



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT17

# **Lojalitetsprogram i resebranschen – skillnader och likheter i strukturer och värde**

**En kvalitativ tvärsnittsstudie i resebranschen**

**Författare:**

**Kio Zargarinejad:** 950328-9259

**Hugo Brandberg:** 931210-9250

**René Olsson:** 760724-0574

**Robin Vigerbäck:** 940922-3253

Handledare:

Merle Jacob

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Lojalitetsprogram i resebranschen – skillnader och likheter i strukturer och värde

**Seminariedatum:** 11/1 2018

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

**Författare:** Kio Zargarinejad, Hugo Brandberg, René Olsson, Robin Vigerbäck

**Handledare:** Merle Jacob

**Fem nyckelord:** Dynamiska kapabiliteter, lojalitetsprogram, resebranschen, värdeskapande

**Syfte:** Syftet är att undersöka hur valet av strategi för företag inom resebranschen påverkar strukturen på deras lojalitetsprogram, och på vilket sätt strukturen på lojalitetsprogram påverkar värdet för kunder och företag.

**Metod:** En kvalitativ tvärsnittsstudie med abduktiv ansats genomfördes. Empirin samlades främst in genom intervjuer från företag.

**Teoretiska perspektiv:** De teoretiska perspektiven som har använts är isomorfism, dynamiska kapabiliteter, generiska strategier, värdeskapande, värdeappropriering och positionella varor.

**Empiri:** Vi intervjuade fyra olika företag som är verksamma, och relativt stora, inom resebranschen. Vi intervjuade totalt sex personer som alla arbetar dagligen med lojalitetsprogram på respektive företag. Därefter använde vi oss även av sekundärdata.

**Resultat:** Vi identifierade faktorer som alla intervjuade företag har gemensamt i termer av struktur, värde och till sist värde genom struktur. Exempelvis utför företagen sitt förändringsarbete snarligt varandra (struktur), lojalitetsprogrammen skapar mer återkommande kunder i samtliga fall (värde) och samtliga fall har samarbetspartners för att öka värdet för kunden (värde genom struktur).

## Summary

**Title:** Loyalty programs in the travel market – differences and similarities in structure and value

**Seminar date:** 11/1 2018

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

**Authors:** Kio Zargarinejad, Hugo Brandberg, René Olsson, Robin Vigerbäck

**Advisor/s:** Merle Jacob

**Key words:** Dynamic capabilities, loyalty program, travel market, value creation,

**Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how the choice of strategy for firms in the travel market affects the structure of their loyalty programs, and in what way the structure of the loyalty program affects the value created for customers and firms.

**Methodology:** A qualitative cross-sectional study with an abductive approach was conducted. Empirical evidence was collected through interviews with firms.

**Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives that were used were isomorphism, dynamic capabilities, generic strategies, value creation, value appropriation and positional goods.

**Empirical foundation:** We interviewed four different firms which all are actors, and relatively big, in the travel market. We interviewed in total six persons who all work with the loyalty program of the respective company on a daily basis. Thereafter, we also used secondary data.

**Conclusions:** We identified factors that all interviewed firms have in common in terms of structure, value and lastly value through structure. For an example, all cases conduct their change processes in a similar way (structure), the loyalty programs create more returning customers for all cases (value) and all cases have cooperation partners that increase the value for customers (value through structure).

# Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1 INLEDNING   | 1  |
| 2 PROBLEM OCH SYFTE   | 3  |
| 2.1 Problembakgrund   | 3  |
| 2.2 Problemformulering  | 4  |
| 2.3 Syfte   | 5  |
| 2.4 Tidigare forskning  | 5  |
| 3 LITTERATURGENOMGÅNG   | 7  |
| 3.1 Isomorfism  | 8  |
| 3.2 Dynamiska kapabiliteter                                     | 10 |
| 3.3 Företagets skapande av värde                                | 14 |
| 3.4 Empirisk forskning  | 23 |
| 3.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång                       | 25 |
| 4 METOD   | 27 |
| 4.1 Val av forskningsdesign                                     | 27 |
| 4.2 Urval   | 30 |
| 4.3 Beskrivning av tillvägagångssätt                            | 31 |
| 4.4 Studiens validitet och reliabilitet                         | 36 |
| 5 RESULTAT  | 39 |
| 5.1 Allmänt om resebranschen                                    | 39 |
| 5.2 Anonymitet  | 40 |
| 5.3 Representanternas lojalitetsprogram                         | 40 |
| 5.4 Intervjuer med företag A, B, C och D                        | 42 |
| 5.5 Struktur  | 42 |
| 5.6 Värde   | 44 |
| 5.7 Värde genom struktur  | 45 |
| 6 ANALYS  | 47 |
| 6.1 Struktur  | 47 |
| 6.2 Värde   | 50 |
| 6.3 Värde genom struktur  | 54 |
| 6.4 Faktorer som gör lojalitetsprogrammet till en viktig resurs | 55 |
| 7 SLUTSATS OCH DISKUSSION                                       | 57 |
| 7.1 Begränsningar och studiens generaliserbarhet                | 61 |
| 7.2 Förslag till framtida forskning                             | 62 |
| 8 REFERENSER  | 64 |
| 9 BILAGOR   | 69 |

# 1 INLEDNING

*“Loyal customers, they don’t just come back, they don’t simply recommend you, they insist that their friends do business with you.” – Bell & Patterson (2007, p.7)*

Citatet syftar på en sorts illustration om de fördelar som bör följa med lojala kunder. Argumentet följs också upp av andra författare, vilket illustreras i bland annat Gitomer (1998): *“Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless”*. Önskan att lyckas attrahera och behålla lojala konsumenter verkar onekligen vara en viktig faktor för företags lönsamhet och konkurrensfördelar. I branscher där differentieringen är väsentlig för företagets lönsamhet kan det från den utgångspunkten locka till sig kunder och hålla dem lojala. Hur gör då industrier som resebranschen där mycket av vad företagen erbjuder är snarlikt vartannat? I Doyle (2011) beskrivs det att företag som inte differentierar sig i stora drag, såsom resebranschen, kan använda sig av lojalitetsprogram för att locka kunder att förbli lojala till företaget.

Detta väcker en intressant fråga för oss: om företag differentierar sig genom lojalitetsprogram, *hur* strukturerar man det och *varför* ser strukturen ut som det gör? För att hålla lojalitetsprogram relevant måste man fortsätta utveckla och förbättra det, men vad inom programmen skapar värde för kunden respektive företaget?

Ur en strategisk synvinkel är lojalitetsprogram väldigt intressanta, i synnerhet med tanke på att det verkar vara en viktig faktor när kunden gör ett aktivt val mellan olika varor och tjänster. I vissa fall kanske det är den avgörande faktorn medan det i andra fall möjligtvis bara är ett tillägg.

Oavsett vilket är lojalitetsprogram ett verktyg som företag kan använda för att öka värdet genom att öka kundlojaliteten mot företaget. Det har genom tidigare studier inom ämnet konstaterats att förvärva en ny kund är fem gånger så dyrt som att behålla en lojal, och utifrån det bör företag alltid eftersträva lojala kunder (Saleh, 2017).

## 2 PROBLEM OCH SYFTE

### 2.1 Problembakgrund

I dagens samhälle kommer man kontinuerligt i kontakt med olika typer av lojalitetsprogram. Medlemskort i plånboken och reklamutskick via mail är två exempel på typer av interaktioner som sker mellan kunder och företag. Man kan förklara ett lojalitetsprogram som ett incitament för en kund att förbli lojal gentemot företaget. I vanliga fall erbjuder företag någon form av rabatt eller andra typer av förmåner i utbyte mot att kunden gör återkommande köp hos företagen. Å ena sidan kan man argumentera att dessa program finns för att företagen vill visa sin tacksamhet och ge oss kunder olika förmåner. Ett annat perspektiv på lojalitetsprogrammen fokuserar mer på värdet företagen får. Målet med programmen är bland annat att bibehålla eller öka företagets lönsamhet, genom att erbjuda en högre grad av nytta till kunden (Jeon & Yi, 2003). Sharp & Sharp (1997) argumenterade för hur lojalitetsprogram kan stärka företagens finansiella resultat och position på marknaden<sup>1</sup>.

Precis som tidigare nämnt påpekar Doyle (2011) att branscher där det är svårt att differentiera sig inom kan använda lojalitetsprogram för att utmärka sig på marknaden. Företag kan välja att strukturera sina lojalitetsprogram genom att främst välja mellan två traditionella strukturer, poängsamlade system med olika förmånsnivåer eller rabatter efter återkommande köp. Vidare erbjuder företag olika förmåner inom sina lojalitetsprogram, där gratis varor och gratis boende för en natt är exempel på skillnader mellan förmåner inom resebranschen.

---

<sup>1</sup> Termerna "marknaden" och "branschen" används i hela uppsatsen synonymt

En intressant fråga blir därför hur företagens strategi påverkar strukturen på lojalitetsprogrammen, och mer specifikt hur detta påverkar värdet som genereras för kunder och företagen. Ur ett företags synvinkel kan det vara lönsamt att se hur andra företag i branschen arbetar upp sina strukturer, och om där finns inspiration att hämta som sedan kan utvecklas och anpassas efter företagets preferenser.

Om det går att definiera vilken typ av struktur som bidrar till en visst typ av värde för företaget respektive kunden kan man som företag välja det val som passar de bäst. Därför blir det intressant att ta reda på hur företag bäst strukturerar sina lojalitetsprogrammet för att skapa mest värde.

## **2.2 Problemformulering**

Tillväxtverket beskriver i en publikation hur den svenska reseindustrin inkluderar ett flertal branscher, däribland hotell, flyg, tåg, båt samt evenemangsbiljetter (Bergman & Hellman, 2009). I denna uppsats har vi valt att följa Tillväxtverkets definition av reseindustrin, men vi kommer inte att inkludera branschen för evenemangsbiljetter och båttrafik eftersom vi har valt att begränsa oss. Vår definition av reseindustrin kommer därför att handla om branscherna för flyg, hotell samt tåg. Vi kommer i fortsättningen använda termen resebranschen för att beskriva vår begränsning av Tillväxtverkets definition. Vi vill undersöka på vilket sätt företag inom resebranschen skapar sina strukturer inom deras lojalitetsprogram och vilket värde som genereras från de valda strukturerna.



### **2.3 Syfte**

Vi vill i vårt arbete studera olika val av struktur för lojalitetsprogrammen inom resebranschen. Vidare vill vi redogöra för hur dessa strukturer bidrar till att skapa värde för kunden respektive företaget, och om det på något sätt är relaterat till positiva finansiella resultat. Genom en serie av intervjuer med representanter från fyra aktörer inom branschen vill vi bilda oss en uppfattning av vad som påverkar företagets val av struktur i sitt lojalitetsprogram samt hur detta påverkar det värde som skapas.

Vår förhoppning är att detta arbete kommer ge läsaren en större förståelse för hur strategi påverkar strukturen på lojalitetsprogram, samt hur struktur påverkar värdet för kund respektive företag. Vi hoppas att genom vår uppsats kunna bidra till fortsatta studier och forskning inom området strategi med fokus på lojalitetsprogram. Slutligen hoppas vi även att personer inom näringslivet ska få nytta av arbetet i form av konsultation i framtida beslut.

### **2.4 Tidigare forskning**

Till vår hjälp har vi använt oss till stor del av tre olika teoretiska ramverk, nyinstitutionell teori (DiMaggio & Powell, 1983), dynamiska kapabiliteter (Teece, Pisano & Shuen, 1997) och generiska strategier (Porter, 1980) för att förklara hur företags strategiska val påverkar valet av struktur. Vidare, för att kunna utveckla vår förståelse i vilket värde som skapas genom lojalitetsprogrammets struktur har vi tagit oss till hjälp av värdeskapandeteori (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2017), värdeapproprieringsteorin (Ambrosini & Bowman, 2003) och positionella varor (Brighthouse & Swift, 2006).

Tidigare studier som har genomförts med fokus på lojalitetsprogram och dess värdeskapande utgör ett intressant underlag för fortsatta studier inom ämnet. Författare som Magatef & Tomalieh (2015) visade att lojalitetsprogram är viktiga för att företaget ska få återkommande kunder, och att detta i sin tur påverkar företagets lönsamhet positivt. Vidare presenterade också Andersson, Bejtula & Johansson (2014) ett väldigt intressant underlag för hur det såg ut för SAS och deras lojalitetsprogram Eurobonus. Vår uppfattning är att Andersson, Bejtula & Johansson (2014) bidrar med värdefull information inom området för teoretiska ramverk och enskilda företags strategier relaterat till struktur, men att det fortfarande finns stort utrymme för studier som ger ett större helhetsperspektiv. Genom att använda kända teoretiska ramverk och tidigare forskning kommer vi sätta det i ett nytt perspektiv för att skapa en tydligare helhetsbild av hur struktur påverkar värdeskapande.

### 3 LITTERATURGENOMGÅNG

Nedan följer en genomgång av den litteraturen vi ansåg relevant för studien. För att förklara lojalitetsprogrammets struktur, uppkomst och värdeskapande har vi valt litteratur inom isomorfism, dynamiska kapabiliteter, värdeskapande och värdeappropriering, generiska strategier samt positionella varor. Tidigare studier som Andersson, Bejtula & Johansson (2014), ämnar till stor del att förklara värdeskapande utifrån hållbara konkurrensfördelar där VRIO-teorin har ett stort fokus. Andra studier som Sharp & Sharp (1997) har också haft ett stort fokus på att undersöka om lojalitetsprogram skapar lojala köpbeteenden hos kunder, och hur detta påverkar företagets förmåga att behålla kunder. Till skillnad från viss tidigare forskning på lojalitetsprogram valde vi att inte fokusera på hållbara konkurrensfördelar eller utfallet av lojalitetsprogram eftersom vi i den här studien enbart vill undersöka hur företags strategi påverkar strukturen av lojalitetsprogram och hur detta i sin tur påverkar skapande av värde. Därmed undersöker vi inte om konkurrensfördelarna är hållbara. Då VRIO-teorin handlar om hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991), valde vi att inte inkludera den i vår studie. Vi valde även att inte inkludera stora delar av det resursbaserade perspektivet av samma anledning.

Vi kommer inte heller att behandla ämnet Customer Relations Management (CRM) i denna uppsats även om termen kan dyka upp med jämna mellanrum. Anledningen är att CRM är närmare förknippad med studier inom marknadsföring än Strategic Management.

Lojalitetsprogram är dock ett viktigt verktyg i CRM-arbete och ska inte ses som irrelevanta, men vi är i denna uppsats mer intresserade av strukturer och deras effekter än arbetssätt.

### 3.1 Isomorfism

Att skapa nytt eller kopiera från konkurrenter är alltid ett tufft val där det ena kanske låter mer lockande än det andra, men hur ser det verkligen ut bland lojalitetsprogrammen? DiMaggio & Powell var två som ställde sig en liknande fråga och hjälpte sedan till med myntandet av begreppet "isomorfism".

Företag blir enligt nyinstitutionell teori påverkade av sin institutionella omgivning. Det betyder att man som företag tar beslut i enlighet med vad som socialt förväntas från dem inom omgivningen som de befinner sig i. Området nyinstitutionell teori är därför väldigt brett och behandlar många olika begrepp och för oss är ett specifikt intressant, isomorfismen.

Processen isomorfism förklaras som bäst av ett citat från DiMaggio och Powell: "*isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*" (DiMaggio & Powell, 1983, p.149). Denna process fungerar när man befinner sig i en så kalla homogen fas, när institutionen redan passerat nybildningsfasen och övergått till mognad. Vi ser resebranschen som en miljö där mycket är sig likt, en anledning till varför teorin är högst relevant.

Tre olika former av isomorfism, där vi kan identifiera där de två första, imiterande samt normativ isomorfism, är relevanta för att förstå strukturen på lojalitetsprogrammen (DiMaggio & Powell, 1983). Den sista och även den bortvalda formen handlar om tvingande isomorfism, ett resultat som främst härstammar från policy<sup>2</sup>. På grund av den anledningen ser vi inte att den är relevant

---

<sup>2</sup> Saknas jämförbart ord i svenska

för vår undersökning av lojalitetsprogrammets strukturer. Policy i sig ser vi inte spela någon större roll när företagen utformar sina programstrukturer.

Imiterande isomorfism förklarar hur organisationer efterliknar varandra, både vad gäller om strukturer och idéer. Det finns en enkel tanke bakom detta koncept, som dels förklaras av osäkerheten kring hur teknologier fungerar och dels när man har tvetydiga mål (DiMaggio & Powell, 1983). Genom denna metoden skapar man stabilitet och bidrar även med en form av legitimitet. Kostnadsmässigt är imiterande också en effektiv metod, där det centrala handlar om hur man reducerar resursanvändning genom att tackla problemen man möter med befintliga lösningar.

Att sträva efter exklusivitet, förnyelse och uppnå mångfald är i sig väldigt lockande men är i praktiken, speciellt när man gör något nytt, resurskrävande. I slutändan kan det vara mer framgångsrikt att modellera tidigare framgångsrika system och strukturer. Motiveringen bakom detta menar exempelvis DiMaggio & Powell (1983) handlar om att man som beslutsfattare söker sig efter fungerande och redan testade strukturer.

Professionalism och legitimitet är två eftersträfvade punkter som kan förklara valet av struktur, något som normativ isomorfism tar upp. Det normativa perspektivet baseras på de olika typer av inflytande som följer professioner och påstår att organisationer hela tiden rör sig mot vad som anses vara professionellt (DiMaggio & Powell, 1983). Det innebär att den normativa isomorfismen till viss del kan ge oss en förståelse för vad inom lojalitetsprogrammets strukturer anses skapa legitimitet eller professionalism, det vill säga en potentiell strukturförklaring.

### 3.2 Dynamiska kapabiliteter

Skillnader i struktur av lojalitetsprogram som finns mellan olika aktörer inom resebranschen kan bland annat förklaras med dynamiska kapabiliteter. Teece, Pisano & Shuen (1997) menar att dynamiska kapabiliteter förklarar hur företag har justerat, integrerat och konfigurerat interna och externa kunskaper, resurser och kompetenser i organisationen för att anpassa sig till omvärlden. Författarna beskriver också hur företagets konkurrens fördelar är utfallet av företagets kapabiliteter. Dynamiska kapabiliteter reflekterar företags möjlighet att skapa konkurrens fördelar givet path dependencies och marknadsposition (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Teece, Pisano & Shuen (1997) menar att path dependencies innebär att ett företags historia påverkar dess nuvarande och framtida position, och mer specifikt hur ett företags tidigare investeringar och rutiner påverkar framtida beteende.

Ett företags förändringsarbete sker ofta stegvis och det är nästan omöjligt för dem att inte se tillbaka till vad de gjort tidigare i dess historia (Besanko et. al., 2017). Detta gör att företaget är path dependent, det vill säga, beroende av historiska beslut. Position syftar på företagets specifika teknologiska färdigheter, intellectual property, komplementära tillgångar, kundbas och dess externa relationer med leverantörer och komplementärer (Teece, Pisano & Shuen, 1997). En strategisk position beror på inlärningsprocessen, konsekvensen av företags interna och externa processer, incitament och specifika tillgångar, som exempelvis fabriker (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Path dependencies och marknadsposition är viktiga koncept för att förstå vilka förutsättningar företag inom resebranschen har för förändring.

Enligt Eisenhardt & Martin (2000) påverkar dynamiska kapabiliteter konkurrensfördelar genom att resurser som ligger till grund för att konkurrensfördelar skapas, integreras och kombineras. I termen dynamiska kapabiliteter ingår organisationella och strategiska processer som allianser och produktutveckling, vars värde ligger i att kunna justera resurser till värdeskapande strategier (Eisenhardt & Martin, 2000). Det beslutsfattande som har lett till att förändringarna i lojalitetsprogrammen uppkommit kan kallas för dynamiska kapabiliteter.

Trots att en dynamisk kapabilitet kan se distinkt ut hos en aktör och ha uppkommit på grund av path dependence, kan det finnas en best practice bland företagen (Eisenhardt & Martin, 2000). Med best practice syftar författarna specifikt på de likheterna som återfinns mellan effektiva företag när det kommer till arbetet som är relaterat till organisationella och strategiska processer som allianser och produktutveckling. Dynamiska kapabiliteter som exempelvis produktutveckling eller strategiska processer kan se lika ut mellan olika organisationer för att uppnå den effektiviteten som andra företag redan har uppnått. Som Eisenhardt & Martin (2000) påpekade kan dynamiska kapabiliteter ha olika startpunkter och utvecklas på olika sätt. I vårt fall kan detta innebära att lojalitetsprogrammen har utvecklats på olika sätt hos olika företag beroende på vad som anses vara det bästa sättet att utöva utvecklingsarbete, till exempel genom att göra årliga kundundersökningar. De som utför förändringen mest effektivt blir mest lönsamma och därför uppstår ett bästa sätt att utföra förändringsarbete som många företag använder sig av och resulterar till att företag uppnår liknande resultat.

En marknad kan reagera olika på dynamiska kapabiliteter beroende på vilka förhållanden som finns på marknaden, det vill säga marknadsdynamiken. Enligt Eisenhardt & Martin (2000)

kännetecknas en måttligt dynamisk marknad av att förändringar sker ofta, men i förutsägbara riktningar. Vidare menar författarna att företagets gränser är klara och de har relativt stabil struktur i branschen. I dessa marknader förlitar sig dynamiska kapabiliteter mycket på redan existerande kunskap. Managers analyserar situationen i kontexten av deras egen kunskap och planerar och organiserar aktiviteterna på ett strukturerat sätt. Det kan kallas "learning before doing", där managers genomgår rutiner för att förbättra verksamheten på ett strukturerat sätt. I dessa marknader fungerar dynamiska kapabiliteter som det traditionella synsättet på rutiner; komplicerade, förutsägbara och analytiska processer som förlitar sig på redan ackumulerad kunskap, linjärt genomförande och långsam evolution över tid (Eisenhardt & Martin, 2000). Detta kan ställas mot marknader som karaktäriseras av "high velocity" (Eisenhardt & Martin, 2000). Dessa marknader är väldigt dynamiska, framgångsrika företagsmodeller är oklara och marknadsaktörer ändras ofta. I dessa marknader är dynamiska kapabiliteter förlitade på att skapa ny kunskap snabbt och det finns lite rutiner. Enkla rutiner bidrar med tillräckligt mycket struktur i "high velocity" marknader (Eisenhardt & Martin, 2000). Baserat på hur vi uppfattar företagen vi undersöker kommer vi kunna förstå hur marknadsdynamiken ser ut och hur strukturerna har utvecklats och varför de ser olika ut mellan företag.

Den förändring som dynamiska kapabiliteter innebär kan ses från ett evolutionärt perspektiv. Företag förändrar sällan fungerande rutiner på grund av att det som funkar känns rätt, och att ändra på det känns onaturligt (Besanko et. al., 2017). Företag som inte förändrar sina aktiviteter överlever kanske inte i längden, vilket ligger till grund för att de ständigt behöver utveckla sina rutiner. På grund av path dependencies är det svårt för företaget att hitta rutiner som är helt nya från de gamla.



Enligt Besanko et. al. (2017) finns det så kallade, windows of opportunity, vilka också kan påverka utvecklingen av dynamiska fördelar. Tidigt i produktens utveckling är ofta designen flytande, tillverkningsrutinerna ofullständiga och kapitalet är ospecifikt. Företag kan då experimentera med konkurrerande produkters design och sätt att organisera produktionen. När tiden går kommer en snäv grupp av designer eller produkter framstå som dominanta. När detta händer kan det vara svårt för nya aktörer att konkurrera med marknadsledare (Besanko et. al., 2017). Detta innebär att om företag har snarlika lojalitetsprogram med små skillnader, kan det bero på att man vid ett tidigt skede implementerade ett system som var snarlikt konkurrerande företags lojalitetsprogram, och sedan ändrade sitt system stegvis till vad deras kunder efterfrågade eller vad som upplevdes attraktivt för en specifik aktör.

Företag kan uppnå förändring utan att förlita sig på dynamiska kapabiliteter genom ad hoc-problemlösning (Winter, 2003). Ad hoc-problemlösning är inte rutinbaserad, har inte mönster och är inte repeterad. Winter (2003) menar att dynamiska kapabiliteter och ad hoc är två översiktligt olika sätt att förändras. Vidare menar författaren att dynamiska kapabiliteter ofta innefattar långsiktigt commitment, och ju mer detaljerat mönster, ju dyrare commitment. Därefter betonar författaren att mönster av förändring, som man behöver ha med dynamiska kapabiliteter, kostar pengar även när förändring inte sker eftersom det generellt kräver specialiserad personal som arbetar heltid med att genomföra förändringar. Det är inte fallet med ad hoc-problemlösning, vilket i så fall kan minska kostnader (Winter, 2003). Författaren betonade också att om möjligheter till fullständig förändring sker för sällan eller är dyra att genomföra, matchar man inte den genomsnittliga kostnaden av dynamiska kapabiliteter och dess

vinster varandra. Används inte kapabiliteterna finns det därför mindre kostsamma alternativ för att göra förändringar. Istället för att ha ett relativt dyrt rutinmässigt förändringsarbete är det möjligt att implementera en metod för förändring som är mer av ad hoc-form och därav sker mer sporadiskt och billigare. Det kan i de här fallen innebära att, om förändringarna inte är stora nog och inte händer ofta nog, är det inte värt att driva förändringsprocessen genom dynamiska kapabiliteter.

### **3.3 Företagets skapande av värde**

För att analysera hur struktur påverkar det värde företag erbjuder sina kunder är det viktigt att först definiera vad vi menar med värde. Vår analys kommer bygga på den definition som presenteras i Besanko et. al. (2017). Här definierar författarna det skapade värdet som skillnaden mellan konsumentens upplevda nytta<sup>3</sup> av produkten som benämns B, och företagets kostnad<sup>4</sup> för att framställa produkten, C. Denna definition passar vår analys eftersom man inte nödvändigtvis behöver exakta siffror för att beräkna det skapade värdet, vilket underlättar analysen då företag sällan vill lämna ut information gällande lojalitetsprogram och hur stora intäkter och kostnader programmet genererar.

I denna studie valde vi att inte inkludera andra definitioner av värdeskapande, bland annat den av Brandenburger & Stuart (1996), då denna definition kräver att man analyserar värdeskapandet med hänsyn till leverantörernas alternativkostnad, vilket vi inte valt att studera i syfte att avgränsa arbetet till relationen mellan kund och företag. En annan definition vi valde att exkludera var den från Davis & Kay (1990) där värdet definieras som skillnaden mellan total

---

<sup>3</sup> Nytte använder vi synonymt med benefit när vi talar om värdeskapande

<sup>4</sup> Kostnad använder vi synonymt med cost när vi talar om värdeskapande

input och total output. Denna definition tar inte slutkunderna i beaktning och blir därför för bristfällig definition då slutkunder är central i vår analys.

Värde skapas genom att varor rör sig längs den vertikala värdekedjan (Besanko et. al., 2017).

Amit och Zott (2001) beskriver också hur värde skapas genom differentiering i varje steg av värdekedjan genom aktiviteter som antingen ökar nyttan eller sänker kostnaden för kunden.

Värdeskapande kan alltså mätas i flera steg i värdekedjan. Denna studie kommer dock enbart att behandla den del av värdekedjan som är mellan slutkonsumenten och återförsäljaren. Detta i ett försök att avgränsa värdeskapandet till enbart relationen mellan slutkonsumenten och företaget i fråga.

Synsättet på ett företags värdeskapande kan delas in i två delar, värdeskapande och värdeappropriering. Som tidigare nämnts så finns det olika definitioner på värdeskapande, men den generella uppfattningen är att värde skapas genom att ta konsumentens betalningsvilja och subtrahera företagets kostnad. Differensen däremellan utgör sedan det skapade värdet.

Värdeappropriering i sin tur belyser vilken aktör som approprierar det skapade värdet, i detta fallet är det antingen kunden eller företaget. Teorin om värdeappropriering innebär att aktören med störst förhandlingsförmåga gentemot resterande aktörer i värdekedjan kommer appropriera mest värde (Brandenburger & Stuart, 1996).

Den definition av värdeskapande som vi har valt att använda är som tidigare nämnt Besanko et. al., (2017), där det skapade värdet utgörs av skillnaden mellan kundens nytta av varan och företagets kostnad för varan. För att varan ska vara lönsam för företaget att tillverka måste

summan av värdet vara positivt, annars är kostnaden för varan högre än kundens betalningsvilja och således finns det ingen motivering för företaget att tillhandahålla varan (Besanko et. al., 2017). För att förstå hur värde skapas är det också viktigt att förstå begreppen konsument- och producentöverskott då dessa begrepp är centrala inom teorin om värdeskapande. Vidare beskriver författarna hur konsumentöverskott skapas, där överskottet utgörs av skillnaden mellan kundens betalningsvilja för varan och det faktiska priset för varan.

Betalningsviljan kan mätas genom att undersöka vilken summa för en viss vara som gör kunden indifferent mellan att få varan eller behålla pengarna. Denna summa är kundens maximala betalningsvilja för den specifika varan. För att konsumenten ska vara villig att köpa varan måste konsumentöverskottet vara positivt, och i en situation där kunden måste göra ett val mellan flera varor kommer kunden välja den vara med högst konsumentöverskott (Besanko et. al., 2017). Ett lojalitetsprogram är ett exempel på hur företag kan öka nyttan för kunden vilket leder till en högre betalningsvilja. Om företag kan öka nyttan för kunden genom att erbjuda förmåner för medlemmar, så ökar också konsumentöverskottet. Detta resulterar i att kunden kommer välja företaget som erbjuder varan i kombination med ett lojalitetsprogram istället för företaget som erbjuder varan som inte är kombinerat med ett lojalitetsprogram.

Vidare förklarar författarna hur producentöverskott representerar den del av det skapade värdet som producenten approprierar. Detta beräknas genom att ta försäljningspriset av varan och subtrahera kostnaden för att producera varan. Detta blir relevant att undersöka då vi vill veta hur struktur påverkar värdet för både kund och företag.

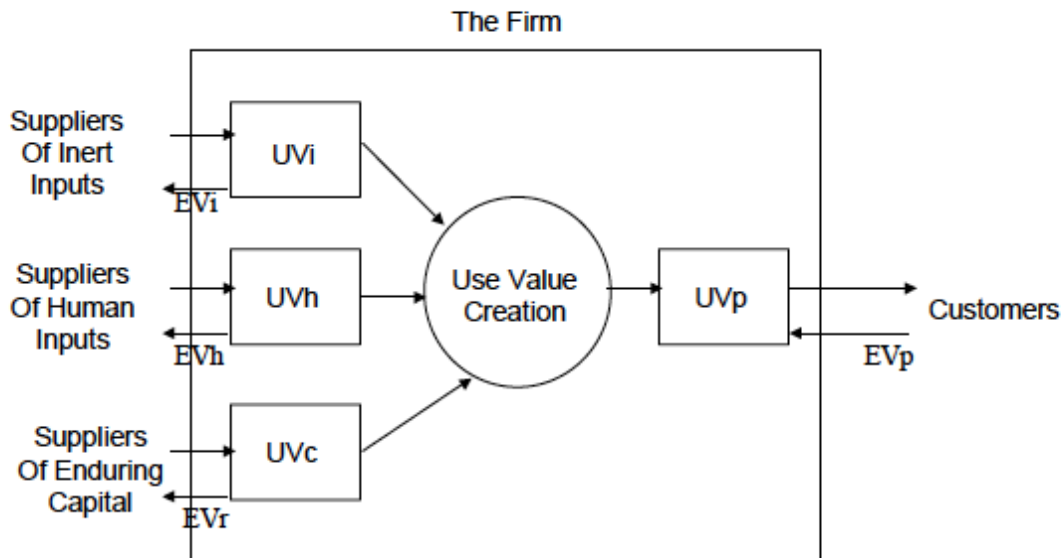
Företag kan välja att försöka öka värdet genom att antingen höja kundens nytta (B) eller sänka deras kostnader (C). Genom att fokusera på att höja eller sänka ett av dessa kommer företaget att följa en av Porters generiska strategier (Porter, 1980). Teorin passar vår analys då vi vill ta reda på hur företagets strategiska val påverkar lojalitetsprogrammets utformning och struktur, som i sin tur påverkar det skapade värdet.

Porters teori om generiska strategier (Porter, 1980) beskriver övergripande hur företag positionerar sig själva på en marknad för att konkurrera med andra aktörer på samma marknad. Dessa strategier delas in i tre olika kategorier: cost leadership-, benefit leadership- och focus-strategier. Ett företag som väljer att positionera sig på marknaden genom att erbjuda en likvärdig produkt eller tjänst till ett lägre pris än konkurrenterna på en marknad har valt strategin cost leadership. Benefit leadership är motsatsen till cost leadership, där strategin grundar sig i att erbjuda kunder mer värde på och kring produkten eller tjänsten än konkurrenterna på samma prisnivå. Ett företag som fokuserar på att konkurrera på en marknad med att höja värdet på produkten till samma pris följer strategin benefit leadership.

Den sista av Porters generiska strategier är focus-strategi, vilket innebär att företaget fokuserar på ett eller flera segment, har en begränsad produktlinje alternativt gör båda delarna. Företag som följer denna strategi kan till exempel välja att fokusera på en viss geografisk marknad, ett visst kundsegment eller att erbjuda en specifik produkt. När företaget väl valt vilket segment de vill inrikta sig på kan de välja hur de vill positionera sig på marknaden genom antingen cost eller benefit leadership.

Företag som försöker kombinera cost och benefit leadership-strategier kommer att misslyckas på grund av att en sådan strategi saknar klarhet och tydlighet (Besanko et. al., 2017). Porter (1980) menar också på att en sådan kombination av cost och benefit leadership kommer leda till att ineffektivitet inom företaget, även om enbart delar de olika av strategierna kombineras, och att detta benämns med begreppet stuck in the middle (Porter, 1980).

För att ta reda på hur företags strategiska val påverkar värdet som skapas behöver vi separera objektiva faktorer som ökar värdet från subjektiva. Detta kräver att vi definierar objektiva faktorer där en teori som är passande för definitionen är Brighthouse & Swift (2006) teori om positionella varor. Författarna definierar positionella varor som en vara där det absoluta värdet för innehavaren av varan är beroende av innehavarens position i förhållande till utbudet av varan. Med andra ord, värdet är beroende av hur mycket andra har av varan i förhållande till hur mycket innehavaren i fråga har. För att förtydliga definitionen av positionella varor kan vi illustrera ett exempel. Ett lojalitetsprogram kan vara en värdefull tillgång för ett företag, men värdet på lojalitetsprogrammet för företaget är beroende av hur många konkurrerande företag som också har implementerat ett lojalitetsprogram. Är utbudet på lojalitetsprogram hos företag inom en viss bransch stort, så kommer kunder inte värdera ett medlemskap inom ett lojalitetsprogram speciellt högt då de enkelt kan få samma värde från ett konkurrerande företags lojalitetsprogram. Är utbudet på lojalitetsprogram däremot lågt kommer kunder inte kunna erhålla samma värde hos en konkurrent, och företaget kan därför erbjuda ett högre värde till kunden. Detta blir relevant i undersökningen då vi vill särskilja olika typer av förmåner i lojalitetsprogram.



Figur 1. Värdeskapande (Ambrosini & Bowman, 2003)

När man diskuterar värdeskapande är det viktigt att förstå vilka definitioner av värde man använder. Ofta är det oklart vad värde betyder, trots att det är en viktig del i förståelsen av konkurrensfördelar (Ambrosini & Bowman, 2003). Värde har olika betydelser för olika intressenter i företaget, särskilt dess kunder, leverantörer, anställda och investerare. Ambrosini & Bowman (2003) påpekar att det finns en distinkt skillnad mellan use value och exchange value, och mellan creation value och value capture. Use value (UV) innebär de egenskaper på produkten eller tjänsten som förser nytta. Inputs kan bestå av inerta UV, till exempel mjöl för en bagare eller byggmaterial för en hantverkare, och human inputs. Inerta inputs är UV i former av produkter. Human inputs är UV i former av service och liknande aktiviteter. Human inputs har egenheten att de besitter förmågan att skapa nya UV. Exchange Value (EV) är det monetära belopp som byts mellan företag och kund eller leverantör när UV handlas.

Som nämnt tidigare, värde har olika betydelser för olika intressenter för företaget. Företag skapas för att genererar vinster för sina investerare. Vinst är det EV som behålls i företaget för att bli återinvesterat eller vidarebefordras till aktieägarna. Investerare ser värde i det EV som återgår till investeraren för det EV som blivit investerat, generellt kallat avkastning på investerat kapital. Vi kommer inte gå närmare in på investerarnas roll som intressent eller kapital som en resurs och dess betydelse i värdeskapande processen då detta inte bidrar till studiens syfte.

Värde för en kund kan betyda konsumentöverskott eller värde för pengarna. Detta är en subjektiv bedömning för förhållandet mellan UV för den sålda produkten eller tjänsten och priset, det vill säga EV. När kunder gör dessa bedömningar kommer det att ske utifrån den kunskap som kunden redan har för sin bedömning av det som andra konkurrerande produkter kan ge. Man kan göra antagandet att kunder vill optimera sitt värde för pengarna. UV (som output) kan inte direkt bli jämfört med EV för att kunna mäta värdet för kunden, då UV får en subjektiv bedömning och dessa värden är inte jämförbara. Eftersom man kan anta att en kund vill optimera sitt förhållande mellan mängden UV i förhållandet till EV, där mängden står för en kvalitativ eller kvantitativ förbättring. Då kan det UV som levereras för produkt eller tjänst (UVp i Ambrosini & Bowman, 2003) förstås att vara ett reservationspris. Om en kund skulle välja att sätta ett monetärt värde för det uppfattade UV av produkten ( $\$UVp$ ) kan man sedan påstå att kunder avser att optimera skillnaden mellan  $\$UVp$  och  $\$EVp$ . På så sätt skulle man kunna mäta konsumentöverskott ( $\$UVp - \$EVp$ ) och få mätbara värden för kunden.

För ett företag blir det ytterligare ett sätt att se på värde. Ett företag är både en ekonomisk aktör och en juridisk enhet, både en kund för UV och en leverantör av UV. Därför kommer företaget



att agera som kund gentemot leverantörer, vilket innebär att företaget kommer att vilja optimera sitt UV på de inputs man anskaffar för det EV man ger upp. Som leverantör gentemot sina kunder kommer man att agera för att optimera EV från kunderna givet den mängd UV som man levererar. Företaget måste därför differentiera sina produkt erbjudanden så att kunden kan värdesätta dem och uppleva att man får mer värde, i form av konsumentöverskott, än hos konkurrenter.

Det finns två sätt att skapa värde för kunden. Antingen levererar man samma UV för lägre pris, vilket man huvudsakligen fokuserar på när man har en low cost leadership-strategi, eller mer UV för samma pris, vilket indikerar att använder sig av en benefit leadership-strategi. Tillgången till substitut kommer att reducera pris och därmed öka konsumentöverskott och därför minskas företagets förmåga att fånga EV. Aktiviteter som kan kopplas till appropriering av EV hör ihop med produktion och försäljning av produkter eller tjänster och innefattar de primära aktiviteterna i värdekedjan (Porter, 1985). Aktiviteterna kopplas samman för att skapa UV eller service som producerar en tillströmning av inkomster för företaget. Dessa aktiviteter reflekterar hur företaget agerar som leverantör och hur det ämnar att appropriera den optimala EV för den UV som levereras.

Aktiviteter som är inriktade på att appropriera UV från leverantörerna av inputs, det vill säga att ha optimerat flöde av UV till och genom företaget för den summa EV som levereras, visar hur företaget motiveras som kund. Approprieringen av värden inkluderar anskaffning, övervakning (för att fånga Human UV inputs), såväl som aktiviteter som avser att öka effektiviteten i produktionen. Man kan säga att ambitionen är att optimera inerta UV och de human inputs som

anskaffats, det vill säga att dämpa de kostnadsflöden som uppkommer på grund av alla andra aktiviteter.

I praktiken kan man förklara detta ur företagen inom resebranschens perspektiv med att själva fastigheten med dess rum och restauranger och andra utrymmen tillsammans med dess utrustning, till exempel sängarna i rummet eller grytor, råvaror och spisar i restaurangen, utgör de inerta UV. Vidare är den service som personalen ger human inputs. Som nämnts tidigare har human inputs förmågan att förändra inerta UV till en ny nytta. Detta kan innebära att råvaror tillsammans med grytor och spisar förvandlas av kocken till en måltid, medan städpersonalen förvandlar det använda rummet till ett välkomnande utrymme för uppehållande, uppfräschning och vila. Processen, som vi nämnt förvandling, skapar ett UV för kunden. Detta UV är illustrerat som UVp i Figur 1. Företag försöker att öka detta UV med varierande erbjudanden som anses vara attraktiva för kunden. Ett sätt att leverera sådana erbjudande är genom lojalitetsprogram. Lojalitetsprogram har främst som syfte att höja kundens upplevda värde så att kundens konsumentöverskott blir så stort att denne väljer företaget före konkurrenter.

I transaktionen med kunden kommer UV att bytas mot EV. Som nämnts tidigare vill kunden betala så lite EV som möjligt för sitt erhållna UV och företaget strävar efter att få så mycket EV som möjligt för det levererade UV. Genom lojalitetsprogram kan företaget ge upp mer UV i utbyte av information kring kunden och dess preferenser i början av relationen för att skapa lönsamhet genom fler återköp som leder till mindre marknadsföringskostnader och potentiell economies of scope.

I vårt fall, det vill säga i resebranschen, kommer vi att visa hur kunder och företag approprierar det värde som skapas och att de gör det på olika sätt. Detta kommer att visa varför det är relevanta att för företagen att ha ett lojalitetsprogram och hur det bidrar till att skapa värde. Man behöver komma ihåg att kunden inte betalar för lojalitetsprogrammet utan en separat produkt eller tjänst och att lojalitetsprogrammet i sig är en separat funktion som syftar till att öka den upplevda nyttan av grundprodukten.

### **3.4 Empirisk forskning**

Bland annat har Xie & Chen (2014) utfört empirisk forskning inom området lojalitetsprogram. Deras studie av ett antal hotellkedjors lojalitetsprogram undersöker hur kunder uppfattar värde hos lojalitetsprogrammen. Studien identifierar samband mellan lojalitetsprogrammets värde och aktivitet. Lojalitetsprogram är inte bara avsedda att få kunden att stanna kvar utan även att stimulera till nya köp. Ett lojalitetsprograms struktur bör motivera kunder att fortsätta handla och samla belöningar (Lewis, 2004). Värde på en produkt, som den uppfattas av kunden, kan ses som skillnaden mellan det kunden är villig att betala och det som kunden betalar för produkten. Kunder drivs av att få värde för sina pengar och det uppfattade värdet är kopplat till deras inköpsval (Sweeney & Soutar, 2001). Vidare gör Wirtz, Mattila & Oo Lwin (2007) antagandet att en kund kommer att delta i ett lojalitetsprogram om denne anser att det har mer värde än konkurrerande program, även om kunden redan är medlem i flera andra lojalitetsprogram.

Det finns tidigare studier som visar att en kunds återkommande köp hos företaget och viljan att betala premiumpriser kan påverkas av ett medlemskap i ett lojalitetsprogram (Keh & Lee, 2006). Lewis (2004) påvisar att ett lojalitetsprogram kan motivera ett kontinuerligt

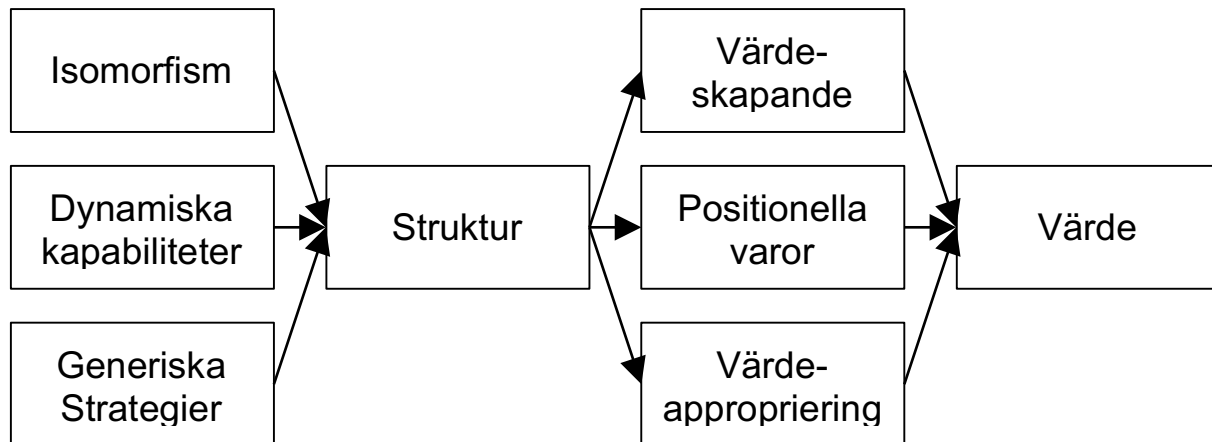
kundengagemang genom att en kund gör återkommande köp och engagerar sig i samlandet av belöningar.

En kunds upplevda värde av ett lojalitetsprogram har fyra dimensioner:

1. Funktionellt värde, som handlar om bekvämlighet och flexibilitet i villkoren för användandet av produkten eller tjänsten (Dowling & Uncles, 1997).
2. Psykologiskt värde, inkluderar mjuka förmåner som det “intangibile” och emotionella erkännandet (Harris, 2000)
3. Externalitetsvärde, hur förmåner kan överföras till andra parter, till exempel samarbeten med andra partnerföretag (Kim, Kim & Leong, 2003)
4. Ekonomiskt värde, hårda värden, det vill säga specifika ekonomiska värden eller belöningar (Ramanathan & Ramanathan, 2011; Sweeney & Soutar, 2001)

Xie & Chens (2014) studie förstärker bilden från tidigare studier (Maddoc & Fulton, 1996; Robinette, Brand och Lenz, 2001) att psykologiskt värde är en grundpelare i att få kunder att vara lojala och aktiva. Av de olika upplevda värdena i programmet är psykologiskt värde kritiskt för att öka volymen och värdet av inköp och därför det upplevda värdet att göra affärer. Detta är relevant då en kund annars kan välja det billigaste alternativet från en prisjämförande hemsida på nätet. Detta innebär att en kund snarare väljer lojalitetsprogram utifrån det psykologiska värdet som erbjuds än de gratisprodukter eller bekvämlighetstillägg.

### 3.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång



Figur 2. Teoretiskt ramverk

Vi illustrerar vår litteraturgenomgång i figur 2. för att ge en överblick av den teoretiska bilden av uppsatsen. Företag väljer att kopiera från varandra för att skapa strukturen av lojalitetsprogrammet jämför med konkurrenter eller branschkollegor. Därefter kan företag ha drivit ett förändringsarbete som möjligen har lett till skillnader i strukturer. Detta förändringsarbete kan bäst beskrivas med teorin om dynamiska kapabiliteter, där förändringsarbetet sker för att anpassa sig till omvärlden. Valet av struktur sker också genom valet av strategi. Där kommer Michael Porters teori om generiska strategier in, som menar att man kan välja mellan sikta på en benefit leadership-, cost leadership- eller en focus-strategi. Det som påverkar strukturen påverkar även värdet i slutändan. Därav är det relevant att undersöka på vad som påverkar strukturen.

Strukturen påverkar värdeskapandet i form av hur mycket nytta och kostnad som skapas.

Beroende på vilka förmåner man får, påverkas nyttan olika hos kunden. Vi har därför valt att ta

med positionella varor som en teori för att skilja mellan objektiva och subjektiva varor. Till sist har vi valt att ha med värdeappropriering för att öka vår förståelse av vilket värde som skapas för företaget och kunderna. Det kan vara intressant att veta vilken aktör som approprierar värdet i slutändan.

Vidare visar empirisk forskning på ett samband mellan lojalitetsprogrammets värde och aktivitet. Lojalitetsprogram stimulerar till nya köp. Kunder drivs av att få värde för sina pengar. Andra studier visar även på att kunder kommer att vilja delta i ett lojalitetsprogram om denne anser att det har mer värde än konkurrerande program. Det finns även empiriska studier som tyder på att medlemskap i ett lojalitetsprogram kan påverka viljan att betala premiumpriser. Vidare identifieras fyra dimensioner av en kunds upplevda värde av ett lojalitetsprogram: funktionellt värde, psykologiskt värde, externalitetsvärde och ekonomiskt värde. Psykologiskt värde anses viktigt för att få kunder att vara lojala och aktiva, och särskilt viktigt för att få öka volymen och värdet av inköp.

## 4 METOD

### 4.1 Val av forskningsdesign

Vi är intresserade av att ta reda på vad som ligger bakom företags val av struktur i deras lojalitetsprogram i resebranschen och varför de ser lika eller olika ut från ett företag till ett annat. Ämnet undersöktes med de teoretiska perspektiven isomorfism, dynamiska kapabiliteter, generiska strategier, värdeskapande, värdeappropriering och positionella varor. Dessa teorier använder vi som hjälp under arbetsgången för att förklara empirin som vi erfar. Detta innebär att vi utgår från en abduktiv ansats. Vår ansats är därav varken deduktiv eller induktiv.

En deduktiv ansats innebär i stora drag att man utgår från teorin och därefter formulerar hypoteser och undersöker om de stämmer i verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Ett steg följer att annat i tydlig logisk ordning. Vi ämnar inte att logiskt motbevisa teorin och förkasta den eller acceptera en hypotes, och därav använder vi inte en deduktiv ansats. Enligt Bryman & Bell (2015) är motsatsen till en deduktiv ansats är en induktiv ansats. Då gör man observationer och får resultat från verkligheten och formulerar en teori utifrån det. Fördelen med en induktiv ansats hade kunnat vara att vi hade kunnat uppnå ett mer fristående och innovativt resultat. Dock hade det inneburit ett mer långtgående arbete och på grund av vår tidsbegränsning ansåg vi inte det rimligt att utföra en sådan studie. Vi baserade vår studie på vissa teoretiska resonemang, exempelvis B-C, och därav är det inte motiverat att ignorera teorin i det här avseendet.

Med en abduktiv ansats menas att man börjar med några fakta som bäst förklarar problembeskrivningen (Shank, 1998). Teorin används som utgångspunkt under arbetsprocessen. Vi vill inte hypotespröva teorin i verkligheten men samtidigt anser vi att teorin passar in i arbetet

och vi vill därav inte avvisa den. Vi har tagit mycket inspiration från teorierna vid valet av intressanta intervjufrågor om hur företagen har valt att strukturera sina lojalitetsprogram och vilket värde det skapar. Det var viktigt att förhålla sig till teorierna vid genomförandet för att kunna avgränsa oss väl och studera det vi ansåg relevant. Vi studerar flera olika företag i en stor bransch, vilket ger oss mer generaliserbara resultat än om vi bara hade studerat ett företag.

Våra önskade resultat från metoden beskrivs bäst som kvalitativa. Därför kommer vi använda oss av en kvalitativ metod. Enligt Bryman & Bell (2015) karaktäriseras en kvalitativ metod av att den är mer inriktad på ord än siffror. Detta är inte alltid enkel att definiera vad en kvalitativ metod är. Det kan definieras från hur det skiljer sig från kvantitativ forskning. En kvalitativ undersökning kan anses vara mer subjektiv, eftersom man inte hanterar objektiva värden i form av siffror. Det gör att resultatet kan variera från en studie till en annan och det kan uppstå problem med att återskapa studien. Vidare menar författarna att det kan vara svårt att generalisera resultat samt att det kan saknas transparens (Bryman & Bell, 2015).

Eftersom lojalitetsprogram hos företag är ständigt föränderlig kan det vara svårt att återskapa den här typen av studie och få samma resultat, vilket även gör att den här studien bidrar med ny information trots tidigare studier om olika lojalitetsprogram. Även om vi är medvetna om uppsatsens begränsningar önskar vi att nå ett resultat som ger en inblick i hur företagen inom resebranschen strukturerar sina lojalitetsprogram och varför. Delar av uppsatsen som är specifika för företagen kan komma att vara svåra att applicera på andra fall, medan andra delar kan komma att gå att använda i tolkning av lojalitetsprogram av andra företag inom den befintliga branschen. Då en kvalitativ metod brukar sakna transparens har vi valt att uttrycka oss detaljerat om hur vi



utförde studien och vilka beslut vi fattade men också varför vi tog dessa beslut (Bryman & Bell, 2015). En kvalitativ metod är nödvändig för att besvara vår kvalitativa frågeställning, då vi anser att det krävs en tolkning med ord för att identifiera de faktorer som bidrar till att skapa de strukturer som uppkommit och vad som ökar differensen mellan B och C.

Gällande forskningsdesignen har vi valt att genomföra en tvärsnittsstudie hos företagen vi intervjuat. Enligt Bryman & Bell (2015) definieras en tvärsnittsdesign av att man samlar in data från mer än ett fall och oftast många fler vid en viss tidpunkt, ämnat för att ta fram kvantitativ eller kvantifierbar data med koppling till två eller fler variabler som sedan granskas och undersöks för att se om det finns några samband mellan dem. Detta passar vår studie i och med att vi har flera fall som vi vill studera. Eftersom vi undersöker resebranschen och vill kunna uttala oss om företagen inom den branschen är tvärsnittsdesignen den bäst lämpade.

Definitionen av ett fall är något som studeras som har en koppling till en viss plats, där tyngden tenderar att ligga på ett intensivt studerande av miljö eller situation (Bryman & Bell, 2015). En fallstudie innebär att man gör en detaljerad och ingående studie av ett enskilt fall. Vi valde att inte göra en fallstudie eftersom vi ämnar att studera flera företag och sedan jämföra resultaten. Om man gör en fallstudie, är det svårt att göra generaliserbara antaganden, då stickprovet ofta är mycket litet i förhållande till hela populationen. Vidare hade kanske en longitudinell design kunna ge oss mer generaliserbara resultat och hur detta förändras över tid. En longitudinell design innebär att man gör en tvärsnittsstudie vid flera tidpunkter med samma urval, vilket kartlägger en förändring över tid (Bryman & Bell, 2015). I och med att vi har tydliga och snäva tidsramar är inte en longitudinell design på studien möjlig. Dessutom är vi inte främst

intresserade av förändringen över tid i vår studie. En longitudinell design skulle inte svara på vår frågeställning bättre än en tvärsnittsdesign.

## 4.2 Urval

Vi valde att begränsa oss till de företag som finns relativt nära till hands för oss. Företagen vi har intervjuat är alla skandinaviska eller har skandinaviska kontor. Vi valde att fokusera på resebranschen då företag inom den branschen tenderar att ha lojalitetsprogram, konkurrensen är hög och den grundläggande produkten kan anses förhållandevis homogen. Lönsamheten i flygbranschen, tågbranschen och hotellbranschen tycks vara lägre än industriens medianlönsamhet generellt sett (International Air Transport Association, 2011). Vidare präglas åtminstone flygbranschen av låga inträdesbarriärer. Låga inträdesbarriärer leder till högre konkurrens och pressar ner priserna vilket innebär att lönsamheten minskar i branschen. Detta leder till att företag generellt behöver sticka ut och lojalitetsprogram används för att differentiera sig.

Vi utförde vårt urval av företag genom bekvämlighetsurval. Enligt Bryman & Bell (2015) är en typ av icke slumpmässigt urval ett stickprov taget från tillgängliga respondenter som fanns tillgängliga för forskarna då. Ett sådant urval passar när man har en begränsad budget och brist på tid. Resultatet från ett bekvämlighetsurval går dock aldrig att generalisera helt eftersom vi inte vet vilken del av populationen stickprovet representerar. Vi ansåg det acceptabelt att använda ett bekvämlighetsurval, då vi till stor del intervjuade de företag inom branschen som vi lyckades komma i kontakt med och som ansågs kunna svara väl på våra frågor. Vi valde att inte, som Andersson, Bejtula & Johansson (2014), utföra ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval är en typ av bekvämlighetsurval där tillvägagångssättet är att man tar kontakt med ett mindre antal människor

som är relevanta för undersökningens tema och sedan använder dessa för att få fler respondenter (Bryman & Bell, 2015). Eftersom det kanske inte alltid finns många som arbetar med lojalitetsprogram på daglig basis och eftersom det kan vara svårt att få olika svar från olika personer på samma företag. Det är då företagets anställda själva som väljer fortsatta respondenter vilket lätt skapar en snedvriden bild av företaget.

#### **4.3 Beskrivning av tillvägagångssätt**

Inledningsvis kontaktade vi flera företag. Vi bad om att få tala med någon representant som arbetar dagligen eller har arbetat dagligen med lojalitetsprogrammet hos företaget. Därefter meddelade vi att vi gärna skulle vilja utföra en intervju, med chans till komplettering efteråt. Intervjuformer vi främst föreslog var via telefon eller Skype videosamtal, men också email om vi inte kunde få en intervjutid. Vi fick kontakt med relevanta representanter från företag A, företag B, företag C samt företag D. I samtliga fall blev vi antingen hänvisade till en person som dagligen arbetar med lojalitetsprogrammet eller så blev vi tilldelade en emailadress till en person som var ansvarig för området. Hos företag A kom vi direkt i kontakt med tre personer som vi bokade in till en gruppintervju med via videosamtal. Hos företag C utförde vi en telefonintervju, på grund av tekniskt strul vid videokonferens. I båda dessa fall frågade vi om vi kunde återkomma om vi senare in i arbetet kunde komma med kompletterande frågor om något missats under intervjuerna. De övriga företagen svarade genom mail på grund av tidspressade scheman och sjukdom. Alla respondenter intervjuades endast vid ett tillfälle och vi har inte utfört någon uppföljning på våra frågeställningar, då vi ansåg att vi fick svar på våra frågor från alla respondenter. Alla respondenter har ledande poster för respektive lojalitetsprogram.

De olika intervjumetoderna kan skapa skillnader i resultatet. En av de huvudsakliga anledningarna till att vi främst ville utföra videointervjuer är att man kan få alla fördelar från en telefonintervju och bli av med några av dess nackdelar (Bryman & Bell, 2015). En telefonintervju saknar, i jämförelse med intervjuer som sker ansikte-mot-ansikte<sup>5</sup>, möjligheten att observera det som inte uttrycks med rösten och man kan inte interagera visuellt. En video- eller telefonintervju är avsevärt billigare och lättare att genomföra när de geografiska avstånden är stora än en intervju som sker ansikte-mot-ansikte. Det hade inte varit möjligt för oss att träffa alla respondenter ansikte mot ansikte, och då ansåg vi att en videointervju är det näst bästa. Dessutom är det relativt svårt att handleda en personlig ansikte-mot-ansikte-intervju i förhållande till video- eller telefonintervjuer. Då kunde vi uppfatta hur respondenterna upplevde frågorna rent visuellt också. Huvudsakligen är det dock mer fördelaktigt med video- eller telefonintervjuer än emailintervjuer på grund av att man kan svara och fråga följdfrågor. En fördel med emailintervjuerna var att det ofta var mer flexibelt för respondenterna. Utöver det var det även lättare för oss att bearbeta informationen.

Innan vi inledde våra intervjuer gjorde vi en intervjuguide (se bilaga 1). Detta var vårt hjälpmedel och vår struktur av våra viktigaste frågor under intervjuerna. Dessa frågor valdes ut som bas, så att vi kunde få ett helhetsintryck av respondenterna och svar på frågor som är relaterade till teorin (Bryman & Bell, 2015). Intervjuguiden är gjord på så vis att varje fråga går in på ett ämne som vi är intresserade av utan att nämna komplicerade termer som dynamiska kapabiliteter eller generiska strategier som kan vara obekanta eller ha andra betydelser för respondenter. Dessutom är intervjuguiden tänkt att inte ställa ledande frågor. Frågorna är tänkta att belysa information som vi inte kan få genom sekundärkällor. Vid våra video- och

---

<sup>5</sup> "Face to face" är här översatt till "ansikte mot ansikte"

telefonintervjuer frågade vi följdfrågor allt eftersom de dök upp. Det gjorde att intervjuerna skiljde sig en aning åt baserat på vilka intressanta ämnen som kom upp under intervjutillfällena. Det här tillvägagångssättet är så kallade semistrukturerade intervjuer. Det innebär att forskarna har en lista över någorlunda specifika teman som ska beröras men intervjupersonerna har frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2015).

När vi utförde gruppintervjun var det viktigt att förhålla sig till det som gäller vid fokusgrupper. En fokusgrupp är en gruppintervju där respondenterna är valda för att de har kunskap inom ett specifikt område (Bryman & Bell, 2015), och i vårt fall var det företag A och företag As anställda som arbetade dagligen med lojalitetsprogrammet. En av huvudanledningarna varför vi valde att utföra en intervju av en fokusgrupp är att vi var intresserad av flera perspektiv av lojalitetsprogrammet, men också för att spara tid och pengar hos företaget. En grupp av tre personer i företaget ansågs som tillräckligt lätt att administrera, handleda och transkribera. Vi var intresserade av den diskussionen som uppstår mellan respondenter för att få så tydliga och korrekta svar som möjligt. Vi ställde frågor och följdfrågor och när diskussionerna respondenterna emellan avvek från ämnet försökte vi styra tillbaka diskussionerna till vårt syfte. På grund av att en fokusgrupp sker i grupp av andra respondenter samtidigt, har intervjuaren ofta mindre kontroll över intervjun jämfört med individuella intervjuer (Bryman & Bell, 2015). Dessutom är datan svårare att analysera och organisera och det är mer tidskrävande att transkribera. Eventuella gruppeffekter kan uppstå där vissa respondenter för talan mer än andra, vilket också kan skapa behov av ytterligare handledning.

En av de främsta fördelarna med att ha en fokusgrupp var att respondenterna tenderade att komplementera varandras information och ha viss argumentativ interaktion (Bryman & Bell, 2015). Detta kan leda till information som vi annars inte hade erhållit. Det kan vara svårt att betona personliga åsikter i en grupp. Andersson, Bejtula & Johansson (2014) betonade att det, trots individuella intervjuer, kan vara svårt att få fram personliga uppfattningar hos olika anställda trots individuella intervjuer, vilket gjorde att vi inte ansåg det värt besväret och den extra tid från företaget att försöka få flera intervjuer med olika anställda på samma företag.

Genom att använda sig av fler än en metod och källa kan vi säga att vi har använt oss av triangulering (Bryman & Bell, 2015). Det innebär att eftersom vi har frågat olika företag och på olika sätt kan vi troligen få ut svar som särskiljer sig från varandra vilket skapar en mer nyanserad bild av hur resebranschen ser ut. Det är en av fördelarna av att vi använt flera intervjukällor, ställt olika följdfrågor till företagen och utfört intervjuerna på olika sätt.

Samtliga respondenterna hade avsatt en timme av sin tid. Intervjuerna tog dock endast mellan 30-45 minuter. Vi använde inte hela den avsatta tiden på grund av att vi fick liknande svar på många av frågorna och vi fick i stort sett svar på allt vi eftersträvade inom den tidsramen. Det tar mycket tid från respondenterna att göra en intervju och vi insåg tidigt att det kan både kosta företaget pengar och tid, så vi försökte utföra intervjuerna så effektivt som möjligt. Vi påminde också respondenterna vid samtliga tillfällen att det här är en offentlig handling och att deras namn och företag kommer att anonymiseras. Respondenterna gav även sitt godkännande vid video- och telefonintervjuerna att materialet skulle komma att spelas in för att minska risken för felcitering när vi därefter reviderar empirin. Alla fyra av oss närvarande vid samtliga

intervjutillfällena, där två av oss antecknade och spelade in medan två ställde frågor och förde intervjun. Det är viktigt att de som intervjuar är aktiva och ställer följdfrågor, varav varför vi delade upp uppgifterna till att anteckna och att ställa frågor. När intervjuerna var färdiga transkriberades materialet noggrant. Detta gjorde vi främst för att kunna få en bättre överblick över vad som kom fram under intervjutillfällena och för att enkelt kunna se mönster i vad som sades och hur det relaterar till vårt arbete i sin helhet (Bryman & Bell, 2015).

För att bearbeta datan vi ackumulerat kodade vi den (Bryman & Bell, 2015). Teorin härleddes från data som samlats in och analyserades löpande. Datainsamlingen skedde i samspel med analyseringen, vilket bäst förklarar vårt kodningsarbete och våra intervjuer. Ett problem som kan ha uppkommit är exempelvis att det är svårt att göra observationer neutralt från teorier vi redan är medvetna om. Vi fann dock det här tillvägagångssättet betydligt mer lättutförligt än om vi hade eftersträvat att uppnå ett större antal observationer, då det kan vara svårt att komma i kontakt med de relativt få personerna inom varje företag som arbetar med lojalitetsprogram.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att man försöker förklara ett fenomen genom att samla in data tills inget fall är inkonsekvent med den hypotetiska förklaringen av fenomenet som finns (Bryman & Bell, 2015). Eftersom vi undersöker flera fall hade vi potentiellt kunna göra på så vis. Detta hade troligtvis inneburit att vi hade behövt en större population, då urvalet måste anses ha tillräckligt med mångfald för att empirin ska kunna ifrågasätta hypotesen eller teorin. Vi gör inga direkta anspråk på att ifrågasätta teorin i det här arbetet. Det här tillvägagångssättet innebär att om vi stöter på ett fall som inte stämmer överens med vår hypotes, behöver hypotesen omformuleras eller omdefinieras, vilket gör det här till en väldigt rigorös metod. Det hade heller

troligen inte gett oss samma typ av svar. Dessutom kan den här metoden inte tala om för oss hur många fall som måste studeras innan saknaden av negativa fall och den hypotetiska förklaringens validitet kan säkerställas. Det sistnämnda kan dock vårt tillvägagångssätt göra.

Vi kodade enligt Bryman & Bell (2015) vilket innebar att i transkriberade så tidigt som möjligt efter att intervjuerna hade skett, för att vi skulle gå miste om så lite som möjligt av informationen och den sociala kontexten vi erfarit under intervjuerna. Därefter läste vi igenom och noterade informationen vi samlat in. Vi anmärkte på vilka delar av intervjumaterialet som hörde till vilken del av teorierna och vad vi ville få veta genom att ställa våra frågor. Vi anmärkte även på information vi ansåg extra viktig för vårt syfte. Sedan kategoriserade vi informationen vi fått från de olika intervjuerna till olika delar av vårt arbete och beskrev vad som kom fram under intervjuerna och hur det är relevant till vårt syfte. På så sätt satte vi informationen i rätt kontext.

Mellan intervjuerna och bearbetningen av datan avsatte vi mycket tid till att undersöka empiriska källor för att ta reda på om det resultatet vi skulle uppnå gick att återfinna inom andra lojalitetsprogram i olika branscher. Denna sekundärdata används främst för att erfara högre förståelse över hur lojalitetsprogram är strukturerade och skapar värde i allmänhet och i resebranschen i synnerhet. Det hjälpte oss även att förstå vad som sades under intervjuerna och bedöma dess trovärdighet.

#### **4.4 Studiens validitet och reliabilitet**

Vi har ständigt under arbetets gång jobbat med att säkerställa vår forskningskvalitet utifrån fem olika koncept. Dessa koncept är: begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet, ekologisk



validitet samt reliabilitet där ordet validitet hjälper oss se om det vi faktiskt vill mäta i vår forskning blir mätt (Yin, 2003)

Ett problem vi stötte på vid genomförandet av tvärsnittsstudien var att studien inte var tillräcklig, eller att den data vi samlade in var subjektiv. För att lösa detta problem använde vi oss av begreppsvaliditet, ett koncept som beskriver att man ska upprätta rätt operationella mått för det man studerar. Vi tacklade detta problem genom att först beskriva vad vi ämnade att undersöka för att sedan motivera varför vi valde just dessa operationella mått. Vårt syfte är att undersöka hur lojalitetsprogram inom resebranschen skapar sina strukturer och vilket värde som medföljer av denna struktur. Detta gör vi i sin tur genom intervjuer med de olika företagen samt ytterligare insamlad information.

För att få reda på om X i sin tur leder till Y, vilket intern validitet handlar om, får vi titta på våra genomförda intervjuer. Man kan tydligt se på de intryck vi får, hur strukturen på programmen skapas och vilket värde det medför.

En problematik med vårt arbete är stickprovets storlek där fyra företag inte riktigt kan representera en hel bransch, även om vi har argumenterat för att de är representativa för resebranschen i stort. Det blir dock inte uttömmande helt och hållet med fyra företag. Företagen är alla skandinaviska och personerna vi har intervjuat arbetar alla på lojalitetsprogrammen på sina egna företag. Det begränsar hur mycket de kan uttala sig om branschen i sin helhet. Detta behandlar extern validitet, graden av generaliserbarhet. Vi anser att vissa aspekter av studien kan användas av andra men att vi i det stora hela har ett för litet stickprov. Dock är de fyra företagen

tillräckligt stora för att kunna ge oss ett intryck av hur lojalitetsprogram ser ut, struktureras och vilket värde som är associerat med det utifrån de företag som vi analyserar. De fyra företagen är alla bland de största aktörerna inom den skandinaviska resebranschen. Det kan dock vara svårt att generalisera resultatet främst till andra branscher eller andra geografiska områden.

För att verkligen få de olika företagsrepresentanterna att spegla sin verkliga miljö valde vi att föra intervjuerna på deras arbetsplats. Vi hade möjligtvis kunnat observera deras arbetsplats för att verkligen få den sanna bilden men de resurserna hade vi inte tillgång till. Konceptet som vi talar om är den ekologiska validiteten som innebär att vi fångar undersökningsobjektens tankar i dess naturliga miljö (Bryman & Bell, 2015). Desto högre naturlig miljö, desto högre ekologisk validitet, något vi anser oss uppnå.

Vi arbetade länge med att motarbeta snedvridningar i arbetet och i helhet minimera risken för fel något just reliabilitet behandlar. Konceptet frågar om studien i sig kan kopieras och om man i sådana fall får ut samma resultat (Yin, 2003). Något man måste då beakta är den externa reliabiliteten om föränderlig miljö (Bryman & Bell, 2015). Lojalitetsbranschen i sin helhet genomgår ständigt förändringar mot förbättring enligt intervjusvaren, vilket gör att miljön vi undersöker inte kommer förbli densamma nästa tidpunkt någon genomföra samma undersökning. Med den motivering ser vi detta som en begränsning i vår studie.

## 5 RESULTAT

### 5.1 Allmänt om resebranschen

Reseindustrin<sup>6</sup> är en bransch som ständigt växer och ser nya förändringar. Priser kan ofta fluktuera från år till år vilket påverkar lönsamheten i industrin. Enligt en rapport från företaget Advito (2016) beräknas dock regionala flygpriser i Europa vara oförändrade på grund av expansioner från lågprisbolag vilket kan innebära att konkurrensen på marknaden ökar. Dessutom kommer hotellpriser i Europa att se en ökning i priser mellan noll till två procent under år 2017, vilket till stor del beror på grund av en minskning i nyetablerade hotell vilket tyder på fluktuerande konkurrens i branschen (Advito, 2016). År 2013 uppgick antalet övernattningar av svenska gäster på hotell, stugbyar, vandrarhem, campingplatser och förmedlade privata stugor och lägenheter till 40,8 miljoner. Jämfört med 2012 var detta en ökning med 2,3 procent (SCB & Tillväxtverket, 2013). Med detta sagt kan man dra slutsatsen att efterfrågan på hotellövernattningar hos svenska kunder växer.

Transportbranschen, det vill säga den del som är en beståndsdel av resebranschen, har under 2016 sett en framväxt i Europa. Transportmedel som tåg och biluthyrning utgör några av de större tjänsterna inom branschen, där framförallt en av de större aktörerna inom biluthyrning, Enterprise Holdings, har ökat sin närvaro i antalet Europeiska länder från tre till 35 (Advito, 2016). Detta kan bidra till att marknaden för resebranschen blir mer koncentrerad.

---

<sup>6</sup> Här syftar vi på reseindustrin som Bergman & Hellman (2009) definierar den. När vi nämner resebranschen syftar vi på vår avgränsning av reseindustrin.

I takt med att internet har blivit mer tillgängligt för allmänheten har företag också kunnat nå ut till fler kunder vilket har lett till en ökad konvertering av besökare på webbplatser till kunder. Samtidigt har tillgängligheten bidragit till att konkurrensen om kunderna har ökat. Reseindustrin omsatte år 2008 ungefär 244 miljarder kronor där 30 miljarder av dessa skedde genom handel på internet (Bergman & Hellman, 2009).

## **5.2 Anonymitet**

På begäran, av de företagsrepresentanter som vi intervjuat, har vi valt att anonymisera både företagsnamnen och representanterna från de olika företagen. För enkelhetens skull kommer vi härnäst enbart benämna de som företag eller respondent/representant för A, B, C och D.

## **5.3 Representanternas lojalitetsprogram**

Gemensamt för våra företag är att de alla har en medlemsbas på över en miljon användare där kunden tjänar in poäng beroende på storleken av köpen. Samtliga företag har medlemsnivåer som rör sig mellan tre till fem nivåer där man når en ny lojalitetsnivå efter x antal intjänade poäng. De poängbaserade systemen går ut på att kunder tjänar poäng genom att spendera pengar på företagets varor och tjänster, men i vissa fall också deras samarbetspartners

Beroende på vilken medlemsnivå man befinner sig på får man olika typer av förmåner och en ökning av intjänade poäng innebär att man kan bli uppgraderad till en högre medlemsnivå<sup>7</sup>.

Vissa företag har valt att vid bokning via deras hemsida erbjuda extra poäng medan andra ger dig erbjudandet att både samla in poäng via av deras produkter men även varor och tjänster från samarbetspartners. Detta gör företagen för att stimulera användning av ny teknik som bidrar till

---

<sup>7</sup> Samtliga företag har en gräns för högsta möjliga medlemsnivå.

att göra lojalitetsprogrammen mer användbart och stimulerar kunderna att använda redskap som bidrar till att sänka kostnader.

En motivering till att samla in poäng hos de respektive företagen är att poängen sedan kan användas som betalning av företagets tjänster. Samtliga företag erbjuder både gratis nätter efter ett visst antal övernattade dagar eller andra typer av gratis förmåner vid ett visst antal intjänade poäng. Ett av företagen utmärker sig genom att erbjuda en form av poängmatchning. Det innebär att när kunden byter lojalitetsprogram från ett företag till deras kan man även erhålla motsvarande medlemsnivå i det egna lojalitetsprogrammet. Utöver uppgradering eller gratisvaror och tjänster erbjuder samtliga företag rabatter hos deras samarbetspartners. Två av tre företag erbjuder även presentkort som man kan utnyttja hos deras samarbetspartners efter ett visst antal intjänade poäng. En förmån som var unik för ett av våra fallföretag var att man som kund kunde koppla medlemskapet i lojalitetsprogrammet till sitt kreditkort vilket gjorde att man som kund kunde samla poäng i lojalitetsprogrammet på varje köp med kreditkortet.

De valda företagen är representanter ur resebranschen och alla samarbetar med olika partners inom den branschen. Samtliga har även olika partners inom livsmedelsbranschen och biluthyrningsbranschen, och vissa även med klädesföretag och varuhus. Giltighetstiden för poängen är olika bland företagen, där företag B står ut genom att erbjuda en obegränsad giltighetstid för intjänade poäng. I tabell 1. nedan illustreras de viktigaste egenskaperna som de olika lojalitetsprogrammen innehar för att skapa en överskådlig bild mellan likheter och

skillnader i struktur för respektive företags lojalitetsprogram.

| Lojalitetsprogram                          | A    | B          | C    | D    |
|--|------|------------|------|------|
| Antal medlemsnivåer                        | 4    | 5          | 3    | 3    |
| Exklusiva partnererbjudanden för medlemmar | Ja   | Ja         | Ja   | Ja   |
| Poängbaserad struktur                      | Ja   | Ja         | Ja   | Ja   |
| Extra poäng vid högre medlemsnivå          | Ja   | Ja         | Ja   | Nej  |
| Giltighetstid poäng                        | 3 år | Obegränsad | 1 år | 3 år |
| Intjänade poäng kan användas som betalning | Ja   | Ja         | Ja   | Ja   |

Tabell 1. Sammanfattande tabell av respondenternas lojalitetsprogram.

#### 5.4 Intervjuer med företag A, B, C och D

Nedan presenterar vi våra intervjuer med företagen A, B, C och D. Intervjuerna har kodats till tre olika teman; struktur, värde och värde genom struktur. Kodningen har gjorts från intervjuguiden och sedan kategoriserats till de tre olika teman. Anledningen till att informationen presenteras på detta vis är för att kunna se vad inom strukturen och värdet som samspekar.

#### 5.5 Struktur

Precis som ovan nämnt följer alla företag ett poängbaserat system där varje krona ger ett visst antal poäng. Företag A motiverade valet genom att berätta hur denna strukturtyp attraherar fler affärsresenärer, vilket även är de som mest använder sig av programmet. Företag D menade också att anledningen till den poängbaserade strukturen på programmet var att kunna erbjuda kunder förmåner mot intjänade poäng, vilket enligt dem var den mest attraktiva strukturen ur ett kundperspektiv. Resterande menade mer att man tittade på omvärlden och följde deras exempel. Företag B beskrev hur de flesta lojalitetsprogram i branschen liknade varandra både vad gäller möjligheter till intjänade poäng och typer av förmåner. Respondenten C gick i samma riktning och förklarade hur de var sena på marknaden och att man därför tittade på andra för att kunna få ett konkurrenskraftigt program. Företag A hävdade att den poängbaserade strukturen inte

härstammande från inspiration från konkurrenter, men menade samtidigt att de tagit inspiration i andra avseenden. Vare sig man är verksam i Sverige eller internationellt tittar man på varandra och följer den bas som de flesta har. Företag D menade också att ett poängbaserat system ses som best practice i branschen.

Alla respondenterna genomförde omvärldsanalyser, medlemsanalyser och tog inspiration från andra kreativa aktörer. Respondent A menade att man tittade på branscher där andra hade lyckats såsom företaget Netflix för att lära sig hur de arbetar. Utöver det tittade man på vad framtiden har att erbjuda och vad andra möjligtvis ännu inte tänkt på för att kunna differentiera sig. Ett redskap som används för att förstå om någon förändring kommer ske bland de återkommande kunderna är Customer Lifetime Value (CLV). Man tittar på den mängd data som samlas in för att se hur mycket kunderna kommer spendera på verksamheten under en överskådlig framtid. En respondent från företag A förklarade att *“om [CLV] ändrar sig positivt så får vi stimulera det. Om det börjar bli negativt är det jättefarligt och vi måste ändra det”*.

Respondent C gav intrycket av att det är relativt få som arbetar med just lojalitetsprogrammet på företag C. Det upplevdes som en förhållandevis effektiv och liten grupp människor som arbetar med programmet sett till företagets storlek. Lojalitetsprogrammen tycks ligga inom marknadsavdelningen på företag C, vilket innebär att det är relaterat till marknadsföring, kommunikation och information. Det innebär att lojalitetsprogrammen tenderar att vara nära kopplat till marknadsföringen och en del i processen som de på marknadsavdelningen jobbar med för att uppnå bättre resultat.

## 5.6 Värde

Respondenten från företag A berättade hur ett lojalitetsprogram gjorde det möjligt för dem att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden och betonade starkt vikten av att ett lojalitetsprogram ansågs nödvändigt för att kunna ta marknadsandelar. Resterande av företagen menade att det var ett sätt för dem att kunna ge tillbaka till konsumenten. Att det är en nödvändighet att använda sig av lojalitetsprogram är ett faktum menade respondent C och tryckte på att det inte längre finns ett alternativ som inte inkluderar ett lojalitetsprogram om man vill vara fortsatt konkurrenskraftig. Hen fortsatte att beskriva osäkerheten på marknaden och lade tyngd på att man ständigt måste titta framåt annars kommer kunderna hitta ett program som ger dem mer nytta.

Digitalisering och särskilt användningen av appar har ökat kraftigt bland alla områden. För kunderna innebär en app enkelhet och smidighet medan företagen använder det som en plattform för informationsinsamling samt ett verktyg för att kunna skapa direkt kommunikation med kunderna. Samtliga företag berättade hur man börjat lägga mer och mer resurser på utvecklingen av deras app och att stora delar av försäljningen skedde genom den vägen. Företag A berättar hur man börjar möjliggöra för sina återkommande kunder att slippa lämna ut några kortuppgifter vid bokningar. En förmån som blivit positivt mottagen bland kunderna.

Samtliga respondenter argumenterar genomgående för hur deras kostnader sjunker med hjälp av lojalitetsprogrammet, speciellt marknadsföringen. Genom att kunna använda mindre resurser för genomföra liknande affärstransaktioner, till exempel genom att få kunden att göra återkommande köp med mindre marknadsföringskostnader, kan samma värde levereras som kunden önskar för att genomföra affären levereras mot samma betalning.



Respondent från företag B berättade vidare om marknadsföringen att *“till exempel för marknadsföring är det mycket lättare för oss att säga, ‘här är något du kommer gilla [eftersom du har] sökt på ABC-information’”*. Företag C berättar hur man använder informationen som samlas in från olika köp till att göra marknadsföringen mer direkt och effektiv. Detta är ett verktyg för att på ett bättre sätt möta kundernas preferenser. De fortsätter med att förklara att deras “opt-out” är väldigt låg, något som innebär att kunderna inte frånsäger sig deras kommunikation. Deras höga return on investment (ROI), är ett bevis för att de kampanjer som görs träffar rätt målgruppen och att kommunikationen fungerar.

Ytterligare en punkt som togs upp var hur mycket en ny kund i relation till en befintlig kostar de respektive företagen. Respondenterna talade alla om att kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet sänker deras kostnader och att kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet inte är lika priskänsliga som andra. Företag A berättade att erhålla en ny kund kostar dem fem gånger så mycket som att behålla en befintlig. Företag A fyllde i med statistik om hur de gäster som var medlemmar inom lojalitetsprogrammen hade 50 % större sannolikhet att återkomma. Vidare berättade företag A om att de har studerat sina kunder och att en kund som blivit medlem var 126% mer lönsam än en kund som inte blivit medlem. En respondent från företag A sa att *“[kunder som är medlemmar] lägger mer än dubbelt så mycket pengar i kassan och sin lojalitet hos oss för att de känner att de får något tillbaka”*.

## **5.7 Värde genom struktur**

Insamlingen av data bidrar inte enbart till kostnadsreducering utan även anpassning av programmet menar företag B. Samtliga respondenter argumenterar på liknande sätt att man via

den insamlade datan justerar programmet i enlighet till vad ens kunder önskar. Datainsamlingen bidrar till att man kan erbjuda kunderna det som efterfrågas, exempelvis enkelhet, lättare förståelse och ett generöst uttagssystem. Företag C berättar också hur datainsamlingen hjälpte dem att forma sitt företag i helhet. Respondent A förklarar hur informationen som kommer från medlemmarna bidrar till att höja deras egna värde.

Program som erbjuder olika förmåner hos samarbetspartners är väldigt populärt hos kunderna, något som samtliga företag insett och använder sig av. Utöver att byta ut dina poäng till presentkort eller rabatter av olika former hos samarbetspartnerna kan man även få bonuspoäng hos respektive program genom att handla hos varandra. Ett av företagen differentierar sig genom att de erbjuder kunden möjligheten att byta ut sina poäng mot pengar som sedan doneras till olika välgörenheter. Företag A menar att deras samarbetspartners är väl utvalda och alla bidrar med något till kunden. En respondent från företag A svarade: *“Vi har valt att bara ingå partnerskap för båda sidors medlemmar. Det ska ge något åt våra medlemmar om vi ska ingå partnerskap”*.

Samtliga företag talar och argumenterar för hur frinätter, gratis resor eller olika typer av uppgradering är väldigt populärt och något många sparar sina poäng för. Företag A menar att man som konsument vill känna sig speciell och att gratis alltid är roligt. Respondent B berättar hur gratissaker och olika rabatter är något affärsresenärer starkt efterfrågar.

## 6 ANALYS

Vi valde att avgränsa vår studie till lojalitetsprogram hos resebranschen. Resebranschen är vår avgränsning av definitionen av reseindustrin från Bergman & Hellman (2009), det vill säga en sammansättning av ett antal branscher relaterat till resor. Dessa är hotell, flyg, tåg, båt samt evenemangsbiljetter, där vi valt att ytterligare begränsa oss till endast hotell, flyg och tåg på grund av tidsgränsen i arbetet. Detta är vad vi syftar på när vi menar resebranschen.

### 6.1 Struktur

Vi har tidigare diskuterat hur strategi påverkar struktur, och hur företag som fokuserar på värdeskapande bedriver någon form av cost, benefit eller focus leadership-strategi. Teoretiskt sett kan man påstå att företag som bedriver en renodlad low cost leadership-strategi inte har lojalitetsprogram då lojalitetsprogram innebär att man tar kostnader som inte är förenliga med strategin. Företag som har lojalitetsprogram kan sägas arbeta med benefit leadership-strategi eftersom man vill öka det upplevda värdet och på så sätt kan öka betalningsviljan. Exempelvis kan vi konstatera att företag som väljer att fokusera på affärsresenärer kan sägas bedriva en focus benefit leadership-strategi då de anpassar strukturen i lojalitetsprogrammet så att de ska tilltala just det kundsegmentets preferenser som företaget valt att inrikta sig mot. De använder också informationen de får från medlemmar genom lojalitetsprogrammet till att ytterligare anpassa strukturen till kundens preferenser. Detta tyder på att företagets valda strategi och segment påverkar strukturen på lojalitetsprogrammet.

Vidare kan vi också argumentera för att anpassningen av strukturen på lojalitetsprogrammet är ett resultat av dynamiska kapabiliteter. På grund av att företag ofta ser tillbaka på vad som har

hämt tidigare, så kallad path dependencies, är företag beroende av historiska beslut när nya beslut fattas. Det förändringsarbetet som utförs kan vara baserat på de tidigare beslut som fattats, och är baserat på vilken marknadsposition företaget har i branschen, det vill säga huruvida företaget klassas som ”learning before doing” eller ”high velocity”. Det kan innebära att företag använder samma typ av förändringsarbete, eftersom det upplevs som det bästa sättet att skapa förändring. Det här erfar vi empiriskt, eftersom samtliga företag berättar att de utför förändringsarbete genom att utföra kundundersökningar rutinmässigt och att se till konkurrenter och andra branscher för eventuella förbättringsmöjligheter av lojalitetsprogrammet. Samtliga företag som undersökts arbetar ständigt med att anpassa lojalitetsprogrammets struktur genom regelbundna medlemsundersökningar samt genom att göra omvärldsanalyser för att hitta nya sätt att optimera lojalitetsprogrammen. Respondenterna beskrev också att de tar inspiration från konkurrenter som sedan anpassas för att passa in i just det specifika företagens lojalitetsprogram, vilket är ett tecken på att strukturen på lojalitetsprogram påverkas av företagets dynamiska kapabiliteter.

Gemensamt för företagen som vi har kommit i kontakt med är att förändringsarbetet sker systematiskt, och marknaden applicerar därför ”learning before doing” istället för typiskt agerande på en ”high velocity” market. Det innebär att resebranschen tycks utgå från ett långsamt, evolutionär typ av förändring genom bearbetning av den insamlade kunskapen, snarare än radikala och snabba förändringar baserad på ny kunskap. Detta kan dock upplevas som ineffektivt för företag som gör lite och små förändringar, vilket hjälper att förklara varför det ändå till synes är relativt få inom företagen som arbetar med lojalitetsprogrammen på heltid. Det kan tala för att ett mer ad hoc-liknande arbetssätt eller problemlösning är att föredra för att potentiellt minska kostnader ytterligare.

Det tycks vara förhållandevis få som arbetar på marknadsavdelningarna, och ännu färre som dagligen arbetar med lojalitetsprogrammen. Detta kan vara för att företagen anser att lojalitetsprogrammen inte behöver förändras så mycket och inte nödvändigtvis systematiskt. Det kan då anses billigare att ha en eller ett par personer som arbetar med lojalitetsprogrammet på daglig basis, medan de allra flesta arbetar med uppgifter relaterade till både lojalitetsprogram och andra kommunikationsaktiviteter. Det här kan också tyda på att lojalitetsprogram är ett så pass effektivt verktyg för att kommunicera med kunder att man kan ha relativt få personer som arbetar med kommunikation på ett företag och samtidigt uppnå eftersträvd lönsamhet. På så vis kan lojalitetsprogram fungera som ett sätt att utföra kommunikationsuppgifter mer effektivt och kan därav ha färre anställda och hålla kostnader låga.

Vi kunde genomgående i intervjuerna se hur samtliga företag berättade om att stora delar av strukturen de applicerade var taget från andras program. Det diskuterades även om hur detta var en trend och att majoriteten av de som startar upp ett nytt program tittar på andra för vägledning. Tittar man tillbaka till imiterande isomorfism ser vi att företag efterliknar varandra när det råder osäkerhet. Respondent C berättar exempelvis hur de var sena på marknaden och därav valde att imitera. Att kliva in på en ny marknad kan associeras med osäkerhet, en anledning till varför företag C har valt att imitera. En ytterligare motiverande anledning till varför samtliga företag har imiterat är kostnadsfaktorn. Det förklaras i imiterande isomorfism, hur valet att efterlikna leder till kostnadsreducering. Istället för att lägga ner energin på att fundera, strukturera och testa nya program vänder man sig till ett redan skapat och fungerande lojalitetsprogram. Besparingen företagen gör därifrån kan resultera i en väsentlig kostnadsreducering.

Företag D berättade att man tyckte att ett poängbaserat system kunde ses som en form av best practice. Det normativa perspektivet inom isomorfism behandlar detta området och beskriver hur man eftersträvar professionalism och legitimitet. Vi kan se att samtliga företag vi har intervjuat har ett poängbaserat system, vilket vi kan återkoppla till legitimitet. Om det finns en standardstruktur inom branschen och företagen väljer att efterfölja denna struktur kan man argumentera för att det råder normativ isomorfism. Företag väljer att implementera en struktur som de vet har fungerat för andra, vilket kommer öka chanserna för att det även kommer att fungera för företaget i fråga. Dessutom kommer även kunderna att känna igen strukturvalet och koppla det till andra branschens struktur. Dessa punkter kopplar vi till legitimitet; kunderna känner igen din struktur och du själv vet utifrån andras program att det fungerar.

## 6.2 Värde

Vi har tidigare definierat värde som skillnaden mellan kundens nytta och företagets kostnad, och att värdet kan öka genom att höja nyttan respektive sänka kostnaden. Vi kommer härnäst att redovisa faktorer som identifierats i empirin, och sedan analysera faktorerna utifrån den valda definitionen och se hur det skapade värdet påverkas av respektive faktorer.

Faktorer som ökar nyttan (B)

- *Poäng kan användas som betalningsmedel.* Hos samtliga företag som inkluderas i denna studie kan de poäng som tjänats in via lojalitetsprogrammet lösas in för att få varor, tjänster och uppgraderingar hos företaget, samt hos deras samarbetspartners. Som tidigare nämnt kan kunder använda intjänade poäng för att resa eller övernatta gratis, men också för att ta del av exklusiva erbjudanden via lojalitetsprogrammets samarbetspartners.

Kunderna köper en vara eller tjänst från företaget och erhåller poäng, och eftersom kunderna redan betalat för den ursprungliga varan blir gratisvaran eller gratistjänsten en belöning för lojalitet.

- *Positionella varor.* Genom att få en gratis produkt, tjänst eller uppgradering innebär det att den som utnyttjar denna förmån kan anse sig bättre ställt än andra. Detta ses som en positionell vara då en gratis övernattnings eller resa gör att en kund får det bättre, samtidigt som en annan kund går miste om en plats. På så sätt kan vi konstatera att nyttan en kund erhåller från en gratisnatt eller gratisresa är objektiv, och vidare att de ökar nyttan för samtliga kunder och på så vis ökar det skapade värdet genom att höja nyttan (B).
- *Marknadsföring och erbjudanden.* Genom att vara medlem i ett lojalitetsprogram kan företagen erhålla information om kunders köpbeteende och preferenser vilket gör att de bättre kan skraddarsy marknadsföring och erbjudanden så att det passar just det kundsegmentet som företaget fokuserar på. Detta leder således till att kunder slipper ta del av onödiga erbjudanden som inte tilltalar kunden i fråga, och istället ta del av erbjudanden som tilltalar kundens preferenser. Att kunder som är medlem i lojalitetsprogrammen erhåller bättre erbjudanden kan också ses som en positionell vara, och således höjer det nyttan (B) för samtliga kunder.

Faktorer som sänker kostnader (C)

- *Återkommande kunder.* Lojalitetsprogram är ett sätt för företag att skapa incitament för kunder att vara fortsatt lojala mot företaget. Återkommande kunder bidrar till att företaget ökar sin lönsamhet, både på grund av att det är dyrare att värva en ny kund i jämförelse

med att behålla en gammal, men också på grund av att det i regel är mindre priskänsliga.

Dessutom gör fler återkommande kunder att hanteringskostnader minskar. Då behöver man inte utföra uppgifter relaterade till insamling av kundens personliga information.

- *Effektivare marknadsföring.* I och med att företagen erhåller information om kunders preferenser och köpbeteende kan företagen öka deras ROI genom att marknadsföringen kan skräddarsys till specifika kundsegment. Detta innebär inte nödvändigtvis att marknadsföringskostnaderna sjunker, utan handlar mer om att andelen av marknadsföringskostnaderna resulterar i ökad försäljning vilket leder till större intäkter för företaget.

När ett företag skapar ett lojalitetsprogram kommer det att skapa en konkurrensfördel gentemot företag som inte har ett och neutralisera en existerande konkurrensfördel hos företag som redan har ett lojalitetsprogram. Genom skapandet av ett lojalitetsprogram ökar ett företag nytta och därför värdet för kunden. Kunden erbjuds inte längre enbart en resa eller övernattnings utan en möjlighet att erhålla extra produkter eller nyttja tjänster som kunden tros ha nytta eller glädje av. Dessa förmåner, kallade UV i teorin, erbjuds utan extra kostnader för kunden. Kunden behöver alltså inte göra någon extra betalning (EV) för att erhålla förmånerna.

När en kund initieras i ett lojalitetsprogram med ett system baserat på poängsamling är förmånerna oftast inte särskilt stora eller omfattande, men innebär ändå en extra kostnad för företaget. När en kund blir en återkommande kund stiger den till högre nivåer i lojalitetsprogrammet och erbjuds fler och bättre förmåner (UV). En del av förmånerna har till syfte att stimulera ytterligare köp inom företaget, till exempel en rabattkupong till restaurangen



som också är en del av verksamheten. Detta är ett sätt för företaget att erhålla extra intäkter (EV) om än till lägre marginal, sett till den enskilda transaktionen. Dock ska man förstå att en kunds värde för företaget inte bedöms utifrån lönsamheten i dennes enskilda transaktioner utan i hur mycket denne spenderar under hela sin vistelse tid med företaget. Detta benämns som tidigare nämnt Customer Lifetime Value (CLV). Företag A betonade att CLV är ett av de viktigaste ekonomiska måtten att fokusera på i sitt arbete.

När en kund är återkommande, utnyttjar sina förmåner (UV) och spenderar sina pengar (EV), kan företaget minska sin förbrukning av resurser (UV) och spara pengar (minska EV) för att tillhandahålla samma produkt och tjänst till kunden (se figur 1. för mer illustrativ beskrivning). Samtliga respondenter intygade att framför allt marknadsföringskostnader minskar ju längre en kund varit delaktig i lojalitetsprogrammet. Dessutom konstaterar tidigare forskning att kunder som är delaktiga i ett lojalitetsprogram blir mindre priskänsliga och oftare är villiga att betala premiumpriser.

Företaget får ökade kostnader i samband med initieringen av en kund i lojalitetsprogrammet. Detta sker för att kunden får tillgång till förmåner utan att betala något extra och företaget får kostnader för registrering och hanteringen av den data som samlas och lagras. Företaget får dock möjlighet att kunna få extra intäkter genom att stimulera köp inom företaget. I detta skede approprierar kunden en större del av värdet, då kunden får mer värde för samma pengar. Ju oftare kunden gör återkommande köp desto mer värdefull blir denne för företaget. Detta innebär att företaget behöver mindre resurser för att hantera och ta hand om kunden. Eftersom Use Value Creation-processen (se figur 1) effektiviseras och förbrukar mindre resurser, behöver man inte

betala sina leverantörer, exempelvis olika avdelningar eller underleverantörer, lika mycket för transaktionen med den lojalitetsprogramdeltagande kunden. Detta leder det till att företaget behåller en större del av det EV som erhållits från kund. På detta vis approprierar företaget mer värde ju mer kunden spenderar, vilket gör att företaget kan ge ytterligare förmåner (UV) för att stimulera kunden till fler återköp. Till slut erbjuds kunden så mycket värde att denna inte vill vända sig till andra företag i risk att förlora det approprierade värdet eller appropriera mindre värde.

### **6.3 Värde genom struktur**

Som vi tidigare nämnt finns det faktorer inom lojalitetsprogram som både påverkar hur företag strukturerar sina lojalitetsprogram, men också de värde som företag och kund får ut av programmet. Dessa faktorer som är gemensamma för både struktur och värde, är de som kan anses vara mest kritiska för lönsamheten för lojalitetsprogrammet.

En av dessa faktorer är insamlingen av data, där företag får uppgifter om kunders preferenser, önskemål samt köpbeteende genom lojalitetsprogrammet. Genom att bearbeta den data om det som kunderna efterfrågar kan företaget anpassa strukturen på programmet genom att lägga till önskade förmåner eller ta bort de förmåner som är icke-önskbara och på så vis öka nyttan för kunden vilket också innebär att kunden upplever ett högre värde.

Samarbetspartners är en annan gemensam faktor som både påverkar struktur och värde. Ett exempel på detta är företag As samarbetspartners, där de utifrån sin strategi där de valt att fokusera på affärsresenärer också väljer samarbetspartners som tilltalar affärsresenärer. Detta är också ett argument för hur företags strategi påverkar strukturen på lojalitetsprogrammet.

#### **6.4 Faktorer som gör lojalitetsprogrammet till en viktig resurs**

I enlighet med Dowling & Uncle (1997) kan man konstatera att ett företag genom att anskaffa ett lojalitetsprogram kan neutralisera konkurrensfördelen som en konkurrent drar fördel av. Detta innebär att konkurrenten inte längre har en konkurrensfördel eftersom denne erbjuder ökade värden av B enbart på grund av att denne har ett lojalitetsprogram och andra inte. När andra företag också skaffar lojalitetsprogram konkurrerar företagen istället med innehållet i lojalitetsprogram och använder sina lojalitetsprogram för att driva upp den upplevda kundnyttan för att på så vis kunna sätta pris så högt som möjligt. Genom en högre upplevd nytta kommer kunden att därför att välja det alternativ som ger denne störst konsumentöverskott. Här kommer lojalitetsprogram att spela en viktig roll som höjare av värdet av grundprodukten genom att addera tillägsprodukter och tjänster.

Samtliga respondenter kunde konstatera att deras lojalitetsprogram var en nödvändighet för att kunna konkurrera. Strukturen i lojalitetsprogram behöver ta hänsyn till hur kunden upplever värde utifrån de fyra dimensionerna som Xie & Chen (2014) tar upp i sin studie. Framför allt är det psykologiska värdet som bygger värde mer än något annat för företaget. Detta stimulerar människors behov att uppnå mål och är en viktig komponent för att kunna öka volym och återköp. Ett lojalitetsprogram bidrar även till att göra kunden mindre priskänslig, då denne upplever att det lilla som spenderas extra ändå återfås genom att tjäna in poäng och på så sätt ta del av bättre förmåner. Ett exempel blir att strukturens indelningar med nivåer blir sporrande för kunden och den uppmärksamhet som uppstår när man når en ny nivå blir som ett erkännande eller skapar känslan av att komma in i en exklusiv klubb. Den nya nivån bidrar även till att man

får tillgång till nya funktionella värden som kan avnjutas till ingen eller låg kostnad, det vill säga att det monetära värdet blir stort.

Vidare är ett lojalitetsprogram en för företaget egen kommunikationskanal som är fri från yttre påverkan. Genom att ha en marknadsföringskanal där mottagaren är bekant med produkten och varumärket ökar värdet av marknadsföringen då kunden är mer mottaglig vilket ger bättre avkastning på de resurser som investerats.

Man bör ta hänsyn till att i slutändan är det människor som köper produkten eller tjänsten och det är dessa människor som deltar i lojalitetsprogram. Människor har en tendens att mer ofta än sällan inte vara optimala i sin rationalitet. Detta innebär att utformningen av ett lojalitetsprogram kan ha ett bättre värde än ett konkurrerande lojalitetsprogram sett ur rena monetära värden eller funktionella förmåner men att en kund ändå väljer företag och dess lojalitetsprogram trots lägre värde hos produkt, tjänst eller lojalitetsprogram.

## 7 SLUTSATS OCH DISKUSSION

Vi konstaterar att lojalitetsprogrammen i resebranschen har väldigt mycket gemensamt.

Gemensamma drag är flertalet nivåer som kan uppnås och att högre nivåer ger mer förmåner.

Andra likheter är samarbeten med externa partners där samarbetet genererar förmåner för kunder genom att kunna erbjuda kunder utökade tjänster i utbyte mot insamlade poäng. Likheterna inom

många aktörers struktur inom lojalitetsprogram är inte underligt då det finns en utbredd

isomorfism och ingen aktör är särskild nyskapande utan många aktörer kopierar från varandras

strukturer inom lojalitetsprogram i resebranschen. Man skulle kunna argumentera för att

aktörerna agerar med opportunistiska motiv, det vill säga att man stjälar varandras koncept för att

själv slippa utveckla ett lojalitetsprogram och på så sätt spara pengar och därför erhålla en

konkurrensfördel. Dock är det så att alla idéer som företagen kopierar måste bearbetas för att

stämma överens med företagets mål och affärsplan samt att det ska tilltala företagets specifika

kundsegment. Det är kanske bättre och mer rätt att påstå att aktörerna inspireras av varandra.

Vi kan konstatera att strukturen leder till värde enligt punkterna som illustreras nedan i figur 3.

Struktur påverkar värdeskapandet på så vis att företagen vi har studerat arbetar för att

kontinuerligt och systematiskt kunna anpassa sina lojalitetsprogram, om än långsamt och

försiktigt, efter kunders preferenser och på så vis öka värdet för kunden. Därav kategoriseras

resebranschens förändringsarbete till stor del som "learning before doing". Detta kan också vara

fallet på grund av path dependencies, där förändring sker långsamt på grund av att det är svårt för

företaget att göra beslut skiljt från historiska beslut och därav blir förändringen begränsad.

Om förändringen som sker upplevs för liten kan det här systemet upplevas som dyrt, vilket troligen är fallet i och med att företagen har relativt få som arbetar med lojalitetsprogram. Det gör att personer som arbetar heltid med lojalitetsprogram på marknadsavdelningarna tenderade att vara förhållandevis små i företagen. Det kan också bero på att lojalitetsprogram är ett så pass effektivt verktyg för att uppnå eftersträvd kommunikation med kunder. Det kan också bero på att företagen inte anser att deras lojalitetsprogram behöver förändras så systematiskt och stort, vilket gör att färre personer kan arbeta med lojalitetsprogrammet på heltid. På så vis kan man minska kostnader, medan man samtidigt gör arbetet mer effektivt.

Lojalitetsprogrammen bidrar med information om kunderna åt företagen. Den ackumulerade informationen är central för att se hur värde skapas och approprieras. Företagen kan med hjälp av informationen från lojalitetsprogrammen exempelvis ta reda på vilka typer av samarbeten deras kunder efterfrågar och för att sedan implementera ett samarbete med denna aktör, vilket i sin tur ökar värdet för kunden. Poängen som tjänas in kan användas olika flexibelt från företag till företag samt också utnyttjas hos respektive företags samarbetspartners. Flexibiliteten gör att kunder kan spendera sina poäng på de produkterna som kunderna själva anser mest värdefulla, vilket i sig också ökar värdet. Datan från lojalitetsprogrammen fungerar även som underlag för att försöka förutspå vad kunder vill ha i framtiden, och är alltså del av framtida beslutsfattande.

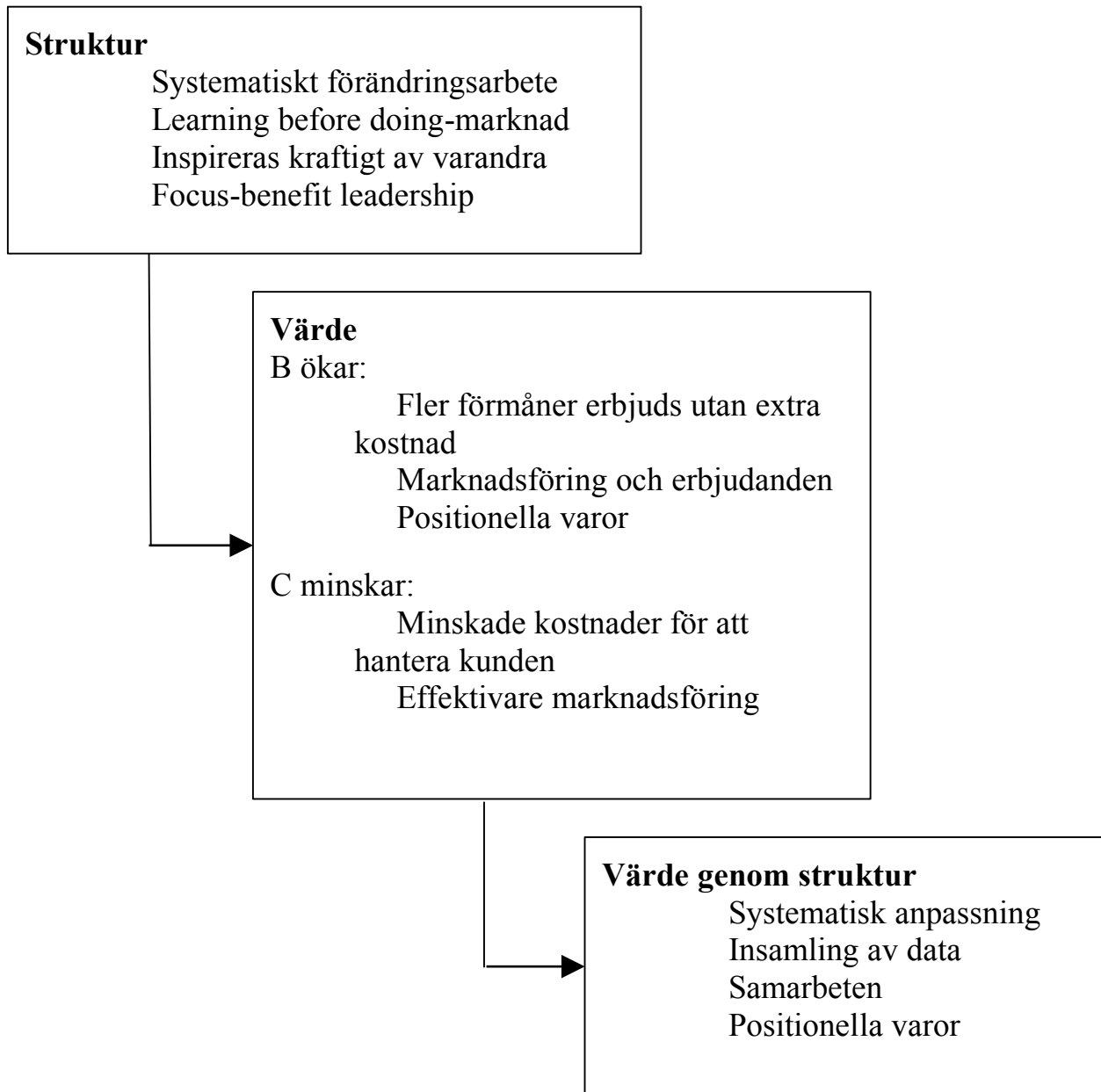
De positionella varorna som erbjuds från lojalitetsprogrammet är objektivt nyttohöjande för kunder. Detta gör att ett högre värde skapas i form av att B höjs. Lojalitetsprogrammen skapar en form av företräde och exklusivitet vilket ger programdeltagaren möjlighet att i vissa situationer gör grundprodukten till en positionell vara. Det innebär att de som kommit till de högre nivåerna

kan få produkten för att programmet garanterar det medan andra kan bli utan. Så genom att ha en garanti för att med i programmets struktur. Det är en del av strukturen i lojalitetsprogrammen, men det är också värdeskapande. På så vis kan man säga att det är en del av det värde som skapas genom strukturen. Detta skapar i sin tur ett psykologiskt värde, att få känna sig viktig och exklusiv, som är det viktigaste värdet att få med i upplevelsen.

C sänks genom att lojalitetsprogrammen gör att kunder vill stanna vid ett företag och skapar alltså fortsatt lönsamhet för företaget genom att de är lojala. De mest lojala kunderna är de mest lönsamma. Affärskunder är det mest lönsamma kundsegmentet i åtminstone två av fallen och att behålla dessa är mycket viktigt då det är mycket dyrare att skaffa nya kunder än att behålla befintliga. Företagen kan minska sina marknadsföringskostnader genom att ge mer riktad reklam och därav mer effektiv marknadsföring som fokuserar på specifika kunders preferenser. Dessutom har företagen en exklusiv marknadsföringskanal gentemot kunderna, vilket bidrar till minskade kostnader vilket också höjer värdet. Det här betyder även att lojalitetsprogrammen är en del av företagets focus benefit leadership-strategi i den mening att de riktar sig främst mot att affärskunder ska bli återkommande kunder. Därför har lojalitetsprogrammen initialt varit utformade för att öka dessa affärsresenärers benefit.

Eftersom lojalitetsprogrammen sänker kostnaderna för företagen visar det hur företagen approprierar mer värde i de transaktionerna med sina lojala kunder. Detta trots att företagen ger sina kunder extra förmåner, ett värde som kunden approprierar, och möjligheter att erhålla produkter och tjänster gratis. Därtill visar studier att medlemmar tenderar att bli mindre

priskänsliga vilket också bidrar till att företag kan få möjlighet att appropriera mer EV från kunden.



Figur 3. Utfall av analysen

Lojalitetsprogrammen ses till stor del som essentiella resurser för att kunna konkurrera med andra företag inom branschen och uppnå lönsamhet över huvud taget, speciellt med ökad



konkurrens från matchningshemsidor som exempelvis Expedia.com. Enligt de företagen vi har intervjuat är lojalitetsprogram något som är en djupt rotad del av deras strategiska arbete i sin helhet; framtida beslut baseras på vilken data som är iakttagen från programmet och nivån kundernas nöjdhet inom lojalitetsprogrammet mäts systematiskt. De kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammen anses betydligt mer lönsamma än de kunder som inte är det. Dock är en ständigt aktuell fråga hur man ska anpassa delar av lojalitetsprogrammen i frågor om vilka samarbeten som ska ingås och vilka förmåner som ska finnas i lojalitetsprogrammen, men hos dessa aktörer anses lojalitetsprogram behövas och vara värdeskapande.

### **7.1 Begränsningar och studiens generaliserbarhet**

En klar begränsning är att vi inte har fått ta del av information kring hur lönsamt lojalitetsprogrammen egentligen är i monetära termer. Vi kan troligen anta att, i och med att företagen har sina lojalitetsprogram så väl integrerat i verksamheten som helhet och att den så tydligt granskas finansiellt av företagen, är det lönsamt. Det är dock något som vi troligen hade behövt mer belägg för, för att med säkerhet kunna konstatera om lojalitetsprogrammen är lönsamma. Informationen som krävs för att kunna säkerställa detta är ofta väldigt känslig för företag, och de är således ofta ointresserade av att dela med sig av denna information.

Det är sannolikt att vi har missat detaljer som kan vara viktiga för att förstå på vilket sätt strukturen påverkar värdeskapandet. Andra teorier som hade kunnat ge bättre och mer detaljrika förklaringar hade kunnat tillämpas, men implementerades inte på grund av tidsbristen. Det resursbaserade perspektivet hade kunnat vara nyttiga för att förstå exempelvis hur lojalitetsprogram används för att skapa buyer switching costs.

Vi valde avsiktligt att studera de positiva effekterna av lojalitetsprogrammen. Detta till stor del för att det är lättare för företag att tala positivt om sina egna program, och sen jämföra dem med varandra. Det hade varit givande att ta fram ett mer negativt perspektiv om hur lojalitetsprogram påverkar negativt eller minskar det skapade värdet i värsta fall, till exempel genom ökade administrationskostnader.

Trots att vårt urval är relativt litet sett till resebranschen i stort, anser vi att våra fyra fallföretag är representativa för den skandinaviska resebranschen. Det är fyra av de största aktörerna inom den skandinaviska resebranschen. Genom dessa fallföretag får vi en inblick om hur lojalitetsprogrammen i resebranschen är strukturerade och vilket värdeskapande som uppkommer från dem. Dock kan det vara svårt att generalisera resultatet till andra branscher och geografiska områden.

## **7.2 Förslag till framtida forskning**

Det saknas generellt empirisk information om vad som skapar värde från ett kundperspektiv. Det skulle vara viktig information för att kunna ge ytterligare klartecken om vad som ökar nyttan från lojalitetsprogram. Man skulle behöva ta med både företagets och kundernas perspektiv i analysen, där kundernas perspektiv tycks påtagligt saknas inom det här forskningsområdet.

Området skulle även behövas forskas mer inom andra branscher och inom fler företag, till exempel hos daglighandeln. En kvantitativ studie hade kunnat öka generaliserbarheten ytterligare. Det hade även kunnat vara intressant att se en studie där någon form av best practice identifieras i enlighet med de faktorer vi och tidigare empirisk forskning har tagit fram. Att hitta

ett företag som utför lojalitetsprogram på det mest lönsamma sättet skulle kunna vara väldigt nyttigt för att förstå hur företag i framtiden ska konstruera sina lojalitetsprogram.

Ett annat intressant område som hade kunnat studeras är hur lojalitetsprogram konstrueras hos moderna, digitala företag utan uttalade lojalitetsprogram. Det här området förändras snabbt och mer empirisk forskning behövs inom ämnet relaterade till digitala lojalitetsprogram.

## 8 REFERENSER

- Advito. (2016). **Main report 2017 Industry Forecast**. Hämtad 2018-01-08 från:  
<https://www.advito.com/advito-industry-forecast-2017/>
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2003). **What does value mean and how is it created, maintained and destroyed?**, *European Business Review*, vol. 22, issue: 5, pp.479-495.
- Andersson, S., Bejtula, M. & Johansson, P. (2014). **Lojalitetsprogram inom flygbranschen**, Lunds Universitet Ekonomihögskolan. Hämtad 2018-01-08 från:  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=4522952&fileOid=4522953>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). **Value Creation in E-Business**, *Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition*, vol. 20, no. 3, pp.439–446.
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp.99-120.
- Bell, C.R. & Patterson, J.R. (2007) **Customer Loyalty Guaranteed: Create, Lead, and Sustain Remarkable Customer Service**, Massachusetts: Adams Media, pp.7.
- Bergman, K. & Hellman, P. (2009). **Kommunicera turism på nätet**, Tillväxtverket, pp.13  
Hämtad 2018-01-08 från: [http://e-view.eprint.se/System/TemplateView.aspx?p=E-View&id=cd9305ddf82344e98572e95bd9a16fa4&l=t&cat=%2FPublikationer%2FEndast%20för%20nedladdning&tc=%2FWeb%2FText%2FTopp\\_Listvy\\_App3](http://e-view.eprint.se/System/TemplateView.aspx?p=E-View&id=cd9305ddf82344e98572e95bd9a16fa4&l=t&cat=%2FPublikationer%2FEndast%20för%20nedladdning&tc=%2FWeb%2FText%2FTopp_Listvy_App3)
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2017). **Economics of Strategy** (7th ed.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., pp.280-298,304,375
- Brandenburger, A. & Stuart, H. (1996). **Value-based business strategy**, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, no. 1, pp.10.

- Brighthouse, H. & Swift, A. (2006). **Equality, Priority, and Positional Goods**, *Ethics*, Vol. 116, no. 3, pp.471–497.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). **Business Research Methods** (4th ed.), Oxford: Oxford University Press, pp.23-25,61-71,200-202,214-217,377,400,402,414,416-417,434-435,486-488,494-495,513-523,525-526,581-598.
- Davis, E. & Kay, J. (1990). **Assessing corporate performance**, *Business Strategy Review*, Vol. 1, pp.1-16.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983). **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp.147-160.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). **Do customer loyalty programs really work**, *Sloan Management Review*, Vol. 38 No. 4, pp.71-82.
- Doyle, C. (2011). **A Dictionary of Marketing**, 2016: Oxford University Press.
- Drèze, X. & Nunes, J.C. (2006). **Your Loyalty Program Is Betraying You**, *Harvard Business Review*, April 2006.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). **Dynamic Capabilities: What are they?**, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105-1121.
- Gitomer, J. (1998). **Customer Satisfaction Is Worthless Customer Loyalty Is Priceless**, Bard Press.
- Harris, E. (2000). **Recognize, reward, reap the benefits**, *Sales and Marketing Management*, vol. 152, no. 9, pp.109.
- Hoseong, J. & Yi, Y. (2003). **Effects on Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty and Brand Loyalty**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, no. 3, pp.229-240.

- International Air Transport Association (2011). **Vision 2050**, Singapore: International Air Transport Association, pp.48-49. Hämtad 2018-01-08 från:  
[https://www.iata.org/pressroom/facts\\_figures/Documents/vision-2050.pdf](https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf)
- Jusufovic, S. & Ucur, D. (2005). **Kritiska Faktorer Inom Lojalitetsprogram**, Hämtad 2018-01-08 från:  
<http://portal.ch.lu.se/Campus.NET/Services/Publication/Export.aspx?id=386&type=doc>
- Keh, H.T. & Lee, Y.H. (2006). **Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards**, *Journal of Retailing*, vol. 82, no. 2, pp.127-136.
- Kim, W.G., Kim, S.Y. & Leong, J.K. (2003), **Impact of guest reward programs on the firms' performance**, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 4, no. 1, pp.87-109.
- Lewis, M. (2004). **The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention**, *Journal of Marketing Research*, vol. 41, no. 3, pp.281–292.
- Maddock, R.C. & Fulton, R.L. (1996), **Marketing to the Mind: Right Brain Strategies for Advertising and Marketing**, Greenwood, Westport, CT.
- Magatef, S.G. & Tomalieh, E.F. (2015). **The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention**, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 6, no. 8(1).
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, New York, Free Press.

- Ramanathan, U. & Ramanathan, R. (2011), **Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty: an analysis for UK hotels**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, no. 1, pp.7-25.
- Robinette, S., Brand, C. & Lenz, V. (2001), **Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life**, McGraw-Hill, New York, NY.
- Saleh, K. (2017) **Customer Acquisition Vs.Retention Costs – Statistics And Trends**, Hämtad 2018-01-05 från: <https://www.invespro.com/blog/customer-acquisition-retention/>
- SCB & Tillväxtverket (2013). **Inkvarteringsstatistik för Sverige 2013**, Hämtad 2018-01-05 från: [https://www.scb.se/Statistik/NV/NV1701/2013A01/NV1701\\_2013A01\\_SM\\_NV41SM1403.pdf](https://www.scb.se/Statistik/NV/NV1701/2013A01/NV1701_2013A01_SM_NV41SM1403.pdf)
- Shank, G. (1998). **The Extraordinary Ordinary Powers of Abductive Reasoning Theory & Psychology**, *Theory & Psychology*, vol 8, issue 6, pp.841-860.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). **Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns**, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp.473-486.
- Sweeney, J.C. & Soutar, G.N. (2001), **Consumer perceived value: the development of a multiple item scale**, *Journal of Retailing*, vol. 77, no. 2, pp.203-220.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp.509-533.
- Winter, S. (2003). **Understanding dynamic capabilities**, *Strategic Management Journal*, vol. 24, issue: 10, pp.991- 995.
- Wirtz, J., Mattila, A.S. & Oo Lwin, M. (2007), **How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet**, *Journal of Service Research*, vol. 9, no. 4, pp.327-334.

Xie, L. J., & Chen, C. C. (2014). **Hotel loyalty programs: How valuable is valuable enough?**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26 issue: 1, pp.107–129.

Yin, R. (2003). **Case Study Research: Design and Methods**, 3rd edn, Thousands Oaks, USA: Sage Publication, Inc. vol. 5, pp.19-53.



## 9 BILAGOR

Intervjuguide:

- Varför bestämde ni er för att införa ett lojalitetsprogram?
- Hur är lojalitetsprogrammet utformat och varför?
- Vad får kunderna och företaget för värde från lojalitetsprogrammet?
- Tycker ni att det finns några kopplingar mellan finansiella resultat och lojalitetsprogrammet?
- Hur upplever ni att ert lojalitetsprogram presterar i förhållande till andras i branschen?
- Vad påverkar mest kunders val av lojalitetsprogram: förmåner i programmet eller rykte och image av hela kedjan?
- Hur många av era återkommande kunder är medlemmar i lojalitetsprogrammet?
- Hur använder ni informationen som ni samlar in genom ert lojalitetsprogram?