten handlar om ifall forskningen fångar undersökningsobjektens tankar på det sätt de uttrycks i dess naturliga miljö. Ju mer onaturlig undersökningsmiljö en forskare skapar, desto lägre är de ekologiska validiteten (Bryman & Bell, 2011: 43). Eftersom vi genomförde intervjuerna i de anställdas naturliga miljö är anser vi att den ekologiska validiteten är hög. Dock skulle den ha blivit ännu högre om vi hade genomfört vår undersökning genom att endast observera deras arbete. Dock hade risken varit att vi inte hade fått svar på de frågorna vi ville få besvarade eftersom många av dem inte är av den typen som man behandlar dagligen.

Reliabilitet handlar om ifall studien kan replikeras och om resultatet i sådana fall blir detsamma. Syftet med att använda sig av reliabilitet är att minimera risken för fel och snedvridning i forskningen (Yin, 2003). I hur stor utsträckning en studie kan göras om berörs utav den externa reliabiliteten (Bryman & Bell, 2011: 395). Detta är en begränsning i vår studie, då branschen vi har valt att studera är en föränderlig bransch och det är därför omöjligt att “frysa” just den tidpunkten vi har undersökt, för att sedan kopiera det. I samband med att flygbranschen är föränderlig kan det även bli svårt att i en ny undersökning komma fram till samma slutsats som man gjort vid en tidigare tidpunkt. Intern reliabilitet berör om personerna som har genomfört studien når samma slutsats (Bryman & Bell, 2011: 395). Vi kan konstatera att i vårt fall så är den interna reliabiliteten hög.

FLYGBRANSCHEN, LOJALITETSPROGRAM OCH SAS

Allmänt om flygbranschen

Intäkterna i flygbranschen har sedan 2004 nästan dubblerats och passagerarantalet likaså. Frakten har också ökat fast dock mer blygsamt (International Air Transport Association, 2014). Även om intäkterna har ökat har den genomsnittliga vinstmarginalen under de senaste fyra decennierna endast varit 0,1% och som bäst 3,2% under året 2010 (International Air Transport Association, 2011: iii). Lågprisbolagen är något mer lönsamma (International Air Transport Association, 2011: 47). Konkurrensen mellan bolagen är hård och marknaden är konjunkturkänslig vilket gör att den påverkas av omvärlden både vad gäller ekonomi, politiska instabiliteter och naturkatastrofer. Efterfrågan de senaste tio åren har ökat på utrikesflyg men ändå tappar svenska bolag marknadsandelar, vilket först och främst gäller SAS då det är Sveriges största aktör. Den

svenska marknaden har under samma period stagnerat men Transportstyrelsen menar att svenska bolag har tappat marknadsandelar även här (Gunnarsson, 2013).

På grund av den ökade konkurrensen har de flesta stora flygbolagen valt att gå samman i allianser. Det innebär att bolagen samarbetar genom bland annat *codesharing*² och har en gemensam planering av resrutter. Det finns tre stora allianser: oneworld, SkyTeam och Star Alliance. Bland annat American Airlines och Finnair är medlemmar i oneworld, Delta Air Lines och KLM tillhör SkyTeam och SAS och Lufthansa är med i Star Alliance (European Competition Authorities, 2005).

I International Air Transport Associations (2011) rapport *Vision 2050* beskrivs flygbranschens framtida hot och möjligheter. En Porters femkraftsanalys av branschen görs av grundaren till modellen, Michael Porter.

Intern rivalitet

I början av flygbranschens historia var konkurrensen låg men numera anses den interna rivaliteten vara hög. Branschen karakteriseras av höga utträdesbarriärer, höga *sunk costs* och låga marginalkostnader per passagerare. En annan faktor som gör konkurrensen hårdare är att produkten är delvis odifferentierad och försök till differentiering genom exempelvis underhållning ombord kopieras snabbt av konkurrenter.

Hot från nya företag

Låg branschlönsamhet har inte hindrat nya aktörer från att ge sig in på marknaden. Denna kraft anses också hög på grund av bland annat låga *switching costs* och begränsade fördelar för

² Codesharing innebär att ett flygbolag har rätt att sälja ett visst antal biljetter på en flygning som görs av ett annat flygbolag inom samma allians (Goetz & Shapiro, 2012). Till exempel kan man boka flygbiljetten genom British Airways men det är American Airlines som faktiskt genomför flygningen.

inkumbenter. Det sistnämnda kan innebära mindre hjälp från staten, som tidigare försvarade redan etablerade aktörer.

Förhandlingsmakt hos köpare

Många konsumenter av flygbolagens service är priskänsliga och har dessutom låga *switching costs*. Lojaliteten mot företagen är låg, även om frekventa resenärer tenderar att reagera på lojalitetsprogram. Därmed är även denna kraft hög.

Förhandlingsmakt hos leverantörer

Företagen är beroende av professionell personal och fackföreningarna de tillhör kan skapa stora problem för flygbolagen. Det finns få leverantörer av motorer och plan vilket gör att dessa har stor makt över flygbolagen. Dessutom är flygplatserna få men vitala för flygbolagen. I sin helhet har leverantörerna hög förhandlingsmakt.

Hot från substitut

Den enda kraften som ännu inte är hög är hotet från substitut, vilken bara rankas som medium. Det största hotet anses vara valet att inte resa alls utan att lägga sina nöjespengar på annat istället. Förbättrade tågförbindelser och möjligheten att genomföra konferenser via teknologi är två möjliga substitut som kan påverka lönsamheten i branschen (International Air Transport Association, 2011).

Lojalitetsprogram inom flygbranschen

American Airlines var det första flygbolaget som införde ett lojalitetsprogram. Deras AAdvantage kom 1981. Programmet var ett medel för att locka till sig kunder i en alltmer konkurrensutsatt bransch, samtidigt som resenärer som reste ofta blev ett allt större och mer attraktivt segment (Mason & Barker, 1996). Sedan 80-talet har programmen blivit mer utbredda

och lojalitetsprogram är idag ett vanligt förekommande fenomen inom flygbranschen. Ett vanligt koncept är att resenärerna får poäng för varje kilometer de flyger. I vissa fall är det även möjligt att samla poäng genom att handla med flygbolagets samarbetspartners, till exempel hotell. När man har nått upp till en viss poängsumma får man någon form av bonus eller belöning. Det kan till exempel vara en uppgradering till första klass eller en gratis flygresa (Mason & Barker, 1996). I regel är lojalitetsprogrammen öppna för alla resenärer men de riktar sig främst mot affärsresenärer. Många lojalitetsprogram har olika medlemsnivåer. Genom att nå en högre nivå så får man bättre förmåner jämfört med de som tillhör de underliggande nivåerna (European Competition Authorities, 2005). En aspekt som skiljer lojalitetsprogrammen inom flygbranschen från lojalitetsprogram inom andra branscher är att belöningen ofta inte är monetär utan man får istället en produkt, till exempel en gratis flygresa (European Competition Authorities, 2005). Problem som har uppstått på grund av programmen är bland annat att resenärer ibland väljer bort direktflyg i ett försök att samla fler poäng och att de inte är konkurrensfrämjande (Mason & Barker, 1996).

Lojalitetsprogram inom flygbranschen grundar sig på tanken att marginalnyttan av att samla ytterligare poäng ökar ju närmare man kommer poängspärren för en viss belöning. Detta skapar incitament för resenärerna att endast flyga med ett bolag, i syfte att samla poäng. Ofta väljer man det största flygbolaget vid en viss flygplats eftersom det ger störst chans att få tillräckligt med poäng för att få en belöning (Lederman, 2007: 1134). Genom att introducera ett lojalitetsprogram så syftar flygbolaget till att bland annat skapa inträdesbarriärer (European Competition Authorities, 2005), göra resenärerna mindre priskänsliga och öka deras *switching costs* (Klophaus, 2005). En beräkning har visat att medlemskap i SAS EuroBonus vid en viss tidpunkt ökade en affärsresenärs *switching costs* med cirka 500 kronor, vilket motsvarade ungefär 15 %

av det genomsnittliga biljettpriset (Konkurrensverket, 2003: 90). Denna skattning är baserad på kvartalsdata från perioden mellan början av 1992 och tredje kvartalet 2002 (Konkurrensverket, 2003: 83). Studier har visat att användandet av lojalitetsprogram har en viss inverkan på biljettpriset. Escobari (2011: 1568) kom fram till att ifall andelen resenärer som är medlemmar i flygbolagets lojalitetsprogram på en viss flygning ökar med 1 % så ökar biljettpriset i genomsnitt med 1,16 %.

Ytterligare ett steg i samarbetet inom flygallianserna är att man har valt att knyta sina lojalitetsprogram till varandras. På vissa sträckor och avgångar kan man samla poäng genom att åka med ett annat flygbolag inom samma allians. Till exempel kan man vara med i SAS EuroBonus, resa med Lufthansa och ändå få poäng på sitt konto hos SAS (Star Alliance, 2014a). Programmen är även kopplade till varandra på så sätt att ifall man till exempel är guldmedlem i EuroBonus så behandlas man som guldmedlem även när man flyger med Lufthansa. Det finns även standardförmåner för silver- respektive guldmedlemmar på alla anslutna flygbolag inom samma allians (Star Alliance, 2014b). Detta gäller inom alla de tre stora flygallianserna. Även om det inte är lika vanligt som samarbete inom allianser så förekommer det även samarbete mellan flygbolag i olika allianser (European Competition Authorities, 2005). Ett exempel är att man som medlem i Qantas lojalitetsprogram kan tjäna poäng med att flyga med Alitalia (Qantas, 2014). Qantas är med i oneworld och Alitalia är medlem i Sky Team.

Lojalitetsprogram är inte lika vanliga bland lågprisflygbolag. Det finns flera anledningar till detta. Till exempel har de ett kostnadsfokus och lojalitetsprogram för med sig extra utgifter. Dessutom är många av dem i uppstartsfasen och har därmed inte börjat fokusera på sådana kringliggande tjänster ännu (Klophaus, 2005: 350). Det har visat sig att lågprisbolagens

erbjudande är tillräckligt starkt för att kunna konkurrera med de andra flygbolagen utan att de implementerar ett lojalitetsprogram (Kumar, 2004, refererad till i Dorotic et al., 2012: 231). Dock går trenden mot att även lågprisbolag börjar införa enklare varianter. Lågprisbolagets lojalitetsprogram skiljer sig från vanliga lojalitetsprogram inom flygbranschen genom att de bland annat till största delen använder gratis flygresor som belöning (Klophaus, 2005).

En av SAS stora konkurrenter är lågprisbolaget Norwegian Air Shuttle ASA. Idag är de det näst största flygbolaget i Skandinavien och på den europeiska lågprisflygmarkanden är de det tredje största bolaget. Norwegian är ett av de lågprisbolag som har infört ett lojalitetsprogram, vilket introducerades 2007 (Norwegian Air Shuttle ASA, 2014a). Det heter Norwegian Reward och genom att flyga med dem eller någon av deras samarbetspartners så samlar man ihop CashPoints. Dessa poäng kan sedan användas till betalning av flygbiljetter och olika tillvalstjänster. Dock saknar programmet medlemsnivåer (Norwegian Air Shuttle ASA, 2014b).

En trend som nyligen har startat inom flygbranschen är att man flyttar över sitt lojalitetsprogram till ett dotterbolag istället för att ha det integrerat i verksamheten. Till exempel så har Lufthansa beslutat om att outsourca sitt lojalitetsprogram Miles & More till det helägda dotterbolaget Miles & More International GmbH. Anledningen är att företaget bedömer att programmet kommer att bli mer framgångsrikt i denna organiseringsform, då man samlar alla aktiviteter på ett ställe (Lufthansa Group, 2014).

SAS och Star Alliance

Scandinavian Airlines System (SAS) grundades år 1946, då de tre nationella flygbolagen i Danmark, Norge och Sverige gick samman. De har vid ett flertal tillfällen uppmärksammats för

att vara innovativa. Två exempel på detta är att de var det första flygbolaget som introducerade ekonomiklass och på 1960-talet var de först med att flyga över Nordpolen. Deras nuvarande strategi går under benämningen 4Excellence och består av fyra grundpelare: Commercial Excellence, Sales Excellence, Operational Excellence och People Excellence. Målet är att innan år 2015 vara bäst inom alla dessa områden. Även miljön är en viktig faktor för SAS. Bland annat så har de som mål att minska utsläppen med 20 % innan 2020 (Star Alliance, 2014c).

Under räkenskapsåret 2012/2013 erbjöd SAS flygningar från Skandinavien till övriga Europa, USA, och Asien (SAS AB, 2014: 16). De hade 791 avgångar per dag till sammanlagt 120 destinationer (SAS AB, 2014: 26). SAS hade 28,1 miljoner passagerare och 14 127 anställda världen över (SAS AB, 2014: 1). De använder flygplan från både Boeing och Airbus (SAS AB, 2014: 10). I Sverige hade SAS en marknadsandel på 48 % av inrikesmarknaden under räkenskapsåret 2012/2013. På flygningar mellan Sverige och utlandet så stod de för 20 % av trafiken. De svenska resenärerna stod för 25 % av SAS sammanlagda passagerarintäkter (SAS AB, 2014: 25). Företaget ägs idag till 50 % av privata investerare och 50 % ägs av staten i de respektive nordiska länderna (SAS AB, 2014: 35). Den största aktieägaren är idag den svenska staten, som har 21,4 % av aktierna, följt av den norska och danska staten som har 14,3 % vardera (SAS AB, 2014: 96).

År 1997 var SAS med och grundande Star Alliance tillsammans med Air Canada, Lufthansa, United Airlines och Thai Airways International. Tillsammans ville man erbjuda ett nätverk med smidiga och bekväma flygförbindelser. Star Alliance var den första alliansen av sin typ och som tidigare nämnt så har två konkurrerande allianser skapats i efterhand. Star Alliances huvudkontor

ligger i Frankfurt (Star Alliance, 2014d). Idag består alliansen av 26 flygbolag som flyger till sammanlagt 193 länder (Star Alliance, 2014e).

SAS EuroBonus

SAS lojalitetsprogram EuroBonus var vid starten år 1992 ett av de första inom flygbranschen i Europa. Programmet har utvecklats från att vara ett program som endast gav poäng på flygresor med SAS till att ha externa partners i ett flertal branscher (SAS AB, 2014: 17). Idag har programmet 3,3 miljoner medlemmar och ungefär 950 000 av dessa medlemmar finns i Sverige (SAS AB, 2014: 17). I genomsnitt så är 55 % av alla resenärer på en SAS-flygning inom Skandinavien medlemmar i EuroBonus.

Grundtanken är att resenärer som är lojala mot SAS förväntar sig att få något tillbaka från företaget på grund av detta och genom programmet uppfyller man denna förväntan. Då en stor andel av de aktiva medlemmarna är frekventa resenärer, som i regel värdesätter en enkel och smidig resa högt, så är det just detta man vill kunna erbjuda dem. Frekventa resenärer når lättare upp till en högre medlemsnivå och de får genom detta bland annat tillgång till lounges, möjlighet att använda *Fast Track*³ och får välja sittplats i flygplanet tidigt. Idag har EuroBonus fyra medlemsnivåer: medlem, silver, guld och diamant. För varje högre nivå man når så får man ytterligare fördelar jämfört med de som tillhör en lägre nivå eller som inte är medlemmar i programmet. Har man uppnått guld- eller diamantnivån så har man även möjlighet att ge bort ett medlemskort av nivån under den man själv har till någon annan. Till exempel så kan man som guldmedlem ge bort ett silverkort. Man kan själv välja fritt vem man vill ge det till och denne behöver inte ha uppnått ett visst antal poäng för att få kortet (Scandinavian Airlines, 2014).

³ Fast Track ger en resenär möjlighet att slippa köerna i säkerhetskontrollen.

Det finns två typer av poäng: baspoäng och extrapoäng. Baspoäng är de poäng man samlar genom att flyga med SAS eller, i vissa bokningsklasser, med något av de andra Star Alliance-flygbolagen. Det är dessa poäng som avgör vilken medlemsnivå man når upp till. Extrapoäng samlar man genom att handla med någon av SAS partners men de påverkar inte vilken medlemsnivå man har. Alla poäng man har samlat ihop fungerar som en valuta. De kan användas för att betala eller delbetala en flygresa, uppgradera sig till första klass eller liknande hos SAS men även som betalningsmedel hos SAS partners. Flera av SAS partners är andra aktörer inom resekedjan, såsom hotell och hyrbilsföretag. Man har även ett stort antal partners vars verksamhet inte har något med resor att göra. Onlinebutiker och elföretag är exempel på sådana. Genom att skaffa ett betalkort hos Master Card, Diners Club eller American Express som är kopplat till EuroBonus så kan man tjäna poäng på allt man köper.

SAS gjorde i början av 2014 vissa förändringar i sitt lojalitetsprogram. Diamantnivån är helt ny och jämfört med guldnivån så är det bland annat lättare att få bonusresor för diamantmedlemmar. SAS har även valt att göra det lättare att bli silvermedlem och som silvermedlem får man utökade förmåner jämfört med tidigare (Söderlind, 2014). En annan förändring man gjorde var att man la till tjänsten EuroBonus Connect. Det är en mobilapplikation som gör att man kan SMS:a och ringa gratis till andra EuroBonus-medlemmar. Kontaktar man personer som inte är medlemmar genom applikationen så kan man betala med poäng.

Mellan 2001 och 2009 var SAS förbjudna att använda EuroBonus på flygningar inom Sverige där de mötte konkurrens på grund av en dom i Marknadsdomstolen. Detta förbudet ålades dem eftersom SAS ansågs ha missbrukat sin dominerande ställning. Förbudet har hävts men

Konkurrensverket har inte gjort någon undersökning om det. Det är istället upp till SAS själva att avgöra ifall de överträder konkurrenslagstiftningen (Konkurrensverket, 2009).

RESULTAT

Intervjuer med anställda på SAS

Den tionde april 2014 intervjuade vi några av medarbetarna på SAS EuroBonus kontor i Frösundavik i Solna. Vi pratade med tre personer som här benämns som Adam, Bertil och Carl⁴. Dessa tre arbetar som *Head of Quality & Operations*, kunddatabasansvarig respektive som analytiker. Adam har jobbat på SAS i elva år, varav åtta år på avdelningen *Loyalty*, Bertil i tre år och Carl har arbetat på SAS i åtta månader. 36 personer på SAS arbetar med vad Adam kallar för *Loyalty* och Bertil tror att det är en styrka att alla sitter samlade. Enligt Adam så har SAS inga planer på att göra som Lufthansa och flytta sitt lojalitetsprogram till ett dotterbolag. För- och nackdelar med att göra det skulle bero på vad syftet vore med att flytta programmet. Den största frågan som skulle behöva avgöras vid ett sådant beslut är hur ägandet av kunddatabasen skulle se ut. Enligt Adam är programmet ett av de bästa i Skandinavien. EuroBonus är en del av SAS och företagets rykte och image bidrar till programmets framgång.

Adam menar att det övergripande syftet med EuroBonus är att man vill kunna differentiera sig. Det är ett sätt att kunna utveckla sina erbjudanden med kunden i åtanke och en förutsättning för att kunna göra detta är att ha en kunddatabas, vilket man får genom sitt lojalitetsprogram. En annan stor fördel som nämns är att det blir möjligt att identifiera och följa upp med de kunder som är lojala och som ofta reser med SAS. Dessutom är genomsnittsintäkten för de som är EuroBonus-medlemmar högre än för de som inte är medlemmar.

⁴ Alla personer vi har intervjuat heter egentligen något annat.

Alla tre är överens om att kundlojalitet är viktigt i flygbranschen och att programmet är en viktig konkurrensfördel. Carl påstår att det är så eftersom att resenärer lägger mycket tid på flyg, Bertil tror att anledningen är att branschen är så utsatt och Adam anser att det är på grund av att det skapar en lojalitet till att välja ett visst företag över ett annat. Adam och Carl tror att lågprisbolag inte är lika beroende av lojalitetsprogram. Adam poängterar att SAS inte kan konkurrera med låga priser och att om resenärer väljer bort företaget kan det bero på priset och SAS måste därför skapa ett annat värde att erbjuda kunderna, exempelvis EuroBonus.

Att lojalitetsprogram inte ger några direkta monetära vinster är något som de tycker stämmer in på SAS och att ett avvecklande av programmet skulle skada företaget håller alla med om. Enligt Adam så har SAS genomfört kundundersökningar som har visat att många resenärer hade valt bort SAS om de inte hade varit medlemmar i EuroBonus. Bertil menar att resenärerna skulle välja andra bolag eftersom att de då skulle få betala extra för vissa tjänster som nu ingår i biljettpriiset och alla kanske inte är beredda att göra det. Carl nämner att marginalerna är mycket låga inom flygbranschen. Om programmet togs bort skulle man förlora många lojala kunder, vilka SAS är beroende av. Anledningen till detta tror Carl är att de inte skulle känna att de fick ut något av att resa med SAS.

Adam tror att just EuroBonus är så lyckat för att det skapar ett värde även för kunden, till exempel genom att kunden kan gå igenom *Fast Track* och välja plats i flygplanet. EuroBonus ger SAS många fördelar och en av de vi fick höra var att de kan rikta kampanjer mot rätt personer eftersom de kan se vilka som flyger vart, när och hur ofta samt att det skapas en enklare

kommunikationskanal med resenärerna⁵. Carl menar att tankesättet om att gå ifrån massmarknadsföringen har funnits länge inom företaget och syftet med mer specificerade erbjudanden är att undvika att trötta ut kunden eller svärta ner SAS image genom att skicka mycket e-post. Dessutom blir företaget enligt Bertil snabbare på att svara på kundernas förändrade preferenser genom programmet. Adam säger att EuroBonus gör det möjligt att snabbt se om bokningsläget förändras på en viss destination. Utifrån detta kan de sedan skapa kampanjer för att stimulera resandet. En sådan kampanj riktar sig till ett visst segment. Skillnaden mellan EuroBonus och andra lojalitetsprogram är innehållet enligt både Adam och Bertil. Att SAS kan ge flygresor som belöning är en styrka enligt Adam. Undersökningar om vad kunder vill ha för sin lojalitet har visat att just flygresor är en eftertraktad belöning.

EuroBonus har även en inverkan på SAS kostnader enligt Adam. Marknadsföringen blir mer effektiv då den blir mer inriktad mot den individuella resenären. Kommunikationen blir personlig och den görs till en lägre kostnad. Annorlunda uttryckt så blir *return on investment* högre. Ett annat sätt som EuroBonus sänker SAS kostnader på är att det är billigare att behålla en gammal kund än att värva en ny.

SAS har sedan 1995 varit medlem i Star Alliance. Adam anser att en av styrkorna med att vara med i en sådan allians är att man får ett breddat nätverk. När det gäller att göra det enkelt för kunden försöker man bland annat se till att alla Star Alliance-flygningar avgår från samma terminal och att man bara behöver checka in sitt bagage en gång om man åker inom alliansen. Alla dessa är fördelar för kunder som väljer Star Alliance. Vad det gäller konkurrens så tror Carl att samarbetet är positivt medan Bertil tror att det är både negativt och positivt med en allians

⁵ De är nogna att påpeka att de alltid kollar på aggregerad nivå och inte på enskilda individer eftersom det är olagligt.

och att även om en resenär väljer Lufthansa på en sträcka som även SAS trafikerar så väger fördelarna ändå upp nackdelarna. Adam har liknande tankar om att varje flygbolag jobbar på att få kunder till sig men att styrkan i ett samarbete är viktig.

Något som kan skapa problem vid tilltänkta kampanjer med mera inom EuroBonus är tekniska begränsningar. Bertil är ansvarig för att se till att en kampanj eller dylikt kan registreras smidigt i systemet så att det inte blir för mycket klagomål och för många samtal till medlemservice. Även Adam poängterar att det krävs IT-utveckling för att kunna förbättra programmet.

Som tidigare nämnts har man nyligen gjort en del förändringar i EuroBonus. Anledningen till att man har lagt till diamantnivån är att det har funnits en efterfrågan från guldmedlemmar som inte kan nå en högre nivå trots att de reser mycket mer än vad som krävs för att bli guldmedlem. De har inte längre någon morot till att fortsätta flyga med SAS. Istället kan de välja ett annat bolag och tjäna poäng i deras system. En annan nyhet är EuroBonus Connect. Syftet med den tjänsten är att man vill skapa en *community*. Adam menar att man som medlem ska ha fördelar som inte andra resenärer får och att det ska skapa incitament för folk att gå med. EuroBonus Connect är ett exempel på en sådan fördel. Både Adam och Carl säger att det finns planer på fler liknande produkter i framtiden.

Både Adam och Carl nämner begreppet CRM och anser att det är viktigt att vara duktig inom detta område. Det är även något som Adam anser att SAS skulle kunna utveckla och bli ännu bättre på. Kommunikationen ska bli ännu mer skräddarsydd och relevant.

Alla tre är överens om att lojalitetsprogram kommer att bli viktigare i framtiden, åtminstone inom denna bransch. Adam tror att samarbeten med andra branscher som till exempel mat, bensin eller försäkringar kommer få en större betydelse, då även medlemmar som inte flyger ofta kan tjäna poäng genom annat än flygresor. Dessutom menar man att SAS är en eftertraktad samarbetspartner med en stor kunddatabas och att deras produkt är en attraktiv belöning för lojala kunder. Något som Adam anser kan förbättras i programmet är att man kunde lägga till fler partners.

Övriga tankar som kom fram var bland annat att Bertil tror det är viktigt att se skillnad i äldre och yngres preferenser. För yngre människor tenderar låga priser att ha en större inverkan på deras val än för äldre resenärer. Dock innebär det inte att man alltid kommer att välja det alternativet som har lägst pris. Det är fortfarande erbjudandet som har störst inverkan på beslutet.

Intervju med en anställd på BusinessClass.se

Intervjun med den anställda på BusinessClass.se genomfördes den trettionde april 2014 via e-post. Denna person betecknar vi som Daniel. Daniel är själv en frekvent resenär och har därmed god insyn i hur både EuroBonus fungerar och hur resten av marknaden för lojalitetsprogram ser ut inom flygbranschen.

Enligt Daniel så har lojalitetsprogrammen en större inverkan på val av flygbolag ju mer man reser per år. Reser man mycket så är möjligheten större att man lyckas samla ihop tillräckligt många poäng för att få en belöning. Smidigheten som kommer med att tillhöra de högre medlemsnivåerna är en faktor som också påverkar vilket flygbolag man reser med. Daniel anger *Fast Track* hos SAS som ett exempel på detta. Istället för att spendera upp till en kvart i

säkerhetskontrollen så kan det göras på två minuter. Reser man mycket så ger det mycket stora tidsbesparingar per år.

Daniel menar vidare att det finns flera faktorer som påverkar vilket lojalitetsprogram man väljer att bli medlem i. Den främsta anledningen till att man väljer ett visst program är att flygbolaget som erbjuder det programmet har det bästa linjenätet för just den resenären. Andra anledningar som påverkar är hur stor möjlighet man har att tjäna många poäng, vilka förmåner och partners som finns samt hur stor tillgången är på bonusresor.

Daniel håller med om att lojalitetsprogrammen kommer att bli allt viktigare i framtiden eftersom att konkurrensen blir allt hårdare i och med lågprisbolagens framväxt.

Gällande ifall EuroBonus gör att SAS kan svara snabbare på kundernas förändrade preferenser så anser Daniel att det är svårt att avgöra. Daniel anser att SAS åtminstone inte ligger efter men det går inte att avgöra om de är snabbare än andra flygbolag. EuroBonus skiljer sig inte så mycket från de andra lojalitetsprogrammen inom Star Alliance eftersom att de måste följa vissa riktlinjer. Dock anser Daniel att de ofta är innovativa och använder nya sätt för resenärer att samla poäng. Till exempel så har SAS erbjudit kampanjer och tävlingar för medlemmarna som gör det möjligt att nå en högre medlemsnivå snabbare.

Daniel anser att SAS basprodukt håller god kvalitet. Inom Skandinavien så har de bäst linjenät, de är ofta i tid, avgångstiderna är mestadels bra och man får hjälp om man behöver. Dock menar Daniel att företaget har anpassat sig efter den marknad som de verkar på. Jämfört med flygbolag i Mellanöstern och Asien så är SAS produkt betydligt enklare.

ANALYS

Sammanfattning av huvudresultat

Faktorer som gör EuroBonus till en viktig resurs

Tidigare forskning har visat att lojalitetsprogrammets effektivitet varierar från program till program (Dorotic et al, 2012; Nunes & Dréze, 2006). Enligt SAS själva tillhör deras program de mer framgångsrika programmen. Detta argument förstärks av de priser de har vunnit. Det finns flera aspekter som avgör ifall ett lojalitetsprogram blir en viktig resurs för ett företag eller inte. I just SAS fall menar vi dels att resursen måste vara en konkurrensfördel men även att den skapar dynamiska kapabiliteter är viktigt för att programmet ska bli en viktig resurs. Enligt följande VRIO-analys (Barney, 1991) så menar vi att EuroBonus är en hållbar konkurrensfördel för SAS:

- *Valuable*: Inom flygbranschen råder det idag mycket hög konkurrens och priset pressas ständigt nedåt (International Air Transport Association, 2011). Då SAS inte kan konkurrera i prisdimensionen med till exempel Ryanair på grund av att de har högre kostnader så måste de kunna erbjuda sina kunder något extra för att höja betalningsviljan och rättfärdiga ett högre pris. Enligt det resultat vi kommit fram till utifrån de svar vi fick från våra respondenter så kan vi säga att EuroBonus är värdefullt för SAS eftersom det är ett sätt att höja den upplevda nyttan av att flyga med just SAS. Det skapar en möjlighet för företaget att kunna bli *benefit leaders* (Porter, 1980). Genom denna differentiering rättfärdigar SAS ett högre pris. Dels gör detta att företaget undviker att hamna i *stuck in the middle* men det neutraliserar även hotet från lågprisbolagen. SAS behåller en del av sin konkurrenskraft. Eftersom SAS samarbetar med de andra flygbolagen inom Star Alliance och att de har många partners så blir det möjligt för SAS att konkurrera även med andra flygbolag som försöker bli *benefit leaders*. Utgår man från den svenska eller

skandinaviska marknaden så är det sannolikt att dessa aspekter gör att man skapar mer värde än sina konkurrenter. En annan aspekt som leder till att lojalitetsprogrammet blir värdefullt är att SAS har en bra basprodukt. Att ha en bra basprodukt inom flygbranschen innebär bland annat att man oftast är i tid. Som en anställd på SAS sa under en av våra intervjuer så är detta en förutsättning för att det ska vara motiverat att ha ett lojalitetsprogram. Är man aldrig i tid så lockar man inte till sig resenärer, oavsett hur bra ens lojalitetsprogram är. Vår intervju med Daniel på BusinessClass.se visade att SAS håller den standard som förväntas på den skandinaviska marknaden. Hade basprodukten inte nått upp till den standard som krävs så hade EuroBonus således endast varit en kostnad för SAS och de hade fått en nackdel jämfört med sina konkurrenter.

- *Rare*: Först och främst har EuroBonus utsetts till ett av de bättre programmen inom flygbranschen, vilket tyder på att det utmärker sig från andra lojalitetsprogram. På den skandinaviska marknaden skiljer sig EuroBonus från de andra programmen. De flesta flygbolagen på denna marknad har visserligen ett lojalitetsprogram men då EuroBonus är så pass omfattande så är det inte direkt jämförbart med mindre konkurrenters program. Då lojalitetsprogram inte är identiska med varandra kan man kalla denna resurs för en heterogen resurs. Till exempel så har SAS fler destinationer, ett större nätverk av partners samt ett samarbete inom Star Alliance, vilket gör att man kan resa till större delen av världen och fortfarande samla poäng. De andra lojalitetsprogrammen inom Star Alliance liknar EuroBonus gällande utformningen och man kan samla poäng inom de programmen även om man flyger med SAS. Dock är det svårare att maximera antalet poäng man tjänar om man bor i Skandinavien och är medlem i ett annat Star Alliance-program än EuroBonus, då SAS linjenät är mest omfattande. Det beror på att man inte kan

tillgodoräkna sig poängen i alla bokningsklasser. Det är därför mer rationellt att gå med i EuroBonus eftersom man då alltid kan tjäna poäng på sina resor.

- *Imperfectly Imitable*: EuroBonus är sannolikt svårt att imitera. Eftersom SAS var tidiga med att implementera sitt lojalitetsprogram så har de fått en *early-mover advantage*, vilket har skapat *switching costs* och man ligger långt fram på inlärningskurvan (Besanko et al., 2013). SAS har mycket erfarenhet och kunskap om lojalitetsarbete vilket troligen leder till att man är mer effektiv i sitt arbete med programmet och kan lätt identifiera vad resenärerna efterfrågar. På grund av att företaget var tidiga med att införa sitt lojalitetsprogram så är databasen omfattande och man har information om resenärerna sedan början av 90-talet. Informationen är företagsspecifik. Om ett flygbolag som implementerade sitt lojalitetsprogram vid en senare tidpunkt skulle försöka bygga upp en lika omfattande kunddatabas idag så skulle de troligen ha möjlighet att få tag på kundinformation från tiden innan de började med sitt program. Dock skulle den informationen inte vara företagsspecifik och därmed skulle företaget inte ha lika stor användning av den. Om det andra flygbolaget skulle komma åt SAS information så skulle den inte vara lika användbar då informationen är mest användbar inom SAS. Annorlunda uttryckt är det en imperfekt mobil resurs. En annan aspekt som leder till att EuroBonus är svårt att kopiera är att SAS är ett stort företag med ett starkt varumärke. Detta ökar förtroendet bland konsumenterna för att företaget verkligen kommer att fullfölja de åtaganden de gör genom sitt lojalitetsprogram. Eftersom det till 50 % är statligt ägt så är SAS hårt granskat. Företaget skulle skadas om det inte höll vad det lovade. Det starka varumärket gör även att många partners är villiga att samarbeta med SAS. Det skapar ett mer attraktivt lojalitetsprogram eftersom att SAS har möjlighet att själva påverka vilka de

vill samarbeta med och sannolikheten ökar att de arbetar med de företag som konsumenterna gynnas mest av. Ett flygbolag med ett svagare varumärke har inte samma möjlighet att välja partners och därmed blir dess lojalitetsprogram mindre attraktivt.

- *Organization:* EuroBonus genomsyrar hela SAS och informationen från programmet utnyttjas i hög utsträckning. Det är inte endast något som används på Loyaltyavdelningen utan programmet används bland annat som ett säljverktyg. Kunddatabasen är mycket omfattande och utan den skulle SAS som helhet skadas och företaget skulle få en betydande nackdel jämfört med sina konkurrenter. Genom att man har denna kunddatabas blir det lättare att använda sig av CRM. Det är något SAS har valt att utnyttja, vilket tyder ytterligare på att de har organiserat sig för att utnyttja programmet så mycket som det går. Till skillnad från Lufthansa sitter de som arbetar med EuroBonus och dess utveckling idag samlade och man har valt att ha det som en del av det ursprungliga företaget. Detta kan anses vara en styrka eftersom att kommunikationen förenklas, innovation uppmuntras och arbetet blir mer effektivt. Även om de redan använder EuroBonus i mycket stor utsträckning så ser SAS vikten i att fortsätta arbeta med sitt lojalitetsprogram, använda informationen de får in och att ständigt försöka bli bättre på att arbeta med det. Det tyder på att man ser det som ett medel för att få företaget att växa och utvecklas. SAS ser potentialen och värdet i att utnyttja programmet.

Att programmet fungerar och är en hållbar konkurrensfördel innebär att SAS får möjlighet att implementera en värdeskapande strategi som inte någon konkurrent för tillfället använder eller kan börja tillämpa. Vi menar vidare att resursen även måste uppvisa dynamiska kapabiliteter för SAS konkurrensförmåga ska maximeras.

- *Dynamiska kapabiliteter.* Som tidigare nämnt är flygbranschen en föränderlig bransch som är känslig mot förändringar i omvärlden samtidigt som konkurrensen är hög. Att kunna anpassa sig till samhällsutvecklingen är därmed viktigt för att behålla sin konkurrenskraft. EuroBonus är ett sätt för SAS att skapa dynamiska kapabiliteter för att kunna anpassa sig efter hur omvärlden ser ut. SAS kan snabbt få in information om sina medlemmar och se framväxande trender inom segmenten. På så sätt kan de snabbt reagera på kundernas förändrade preferenser och uppdatera sitt utbud utifrån vad som kommer att bli populärt i framtiden. Det blir lättare att göra prognoser på grund av informationen de besitter. Denna information kan användas även i andra delar av företaget för att exempelvis planera inköp av bränsle. SAS får även möjlighet att anpassa sina erbjudanden utifrån hur bokningsläget ser ut och genom detta fylla tomma flygstolar.

I och med att EuroBonus både uppfyller kraven för att vara en hållbar konkurrensfördel och skapar dynamiska kapabiliteter så blir programmet en viktig resurs för SAS. Hade detta inte uppfyllts så hade programmet endast varit en kostnad. Genom att det är en hållbar konkurrensfördel så kan SAS implementera en värdeskapande strategi som inte utnyttjas av något annat företag och på grund av att det skapar dynamiska kapabiliteter så blir det möjligt att lättare anpassa sig efter omvärldsförändringar och risken att konkurrensfördelen eroderas minskar. Hade inga dynamiska kapabiliteter skapats så hade SAS troligtvis halkat efter sina konkurrenter. Konsumenterna hade inte upplevt en lika stor nytta med att flyga med SAS då de inte skulle erbjuda det som marknaden efterfrågar. Om EuroBonus inte hade uppfyllt kraven i VRIO för att vara en hållbar konkurrensfördel så hade programmet antagligen inte haft samma effekt. En faktor som vi tog upp ovan som leder till att resurser är värdefull är att basprodukten håller god kvalitet. Hade den inte hållit den standard som krävs så skulle många resenärer välja

bort SAS, oavsett hur bra programmet är. Det faktum att EuroBonus uppfyller kraven i VRIO och skapar dynamiska kapabiliteter är viktigt eftersom det gör att lojalitetsprogrammet faktiskt fyller sin funktion och det är möjligt att använda det för att skapa värde.

Faktorer som ökar nyttan (B)

Som tidigare nämnt så kan värde skapas på följande sätt: man höjer nyttan eller sänker kostnaden, eller gör en kombination av dessa. På följande vis höjer EuroBonus nyttan och betalningsviljan för SAS flygbiljetter för programmets medlemmar:

- *Bekvämare och smidigare resa.* Genom att vara medlem i EuroBonus så kan ens resa bli både bekvämare och smidigare. Detta gäller främst för de högre medlemsnivåerna. Till exempel så kan man gå genom *Fast Track* i säkerhetskontrollen, ta med sig extra bagage och få tillgång till SAS och Star Alliances lounges. Genom detta så kan man differentiera sig från lågprisbolagen, som vanligtvis kräver att man betalar extra för sådana förmåner. Då allt redan ingår i basprodukten om man är medlem i EuroBonus så ökar konsumenternas betalningsvilja. Det beror dels på att produkten blir mer omfattande och innehåller fler komponenter och dels på att sannolikheten för en bättre och bekvämare resa ökar.
- *Endast ett medlemskap krävs.* Då man har samlat många olika företag inom samma lojalitetsprogram, såsom Fortum och Scandic, så behöver konsumenten bara vara medlem i ett program och således endast ha ett kort. Det skapar en smidighet eftersom alla poäng samlas på ett ställe. Genom att koppla sitt EuroBonus-medlemskap till ett betalkort så får man poäng på allt man köper. Teoretiskt sett kan EuroBonus då ersätta medlemskap i andra företags kundklubbar eftersom man ändå får poäng på sina köp. Enkelheten och smidigheten ökar nyttan och sannolikheten för att medlemskapet utnyttjas.

- *Belöningar och rabatter.* Som tidigare nämnt så fungerar poängen man samlar ihop som en valuta som kan användas för att köpa eller delbetala produkter hos SAS eller hos någon av deras partners. Eftersom att man redan har betalat och utnyttjat den ursprungliga varan som man köpte för att få poängen så blir den gratis varan en belöning för ens lojalitet. En flygresa anses vara en värdefull belöning och således ökar nyttan av att vara medlem i EuroBonus och flyga med SAS. Som tidigare nämnt så samlas alla poäng man samlar ihop på ett konto. Det gör att man lättare kan nå upp till den poängsumma som krävs för att få en belöning. Chansen att få ut något för sin lojalitet ökar eftersom det är lätt att samla poäng.
- *Samarbete inom Star Alliance.* Lojalitetsprogrammen inom Star Alliance är kopplade till varandra, vilket gör att du kan tjäna EuroBonuspoäng när du flyger med andra medlemsbolag än SAS inom vissa bokningsklasser. Eftersom Star Alliances flygnät täcker större delen av världen så har man större nytta av att vara med i ett lojalitetsprogram som är kopplat till dem än ett program som bara gäller för ett flygbolag. Även detta ökar chansen att nå upp till tillräckligt många poäng för att få sin belöning men det blir även lättare att nå en högre medlemsnivå jämfört med fristående lojalitetsprogram.
- *Skräddarsydd marknadsföring och erbjudanden.* EuroBonus medlemmar får marknadsföring och erbjudanden som är utformad efter just deras segments preferenser och resvanor. Chansen att man får ett erbjudande som passar en själv ökar genom medlemskap och nyttan av att resa med SAS ökar således också. Eftersom marknadsföringen är specialiserad till de olika segmenten så slipper kunderna att bli spammade med e-post med erbjudanden de inte är intresserade av, vilket är något som i

regel upplevs som irriterande. Genom att SAS använder CRM så får resenärerna inte lika många e-postmeddelanden och de som de får är utformade efter konsumentens preferenser.

- *Community och samhörighet.* Ett av syftena med EuroBonus är att skapa en *community* för medlemmarna. Det ska finnas en viss samhörighet och icke-medlemmar ska vilja bli en del av det. Detta ger sig i uttryck i bland annat att man mellan EuroBonus-medlemmar kan ringa och SMS:a gratis till varandra. Att få vara en del i detta nätverk ökar nyttan för konsumenten. Som återkommande kund är det även större chans att de anställda känner igen en och det skapas en samhörighet med företaget.

Faktorer som sänker kostnaden (C)

SAS kostnader påverkas positivt av EuroBonus på ett flertal sätt och värde skapas genom detta. Alla är inte rena kostnadsreduceringar utan det handlar även om effektiviseringar och ökade intäkter. Följande faktorer påverkar kostnaderna:

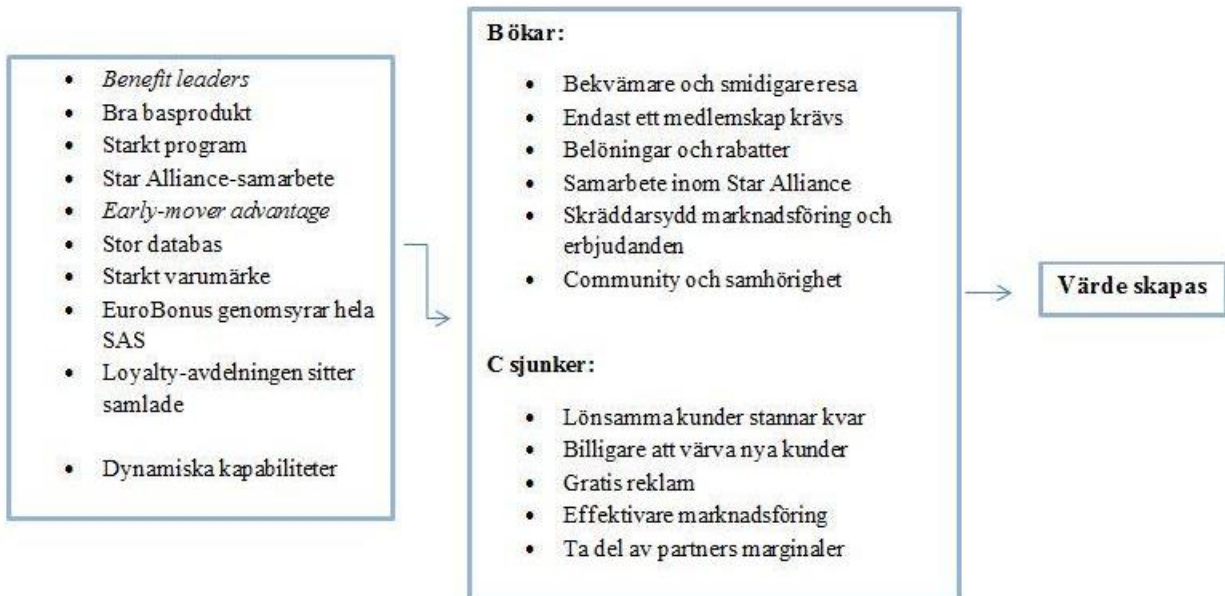
- *Lönsamma kunder stannar kvar.* Med ett attraktivt lojalitetsprogram så kan frekventa resenärer få incitament till att bli lojala mot företaget. Eftersom att lojala kunder ofta har en högre betalningsvilja och är mer lönsamma, i kombination med att det är billigare för SAS att behålla befintliga kunder än att värva nya, så tjänar företaget på att behålla dessa.
- *Gratis reklam.* Det är troligt att de medlemmar som har värvats till EuroBonus talar om det för andra och berättar både om programmet och företaget. På så sätt får SAS gratis reklam. Då nätverket av medlemmar är så pass stort som det är så skapas *network effects* (Besanko et al., 2013). SAS och EuroBonus blir ett mer naturligt val eftersom ens vänner och bekanta redan är medlemmar. På grund av det kan man lägga mindre resurser på marknadsföring. De utmärkelser man har fått för EuroBonus bidrar ytterligare till

kostnadsreduceringen. Det skapar publicitet och reklam utan att företaget behöver vidta extra åtgärder.

- *Billigare att värva nya kunder.* Förutom att gamla kunder hålls kvar så kan även nya kunder förvärvas billigare. Genom sina partners så får SAS fler kontaktytor för att nå nya kunder. Kunder som är lojala mot SAS partners ser dessutom troligtvis fördelar med att flyga med SAS när de ska ut och resa. Om de är eller blir medlemmar i EuroBonus så kan de samla poäng på resan samt när de handlar på det företag de redan är lojala mot. SAS behöver således inte lägga lika mycket resurser på att värva dessa kunder. Dessutom kan man använda sig av *network effects* här med, då nöjda kunder troligen kommer att sprida positiva erfarenheter vidare, vilket kan leda till att nya kunder blir intresserade av ett medlemskap i EuroBonus.
- *Effektivare marknadsföring.* *Return on investment* stiger i och med att marknadsföringen kan skräddarsys till de enskilda kundsegmenten och därmed får kunderna sådana erbjudanden som de faktiskt kan dra nytta av. Mängden onödig marknadsföring som skickas ut blir troligtvis lägre. Även om kostnaden för marknadsföring inte sänks så resulterar en större andel av den i ökad försäljning och marknadsföringen genererar därmed större intäkter.
- *Ta del av partners marginaler.* SAS får genom sina partnerskap ta del av deras partners marginaler. När en konsument betalar en vara med poäng hos en partner så köper partnern de poängen av SAS, som då får ta del av deras vinst. Kostnaden för denna intäkt är låg för SAS, som här bland annat kan dra nytta av sitt varumärke för att dra till sig lönsamma och attraktiva partners.

Slutsats och diskussion

Ovanstående punkter kan sammanfattas med figur 3 nedan. Detta är vårt teoretiska ramverk om hur SAS använder EuroBonus för att öka differensen mellan konsumenternas nytta och sin egen kostnad. Liksom tidigare så bidrar faktorerna i den vänstra rutan till att EuroBonus är en viktig resurs för SAS. Genom detta så blir det möjligt för SAS att använda en värdeskapande strategi som inte används av en konkurrent samt lättare anpassa sig till förändringar i omvärlden. De kan höja nyttan och sänka kostnaden på de sätt som anges i den andra rutan. På grund av att skillnaden mellan B och C blir större så skapas värde.



Figur 3. Teoretiskt ramverk.

Vårt ramverk skiljer sig lite från sammanfattningen av teorin på området. I den första rutan har vi fyllt på med faktorer som leder till att EuroBonus uppfyller kriterierna i VRIO för att vara en hållbar konkurrensfördel. Den stora skillnaden jämfört med teorin är faktorerna i den andra rutan. Tidigare var de *product line capabilities*, *client-specific knowledge* och *client-specific economies of scope* (Chatain, 2011). Vi har nu bytt ut dessa mot de faktorer som gör att SAS i

praktiken skapar värde. Till viss del överlappar de med det som teorin säger, vilket innebär att teorin i det här fallet delvis stämmer överens med hur verkligheten ser ut. Till exempel så är *client-specific knowledge* fortfarande viktigt eftersom det bland annat gör det möjligt för SAS att skräddarsy marknadsföringen till den enskilda konsumenten och på så sätt höja B. Dock visade det sig att *client-specific economies of scope* inte var lika viktiga. Detta kan bero på att SAS inte är så diversifierade i sitt produktutbud. De har valt att fokusera på sin kärnprodukt, vilket är flygresor. Det är svårare att avgöra hur EuroBonus förstärker *product line capabilities*. För att göra detta måste man först identifiera vad som är SAS generella kompetens. Dock finns det fler sätt som SAS skapar värde på som inte är relaterade till EuroBonus. Det är sannolikt att dessa faktorer har en inverkan inom andra områden.

Sammanfattningsvis kan man säga att SAS ser deras lojalitetsprogram EuroBonus som en strategisk resurs. De är mycket beroende av programmet och i helhet skulle SAS skadas om det togs bort. Idag använder SAS EuroBonus strategiskt för att identifiera trender som leder till utvecklingen av programmet och även företaget. Vissa flygbolag har valt att outsourca sitt program medan SAS har integrerat programmet i företaget fullt ut vilket kan tyda på att de anser EuroBonus så viktigt att de vill ha full kontroll över det och dess funktion. Om sättet som SAS använder EuroBonus är hur företag i framtiden kommer använda lojalitetsprogram är svårt att säga, men mycket pekar på att SAS har kommit en lång väg i utvecklingen av deras.

Begränsningar och studiens generaliserbarhet

En sak som är viktig att poängtera är att programmet endast är till monetär nytta för SAS om kostnaderna för att administrera EuroBonus är lägre än den ökade vinsten det genererar. Då detta inte är något vi har undersökt i direkt monetära termer så kan vår studie inte säga ifall

EuroBonus egentligen endast är en kostnad eller inte för SAS. Troligtvis är det så att företaget har stor nytta av sitt lojalitetsprogram eftersom man har valt att investera så mycket i det och att det är något som genomsyrar hela företaget. Alla de anställda på företaget som vi intervjuade var överens om att en avveckling av programmet skulle ha negativa konsekvenser för SAS.

Resultatet av vår undersökning är att vi har identifierat olika aspekter som gör att EuroBonus skapar värde för SAS. Dessa fynd kan inte generaliseras för att gälla alla företag eftersom stickprovet är för litet. Det skulle dock delvis kunna användas även för andra flygbolag för att identifiera vilka brister deras lojalitetsprogram eventuellt har eller hur det skiljer sig från SAS gällande förmågan att skapa värde. Exempelvis skräddarsydd marknadsföring borde vara relevant för de flesta företagen eftersom de genom ett lojalitetsprogram skapar en kunddatabas. För SAS innebär vårt resultat att de tydligare kan se vad som har lett till att deras lojalitetsprogram skapar värde och vad som gör det till en värdefull resurs.

De faktorer vi har identifierat som påverkar hur mycket värde EuroBonus skapar är antagligen inte fullständigt uttömmande utan bara representativa. Det är sannolikt att vi har missat viktiga aspekter som inte kom fram i vår undersökning. Det bör även påpekas att EuroBonus inte är det enda sättet som SAS skapar värde på. Till exempel så kan effektiv hedging mot fluktuerande bränslekostnader generera en lägre utgifter och genom detta ökar skillnaden mellan B och C.

Vi har medvetet valt att studera de positiva effekterna med EuroBonus utan att ta de negativa aspekterna i beaktning. Detta kan givetvis göra att uppsatsen ser ut att vara optimistiskt vinklad både mot lojalitetsprogram i allmänhet och även mot vårt utvalda företag SAS. På grund av tidsbrist och för att kunna få ett djup i vår undersökning hade vi inte möjlighet att undersöka hur

lojalitetsprogram påverkar företag negativt och kanske till och med minskar värdet. Exempel på hur ett lojalitetsprogram har en negativ inverkan på ett företags värdeskapande kan vara att nyttan kan sänkas på grund av *switching costs* och kostnaderna höjs på grund av att det kostar att administrera programmet.

Förslag till framtida forskning

Framtida forskning på området skulle kunna undersöka om det är samma aspekter som spelar roll för hur även andra företag skapar värde med sina lojalitetsprogram. Detta kan göras dels för andra flygbolag för att se om situationen är densamma för dem men en sådan studie kan även genomföras inom andra branscher, till exempel dagligvaruhandeln. Då skulle man kunna göra en kvantitativ undersökning med flera företag och då uppnå mer generaliserbara resultat. En sådan studie skulle innebära att man både skulle behöva ta både företaget och dess konsumenter med i beräkningen.

Då vår studie bara har tagit lojalitetsprogram i beräkning så vore det motiverat att genomföra samma sorts kvalitativa studie på en annan typ av resurs. Det skulle kunna vara något mer abstrakt såsom rykte eller företagsspecifik kunskap istället för lojalitetsprogram.

Referenser

- Adner, R. & Zemsky, P. 2006. A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 27: 215-239.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2nd ed.). Danmark: Studentlitteratur.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Journal of Management Executive*, 9:46-61
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11: 1-15.
- Braathens Aviation. 2014. Om Braathens Aviation. Hämtad 2014-05-09 från <http://www.braathens.se/om-braathens-aviation>.
- Brandenburger, A. & Stuart, H. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management*, 5: 5-24.
- Bryman A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- BusinessClass.se. 2014. Om BusinessClass. Hämtad 2014-04-30 från <http://www.businessclass.se/om-businessclass/>.
- Chatain, O. 2010. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32: 76-102.
- Davis, E. & Kay, J. 1990. Assessing corporate performance. *Business Strategy Review*, 1: 1-16.
- Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (12): 1504-1522.
- Dorotic, M., Bijmolt, T. & Verhoef, P. 2012. Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, 14: 217-237.
- Doyle, C. 2011a. loyalty scheme i *A Dictionary of Marketing*, u o: Oxford University Press.
- Doyle, C. 2011b. customer relationship marketing i *A Dictionary of Marketing*, u o: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Escobari, D. 2011. Frequent flyer programs premium and the role of airport dominance. *Applied Economics Letters*, 18: 1565-1569.

European Competition Authorities. 2005. Loyalty Programmes in Civil Aviation: An Overview of the Competition Issues Concerning Frequent Flyer Programmes, Corporate Discount Schemes and Travel Agent Commissions. *European Competition Journal*, 1: 375-400.

Goetz, C.F. & Shapiro, A.H. 2012. Strategic alliance as a response to the threat of entry: Evidence from airline codesharing. *International Journal of Industrial Organization*, 30: 735-747.

Gunnarsson, P. 2013. Förutsättningar för svenska flygbloag i *Flygtendenser nr 1 2013 - Tema Marknad*. Transportstyrelsen.

InsideFlyer. 2014. *2014 Freddie Awards*. Hämtad 2014-05-23 från <https://www.insideflyer.com/articles/article.php?key=9243>.

International Air Transport Association. 2011. *Vision 2050*. Singapore: International Air Transport Association.

International Air Transport Association. 2014. *FACT SHEET: Industry Statistics*. Singapore: International Air Transport Association. Hämtad 2014-05-07 från http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/industry-facts.pdf

Klophaus, R. 2005. Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks, and implementation guidelines. *Journal of Air Transport Management*, 11: 348-353.

Konkurrensverket. 2003. *Smakar det så kostar det - En utredning med fokus på flygbonusprogram*, Stockholm: Konkurrensverket.

Konkurrensverket. 2009. *SAS EuroBonus*. Konkurrensverket. Hämtad 2014-05-09 från http://www.kkv.se/t/NewsPage_4405.aspx.

Lederman, M. 2007. Do enhancements to loyalty programs affect demand? The impact of international frequent flyer partnerships on domestic airline demand. *RAND Journal of Economics*, 38: 1134-1158.

Lepak, D., Smith, K. & Taylor, S. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32: 180-194.

Lufthansa Group. 2014. *Miles & More bonus programme to be moved to a subsidiary*. Hämtad 2014-05-10 från <http://www.lufthansagroup.com/en/press/news-releases/singleview/archive/2014/march/12/article/2843.html>.

- Mason, G. & Barker, N. 1996. Buy now fly later: An investigation of airline frequent flyer programmes. *Tourism Management*, 17: 219-223.
- Norwegian Air Shuttle ASA. 2014a. Om Norwegian och dina fördelar. Hämtad 2014-04-24 från <https://se.norwegianreward.com/partners/norwegian#>.
- Norwegian Air Shuttle ASA. 2014b. Så fungerar Reward. Hämtad 2014-04-24 från <https://se.norwegianreward.com/om-reward/sa-fungerar-reward>.
- Nunes, J. & Dréze, X. 2006. Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, 84: 124-131.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Qantas. 2014. Airline Parterns. Hämtad 2014-04-25 från <http://www.qantas.com.au/fflyer/dyn/partners/airline>.
- SAS AB. 2014. *SAS Group Annual Report with sustainability overview, November 2012–October 2013*. Stockholm: SAS AB.
- Scandinavian Airlines. 2014. EuroBonus medlemsnivåer. Hämtad 2014-04-24 från <http://www.sas.se/eurobonus/om-eurobonus/hur-fungerar/Medlemsnivaer/>.
- Schmidt, J. & Keil, T. 2013. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38: 206-228.
- Sigalas, C. & Economou V.P. 2013. Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6: 61-80.
- Star Alliance. 2014a. Earn and Redeem Alliance-wide. Hämtad 2014-04-02 från <http://www.staralliance.com/en/benefits/earn-and-redeem/>
- Star Alliance. 2014b. Gold Status Benefits. Hämtad 2014-05-02 från <http://www.staralliance.com/en/benefits/status-benefits/gold-silver-status/>.
- Star Alliance. 2014c. Scandinavian Airlines. Hämtad 2014-04-06 från http://www.staralliance.com/en/about/airlines/scandinavian_airlines/#
- Star Alliance. 2014d. Star Alliance Services GmbH. Hämtad 2014-04-06 från <http://www.staralliance.com/en/about/organisation/>
- Star Alliance. 2014e. Travel the World with the Star Alliance Network. Hämtad 2014-04-06 från http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/
- Söderlind, O. 2014. Så får resenärer SAS diamantkort. *Affärsvärlden*, <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3802619.ece>. Publicerad 2014-02-04.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26: 145-152.

Winter, S. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.

Yi, Y. & Jeon, H. 2003. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31: 229-240.

Yin, R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc.

BILAGOR

Bilaga 1. Frågor till intervjuer med anställda på SAS

Nedanstående frågor hade vi med oss till våra intervjuer på SAS huvudkontor. Frågor i fetstil innebär att frågan hade högst prioritet och därefter kommer de som saknar formatering. De frågor som är i kursiv stil prioriterades lägst och ställdes bara i mån av tid och relevans.

Allmänt

- Hur länge har du jobbat på SAS?
- Vad har du för titel just nu?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Vad har dina arbetsuppgifter varit tidigare, både på SAS och på andra företag?

Kundlojalitetsprogram

- **Är kundlojalitet något som är viktigt i er bransch? Varför/varför inte?**
- **Det finns undersökningar som säger att lojalitetsprogram inte ger direkta monetära vinster. Stämmer det in på SAS? Vad tror du det beror på?**
- Hur stor andel av era kunder är återkommande kunder? Hur står det sig mot andra flygbolag?
- Vad är anledningen till att ni införde ert lojalitetsprogram?
- Hur pass beroende är ni av ert lojalitetsprogram? Skulle ni skadas om ni tog bort det? I sådana fall, hur?
- *Hur stor del av er budget går till EuroBonus?*
- *Hur tror du att framtiden kommer att se ut för lojalitetsprogram, både generellt i samhället och för er? Kommer det att bli viktigare eller är det något som är på väg att försvinna?*

Lojalitetsprogram som ett sätt att förstärka *product line capabilities*

- **Vad skulle du säga är SAS främsta konkurrensfördel? Hur använder ni EuroBonus för att stödja den?**
- *Skiljer sig ert lojalitetsprogram mycket jämfört med era konkurrenters? Skulle du säga att det är unikt för just er?*

Client-specific knowledge

- **Vad gör ni med den information ni samlar in om era kunder genom erat lojalitetsprogram? Kan du ge ett exempel på hur den har använts?**
- *Hur viktig är informationen ni får in? Gör den er mer konkurrenskraftiga?*
- *Är kunskapen ni har fått om era kunder genom EuroBonus en av anledningarna till att ni har ändrat programmet?*
- *Blir ni snabbare på att reagera på kunders förändrade preferenser på grund av EuroBonus? Kan du ge ett exempel på det?*

- *På vilka andra sätt får ni in information om kunderna, förutom genom ert lojalitetsprogram? Skulle ni klara er på enbart den information ni får från andra källor?*

Client-specific economies of scope

- **Vad är syftet med att erbjuda en gratis SMS-tjänst mellan EuroBonus-medlemmar?**
- **Har ni planer på att erbjuda fler sådana produkter i framtiden?**
- *Är det ett resultat av önskemål ni har fått av era kunder?*

Samarbete

- **Hur har det faktum att lojalitetsprogrammen inom Star Alliance är kopplade till varandra påverkat ert kundlojalitetsprogram? Har det påverkat utformningen?**
- *Tror du att företag som inte har lojalitetsprogram har en nackdel inom er bransch? Förklara.*
- *Hur tror du att det faktum att lojalitetsprogrammen inom Star Alliance är kopplade till varandra påverkar konkurrenssituationen? Hur påverkas SAS?*

Timing

- **Hur såg marknaden för lojalitetsprogram ut när ni införde ert? Var ni tidiga eller var det redan ett vanligt fenomen inom flygbranschen? Anser du att timingen var rätt för att införa EuroBonus?**
- *Hur tror du att ert kundlojalitetsprogram hade påverkats om ni inte hade varit en del av den flygalliansen som bildades först? Hade ni till exempel haft mindre nytta av det eller hade det inte varit lika framgångsrikt?*
- *Vilka är anledningarna till att ni har ändrat ert EuroBonus-program just nu?*
- *Varför har ni valt att lägga till diamantklassen?*

Bilaga 2. Frågor till intervju med BusinessClass.se

Intervjun med BusinessClass.se genomfördes via e-post. Följande frågor ställdes:

- Har lojalitetsprogrammen en stor inverkan på vilket flygbolag man väljer att flyga med?
- Vilka faktorer avgör vilket lojalitetsprogram man väljer att gå med i?
- Tror ni att lojalitetsprogram kommer att bli viktigare eller inte i framtiden?
- Är förmånerna EuroBonus-medlemmar får mer attraktiva än de som andra flygbolag ger medlemmarna i sina lojalitetsprogram?
- Upplever ni att SAS är snabbare på att reagera på konsumenternas förändrade preferenser än andra flygbolag genom sitt lojalitetsprogram, till exempel att man snabbare har specialiserade erbjudanden på nya resmål?
- Hur skiljer sig EuroBonus från andra flygbolags lojalitetsprogram gällande till exempel utformning och belöningar? Vad gör det unikt?
- Vad anser ni är de tre största fördelarna med att vara medlem i EuroBonus?
- Är SAS "basprodukt" bra? Med basprodukt menar vi sådant som att flyget oftast är i tid, avgångstiderna är bra och servicen är bra. Jämför med andra flygbolag.

Bilaga 3. Kompletterande frågor till SAS

Följande frågor skickades via e-post till SAS den 6 maj 2014. Vi fick svar den 9 maj 2014.

- Vilket är det övergripande syftet med EuroBonus?
- Hur påverkar EuroBonus SAS kostnader? Vad behöver ni lägga mer/mindre pengar på p.g.a. ert lojalitetsprogram? Är marknadsundersökningar och reklam två saker som ni lägger mindre resurser på?
- Gör EuroBonus att ni kan reagera snabbare på kunders förändrade preferenser jämfört om ifall ni inte skulle ha haft det? Kan du ge ett exempel på när det har skett?
- Stämmer det att det för er är billigare att ha kvar en gammal kund än att värva en ny?
- Har ni en stor andel återkommande kunder jämfört med era konkurrenter? I sådana fall, är det EuroBonus förtjänst?
- Bidrar SAS rykte och image till EuroBonus framgång?
- Vilka aspekter av EuroBonus skulle kunna förbättras?
- Har ni några planer på att göra EuroBonus till ett eget bolag, såsom Lufthansa har gjort med Miles & More? Vilka för- och nackdelar ser ni med ett sådant beslut?