



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kritiska framgångsfaktorer för ett lojalitetsprogram

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2005
Handledare: Christer Dagman
Författare: Marcus Palmqvist
Magnus Pettersson

Förord

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka de personer som har ställt upp med sin tid för att hjälpa oss med utformningen vår uppsats. I första hand vår handledare Christer Dagman som har stått för vägledning och konsultation. Dessutom vill vi tacka samtliga respondenter i de fem företag som deltagit i vår undersökning. De utgör stommen i uppsatsen och utan dem hade den inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett tack till Ulrika Holmberg som i inledningen av vår uppsats bistod med värdefulla tips och råd. Slutligen vill vi tacka alla nära och kära som har bistått med korrekturläsning.

Göteborg, januari 2006

Marcus Palmqvist

Magnus Petterson

Sammanfattning

Kandidatuppsats, höstterminen 2005. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, företagsekonomiska institutionen, avdelningen för ekonomistyrning.

Titel: Kritiska framgångsfaktorer för ett lojalitetsprogram

Handledare: Dagman, Christer

Författare: Palmqvist, Marcus och Pettersson, Magnus

Bakgrund och problemdiskussion: Utvecklandet och införandet av lojalitetsprogram har allt sedan början på 1990-talet ökat konstant, med undantag för åren 2000-2003. Nämnade tidsperiod har inneburit en förändring av marknadsföringen, från en masskommunikation till den personliga kommunikation som sker via lojalitetsprogrammen idag. Parallellt har ekonomistyrningen kommit att utvecklas från en styrning koncentrerad kring finansiella mål och mått, till en mindre formaliserad styrning som även innefattar mjuka icke finansiella dito.

I samband med utvecklingen av lojalitetsprogrammen uppkommer en rad frågor som bör besvaras. Hur skall dessa program utformas för att tjäna företagets övergripande syfte, att ge ägarna en god avkastning? Vilka delar inom dessa program förtjänar extra fokus och resurser? Kan en sådan fokusering i förlängningen medföra en ökad lönsamhet för företaget?

Problemformulering: Studien ämnar undersöka vilka kritiska framgångsfaktorer som optimerar ett lojalitetsprogramms lönsamhetsbidrag för företaget. Vi avser även att studera hur dessa faktorer bör mätas samt vilka mått som med fördel kan kopplas till dem.

Avgränsningar: I arbetet med att insamla empiri har vissa avgränsningar gjorts. Studien omfattar fem företag och deras lojalitetsprogram i Sverige. Vi avgränsar oss till ett företags perspektiv.

Metod: En kvalitativ ansats har använts och fem intervjuer har genomförts. I arbetet med att utföra intervjuer har en delvis strukturerad intervjuguide utformats.

Slutsatser: Vi har funnit fem kritiska framgångsfaktorer som, rätt styrda, kan medverka till en optimering av lojalitetsprogrammets lönsamhetsbidrag. Författarna anser att en fokusering på om inte dessa fem, så i alla fall på ett mindre antal bör ske för att kraftsamla företagets resurser till de kritiska områdena. Faktorer vi funnit är *organisatorisk anpassning, kundlojalitet, kundvärde, kommunikation och segmentering*. För fem nämnda faktorer så bör ett antal mål och mått tas fram, vilka bör ta sin utgångspunkt i företagets strategi, och av dessa bör en kontinuerlig prestationsmätning genomföras.

Diskussion och fortsatt forskning: De företag vi undersökt agerar i flera fall utifrån dessa fem kritiska framgångsfaktorer, dock är det inget företag som direkt uttalar att de fokuserar på samtliga faktorer som vi identifierat. Givetvis kan en utökad studie som omfattar fler företag från olika branscher vara av intresse. Författarna anser även att det vore intressant att studera och följa utvecklingen av morgondagens kortlösa lojalitetsprogram

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	BAKGRUND, PROBLEM OCH SYFTE	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	3
1.2.1	<i>Problemformulering.....</i>	<i>4</i>
1.3	SYFTE.....	4
1.4	AVGRÄNSNING	5
1.5	UPPSATSENS FORTSATTAS DISPOSITION	5
2	METOD	6
2.1	UNDERSÖKNINGSANSATS	6
2.1.1	<i>Val av undersökningsansats.....</i>	<i>6</i>
2.2	UNDERSÖKNINGSMETOD	7
2.2.1	<i>Val av undersökningsmetod.....</i>	<i>7</i>
2.3	UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG – FALLSTUDIE.....	7
2.3.1	<i>Val av företag.....</i>	<i>8</i>
2.4	DATAINSAMLINGSMETOD.....	9
2.4.1	<i>Val av datainsamlingsmetod.....</i>	<i>9</i>
2.5	INTERVJUSTRUKTUR	10
2.6	KÄLLKRITIK	10
2.6.1	<i>Validitet.....</i>	<i>10</i>
2.6.2	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>11</i>
3	REFERENSRAM	12
3.1	EKONOMISTYRNINGSTEORI	12
3.2	KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	13
3.3	PRESTATIONSMÄTNING OCH PRESTATIONSMÅTT.....	13
3.4	LOJALITETSPROGRAMMETS UTFORMNING.....	16
3.5	ORGANISATORISK ANPASSNING.....	18
3.6	KUNDLOJALITET	19
3.7	KUNDVÄRDE	20
3.8	KOMMUNIKATION.....	21
3.9	SEGMENTERING	22
3.10	LÖNSAMHET	23
4	EMPIRI.....	25
4.1	FÖRETAG A	25
4.1.1	<i>Bakgrund.....</i>	<i>25</i>
4.1.2	<i>Styrning.....</i>	<i>26</i>
4.1.3	<i>Mått/mätning.....</i>	<i>26</i>
4.1.4	<i>Framgångs faktorer.....</i>	<i>26</i>
4.1.5	<i>Lönsamhet.....</i>	<i>27</i>
4.2	FÖRETAG B	27
4.2.1	<i>Bakgrund.....</i>	<i>27</i>
4.2.2	<i>Styrning.....</i>	<i>27</i>
4.2.3	<i>Mått/mätning.....</i>	<i>28</i>
4.2.4	<i>Framgångsfaktorer.....</i>	<i>28</i>
4.2.5	<i>Lönsamhet.....</i>	<i>28</i>
4.3	MQ	29
4.3.1	<i>Bakgrund.....</i>	<i>29</i>
4.3.2	<i>Styrning.....</i>	<i>30</i>
4.3.3	<i>Mått/mätning.....</i>	<i>30</i>
4.3.4	<i>Framgångsfaktorer.....</i>	<i>30</i>

4.3.5	<i>Lönsamhet</i>	30
4.4	SCANDIC	31
4.4.1	<i>Bakgrund</i>	31
4.4.2	<i>Styrning</i>	32
4.4.3	<i>Mått/mätning</i>	32
4.4.4	<i>Framgångsfaktorer</i>	33
4.4.5	<i>Lönsamhet</i>	33
4.5	KF	34
4.5.1	<i>Bakgrund</i>	34
4.5.2	<i>Styrning</i>	35
4.5.3	<i>Mått/mätning</i>	35
4.5.4	<i>Framgångsfaktorer</i>	35
4.5.5	<i>Lönsamhet</i>	35
4.6	MARKNADSFÖRING.....	36
5	ANALYS	38
5.1	KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.....	38
5.2	ORGANISATORISK ANPASSNING	39
5.3	KUNDLOJALITET	40
5.4	KUNDVÄRDE	42
5.5	KOMMUNIKATION.....	44
5.6	SEGMENTERING	45
5.7	PRESTATIONSMÄTNING OCH PRESTATIONSMÅTT	46
5.8	LÖNSAMHETSOPTIMERING.....	49
6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	52
6.1	VILKA KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER KAN VI SE FINNS FÖR UTFORMNINGEN OCH ANVÄNDANDET AV ETT LOJALITETSPROGRAM?	52
6.1.1	<i>Organisatorisk anpassning</i>	52
6.1.2	<i>Kundlojalitet</i>	52
6.1.3	<i>Kundvärde</i>	53
6.1.4	<i>Kommunikation</i>	54
6.1.5	<i>Segmentering</i>	54
6.2	HUR PÅVERKAR DESSA FAKTORER LOJALITETSPROGRAMMETS MÖJLIGHETER ATT LÄMNA ETT POSITIVT BIDRAG TILL FÖRETAGETS LÖNSAMHET?	54
6.2.1	<i>Ökar både share-of-wallet och återköpsfrekvensen</i>	54
6.2.2	<i>Partnerföretagen ökar kundvärdet och sänker kostnaderna för företaget.</i>	55
6.2.3	<i>Kommunikationsvägen med kunden blir träffsäkrare och således mindre kostsam</i> ..	55
6.2.4	<i>Lojalitetsprogrammets grad av komplexitet skall vara kostnadseffektiv</i>	55
6.3	HUR SKALL DESSA FAKTORER STYRAS OCH MÄTAS FÖR ATT UNDERSTÖDJA DETTA LÖNSAMHETS BIDRAG?	55
6.3.1	<i>Fokusera på ett mindre antal mål och mått</i>	55
6.3.2	<i>Koppla ett belöningsystem till dessa mål och mått</i>	56
6.3.3	<i>Genomför en uppföljning av dessa mål och mått</i>	56
6.4	REKOMMENDATIONER	56
6.5	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	57
	KÄLLFÖRTECKNING.....	59

Figurförteckning

Figur 4.1	36
Figur 4.2	37
Figur 5.1	39

Bilageförteckning

Bilaga 1 Stolpmall för intervjuguide	62
Bilaga 2 Intervjuer	65
Företag A	65
Företag B	68
MQ	71
Scandic	74
KF	78

1 Bakgrund, problem och syfte



I uppsatsens inledande kapitel ges läsaren först en bakgrund till det ämne som kommer att avhandlas. Kapitlet fortsätter därefter med avsnitten problemdiskussion, syfte och avgränsning för uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen och dess vidare upplägg.

1.1 Bakgrund

I mitten av 1980- talet myntades begreppet lojalitetsprogram i Tyskland. Lojalitetsprogrammen uppstod som en effekt av att den tyska lagen förbjuder företag att sälja samma produkt till sina kunder för olika pris. För att skapa kundlojalitet var företagen på den tyska marknaden tvungna att utveckla program utan finansiella incitament.¹ Företeelsen av dessa program har ökat lavinartat över världen sedan 1990-talet och idag är det nästan mer regel än undantag att säljande företag arbetar med detta.²

De branscher som var bland de första att utveckla och arbeta med modellen för lojalitetsprogram var flyg och hotellbranschen. Inom dessa bägge branscher har utveckling kontinuerligt fortgått och lojalitetsprogrammen är idag i vissa fall oerhört sofistikerade och komplexa. Självklart finns det även program som är betydligt enklare i sin utformning och fungerar i stort sett enbart som adress och försäljningsregister. En viktig aspekt som nämns i samband med lojalitetsprogram är att de är relativt enkla att starta upp och även ofta att fylla med medlemmar. Det svåra är att lyckas bygga upp ett hållbart lojalitetskoncept som har en koppling till kundvärde och företagets affärsstrategi.³

Inom den akademiska världen anses lojalitetsprogrammen och teorin kring dem utgöra en del av relationsmarknadsföringen (nedan kallat RM). Internationellt benämns det ofta *customer relationship management*.⁴ RM-teorin har vuxit fram genom en utveckling av marknadsföringen från en *many-to-many* kommunikation mot en alltmer individuellt anpassad *one-to-one* baserad kommunikation⁵. Detta innebär en grundläggande förändring i företagets sätt att förhålla sig till kunderna och uppfatta den affärslogik som finns mellan företag och kund.⁶ Följden blev att fokus flyttades mot en individuell dialog med kunden. Företagen försökte nu med hjälp av RM så långt det var möjligt att tillmötesgå och tillvarata kundens krav och önskemål.⁷

¹ Butscher, s. 3

² Blomqvist et al, s. 110

³ Blomqvist et al, s. 112 f.

⁴ Dowling, Hammond & Uncles, s. 294

⁵ Gummesson, s. 21 f.

⁶ Feurst, s. 21

⁷ Feurst, s. 118-134

Liksom med flera andra strategier är syftet med RM att åstadkomma, ”en varaktig konkurrensfördel som på sikt ger en god lönsamhet”.⁸ Skillnaden mellan RM och traditionell marknadsföring (nedan kallat TM) är kanske i första hand den tidshorisont som antas. Företag som genomför en satsning på RM-strategin måste många gånger anta ett långsiktigt tidsperspektiv och enligt teoretikerna inse att utdelningen kan bli mycket god. Dock kommer det troligen att ta tid innan en sådan utdelning kommer företaget tillgodo.⁹

Enligt Blomqvist et al kan dock en sådan väntan vara värd mödan då en effektiv RM-strategi kan innebära att kunderna blir mindre priskänsliga och att företaget dessutom kan göra kostnadsbesparingar, genom en ökad träffsäkerhet i sin framtida marknadsföring. Om man samtidigt beaktar att kostnaden för att behålla befintliga kunder enligt många teoretiker väsentligt understiger kostnaden för att värva nya, förstås intresset för RM bland företagen.¹⁰

När RM slog igenom så trodde nog många att det var ännu en fluga i IT-boomens fotspår.¹¹ Detta antagande skulle dock ganska snart visa sig vara felaktigt. Trots att en nedgång i användandet av lojalitetsprogram skedde mellan åren 2000-2003 så var det aldrig tal om att RM skulle försvinna helt. Efter denna temporära nedgång har utvecklingen ånyo tagit fart och användandet av RM och lojalitetsprogram får fortsatt anses som etablerat än idag.¹²

Effekten av den långsiktighet som RM ofta förknippas med är, att även andra teoretiska områden som är relaterade till densamma har kommit att påverkas. Ett av dessa är ekonomistyrningen som har utvecklats från att ha präglats av enbart *finansiella nyckeltal* i form av olika räntabilitetsmått, till att även fokuseras mot *icke finansiella nyckeltal* ofta benämnda mjuka mål, som exempelvis nöjdhetsindex. Denna utveckling har även medfört en framväxt av nya metoder med därtill anpassade styrmått för att mäta dessa icke finansiella nyckeltal.¹³

I dagens samhälle är det mer aktuellt än någonsin att ifrågasätta varför företagen enbart får redovisa i finansiella mått. Då allt fler tjänste- och kunskapsbaserade företag etablerar sig på marknaden har behovet uppstått att även kunna mäta och redovisa dessa immateriella värden som de icke finansiella nyckeltalen i huvudsak består av. Redovisning upplevs som ett hinder för RM då denna inte får tas upp som en tillgång i företagets balansräkning. RM hamnar istället i resultaträkningen som en kostnad, vilket belastar årets resultat för företaget.¹⁴

En klar tendens visar att användandet av finansiella nyckeltal ofta leder till kortsiktigt agerande eftersom styrningen av dem ofta följer den externa redovisningens perioder. Ytterligare en svaghet är att de finansiella måtten visar för lite om vad som skapar framtida värde för företaget, och snarare fokuserar på inträffade händelser.¹⁵

⁸ Blomqvist et al, s. 22

⁹ Rigby et al, 101 ff.

¹⁰ Blomqvist et al, s. 24 ff.

¹¹ Rigby et al, 101 f.

¹² Rigby och Ledingham, s.118 f.

¹³ Samuelson, s. 17

¹⁴ Gummesson, s. 23, 243 ff.

¹⁵ Ax et al, s. 629

Redovisare har börjat inse betydelsen av kundrelationer, medarbetares kompetens och produktutveckling för företagets framtida vinster. Aktuella försök pågår idag med att anpassa redovisningen till dagens och framtidens affärsliv.¹⁶

Vår förhoppning är att läsaren skall finna detta ännu relativt outforskade område lika intressant att fördjupa sig inom som vi har gjort.

1.2 Problemdiskussion

Den temporära nedgång som skedde i användandet av lojalitetsprogram åren 2000-2003 innebar i ett avseende ett trendbrott. Innan nedgången var det många gånger inte frågan *om* ett lojalitetsprogram skulle införas utan *när*. Fokus tenderade också att riktas mot kvantitet snarare än kvalitet, i den bemärkelsen att det ofta var mängden information om kunden som var intressant snarare än kvaliteten på densamma.¹⁷

Dessutom verkade lojalitetsprogrammets kvalitet bedömas utifrån hur tekniskt avancerat det var, och då enligt devisen ju mer tekniskt avancerat desto bättre. Någon anpassning av komplexiteten utifrån företags behov, dess produkt eller organisation genomfördes inte alltid. Någon kritisk bedömning av lojalitetsprogrammets lönsamhetsbidrag till företaget gjordes i många fall inte, utan många företag antog att dess lojalitetsprogram per automatik var lönsamt.

Flera personer och företag verksamma inom området har i efterhand konstaterat att insamlingen av all kundinformation och utformningen av så tekniskt avancerade program mycket riktigt inte var nödvändig. Det var ändå ingen som visste hur denna information skulle användas på ett kostnadseffektivt sätt. Dessutom anses att utsikterna för att lyckas med införandet och drivandet av ett lojalitetsprogram minskas avsevärt om inte detta anpassas till såväl företagets produkt som organisation. Oftast ställdes inte heller de rätta strategiska frågorna innan lojalitetsprogrammet började utvecklas eller användas.¹⁸ Denna kritik utgör embryot till problemområdet för uppsatsen.

Första frågan vi ställer oss är, hur vet ett företag om, och i så fall vilken typ och form av lojalitetsprogram de skall använda? Kan det utifrån organisationens utformning och utseende generellt avgöras hur ett lojalitetsprogram skall utformas för att uppnå önskad effekt? Här menar vi snarare om det kan vara så att implementeringen tidigare skett utifrån att företagets organisation skall passa lojalitetsprogrammets dito och inte tvärtom som förespråkas av många idag. Våra funderingar rör det faktum att företaget redan innan lojalitetsprogrammet införs bör vara medvetna om hur de ser på sin relation gentemot kunderna. Marknadsfunktionen i ett företag lämpar sig ofta väl för att utarbeta ett koncept för den nya typen av RM som lojalitetsprogram är. Dock kanske det för ett lyckat resultat krävs att implementeringen och styrningen av det samma sker av dem som är bäst lämpade för uppgiften, nämligen ekonomistyrningsfunktionen och dess medarbetare. Kan det också så att en ny typ av marknadsföring måste anpassas och användas av en ny typ av ekonomistyrning. RM kanske inte alls samverkar med en finansiellt inriktad ekonomistyrning, utan passar bättre med en styrning av ickefinansiell karaktär?

¹⁶ Gummeson, s. 231-245

¹⁷ Rigby et al, s. 101 f., Rigby och Ledingham, s. 118 ff.

¹⁸ Rigby et al, s. 101-109, Rigby och Ledingham, s.118-129

Ovanstående resonemang leder oss in på vår nästa frågeställning, som är huruvida lojalitetsprogram kan implementeras och styras framgångsrikt med hjälp av icke-finansiella mål och mått? Har RM inte prioriterats tillräckligt inom företagens organisation för att lojalitetsprogrammen skall få avsedd effekt? Prioriteringen har i flera fall kanske skett men den långsiktighet och det tålamod som lojalitetsprogrammen ofta kräver, har kanske inte funnits? Kan detta också vara anledningen till att lojalitetsprogrammets lönsamhet ifrågasatts?

En kritisk diskussion bör föras kring huruvida lojalitetsprogram skapar lojala, trogna och lönsamma kunder. För det enda vi med säkerhet kan säga är att både införandet och användandet av ett lojalitetsprogram medför kostnader och resursförbrukningar för företaget ifråga. Vidare tänker vi oss att om dessa program inte får önskad effekt med lojala, trogna och lönsamma kunder så kanske det finns andra argument för att lojalitetsprogram ändå stärker ett företags position? Om det är så att vi kan finna argument för att denna nya typ av RM och dess modell med lojalitetsprogram stärker företaget och dess position gentemot konkurrenter och kunder, är det då så att dessa program och dess troliga avkastning kan mätas med dagens förändrade ekonomistyrning?

En förklaring till tidigare utebliven succé skulle kunna vara att lojalitetsprogram precis som andra marknadsförings och ekonomistyrningsinstrument måste integreras i företaget och anpassas efter befintliga strategier för kundhantering och målstyrning. Kanske är det så att flera av de problem som en del företag stöter på med sina lojalitetsprogram beror på okunskap och en otillräcklig strategi för hur dessa program skall implementeras och styras?

1.2.1 Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion syftar till att ringa in problematiken med användandet av lojalitetsprogram. Uppsatsens problem kan sedan sammanfattas i följande tre frågeställningar;

- *Vilka kritiska framgångsfaktorer kan vi se finns för utformningen och användandet av ett lojalitetsprogram?*
- *Hur påverkar dessa faktorer lojalitetsprogrammets möjligheter att lämna ett positivt bidrag till företagets lönsamhet?*
- *Hur skall dessa faktorer styras och mätas för att understödja detta lönsamhets bidrag?*

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats:

” är att söka och analysera de kritiska framgångsfaktorer för ett lojalitetsprogram som optimerar dess lönsamhetsbidrag till företaget. Syftet är också att se hur dessa faktorer kan mätas och följas upp.”

1.4 Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till att behandla de fem företag som författarna subjektivt valt ut. Vi avser även avgränsa oss till ett företagsperspektiv. Studien för dessa fem företag avgränsas i huvudsak till deras lojalitetsprogram. Författarna inser att lojalitetsprogrammet i många fall utgör en väl integrerad del i företaget och att det finns andra faktorer som påverkar dess eventuella framgång. Exempelvis är lojalitetsprogrammet beroende av att kvalitén och produktiviteten i företaget håller en konkurrenskraftig nivå. Trots insikten så blir ämnet alltför stort om sådana faktorer också skulle beaktas, därför avgränsar vi oss till enbart lojalitetsprogrammet.

Vi avgränsar oss också till att studera de faktorer som anses optimera lojalitetsprogrammets lönsamhetsbidrag för företaget. Således gör författarna inget försök att täcka in *alla* de faktorer som bör beaktas vid användandet av ett lojalitetsprogram. Någon studie av betal- eller kreditgivningstjänster lönsamhet görs inte. Avseende mått och mätning av lojalitetsprogrammets lönsamhetsbidrag, så avgränsas uppsatsen till enbart lojalitetsprogrammet. Någon studie av mått och mätning i allmänhet hos företaget genomförs inte.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2

Kapitlet redogör för den metod författarna valt att utgå ifrån vid utformningen av uppsatsen. Det förs en diskussion kring uppsatsens undersökningsansats samt val av metod. Författarna redogör även för hur val av företag har genomförts.

Kapitel 3

I kapitlet redogörs för uppsatsens referensram. Det förs en grundläggande diskussion kring lojalitetsprogram och dess troliga teoretiska kritiska framgångsfaktorer.

Kapitel 4

I kapitel fyra sammanställs insamlad primärdata. Empirin för varje företag redovisas utifrån rubrikerna; bakgrund, styrning, mått/mätning, framgångsfaktorer och lönsamhet. Avslutningsvis redovisas företagens marknadsföring gemensamt.

Kapitel 5

I detta kapitel ställs den referensram som använts mot empiri vilket leder till att uppsatsens syfte uppfylls.

Kapitel 6

De resultat som författarna anser sig kunna dra utifrån analysen presenteras. Redogörelsen för dessa sker utifrån uppsatsens tre frågeställningar. Slutligen ger författarna sina rekommendationer och ger förslag till vidare forskning inom område.

2 Metod



I detta andra kapitel belyses relevant metod för uppsatsen och hur vi har gått tillväga under studiens olika moment. I metodkapitlet avhandlas uppsatsens undersökningsansats, undersökningsmetod, undersökningens upplägg, datainsamlingsmetod, intervjustruktur och avslutas med källkritik.

2.1 Undersökningsansats

Det finns en mängd olika typer av undersökningar. Till de vanligaste hör enligt Patel och Davidson undersökningar som är av *explorativ* eller *deskriptiv* karaktär. Oftast genomförs dessa två undersökningar var och en för sig, men vid större undersökningar kan båda förekomma samtidigt.¹⁹ De flesta undersökningar kan klassificeras utifrån hur mycket forskaren vet om ett visst problemområde innan undersökningen startar. Om det finns kunskapsluckor kommer undersökningen att vara utforskande. Den typen av undersökningar kallas *explorativa*. Det främsta syftet med dessa undersökningar är att få fram så mycket information och kunskap som möjligt inom det bestämda problemområdet, samt genom detta försöka att belysa problemområdet allsidigt. Kreativitet och idérikedom är viktiga eftersom den här typen av undersökningar ofta syftar till att nå kunskap som kan ligga till grund för vidare studier. Oftast används ett flertal olika tekniker för att samla information vid *explorativa* undersökningar.²⁰

I de undersökningar där det redan finns en viss mängd kunskap inom det bestämda problemområdet, kommer undersökningen att vara beskrivande. Den typen av undersökningar kallas *deskriptiva*. Undersökningen syftar till att beskriva de förhållanden om vad som händer just nu eller vad som har hänt inom problemområdet, och begränsas till att undersöka några aspekter av de fenomen som är intressanta för undersökningen. Beskrivningarna av dess aspekter ska vara detaljerade och grundliga, och kan beskrivas var och en för sig, eller som samband mellan olika aspekter. Det vanligaste är att enbart använda sig av en teknik för att samla information vid *deskriptiva* studier.²¹

2.1.1 Val av undersökningsansats

Syftet i vår uppsats är att undersöka kritiska framgångsfaktorer för ett lojalitetsprogram. Eftersom det idag finns kunskapsluckor inom av oss valda område avser vi använda oss av en *explorativ* ansats. En *deskriptiv* ansats kommer även att användas för att beskriva de tidigare och även aktuella förhållandena inom vårt valda problemområde. Informationen kommer att inhämtas genom litteraturstudier och från intervjuer.

¹⁹ Patel och Davidson, s. 12 f.

²⁰ Patel och Davidson, s. 12 f.

²¹ Patel och Davidson, s. 13

2.2 Undersökningsmetod

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja mellan två olika angreppssätt, *kvalitativa* och *kvantitativa* metoder.²² Något förenklat kan det sägas att dessa två forskningsmetoder syftar på hur forskaren väljer att generera, bearbeta och analysera den information som samlats in för studien. Med kvalitativa inriktade forskningsmetoder menas att datainsamlingen för forskningen fokuserar på ”mjuka” data, så som kvalitativa intervjuer och tolkande analyser. Med kvantitativt inriktad forskning menas istället att forskningen fokuserar på ”hårda” data, vilket innebär mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder.²³

Det som är avgörande för om forskningen i huvudsak kommer att bedrivas i kvalitativt eller kvantitativt inriktning är hur undersökningsproblemet är formulerat.²⁴ Det finns ingen absolut skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder, och principiellt finns det heller inte något konkurrensförhållande dem emellan. De kan däremot med sina starka och svaga sidor stärka varandra, och kan med fördel kombineras i en och samma undersökning. Val av metod ska avgöras av vilken metod som passar bäst för att belysa det tänkta problemområdet. Detta innebär att det görs ett strategiskt val utifrån undersökningens problemställning.²⁵

2.2.1 Val av undersökningsmetod

I vår undersökning finns det inslag av både kvalitativa och kvantitativa metoder. Vår intervjuguide är mer präglad av kvalitativ karaktär, styrt från vår sida är enbart respondenternas svar vid ett fåtal frågor som antingen är besvaras med ett numeriskt värde, alternativt ett jakande eller nekande. Detta gör att denna del har en mer kvantitativ karaktär.

2.3 Undersökningens upplägg – Fallstudie

Det är mycket vanligt att använda sig av fallstudier som undersökningsmetod i organisationer. De flesta empiriska studier av organisationer utförs som fältstudier eftersom det mycket sällan går att arbeta på experimentellt vis. Organisationen måste därför studeras i sin befintliga omgivning och vi har ingen större kontroll av ovidkommande faktorer.²⁶

Forskaren kan välja att studera mer än ett fall vid undersökningar av processer och förändringar. Informationsinsamling av olika karaktär är vanligt vid fallstudier för att ge en så fyllig bild av det aktuella fallet som möjligt, exempelvis är det vanligt med både intervjuer och enkäter kombineras i datainsamlingen vid fallstudier inom ett företag.²⁷

²² Holme och Solvang, s. 13 f.

²³ Patel och Davidson, s. 12

²⁴ Patel och Davidson, s. 12

²⁵ Holme och Solvang, s. 76

²⁶ Backman, s. 48

²⁷ Patel och Davidson, s. 54 f.

2.3.1 Val av företag

Enligt Backman inträffar det ett avgränsningsproblem vid val av företag i en fallstudie. Variationsmöjligheterna vid val av företag kan anses oändliga och många gånger kan ett företag vara unikt i sin situation. För önskad jämförelse med liknande företag är det lämpligt att konsultera den vetenskapliga litteraturen innan fastställandet av kriterier för avgränsning. Detta moment innehåller sedan ett val av ett konkret företag. Flera företag kan uppfylla de kriterier som satts upp, vilket gör att ett företag slutligen måste väljas. Detta kan göras på ett flertal olika sätt, exempelvis kan det göras genom att välja det mest typiska företaget i sin genre.²⁸

Vår undersökning syftar till att undersöka om det finns några kritiska framgångsfaktorer för lojalitetsprogram. Med detta som utgångspunkt är minimikravet att ett företag måste ha ett lojalitetsprogram för att kunna vara aktuell för vår undersökning. Vi har valt ut fem företag som delvis arbetar inom olika branscher och som idag har ett lojalitetsprogram. För att minska svarsbortfallet i undersökningen har alla företagen erbjudits att de kan få vara anonyma. Två av företagen har valt detta alternativ, och de kommer därmed i uppsatsen att kallas för Företag A respektive Företag B. Övriga tre företag är KF, MQ och Scandic.

Företag A: Valdes för att de verkar inom detaljvaruhushandeln och har skilda områden inom sin verksamhet. Företag A verkar också inom ett av de övre segmenten inom sitt område, vilket vi fann lämpligt för vår studie.

Företag B: Även här gjordes valet utifrån att företagets bransch och det verkar inom konfektionsbranschen. Samt att det rör sig om ett relativt enkelt utformat lojalitetsprogram.

MQ: Detta val gjordes utifrån att MQ precis som Företag A verkar inom konfektionsbranschen, dock med den skillnaden att deras lojalitetsprogram är betydligt mer avancerat och sofistikerat.

Scandic: Valdes utifrån lojalitetsprogrammets grad av komplexitet och att företaget verkar inom en bransch med delvis annorlunda förutsättningar.

KF: Verkar inom en bransch som skiljer sig från de övriga, samt att lojalitetsprogrammet representerar en stor bredd, både geografiskt och genom ett högt medlemsantal.

Företag som hade varit intressanta för uppsatsens utveckling och resultat är SAS, ICA, IKEA, Lindex, Åhlens och Varbergskurort. Dessa företag har kontaktats men har av olika anledningar avböjt att delta i vår studie. SAS, ICA och Åhlens kunde alla tänka sig ställa upp som respondenter om det inte hade varit brist på tid. IKEA, Lindex och Varbergskurort har kontaktats ett flertal gånger, men har dock inte svarat på om de vill delta i vår undersökning eller ej.

²⁸ Backman, s. 52

2.4 Datainsamlingsmetod

Enligt Arbnor och Bjerke finns det två huvudgrupper av tekniker för datainsamling. Den ena är *sekundärdata* som är att utnyttja redan insamlat material, och det andra är *primärdata* som är att samla in ny data exempelvis genom intervjuer.²⁹

- Sekundärdata är information som tidigare är insamlade av andra, vilket gör att forskaren inte samlar informationen direkt från källan. Det betyder att informationen oftast har samlats in för ett annat ändamål och är därmed inte anpassad till den problemställningen som forskaren vill belysa.³⁰
- Primärdata innebär att forskaren samlar in information för första gången genom att gå direkt till den primära källan. Insamlingen av data är anpassad utifrån forskarens speciella problemställning.³¹ Denna information kan samlas in antingen genom att göra *besöksintervjuer*, *telefonintervjuer* eller *postenkät*.³²

2.4.1 Val av datainsamlingsmetod

Våra sekundärdata består utav litteratur som vi har funnit genom att använda oss utav Göteborgs Universitets sökmotor Gunda vilket gav oss en uppsjö av information rörande vårt ämne. Publicerade artiklar har hittats i välkända tidskrifter samt i databasen Emerald, vilka kompletterat den tillgängliga litteratur som vi har lånat. Till detta har det kompletterats med information om företagens lojalitetsprogram i form av foldrar och elektroniska källor. Resultatet av insamlingen av sekundärdata ligger till grund för vår teoretiska referensram som presenteras i kapitel tre.

Våra primärdata består utav intervjuer med de fem företag som deltagit i studien. Vi har skickat ut en intervjuguide i förväg till våra respondenter samt bifogat ett följdbrev där vi förklarar syftet med undersökningen. Intervjuerna har genomförts antingen via ett personligt besök hos företaget eller per telefon. Anledningen till att vi har valt att inte genomföra postenkät är att vår intervjuguide består till större delen av öppna frågor, och vår tanke med dessa frågor är att de ska fungera som underlag för en vidare diskussion. Besöksintervjuer gjordes hos två av företagen medan de andra tre intervjuerna var gjorda per telefon. Telefonintervjuerna användes på grund utav att två av respondenterna befann sig på resande fot och den tredje befann sig på huvudkontoret som är beläget långt från Göteborg.

²⁹ Arbnor och Bjerke, s. 241

³⁰ Jacobsen D.I, s. 153

³¹ Jacobsen D.I, s. 152

³² Eriksson och Wiedersheim-Paul, s. 85 f.

2.5 Intervjustruktur

En intervju är en kommunikation mellan *en intervjuare*, *en respondent* och *en åskådare*. Intervjuaren ska styra intervjun och ska förmedla vidare bland annat kunskap, åsikter och värderingar från respondenten till åskådaren.³³ Enligt Patel och Davidson är syftet med en kvalitativ intervju att upptäcka och identifiera egenskaper och karaktären hos något. De präglas så gott som alltid av en låg *standardiseringsgrad*, vilket betyder att frågorna ger utrymme för respondenten att svara med egna ord. *Struktureringsgraden* av den kvalitativa intervjun avgörs om frågorna ställs i en bestämd ordning eller ej. I det fallet där forskaren väljer att ställa frågorna i den ordning som faller sig bäst i det enskilda fallet präglas den av en låg struktureringsgrad.³⁴

Vår intervjuguide präglas till större delen av en låg standardiseringsgrad och en låg struktureringsgrad eftersom frågorna är av en mycket öppen karaktär och frågorna har ställts i den ordning som har passat det enskilda fallet. Ett fåtal frågor har präglats av en något högre standardiseringsgrad och därmed antagit en mer bestämd form.

2.6 Källkritik

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul ska alla källor granskas kritiskt. Det gäller för forskaren att bedöma det material som har samlats in för undersökningen. Med detta menas att forskaren rensar bort det som inte är bra och behåller det som åtminstone är acceptabelt. Forskaren måste även känna till de gränser för det resultat som framkommit och värdera det material som redovisas i rapporten. Syftet med källkritik är att fastställa rapportens *validitet* och *reliabilitet*.³⁵

2.6.1 Validitet

Validitetsbegreppet är uppdelat i två andra begrepp: *giltighet* och *relevans*. Den generella överrensstämmelsen mellan vårt teoretiska och vårt empiriska begreppsplan säger något om giltigheten. Relevans talar om hur relevant det empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för vår problemställning.³⁶

Frågorna har i intervjuguiden utformats på ett så tydligt sätt som möjligt, för att minimera risken för att missförstånd skall uppstå. Eftersom inga postenkäter använts så har respondenterna haft möjlighet att ställa frågor vid behov till författarna. För att öka trovärdigheten av intervjuerna så har vi skickat över en sammanställning till respektive respondent, som därefter har fått återkomma med synpunkter/ändringar. Detta kallas för kommunikativ validitet, och det ger oss en återkoppling till om våra tolkningar och slutsatser är rimliga.³⁷

³³ Jacobsen, J.K, s. 10 ff.

³⁴ Patel och Davidson, s. 69-82

³⁵ Eriksson och Wiedersheim-Paul, s. 85 f.

³⁶ Andersen, s. 85

³⁷ Patel och Davidson, s. 105

Enligt Patel och Davidsson kan forskaren välja att redovisa längre sekvenser av frågor och svar från en intervju. Forskaren kan också välja att i analysen bryta ut sekvenser av frågor och svar från flera olika intervjuer och föra samman dessa för att understödja en tolkning. Dock är det viktigaste att den enskilda intervjuens särart inte går förlorad.³⁸

2.6.2 Reliabilitet

För att veta att vi har en god validitet i den kvantitativa studien måste vi veta om vi gör detta på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att vi måste veta att vi har en god reliabilitet.³⁹ I den kvalitativa studien bör reliabiliteten istället ses mot bakgrund av den unika situationen som råder vid undersökningstillfället. Exempelvis kan respondenten ge olika svar på samma fråga som är ställd vid ett flertal olika tillfällen.

I den kvantitativa studien hade detta tolkats som låg reliabilitet medan det inte behöver vara så i det kvalitativa fallet. Det kan vara så att respondenten exempelvis har ändrat uppfattning och det är snarare så att det är viktigare att fånga svaret i den unika situationen. Om det yttrar sig i variationer är detta viktigare än att alltid erhålla samma svar. Dock börjar reliabilitet närma sig validitet i kvalitativa studier och dessa två begrepp ses av kvalitativa forskare som så sammanflätade, vilket gör att de sällan använder begreppet reliabilitet. Validitet har istället fått en vidare innebörd inom kvalitativ forskning.

För att kontrollera reliabiliteten har vi vid våra intervjuer varit två personer närvarande, en intervjuare och en som har registrerat intervju svaren parallellt med intervjuaren. Överensstämmelsen mellan de svar som har registrerats utgör enligt Patel och Davidsson ett mått på reliabiliteten som kallas *interbedömarreliabilitet*.⁴⁰ Efter varje intervju har en sammanställning genomförts av bägge författarna. Dessa sammanställningar har sedan stämts av mot varandra och resulterat i en slutlig sammanställning av intervjun. Det är denna slutliga sammanställning som verifierats med respondenterna i efterhand.

³⁸ Patel och Davidsson, s. 105 ff.

³⁹ Patel och Davidsson, s. 100 ff.

⁴⁰ Patel och Davidsson, s. 101 f.

3 Referensram



I detta tredje kapitel avser vi att avhandla de teoretiska utgångspunkter som kommer att ligga till grund för vår kommande analys. Kapitlet inleds med de ekonomistyrnings teoretiska utgångspunkter vi valt att använda oss av och fortsätter sedan med lojalitetsprogrammets dito.

3.1 Ekonomistyrningsteori

Begreppet *ekonomi* definieras av Ax et al som ”*hushållning med begränsade eller knappa resurser*”.⁴¹ Därför är det relevant att styra dessa begränsade eller knappa resurser på ett ändamålsenligt vis. Ewing och Samuelson definierar begreppet *styrning* som ”*alla de åtgärder som en ledning medvetet vidtar i syfte att öka måluppfyllelsen för företaget*”.⁴²

Vidare anger Ewing och Samuelson att både styrningen och ledningen skall vara anpassade till företagets verksamhet och dess situation.⁴³ Företag existerar för att uppnå mål, exempelvis kan huvudmålet vara ökad lönsamhet eller ökad tillväxt.⁴⁴ Historiskt sett och kanske även i praktiken är lönsamhet troligen det högst rankade företagsmålet eftersom det utgör grunden för ett företags överlevnad, både på kort och på lång sikt. På senare tid har dock styrningen mot enbart finansiella mål kommit att ifrågasättas alltmer. Effekten av detta är att en ny typ av ekonomistyrning med en där till hörande fokus på företrädelsevis icke-finansiella mål såsom nöjdhetsindex, kundvärde och lojala kunder vuxit fram.⁴⁵

Företagets huvudmål kan delas upp i olika delmål för företaget som helhet eller för olika delar av verksamheten. Delmålen kan vara både av finansiell och icke finansiell karaktär, och dessa ska tillsammans förverkliga företagets huvudmål.⁴⁶ Ekonomistyrningen har även här rollen som balansspelare mellan kortsiktiga och långsiktiga målsättningar.⁴⁷ För att nå sina uppsatta mål behöver företaget en *strategi*. Strategi handlar om den långsiktiga inriktningen för ett företag och utgör basen för den långsiktiga styrningen.⁴⁸ Strategin grundar sig på och tar sin utgångspunkt i företagets *vision*, ett önskvärt framtida tillstånd som beskriver vart företaget är på väg och vad det skall uppnå, och *affärsidé* som beskriver vad företaget ska ägna sig åt nu och i framtiden.

⁴¹ Ax et al, s. 14

⁴² Ewing och Samuelson, s. 30 ff.

⁴³ Ewing och Samuelson, s. 30 ff.

⁴⁴ Ax et al, s. 35 f.

⁴⁵ Ax et al, s. 30 ff.

⁴⁶ Ax et al, s. 47 f.

⁴⁷ Ewing och Samuelson, s. 20 f.

⁴⁸ Ewing och Samuelson, s. 11

Till strategierna kopplas verksamhetsplaner som i form av handlingsplaner och riktlinjer avser klargöra hur företaget ska arbeta för att nå uppsatta mål. Antalet strategier och inriktningen av dessa i ett företag är oftast beroende av dess storlek, i riktigt stora företag finns det strategier för och på flera organisatoriska nivåer. Det är oftast på divisions- eller affärsenhetsnivå som man håller sig till när man pratar om strategi.⁴⁹ Verksamhetsplaneringen återfinns i flera former, den form som vi avser fokusera på är ekonomistyrningen.⁵⁰

3.2 Kritiska Framgångsfaktorer

Olve et al anser att företaget, för att uppnå sina strategiska mål bör identifiera de framgångsfaktorer som är mest kritiska för företagets framgång och som är grundade i dess vision.⁵¹ Det gäller att hitta och identifiera de faktorer som har störst påverkan på företagets måluppfyllelse. Med andra ord måste företaget avgöra vilka som är mest kritiska samt rangordna dessa efter prioritering för att nå framgång. I slutändan kommer detta att leda till en allmänt accepterad och realistisk samling av de viktigaste faktorerna för framgång. Dessa kommer att ligga till grund för att utveckla de mest kritiska måtten.⁵² De kritiska måtten utvecklas närmare under rubriken prestationsmätning och prestationsmätt.

Ewing och Samuelson anser att det ofta krävs en fokusering på ett mindre antal mått eller områden för att kraftsamla organisationens ansträngningar. De skriver vidare att en sådan kraftsamling inte innebär att andra värden eller områden negligeras utan att de vill se fokuseringen mer som en katalysator för hela organisationen. Ewing och Samuelson ser således inget motsatsförhållande i att fokusera på ett litet antal mått och samtidigt uppnå nyckeltal för helheten. Snarare anser de att det är tvärtom, en fokusering kan innebära att helheten förbättras och även andra områden än det som fokuseras stärks. Dock anser Ewing och Samuelson att fokus måste skiftas tämligen ofta. Det vill säga att när ett problemområde har identifierats och sedan också lösts så skall fokus riktas åt ett annat håll.⁵³

3.3 Prestationsmätning och Prestationsmätt

Enligt Ax et al är prestationsmätning en form av företagets formella styrmedel. Prestationsmätning avser följa upp och mäta olika verksamhetsaspekter, och med prestation menas vad som faktiskt har åstadkommit, utförts eller vad som i framtiden kommer att utföras. Dessa formella styrmedel genererar ett antal olika former av prestationsmätt och dessa kan vara av både av finansiell- och icke finansiell karaktär. Utvecklingen av nya prestationsmätt har påverkats av att konkurrensmedlen förändrats. Konkurrensmedel såsom kundorientering, kundrelationer, hög kvalitet och god service har blivit allt viktigare för företaget att ta hänsyn till.

⁴⁹ Ax et al, s. 52-57

⁵⁰ Ax et al, s. 60 f.

⁵¹ Olve et al, s. 42

⁵² Olve et al, s. 68 f.

⁵³ Ewing och Samuelson, s. 123 ff.

Den kortsiktiga mätning som finansiella nyckeltal bygger på, innebär ofta att den passar dåligt ihop med den långsiktighet som krävs för nå upp till icke-finansiella nyckeltal, såsom exempelvis goda kundrelationer och i förlängningen även lojala kunder. Ytterligare kritik som ibland riktas mot de finansiella nyckeltalen är att de i liten utsträckning ger information om vad som skapar framtida värde för företaget och i alltför stor utsträckning fokuserar på redan inträffade händelser.⁵⁴

Ax et al menar att syftet är att det som åsyftas med företagets strategi också ska komma till uttryck i dess prestationsmätning och att det är detta som prestationsmåten bör fokusera på att mäta.⁵⁵ Fokus ligger hela tiden på att realisera strategin och detta uppnås genom konkreta handlingsplaner och riktlinjer. Ax et al ställer upp ett antal riktlinjer som bör följas för att företagets prestationsmätning skall vara ändamålsenlig, dessa är;⁵⁶

1. *Prestationerna som mäts/fokuseras ska kunna relateras till företagets strategi.*
2. *Prestationsmål ska knytas till valda mått på prestationer.*
3. *Prestationsmål ska vara motiverande för personalen och möjliga att uppnå.*

1. Prestationerna som mäts/fokuseras ska kunna relateras till företagets strategi.

Företag och dess anställda utför en mängd prestationer, dock är inte alla prestationer intressanta ur prestationsmätningssynpunkt. De prestationer som är relevanta att fokusera på är de som för företaget närmare sina mål och sin strategiuppfyllelse. Strategin skall alltså styra vilka mått som är relevanta. Det är också detta faktum som gör att de mjuka eller icke-finansiella måten blir särskilt intressanta för mätningen av lojalitetsprogram. Exempel på ett sådant mått är kundtillfredsställelse eller nöjd kund index, mätningen av desamma syftar då till att förverkliga strategin kring nöjda kunder. Utgångspunkten för den strategin är i så fall att nöjda kunder på något sätt tjänar strategins syfte. Hur detta samband enligt teoretiker och praktiker förhåller sig redogörs för under rubriken 5.7.

McKenzie och Shilling menar vidare att det finns ett antal faktorer som företagsledare bör beakta innan de inför någon form av prestationsmätningssystem. En av dessa är att fokusera på ett fåtal nyckelmått, annars riskerar mätningen och måten att få motsatt effekt och istället stjälpa strategin/måluppfyllelsen för företaget.⁵⁷

De prestationsmått som framförallt förespråkas av teoretikerna är följande;

- **Share-of-wallet**, hur stor andel av kundens totala budget som tillfaller företaget i fråga jämfört med dess konkurrenter, är ett mått som förespråkas av flera teoretiker inom RM-området.⁵⁸
- **Återköpsfrekvensen**, både hur ofta kunderna gör sina inköp och inköpssumma.⁵⁹

⁵⁴ Ax et al, s 627 ff., s. 671

⁵⁵ Ax et al, s 630 ff.

⁵⁶ Ax et al, s 630 ff.

⁵⁷ McKenzie och Shilling, s. 62 ff.

⁵⁸ Sällberg, s. 39 ff., Blomqvist et al, s. 105

⁵⁹ Sällberg, s. 39 ff., Ax et al, s. 652

- Kundtillfredsställelsen i form av ett **kundtillfredsställelseindex** eller **nöjdhetsindex**. Detta mått är också enligt Ax et al ett bra exempel på hur mätningen av icke finansiella nyckeltal skiljer sig från de finansiella. Skillnaden av de båda indexen utgörs av att nöjdhetsindex kräver faktiska kundintervjuer för att kunna mätas.⁶⁰
- **Kundsegmentering**, kan mätas med antal kunder och även köpesumma.⁶¹
- **Korsförsäljning**, företaget kan förbättra marknadsföringen genom att till stor del rikta denna mot redan befintliga kunder.⁶²
- **Täckningsbidrag** från respektive medlemsaktiviteter som företaget anordnar och utvecklingen av detsamma.⁶³
- **Responserna på de erbjudanden som kommuniceras till medlemmarna.**⁶⁴

2. Prestationsmål skall knytas till valda mått på prestationer.

När de strategiska prestationerna och därtill hörande mått valts skall företaget fastställa prestationsmål för desamma. För detta förfarande finns ett par olika varianter, en är att konkreta nivåer fastställs. Detta kan då exempelvis ske utifrån ägarnas lönsamhetskrav, konkurrenters prestationer eller utifrån den prestationspotential som anses existera. En andra variant är att arbeta utan fastställda prestationsmål och istället använda sig av ett signalsystem. Syftet är för ett sådant system att få signaler om avvikelser och då kunna vidta åtgärder.⁶⁵

3. Prestationsmål skall vara motiverande för personalen och möjliga att uppnå.

För att öka uppfyllelsen av prestationsmålen är det viktigt att företagets personal är medveten om syftet med målen, kan påverka de prestationer som mäts, har kunskap om hur denna påverkan kan utövas samt att personalen informeras om utfallet av prestationsmätningen.⁶⁶

En alternativ metod för att öka strategi/måluuppfyllelsen är en koppling av ett belöningsystem till prestationsmätningen, som i flera fall anses kunna öka måluuppfyllelsen och ha en positiv påverkan på företagets utveckling. I teorin anges bland annat att individer som har möjlighet att bli belönade är mer motiverade, och extra motiverande anses mål som kräver viss ansträngning vara. Individerna inser samtidigt att de prestationer som belönas är viktiga för företaget samt att individernas beteende styrs av mätningen och därför skall det som företaget önskar fokusera på, mätas och belönas.

⁶⁰ Ax et al, s. 650, Olve et al, s. 296

⁶¹ Blomqvist et al, s 108

⁶² Blomqvist et al, s 108

⁶³ Butscher, s. 156

⁶⁴ Butscher, s. 156

⁶⁵ Ax et al, s. 634

⁶⁶ Ax et al, s. 634

Historiskt sett har finansiella mått i stort sett uteslutande använts som bas för belöningar, på bekostnad av de icke finansiella måtten. På senare tid har kritiken mot en sådan bas växt sig allt starkare och argumentet som framförallt förs fram, är att individer väljer att maximera sin kortsiktiga bonus och för att uppnå denna offerar långsiktiga målsättningar som företaget satt upp.⁶⁷

3.4 Lojalitetsprogrammets utformning

Enligt Blomqvist et al är lojalitetsprogram ett sätt att formalisera kontakten med kärnkunderna. Huvudmålet för lojalitetsprogrammet är att öka lönsamheten, intäkterna och marknadsandelarna för företaget.⁶⁸ Syftet med lojalitetsprogram är att det ska fungera som ett strategiskt verktyg, och inte som i många fall att det enbart användas som ett promotionverktyg i allmänhet. Argumentet för användningen av lojalitetsprogram är att det skall bygga upp relationer till kunderna och kontinuerligt förmedla de fördelar som finns för kunden att delta i lojalitetsprogrammet.⁶⁹

För företagets räkning handlar användandet av lojalitetsprogram i många fall också om en segmentering av kunderna. Målet med denna segmentering är att identifiera de för företaget lönsamma kunderna och fokusera på dessa.⁷⁰ Blomqvist et al definierar lojalitetsprogram på följande sätt:

*”Ett lojalitetsprogram är en formaliserad sammanslutning av kunder vilka uppfyller vissa kriterier som företaget ställt upp, vilka utför någon form av prestation för sitt medlemskap och som belöning för detta erhåller förmåner som bara är tillgängliga för lojalitetsprogrammets medlemmar”.*⁷¹

Sällberg går lite längre än Blomqvist et al då han i sin definition fokuserar mer på att företaget belönar sina aktiva kunder i syfte att öka byteskostnaden för dem.⁷² Sällberg definierar lojalitetsprogram som:

*”Ett program som huvudsakligen inriktar sig på att skapa byteskostnader för kunderna genom att belöna befintliga kunder för ett visst beteende”.*⁷³

Oftast finns medlemmarna med i en databas där information om desamma finns, såsom personuppgifter, inköpsfrekvens, antal intjänade poäng och respons på olika kampanjer. För att underlätta insamlingen av dessa data har företagen ofta ett medlemskort knutet till sitt lojalitetsprogram.⁷⁴

⁶⁷ Samuelson, s. 137 ff.

⁶⁸ Butscher, s. 7

⁶⁹ Blomqvist et al, s 112 ff.

⁷⁰ Best, s. 131

⁷¹ Blomqvist et al, s 111

⁷² Sällberg, s. 6

⁷³ Sällberg, s. 114

⁷⁴ Butscher, s. 137-145

Lojalitetsprogrammet ska enligt Blomqvist et al vara uppbyggt så att det attraherar rätt medlemmar, erbjuder dem unika förmåner och skapar byteskostnader så att medlemmarna fortsätter att vara lojala mot företaget. Lojalitetsprogrammet ska även vara lättförståligt och greppbart för medarbetarna för att de ska kunna förmedla ut information om fördelarna med programmet till kunderna.⁷⁵

Sällberg menar att lojalitetsprogrammen kan vara utformade på ett linjärt eller ett icke-linjärt sätt. Företag som arbetar med linjära samband i sina lojalitetsprogram har ingen koppling mellan ökade förmåner och hur kunden spenderar. Förmåner kan vara av både finansiell och icke finansiell karaktär.⁷⁶ Den finansiella förmånen kan vara kvantitetsrabatt som exempelvis en värdecheck, och den icke finansiella dito kan vara värdetillägg så som extra service.⁷⁷ Vad som är att föredra av de två ovanstående avgörs av medlemmens preferenser, men det som säkert kan sägas är att medlemmen kommer aldrig att värdera bonusen till mer än marknadspriset för densamma.⁷⁸

Företag som arbetar med icke-linjära samband i sina lojalitetsprogram har en exponentiell ökning av förmåner ju mer kunden spenderar. Med detta menas att företaget har satt upp ett antal olika bonusnivåer på förhand, där det för varje nivå sker en ytterligare ökning jämfört med den tidigare nivån. Detta innebär att det skapas incitament för kunden att vilja spendera mer för att komma upp ytterligare en nivå och således också erhålla mer förmåner.⁷⁹ Dessa bonusnivåer brukar kallas medlemsnivåer av företagen, och de leder till en form av självsegmentering av kunderna genom att de på förhand kan se vad som krävs för att uppfylla och erhålla förmånerna på respektive nivå.⁸⁰

Enligt Sällberg finns det företag som arbetar med både poäng- och bonusfunktion på ett icke-linjärt sätt i sitt lojalitetsprogram, vilket gör att för varje nivå som medlemmen avancerar får fler poäng per spenderad krona och bättre och fler förmåner än tidigare nivå. Ju högre medlemsnivå desto högre är bonusen relaterade till respektive nivå, och Sällberg påpekar att det är lättare att behålla sin medlemsnivå än att avancera en ytterligare nivå. Bonusfunktionen är beroende av poängfunktionen för att avancera eller behålla sin medlemsnivå. Dock gäller inte tvärtom i det fallet som medlemmen får behålla sin medlemsnivå nästa år.⁸¹

Oavsett om företaget använder sig av ett linjärt eller icke-linjärt bonussystem för att ge sina medlemmar bonus är det viktigt att undvika att byteskostnaden blir noll för medlemmarna i lojalitetsprogrammet. Fördelen enligt Sällberg med ett icke-linjärt bonussystem är att det blir färre tillfällen då byteskostnaden blir väldigt låg jämfört med ett linjärt bonussystem. För att få medlemmarna att fortsätta att investera i lojalitetsprogrammet är det viktigt att dessa tillfällen är så få som möjligt.⁸²

⁷⁵ Blomqvist et al, s 112 ff.

⁷⁶ Sällberg, s. 89-100

⁷⁷ Blomqvist et al, s. 112 ff.

⁷⁸ Sällberg, s. 89 ff.

⁷⁹ Sällberg, s. 89-100

⁸⁰ Blomqvist et al, s. 115 f.

⁸¹ Sällberg, s. 97 ff.

⁸² Sällberg, s. 95 f.

3.5 Organisatorisk anpassning

Företag har under senare år investerat miljoner i avancerade tekniska lösningar för att optimera sina lojalitetsprogram.⁸³ En av orsakerna till att dessa investeringar inte alltid lyckas kan vara att företaget bara har bestämt att det ska ha ett lojalitetsprogram och inte funderat kring varför och hur detsamma skall användas. Företagen förstår kanske inte heller alltid hur de ska implementera ett lojalitetsprogram för att det skall bli lönsamt.⁸⁴ Avgörande faktorer hos de företag som har lyckats väl med detta styrverktyg är att de har haft ett disciplinerat sätt att angripa de problem som införandet kan medföra.⁸⁵ För att lyckas att införa ett lojalitetsprogram på ett framgångsrikt sätt bör företaget enligt Rigby et al undvika följande tre fallgropar:

- Implementering av ett lojalitetsprogram *före* skapandet av en kundstrategi i företaget.
- Starta med ett lojalitetsprogram *innan* företaget har anpassat organisationen till detsamma.
- Anta att mer avancerad teknik i alla lägen är *bättre* än mindre avancerad teknik.⁸⁶

Många tror att ett lojalitetsprogram ska lösa problemen för företaget med vilka kunder som är lönsamma. Det kan enbart göras om lojalitetsprogrammet anpassas utifrån företagets valda kundstrategi för respektive segment. Detta är den första fallgropen som företaget står inför eftersom lojalitetsprogrammet ska ses som stöd för kundstrategin. Lojalitetsprogrammet anpassas efter den valda strategin och inte tvärt om för att programmet ska kunna fungera på ett effektivt sätt. Den enligt Rigby et al farligaste fallgropen är att införa ett lojalitetsprogram innan företaget har skapat en kundfokuserad organisation. Det räcker inte enbart med en kundstrategi för att öka relationerna med de lönsamma kunderna, hela företaget måste anpassas till kundernas behov. Företaget måste se över sin organisationsstruktur och sitt system innan de investerar i ett lojalitetsprogram. De företag som har lyckats har under flera år arbetat med att förändra sin organisationsstruktur och sina system innan införandet av ett lojalitetsprogram. Det är också viktigt att hela företagskulturen anpassas mot kundernas behov.⁸⁷

Ett antagande om att mer avancerad teknologi är bättre än mindre avancerad, är en kostsam fallgrop. Kundstrategin kan ibland uppnås genom att endast motivera personalen att vara mer uppmärksamma på kundernas behov. För företagen gäller det ofta att börja med den mindre avancerade teknologin, det kanske alls inte behövs stora investeringar i avancerad teknologi.⁸⁸ Information i realtid kräver dock avancerad teknologi och är mycket kostsamt. I många branscher är detta ett måste för att kunna bedriva verksamhet, dock bör lojalitetsprogrammet anpassas efter företagets behov av information i realtid. Detta kan då skapa värdefulla fördelar genom att erhålla aktuell och komplex information om kunden.⁸⁹

⁸³ Rigby och Ledingham, s. 118

⁸⁴ Rigby et al, s. 101 f.

⁸⁵ Rigby och Ledingham, s. 118

⁸⁶ Rigby et al, s. 101-109

⁸⁷ Rigby et al, s. 102 ff.

⁸⁸ Rigby et al, s. 104 ff.

⁸⁹ Rigby och Ledingham, s. 122-128

3.6 Kundlojalitet

Enligt flera teoretiker verksamma inom området är kundlojalitet ett komplext begrepp som ofta ges en något olika innebörd delvis beroende på vem som redogör för det. Gemensamt för de flesta är dock att det innefattar eller innebär någon form av *inköp*.⁹⁰ Blomqvist et al anger två huvudsakliga skäl till att företag bör genomföra investeringar i RM-strategin och därigenom öka kundlojaliteten, dessa är:

- Med rätt typ av marknadsföringsinsatser är det ofta möjligt att bygga upp en lojal kundbas med hög återköpsfrekvens.
- Beräkningar visar dessutom att företag spenderar minst fem gånger så mycket kapital på att få en ny kund som att behålla en befintlig kund.⁹¹

Ovanstående resonemang kan ställas mot det som Lindbom och Jonsson anser, nämligen att 70 % av företagets intäkter består av återköp. De anser att denna siffra hade varit ännu högre om företagen gjort större ansträngningar att sälja till befintliga kunder.⁹² Gällande återköpsfrekvensen anser Sällberg att det är det mest intressanta att kombinera med share-of-wallet för att kunna se om kunderna är lojala.⁹³ Blomqvist et al lägger till Sällberg: s resonemang att det är möjligt om RM används på ett ändamålsenligt vis. Dock är det troligt att kunden upphör att vara lojal om en konkurrent presenterar ett bättre erbjudande. En samverkan mellan kundtillfredsställelse och lojalitet existerar, dock anses sambandet inte vara linjärt och bara gälla upp till en viss nivå. Dessutom anses det finnas en brytpunkt där en ökning av kundtillfredsställelsen inte längre leder till någon ökad lojalitet.⁹⁴

Sällberg delar istället upp kundlojalitet på tre sätt: *attitydlojalitet*, *beteendelojalitet*, och *byteskostnader*. Attitydlojalitet är den typ som innebär att kunden föredra ett märke framför ett annat på grund av sina positiva attityder gentemot detta märke. Beteendelojalitet anses vara när invanda beteenden styr kundens val av produkt. Argument förs fram för att enbart attityd eller beteendelojalitet inte kan förklara en kunds återköp. Vidare förs resonemang om att en kombination av dessa båda skulle kunna vara förklaringen till varför en kund återkommer och har en hög återköpsfrekvens. Begreppet byteskostnad, har dock ansetts som den enskilt starkaste orsaken till återkommande köp hos ett företag. Denna byteskostnad innebär att medlemmen i ett lojalitetsprogram, som innebär monetära eller andra förmåner, får en extra kostnad för att välja en konkurrents produkter. Det vill säga alternativkostnaden för ett sådant byte blir större på grund av de förmåner som lojalitetsprogrammet innebär. För lojalitetsprogram utgör kvantitetsrabatt/bonus byteskostnaden.⁹⁵ Resonemanget som Sällberg för leder fram till hans definition av en lojal kund:

*”En kund som gör upprepade återköp och spenderar en hög andel av sin konsumtion hos ett märke eller ett företag och som med en konsekvens av de byteskostnader som skapas förväntas fortsätta att göra så”.*⁹⁶

⁹⁰ Blomqvist et al, s. 102, Gummesson, s. 119, Sällberg, s. 31-42

⁹¹ Blomqvist et al, s. 102

⁹² Lindbom och Jonsson, s. 24

⁹³ Sällberg, s. 39

⁹⁴ Blomqvist et al, s. 102 ff.

⁹⁵ Sällberg, s. 31-42

⁹⁶ Sällberg, s. 113

3.7 Kundvärde

Enligt Lindstedt och Burenius finns det i princip två strategier för att öka kundvärdet. Den första strategin är att öka den mottagna förmånen, och den andra strategin är att minska den totala kostnaden. Med detta som bakgrund definierar ovanstående författare kundvärde som:⁹⁷

*”Kundvärde är relationen mellan mottagna förmåner som kunden vinner från en produkt, och den totala kostnaden i tid, pengar och andra insatser som krävs för att erhålla och använda en produkt”.*⁹⁸

Med produkt menar Lindstedt och Burenius vilken kombination som helst med hårdvara, mjukvara, tjänst och support som erbjuds till kunderna. De menar även att kundvärdet handlar om företagets förmåga att skapa en värdenivå som saknar motstycke för sina kunder. Det är den förmågan som avgör företagets lönsamhet och tillväxt, och dessa ligger till grund för företagets långsiktiga överlevnad. Alla kunder strävar efter att maximera inköpsvärdet, vilket är att de vill erhålla den produkt som ger mest värde för pengarna. Pris viktas mot det som kunden erhåller vid anskaffning av produkten, och det företag som kommer att leverera produkten på bästa sätt vinner kundernas förtroende och därmed försäljningen av produkten.⁹⁹

Butscher menar att värde för kunden kan skapas på två sätt genom ett lojalitetsprogram: Det ena är att företaget kopplar till en betal-, spar- och kreditfunktion till medlemskortet genom att samarbeta med ett etablerat kreditkorts företag. Det vanligaste är dock idag att medlemskortet fungerar enbart som en identifikation för att samla poäng, men enligt Butscher har den här typen av medlemskort inte någon speciell mening. Han menar att medlemskortet måste skapa ett värde för kunden, annars finns det ingen anledning att inneha detsamma. Det andra är att företaget anordnar speciella evenemang eller samarbetar med partnerföretag där medlemmen måste visa upp sitt medlemskort för att ta del av aktuella erbjudanden.¹⁰⁰

Sällberg instämmer med att partnerföretag kan skapa kundvärde. Han menar att det i grunden finns två olika typer av partnerföretag: Det ena är partnerföretag där medlemmen kan få bonus men inte kan samla poäng. Det andra är partnerföretag där medlemmen kan samla poäng men inte kan få bonus. Men det finns även de partnerföretag där medlemmen kan både samla poäng och få bonus.¹⁰¹ Han menar även att nedanstående tre möjligheter kan påverkas i en positiv riktning genom att samarbeta med partnerföretag.

Sällberg menar att det finns tre möjligheter att skapa kundvärde. Det första är *antalet återbäringsalternativ*, med detta menar han att kunden skall ges flera olika möjligheter att utnyttja sina insamlade bonuspoäng. Det andra berör *efterfrågeelasticiteten i återbäringsportföljen*. Poängen här är att kunden inte upplever samma nytta med andra bonusen om produkten är samma som i den första.

⁹⁷ Lindstedt och Burenius, s. 13

⁹⁸ Lindstedt och Burenius, s. 13

⁹⁹ Lindstedt och Burenius, s. 13 ff.

¹⁰⁰ Butscher, s. 137-145

¹⁰¹ Sällberg, s. 100 f.

Exempelvis kan nämnas att nyttan av första bonuskaffemaskinen är betydligt mer värd för kunden än vad en andra och tredje kaffemaskinen är. Självfallet finns exempel där nyttan inte avtar med mängden bonus men dessa torde vara sällsynta. Tredje och den sista av Sällbergs möjligheter är *portföljens flerdimensionella återbäringsalternativ*, med detta menas att den individuella nyttan är subjektiv, det som är högt kundvärde för en medlem kan vara lågt för en annan.¹⁰²

3.8 Kommunikation

Ett av lojalitetsprogrammets huvudmål är enligt Butscher att skapa möjligheter för att kunna kommunicera ut företagets och programmets fördelar till kunderna. För att kunna göra detta menar han att det krävs att medarbetarna vet hur de ska kommunicera med kunderna på rätt sätt.¹⁰³

Kommunikationen med kunderna som är medlemmarna i lojalitetsprogrammet måste ske på ett sätt som endast de kan ha tillgång till, och därmed inte företagets övriga kunder. Kommunikationen kan innehålla bland annat information om medlemsförmåner, speciella evenemang och produkt erbjudanden. Denna information kan kommuniceras ut genom exempelvis medlemtidning, nyhetsbrev och via företagets hemsida. Det viktiga är enligt Butscher att inte skicka ut medlemsinformation för ofta för det kan skapa irritation hos medlemmen. Varje gång kunden får medlemsinformation ska det kännas viktigt att läsa den.¹⁰⁴

Det är viktigt att medarbetarna förstår lojalitetsprogrammets mål, koncept och medlemmarnas betydelse för programmet. Detta är grundläggande för att lojalitetsprogrammet ska fungera överhuvudtaget, och det är framförallt viktigt att de medarbetare som har daglig kundkontakt har tillräckligt med kunskap för att kunna besvara frågor gällande lojalitetsprogrammet.¹⁰⁵

Enligt Blomqvist et al ska lojalitetsprogrammet förutom att kommunicera ut fördelar till företagets kunder också fungera som en tvåvägskommunikation, vilket innebär att företaget även ska lyssna på kunden. Detta ger företaget värdefull information om kunden och dennes preferenser, och det gör att lojalitetsprogrammet kan anpassas alltefter att kundernas önskemål förändras.¹⁰⁶ För att detta informationsutbyte skall vara framgångsrikt bör det bygga på de händelser som på olika sätt påverkar den framtida utvecklingen mellan kunden och företaget.¹⁰⁷ Det anses vara av vikt för företaget att kundens uppfattningar och synpunkter fångas upp och här spelar kommunikationen en avgörande roll. Mätningen av exempelvis kundtillfredsställelsen kan i stort sett enbart ske hjälp av enkäter och undersökningar.¹⁰⁸

¹⁰² Sällberg, s. 85 ff.

¹⁰³ Butscher, s. 115

¹⁰⁴ Butscher, s. 115-123

¹⁰⁵ Butscher, s. 123 ff.

¹⁰⁶ Blomqvist et al, s. 54-62

¹⁰⁷ Blomqvist et al, s. 63-68

¹⁰⁸ Blomqvist et al, s. 67

3.9 Segmentering

Koch beskriver det som ofta benämns Paretos princip/lag för en slags 80/20-princip. Innebörden i regeln/principen är i enkelhetens namn att det finns en inbyggd obalans mellan orsak och verkan eller som det också kallas, input och output. Koch skriver vidare att principen får stora delar av sin relevans just på grund av att den inte följer vår intuition, vi har en förmåga att förvänta oss att alla kunder skall vara lika mycket värda för ett företag och att alla produkter skall vara lika viktiga för företagets försäljning. Således att alla orsaker skall ge samma verkan och att en input på 50 % skall motsvaras av en output på 50 %.¹⁰⁹

Koch konstaterar också följande:

"... men en fascinerande konsekvens av 80/20-principen är hur långt företag och marknader fortfarande befinner sig från optimala lösningar".¹¹⁰

Och skriver vidare att:

"Segmentering är nyckeln till att förstå och driva upp lönsamheten".¹¹¹

Koch: s resonemang bygger på vad han kallar för ett "80/20-tänkande" och målet är för företag att finna och fokusera sig på de 20 % som antas stå för 80 % av dess försäljning. I förlängningen innebär detta att företag som satsar på traditionell marknadsföring når stora delar av sina kunder men enligt 80/20-principen innebär en sådan satsning att företaget felaktigt satsar lika mycket på alla kunder. Det vill säga inga extra insatser på den 20 %-iga andel av kundgruppen som kan förväntas stå för, om inte 80 %, så i alla fall för merparten av försäljningen.¹¹²

Implementeringen och användandet av en RM-strategi är målet att uppnå lojalitet bland *lönsamma* kunder. Denna lojalitet anses sedan vara till gagn för både företaget och dess kunder. Utgångspunkter för RM-strategin anses vara att företaget ska rikta sina marknadsföringsinsatser rätt och därmed erhålla ett betydligt större utbyte av desamma.¹¹³

Ett införande av ett lojalitetsprogram innebär enligt Blomqvist et al en form av självsegmentering. Om inträdeskraven i lojalitetsprogrammet är korrekt utformade innebär detta att lönsamma och lojala kunder kommer att se förmånerna som tillräckliga för att motivera ett aktivt medlemskap. Effekten blir också att mindre lönsamma kunder som exempelvis byter leverantör ofta, kommer att finna dessa krav för i höga i förhållande till de förmåner som lojalitetsprogrammet för med sig och därför inte ansöker om medlemskap. Därefter är det upp till företaget att försöka skapa och etablera vad Blomqvist et al kallar för utträdehinder.¹¹⁴

I uppsatsen benämner vi dessa utträdehinder för kundvärde och företagets åtgärder för att maximera detta redogör vi för i avsnitt 3.7

¹⁰⁹ Koch, s. 14-22

¹¹⁰ Koch, s. 14

¹¹¹ Koch, s. 17

¹¹² Koch, s. 18

¹¹³ Blomqvist et al, s. 114 ff.

¹¹⁴ Blomqvist et al, s. 114 ff.

3.10 Lönsamhet

Beräkningar av lönsamheten för lojalitetsprogram har länge varit sparsamt förekommande i teorin men väcker numera ett allt större intresse. Vi redogör nedan för några av de utgångspunkter och samband som teoretikerna anser vara de viktigaste.

En allmänt accepterad utgångspunkt bland de teoretiker vi studerat är att det långsiktiga tänkandet bör ges en betydande plats i företagets arbete med lojalitetsprogram. Investerare i lojalitetsprogram får ingen omedelbar effekt utan en sådan inträder först efter viss tids användning av programmet. Dock måste ibland ett kortsiktigt tänkande prioriteras före det långsiktiga. Vissa situationer gör nämligen att företaget måste rädda dagens affärer för att kunna genomföra morgondagens.¹¹⁵

Omfattande studier har på senare tid genomförts av bland annat Fornell, studierna fann ett samband mellan en hög kundtillfredsställelse och höga framtida vinster för företaget. Dock är det stora skillnader i retention (andelen kunder som är kvar efter en viss tid) mellan mycket nöjda och nöjda kunder. Mycket nöjda kunder har en mindre tendens än nöjda kunder att byta leverantör. Skillnaderna synliggjordes vid en enkätundersökning, då de mycket nöjda kunderna uppgav att 80 % av dem kunde tänka sig att fortsätta vara kunder hos företaget. Motsvarande siffra för nöjda kunder var endast 20 %. Slutsatsen av denna undersökning är enligt Gummesson att det inte räcker med att ha nöjda kunder utan dessa måste hela tiden underhållas och deras trohet belönas, för att de i framtiden skall bli mycket nöjda.¹¹⁶

En låg kundomsättning innebär inte automatiskt att företaget i fråga har lojala kunder enligt Blomqvist et al, företaget kan ha en låg kundomsättning samtidigt som de har en hög kundlojalitet. Därför är målet att skapa en låg kundomsättning men samtidigt en hög kundlojalitet. Studier som gjorts visar att en kund blir mer lönsam för ett företag ju längre kunden stannar hos företaget.¹¹⁷ Av denna anledning blir det relevant för ett företag att i möjligaste mån minimera kundavhoppen och därmed uppnå en låg kundomsättning. En studie som genomfördes påvisade att en minskning av kundavhoppen med fem % innebar en ökning av företagets lönsamhet med mellan 25 och 85 %, beroende på vilken bransch det rörde sig om.¹¹⁸ Blomqvist et al anser att denna ökning av lönsamheten består i ökning av ett antal faktorer då en kund förblir ett företag trogen.

- För det första anser Blomqvist et al att en ökning av lönsamheten infinner sig därför att kundens inköp anses öka ju längre kunden är företaget trogen, detta under förutsättning att företaget kan leverera det förväntade värdet. Om företaget lyckas väl med att leverera det förväntade värdet så får det som konsekvens att kunden tenderar att anlita företaget i allt större utsträckning.

¹¹⁵ Gummesson, s. 22 f.

¹¹⁶ Samuelson, s. 645

¹¹⁷ Blomqvist et al, s. 110

¹¹⁸ Blomqvist et al, s. 111

- Som en andra orsak till den ökade lönsamheten med tiden anser Blomqvist et al utgörs av möjligheten att ta ut högre priser av kunden. Denna möjlighet uppstår genom att företaget skapat en relation med kunden och på så sätt erhåller kunden en reduktion i den risk som alltid anses förknippad med ett inköp. Denna riskreducering anses kunden vara beredd att betala något extra för.
- Som tredje anledning till den ökade lönsamheten ses det faktum, att företagets kostnader för kunden kommer att minska i takt med att företaget lär känna sin kund bättre. Då i form av en mer kostnadseffektiv kommunikation med kunden och genom att kunden erbjuds rätt saker.

Avslutningsvis anser Blomqvist et al att en ökning av lönsamheten kommer att ske genom att en nöjd kund kommer att sprida detta vidare till andra potentiella kunder, denna typ av marknadsföring är att anse som en av de mest kostnadseffektiva formerna av marknadsföring. I sammanhanget kan också nämnas att en missnöjd kund många gånger inte klagar men istället sprider sitt missnöje vidare. Precis som nöjda kunder kan hjälpa företaget väsentligt, kan missnöjda kunder stjälpa företaget i stor mån.¹¹⁹

¹¹⁹ Samuelson, s. 650

4 Empiri



I detta kapitel ger vi läsaren en sammanfattning av de intervjuer som vi genomfört och redovisar det viktigaste som framkommit under respektive intervju, vilket senare kommer att utgöra det empiriska underlaget i vår analys. Den intervjuguide vi använt oss av vid intervjuerna återfinns i sin helhet i bilaga 1 respektive bilaga 2. Respondenternas svar redovisas företag för företag uppdelat på rubrikerna bakgrund, styrning, mått/mätning, framgångsfaktorer och lönsamhet. Avslutningsvis kommer marknadsföringen för respektive företagen att redovisas gemensamt i punkt 4.6

4.1 Företag A

4.1.1 Bakgrund

Respondenten för Företag A är tillika projektledare för lojalitetsprogrammet. Företaget bedriver sin verksamhet i detaljvaruhushandeln och finns representerat i de centrala delarna av ett antal större städer. Företaget arbetar sedan en lång tid tillbaka med lojalitetsprogram och anser sitt program vara i stort sett helt etablerat hos kunderna idag.

Företaget har två kundkort knutna till sitt lojalitetsprogram. Det ena är ett förmånskort som har betal-, kredit-, och sparfunktioner som tillhandahålls i samarbete med MasterCard, och det andra är enbart ett förmånskort utan nämnda funktioner. Kunderna samlar poäng och antalet poäng avgör vilka erbjudanden och förmåner som kunden erhåller. Kunder som har förmånskort kopplat till MasterCard kan dessutom få poäng på köp som görs utanför företaget. Poängintervallet för bägge korten ligger mellan 0,2 och 2 poäng per spenderad krona. Dessa poäng kan kunden sedan använda för att erhålla olika typer av varor som företagets olika verksamheter säljer. Exempelvis kan 6000 poäng innebära att kunden kan byta dessa 6000 insamlade poäng mot exempelvis en pikétröja. Företaget presenterar kontinuerligt olika varor för sina kunder med därtill kopplade poängsummer.

Beroende på hur många poäng som kunden lyckas att samla ihop kan också det förmånskort som är kopplat till MasterCard kosta antingen 150 eller 300 kronor per år, och det andra förmånskortet är antingen gratis eller kostar 150 kronor per år. Kunderna som är medlemmar i lojalitetsprogrammet får även en medlemstidning hemskickad två gånger per år samt tillgång till en mängd andra förmåner.

Företaget verkar som sagt i detaljvaruhus handeln och har som nämnts ett lojalitetsprogram som är knutet till dess skilda avdelningar. De verkar inom flera branscher genom att andra verksamheter hyr in sig på företagets respektive avdelningar, dock med ett kriterium att de ska inrymmas i företagets övergripande profil. Syftet med införandet av lojalitetsprogrammet var att företaget ville veta mer om kunderna.

Syftet med lojalitetsprogrammet är förutom informationsinsamlingen även att kunna erbjuda kunden ett mervärde vid försäljning av ett plagg som kunden produktmässigt annars lika gärna kunde ha köpt i en annan affär. Detta mervärde kommer i form av olika erbjudande beroende på hur mycket kunden har handlat för samt erbjudande vid specifika tillfällen som exempelvis kundkvällar. Företaget uttalar inte något arbete med byteskostnader men anser på en direkt fråga att detta skulle kunna vara en väg som kan vara möjlig i framtiden. Syftet med lojalitetsprogrammet är ytterligare att kunna kommunicera med kunderna och kunna möta nya trender på ett effektivt sätt.

4.1.2 Styrning

Varje verksamhet styrs självständigt, dock binder de upp sig till företaget genom att de ska anpassas till företagets profil samt att bidra till dess marknadsföringskostnader och följa den givna marknadsplanen som gäller för alla avdelningar i företaget. För att underlätta styrningen av verksamheterna hjälper företaget exempelvis till med att skapa incitament för försäljning och statistik över kundernas inköp i respektive verksamhet. Lojalitetsprogrammet styrs med kundkortet som verktyg. Genom kundkortet marknadsförs verksamheternas varumärken samt olika händelser i varuhuset. Styrningen för lojalitetsprogrammet sker mot uppställda mål som kontinuerligt följs upp.

4.1.3 Mått/mätning

Mått som ingår i företagets mätning är bland annat följande: kors- försäljning, kund köp per avdelning, antal inköp, omsättning lojalitetsprogrammets kunder/total omsättning, poäng omsättning, 10-topp avdelningar, antal inlösta kampanjer och snitt köp. Svansfrekvens på erbjudanden och poängomsättningen.

Respondenterna anser på en direkt fråga att mätning av share-of-wallet hade varit intressant, men de anser att detta är svårt att genomföra. Det finns vissa mörkertal vid mätningen, det är svårt att säga om kunderna som är medlemmar i lojalitetsprogrammet hade gjort sina inköp ändå och om dessa hade varit av samma storlek även om det inte hade funnits ett lojalitetsprogram. För att få en liten aning om hur stor andel av kunderna som får utskick och sedan dyker upp på exempelvis kundkvällar, mäter och registrerar företaget detta genom att kunden måste ha med samt dra sitt kundkort i entrén. Företaget anser också att det är svårt att exakt säga hur lönsamma kundkvällarna är, även om företaget mäter hur mycket kunderna spenderar och hur stora intäkterna blir under en kundkväll. Företaget tror sig ändå kunna beräkna lönsamheten för en kundkväll genom att ställa vad det kostar att anordna den mot vad man säljer för, en slags täckningsbidrag för kundkvällen. Dock kan de aldrig veta om denna försäljning hade uppstått ändå.

4.1.4 Framgångs faktorer

En kritisk framgångsfaktor är att lojalitetsprogrammet och verksamheterna jobbar på ett långsiktigt sätt för att stärka relationerna med kunderna. Exempelvis på en kundkväll vill verksamheterna att kostnaderna ska vara mindre än intäkterna för den enskilda kvällen. Detta kan tyckas självklart, men det kan vara så att en kund får syn på en produkt under kundkvällen, men väljer att köpa den en annan dag.

Långsiktigt sett är det viktigast att kunden känner sig nöjd med bemötandet och återkommer för att köpa produkten, och inte tidpunkten för köpet. Därför måste ett långsiktigt tänkande skapas hos de olika verksamheterna, samt att fokusera på varumärket och det verktyg som lojalitetsprogrammet faktiskt är.

4.1.5 Lönsamhet

Företaget anser att deras lojalitetsprogram är lönsamt. Bland annat är snitt köpet högre för en kund som är medlem i lojalitetsprogrammet jämfört med en kund som inte är medlem. Företaget tittar också på antalet besök och anser att medlemmar gör fler besök än andra kunder. Kostnaderna är lätta att mäta, men det går inte att öronmärka de intäkter som investering i företagets varumärke, profilering och lojalitetsprogram genererar. Man tittar även på ett tackningsbidrag för kundkvällar och dylika arrangemang.

4.2 Företag B

4.2.1 Bakgrund

Intervju med VD för företaget och huvudansvarig för lojalitetsprogrammet. Företaget verkar i konfektionsbranschen och har sin verksamhet belägen i de centrala delarna av en större stad. Företaget arbetar sedan cirka fem år tillbaka med ett lojalitetsprogram, utformningen består av ett medlemskort utan betal funktion men med registrering av inköp som ligger till grund för en kundbonus. Värdet av denna kundbonus består i att 5 % av inköpssumman registreras på kunden och bonusen betalas sedan ut vid två tillfällen per år, i form av en bonuscheck som kan lösas in i butiken vid inköp. För att erhålla bonusutskick så krävs att kunden under perioden minst har handlat för 200 kronor, annars görs inget bonusutskick.

De förmåner som en kund som är medlem i lojalitetsprogrammet erhåller förutom bonusen är inbjudningar till förhandsreor och inbjudningar till kundaktiviteter med olika erbjudanden. Vidare sker varje höst och vår en kampanj då kunden utmanas i att nå upp till en förutbestämd inköpsnivå under en begränsad period, de kunder som gör detta bjuds då på ett specialerbjudande. Företaget försöker finna samarbetspartners inom andra branscher som passar dess kundsegment och genom dessa samarbeten kunna erbjuda kunderna ett mervärde. Idag görs så i samarbete med två andra företag som verkar inom mat respektive upplevelsebranschen. Medlemskapet i lojalitetsprogrammet är kostnadsfritt och medför för kunden endast att denne ger sitt medgivande till att personuppgifter registreras. VD tar även upp under intervjun att det troligen finns ingen 100 procentig lojalitet i konfektionsbranschen och det är heller inget som företaget strävar emot.

4.2.2 Styrning

För företaget som helhet ser VD en viktning mot den formaliserade styrningen. Denna sker då främst i budgetering och uppföljningen av densamma. Han anser vidare att det i grunden måste finnas en lönsamhet att bygga verksamheten på och detta anser han säkerställs med en formaliserad ekonomistyrning.

Dock anser han att företaget även arbetar med en mix av både formaliserad och mindre formaliserad styrning. Styrningen av lojalitetsprogrammet ser han sker med en mindre formaliserad styrning. Han anser att det är svårt att mäta och styra lojalitetsprogrammet med traditionella mått och därför passar en mindre formaliserad styrning bättre. VD uppger att de har arbetat med ett belöningsystem, dock gör de ej så längre. Personalen erhöll belöning om de lyckades att värva medlemmar efter ett uppsatt mål.

4.2.3 Mått/mätning

För företaget som helhet sker detta som sagt med hjälp av traditionella lönsamhetsmått och med budgetering av försäljningen. Mätningen av lojalitetsprogrammet ser han som mer komplicerad då denna inte direkt lämpar sig för en mer exakt mätning. Han anser dock att en variant kan vara att mäta och följa upp täckningsbidraget för exempelvis en kundkväll eller kundaktivitet. Dock anser han att problemet kvarstår att isolera denna mätning, han menar att det för företaget är omöjligt att veta om denna försäljning hade uppstått ändå. Mått som försäljning per kund mäts i samband med de vår och höstkampanjer som företaget använder sig av. Detta mått ligger sedan till grund för belöningarna av lojala kunder.

4.2.4 Framgångsfaktorer

En tydlig framgångsfaktor ser han i att lojalitetsprogrammet skall passa företagets affärsidé och strategi, och alltefter behov anpassas till densamma. Han poängterar att affärsidén utgör grunden för företagets verksamhet och därför måste gälla för företagets alla delar. Han ser även lojalitetsprogrammets utformning som en faktor för framgång. Då i den bemärkelsen att det måste finnas ett helhetstänkande vid utformningen av programmet. Vidare anser han kostnaden och enkelheten att driva programmet som en faktor för framgång. Inför införandet av lojalitetsprogrammet fördes ett resonemang utifrån kostnad och nytta, och ansågs vara en viktig aspekt att ta hänsyn till.

4.2.5 Lönsamhet

När det gäller lönsamheten för lojalitetsprogrammet anser han det vara som med all marknadsföring, det vill säga man vet vad det kostar men inte vad man får tillbaka. Han jämför i dessa sammanhang lojalitetsprogrammet med tidningsannonsering och menar att träffsäkerheten är större med ett lojalitetsprogram jämfört med konventionell marknadsföring. En anledning till problemen med beräkningarna av lönsamheten för lojalitetsprogrammet anser han grundar sig i den mindre formaliserade styrning som används i samband med detsamma.

4.3 MQ

4.3.1 Bakgrund

Intervju med Anna Färnevik, ansvarig för lojalitetsprogrammet MQ-club.

Lojalitetsprogrammet omfattar butikskedjan MQ och därtill hörande butiker som ägs och drivs av egna företagare. MQ började arbeta med lojalitetsprogram 1992-93 och då under namnet MQ-pointclub. Efter hand så har en rad omarbetningar av konceptet genomförts, allt för att passa en föränderlig marknad och möta kundens behov. Den senaste förändringen genomfördes så sent som 2004.

Medlemskapet i klubben finns i två former, den ena med endast ett kundkort som kunden kan samla bonuspoäng på. Den andra formen innebär att kunden innehar ett kundkort kopplat till MasterCard med därtill hörande betal- och kreditfunktion. Bonuspoängen samlas genom inköp, där en krona motsvarar en poäng vid inköp hos MQ. Om kunden dessutom har kundkort med MasterCard koppling erhåller kunden ytterligare 0,1 poäng per krona då de handlar i andra butiker med kortet, exempelvis hos Ica eller Coop.

Första bonusnivån är upp till 2500 insamlade poäng och innebär att kunden då får bonus på sina inköp samt förtur till reor och olika erbjudande. Denna nivå benämns club member och därutöver finns ytterligare två nivåer som är silver och gold member. För att nå upp till silver member krävs att kunden samlar ihop mellan 2500 och 7999 poäng. Då tillkommer en bonus på 4 % på varje krona som kunden handlar för samt ytterligare erbjudanden som till exempel rabatterade ändringar på kläder. Högsta nivån benämns gold member och innebär att kunden samlat ihop mer än 8000 poäng, då tillkommer en bonus på 8 % och kunden får dessutom mer exklusiva erbjudanden som exempelvis konsertbiljetter. MQ gör två bonusavstämningar per år och det innebär att efter kunden har erhållit sin bonus får denne börja om från noll igen

Gemensamt för silver och gold member med MasterCard är att kunderna i dessa kategorier erhåller en bonuscheck på 500 kronor per år som skall täcka kostnaden för betalkortet. Motsvarande summa för en club member är 200 kronor per år. MQ har valt att kommunicerar med raka och tydliga erbjudanden som till exempel; handla för 500 kronor och du får 100 kronor rabatt. Huvudskälet till att programmet infördes var för att företaget skulle införskaffa kunskap och information om sina kunder. Syftet var också att premiera de trogna kunderna och säkra MQ: s framtida överlevnad. Lojalitetsprogrammet är en viktig del för företaget som de på senare år börjat prioritera ordentligt. MQ anser sig ha insett möjligheterna att stärka sin verksamhet gentemot konkurrenternas med ett lojalitetsprogram. De ser lojalitetsprogrammet som ett strategiskt verktyg och för MQ är det definitivt så att ett lojalitetsprogram skall anpassas till MQ: s organisation och inte tvärtom. Införandet och förändringarna har genomförts successivt och en gradvis anpassning har därför skett.

MQ uppskattar att 35-40 % av deras kunder är medlemmar i lojalitetsprogrammet och att cirka 45 % av försäljningen hos MQ sker genom deras kundklubb. MQ anser att det inte finns en 100 procentig lojalitet i dagens modebransch, utan snarare handlar det om var kunden gör merparten av sina inköp. MQ arbetar med fokusgrupper när de ska ta reda på kundens uppfattning om företaget.

4.3.2 Styrning

Styrningen i företaget MQ sker idag med en övervägande del finansiella nyckeltal. Delvis beror detta på de ägarförhållanden som råder inom MQ. Styrningen för företaget som helhet är av mer traditionell inriktning och fokuserar som sagt på olika finansiella lönsamhetsmått. När det gäller det lojalitetsprogram som MQ använder sig av sker styrningen av detta utifrån fler mjuka mål jämfört med företaget som helhet. Dock anser sig MQ även styra lojalitetsprogrammet med delvis traditionella finansiella mått.

4.3.3 Mått/mätning

När det gäller mätningen av lojalitetsprogrammet sker denna utifrån ett långsiktigt resonemang där det inte blir relevant att se till varje öre eller krona. Snarare är syftet denna mätning att se trender och mönster. Detta långsiktiga synsätt på lojalitetsprogrammet innebär att mätperioderna bör vara långa för att ge den relevans som eftersöks. Helst perioder som sträcker sig över flera år. De mått som MQ fokuserar på är bland annat nöjdhetsindex, antal köp/kund, snitt köp, snittbesök, avslut i butik jämfört med avslut i kundklubben samt kundmedlemmens snitt köp jämfört med en icke medlems snitt köp. MQ mäter som nämnts en hel del variabler och den primära mätningen av lojalitetsprogrammet är att se om omsättningen i kundklubben ökar mer än omsättningen i butiken som helhet.

4.3.4 Framgångsfaktorer

Som de mest kritiska framgångsfaktorerna idag ser MQ utvecklingen av kommunikationen med kunden. MQ anser att kommunikationen med kunden kommer att vara en viktig aspekt att hantera korrekt såväl nu som i framtiden. Med detta menar MQ att företagets kommunikation med kunden ska ske på ett rakt och tydligt sätt. Då avses både den tekniska utvecklingen och att företaget skaffar sig en insikt i hur kunderna önskar kommunicera med företaget i framtiden. Dock innebär detta inte för MQ att de vill skaffa sig mer information än vad de har idag om kunderna utan snarare hur de i framtiden skall arbeta med den information som de faktiskt har. Beträffande kommunikationens kanaler menar MQ att kundens preferenser kommer att förändras i och med att en ny generation kommer att växa in i deras kundsegment och att denna generation inte kommer att kommunicera via samma kanaler som tidigare generationer har gjort. Kanske innebär detta en ökad kommunikation via mobiltelefon och sms eller rent av en kortlös kundklubb. Här anser MQ att det är kunden och dennes behov och krav som kommer att sätta ramarna för och styra utformningen av framtidens lojalitetsprogram.

4.3.5 Lönsamhet

MQ anser att deras lojalitetsprogram är lönsamt och att kostnaderna att kommunicera med kunderna skulle öka betydligt om inte den kommunikationsväg som lojalitetsprogrammet innebär fanns. Vidare anser MQ att mått som snittköp och ökning av omsättningen i lojalitetsprogrammet indikerar att lojalitetsprogrammet är lönsamt. Då både medlemmarnas snittköp och omsättningsökning överträffar butikens så tyder detta på att argument för lönsamhet kan föras.

4.4 Scandic

4.4.1 Bakgrund

Intervju med Scandic och Johan Mickelson, ansvarig för lojalitetsprogrammet Hilton HHonors i Norden. Scandic är ett av totalt 10 olika varumärken som ingår i lojalitetsprogrammet Hilton HHonors. Programmet är världs omfattande och den enda skillnaden är att det finns extra förmåner som är olika inom lojalitetsprogrammets 10 olika varumärken. Det finns fyra olika typer av medlemskort knutna till lojalitetsprogrammet: Blue, Silver VIP, Gold VIP och Diamond VIP.

Blue är gratis och kunden behöver enbart registrera sig för att ta del av vissa av lojalitetsprogrammets erbjudanden, som exempelvis är snabbincheckning, sen utcheckning, HHonours- värd vid frågor samt att sambo/äkta maka får bo i rummet utan extra kostnad. Kunden har dessutom exempelvis fri tillgång till relaxavdelning samt 20 % weekendrabatt på mat i hotellrestaurangen. För Silver VIP nivån krävs det 4 kvalificerade vistelser eller 10 kvalificerade övernattningar inom en 12 månaders period. Silver VIP har samma förmåner som Blue, men det tillkommer följande förmåner; 15 % bonus på alla HHonours baspoäng, fri tillgång till relaxavdelning på samtliga HHonourshotell och olika VIP erbjudanden. Scandic ger dessutom en värdekupong på 25 kronor som kan utnyttjas i hotellets restaurang för varje poängberättigad natt som Silver VIP medlemmen stannar.

För Gold VIP nivån krävs det 16 kvalificerade vistelser, 36 kvalificerade övernattningar eller 60000 intjänade baspoäng (på Scandic gäller endast övernattningarna eller intjänade baspoäng) inom en 12 månaders period. Förutom alla förmånerna på de tidigare nivåerna tillkommer även 25 % bonus på alla baspoäng och fri uppgradering av rum om detta är möjligt. På Scandic får även medlemmen likt Silver VIP nivån en värdekupong som kan utnyttjas i hotellets restaurang, dock är denna värd 50 kronor vid Gold VIP nivån. Det ingår även frukt och mineralvatten på rummet. För Diamond VIP nivån krävs det 28 kvalificerade vistelser, 60 kvalificerade övernattningar eller 100000 intjänade baspoäng inom en 12 månaders period. Förutom alla förmånerna på de tidigare nivåerna tillkommer även 50 % bonus på alla baspoäng, garanterad tillgänglighet av rum som bokas senast 48 timmar innan ankomst och utnyttja HHonours frinätter utan undantag. Förutom de extra förmåner som ges på tidigare nivåer som är specifikt för Scandic ökas värdekupong till 100 kronor som kan utnyttjas i hotellets restaurang, 25 % rabatt på mat och dryck samt 50 % biorabatt på Scandic Bio. Scandic använder sig av rullande 12 månadersperioder som är kopplade till lojalitetsprogrammet. För kunden medför detta att denne kommer att vara kvar på samma nivå så länge denne fortsätter vara en lojal och aktiv kund.

Medlemmen blir även erbjuden att uppgradera sig till en högre nivå inom de närmsta 90 dagarna. Från Silver VIP till Gold VIP är det 8 övernattningar som gäller, och från Gold VIP till Diamond VIP är det 15 övernattningar. På Scandic får medlemmen 1000 poäng per natt när rumspriset uppfyller villkoren för poängberättigande. För andra hotell inom Hilton HHonours kan det generellt sägas att medlemmen får 10 baspoäng per spenderad dollar. En frinatt "kostar" från 10000 poäng. Till medlemskortet kan även American Express kopplas och medlemmen får då upp till 5 extra bonuspoäng per spenderade 8 kronor samt övriga förmåner som detta kort ger.

American Express finns i två uppsättningar, ett Hilton HHonours Card och Hilton HHonours Gold Card, där kostnaden är 750 kronor per år respektive 1500 kronor per år. Medlemmen kan även få poäng vid utnyttjandet av partnerföretag, och då framförallt samarbetet med 55 flygbolags lojalitetsprogram, kallat Double Dipping. Det har varit en stor framgång, framförallt i USA, och ger både flyg och övernattningspoäng.

Scandic startade sitt lojalitetsprogram 1981 under namnet Scandic club. Det var utformat så att enbart enklare information om kunden registrerades, så som exempelvis antal fria nätter. 1993 infördes en central kund databas och med den ändrades lojalitetsprogrammet till att bli mer inriktad mot att få mer information om kunden. Sedan 2002 ingår Scandic i Hilton familjen, och därmed har antalet hotell ökat inom lojalitetsprogrammet till cirka 2700 världen över. Huvudskälet till införandet av lojalitetsprogrammet var att Scandic ville belöna sina kunder samt att det är en källa till information om kunderna som exempelvis olika former av övernattnings mönster. Andel av kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet är 40 % och detta mäts genom att ta den omsättning som dessa kunder bidrar med delat med total omsättning. Scandic vill öka denna siffra och gör detta genom att försöka att uppmärksamma och belöna kunden. Dock att beakta är att 95 % av omsättningen består av övernattningar hos de kunder som är med i lojalitetsprogrammet.

Kommunikationen anses vara viktig med kunden och vara tydlig med vad som gäller för att undvika att kunden ska känna ett missnöje Det gäller också att inte trakassera kunden med massvis med erbjudande, utan kunden ska känna att varje gång det kommer ett brev att det är viktigt att öppna detta. Kunden får själv välja hur han/hon vill bli kontaktad, det vanligaste är att kunden väljer e- mail (60 %).

Scandic arbetar i realtid med sina två databaser, som hotell behöver de veta om de har lediga rum. De har även sin kundinformation via dessa vilket gör att de hela tiden har en aktuell information om kunden. Vid införandet av lojalitetsprogrammet 1981 togs inte det någon hänsyn till organisationens utformning, detta gjordes först 1993 vid införandet av den centrala databasen. Det bör även poängteras att flertalet av Scandics medlemmar i lojalitetsprogrammet inte betalar själva för produkten

4.4.2 Styrning

Scandic använder sig av ett styrverktyg som kallas ”kompass mot lönsamhet” där allt ska stämmas av mot ekonomiska mål, ekologiska mål och etiska mål (kallas för tripple bottom line). Dessa mål bryts ner till olika delmål som mäts i ett balanserat styrkort. Scandic har ett belöningssystem kopplat till detta i form av ekonomisk bonus. Styrning av lojalitetsprogrammet sker i form av rapporter med olika former av finansiella och icke finansiella nyckeltal. Styrningen sker mot aktiva-, nya- och lönsamma medlemmar.

4.4.3 Mått/mätning

Mått på värdet av lojalitetsprogrammet och mätning av detsamma är den andel av omsättningen som de kunder som är med i lojalitetsprogrammet svarar för, samt hur väl Scandic levererar programmet. Det sistnämnda mäts genom antal gäster delat med den kostnad för dessa gäster som uppstår för Scandic.

Scandic har ett 40-tal mål kopplat till lojalitetsprogrammet och dessa mäts en gång i månaden i form av detaljfrågor som skickas ut till kunderna. Mätningen anses vara statistiskt säkerställd eftersom cirka 10000 kunder svarar vid varje tillfälle. De mäter exempelvis den interna fördelning av en gäst på olika hotell, andel vistelser (de gäster som stannar under en sammanhängande period) jämfört med andel övernattningsnätter, share-of-wallet (det vill säga andel nätter en gäst spenderar på Scandic av totalt antal hotellnätter).

De mäter varför gästen väljer Scandic och hur viktigt lojalitetsprogrammet är. Enligt Scandic är poängen viktigast för de flesta kunder, men för 40 % av kunderna är även förmånerna väldigt viktiga. Scandic följer även hur många som vandrar upp i systemet, det vill säga de som ökar antalet övernattningsnätter, blir uppgraderade och får därmed bättre förmåner. Scandic anser att det finns två mått som är intressanta, men svåra att mäta. Det ena är den andel av kunder som kommer utifrån och inte i dagsläget är med i lojalitetsprogrammet, hur företaget ska avgöra om detta är en gäst som kommer att bli lönsam. Scandic vill arbeta för att knyta upp rätt gäst och se till att byteskostnaden blir så hög som möjligt för kunden. Det andra är hur stor del som nappar på de marknadsföringserbjudanden som kommuniceras. Personalen som arbetar med lojalitetsprogrammet har inget belöningssystem kopplat till resultatet av programmet, utan enbart den vanliga lönen från sin anställning.

4.4.4 Framgångsfaktorer

Scandic mäter inga kritiska framgångsfaktorer, troligtvis beror detta på att lojalitetsprogrammet idag fungerar väl. En framgångsfaktor som har varit oerhört viktig är Scandic:s samarbete med ett 50-tal flygbolags lojalitetsprogram kallat Double Dipping. Det har framförallt varit viktigt i USA och det går ut på att kunden får både poäng på flygmil och övernattningsnätter. Detta är unikt då de flesta kombinerade lojalitetsprogram inom flygbolag och hotellverksamhet gör att kunden måste välja mellan dessa två där han/hon ska få sina poäng. Konkurrerande hotellkedjor har också lojalitetsprogram, men Johan tror att den kedja som blir mest lyckosam är den kedja som bäst kan leverera och kommunicera programmet och dess fördelar.

4.4.5 Lönsamhet

Scandic anser att lojalitetsprogrammet är lönsamt. För att täcka upp kostnaderna för lojalitetsprogrammet betalar hotellen en procentuell del av sin omsättning. På intäktssidan svarar kunderna som är med i lojalitetsprogrammet för 25 %, om denna siffra hade varit lika hög om inte lojalitetsprogrammet hade funnits, är givetvis svårt att säga. Lönsamheten skulle troligen förbättras för Scandic om företaget minskar sina kostnader, som framförallt skulle kunna ske genom att förenkla administrationen. Exempelvis kan kunderna idag som är med i lojalitetsprogrammet inte boka sina fria nätter på hotellen via Internet.

4.5 KF

4.5.1 Bakgrund

Intervju med Martin Fridolf, marknadschef för Coop Medmera och chefredaktör för Mersmak. KF: s lojalitetsprogram heter Coop Medmera Premiiprogram och drivs i dotterbolags form. Coop Medmera är en del av koncernen KF, som i sin tur ingår i det nordiska detaljhandelsföretaget Coop Norden. KF äger 42 % av Coop Norden.

Coop Medmera ansvarar förutom för medlemskortet Coop Medmera också för medlemstidningen Mersmak samt egna varumärken. Lojalitetsprogrammet är integrerat i de 60 olika konsumentföreningar, dock har Stockholm, Svea, Väst, Solidar och Norrort integrerat sin affärsverksamhet i KF till skillnad från de övriga 55 som är detaljhandelsdrivande. Dessa tillsammans har cirka 1000 butiker där medlemmarna kan handla och utnyttja sina erbjudande. KF är medlemsägt, varför en kostnad på 100 kronor tas ut vid inträdet i medlemskapet.

Medlemskortet har kopplat till sig en betal-, kredit-, och sparfunktion som Coop Medmera tillhandahåller för sina medlemmar. Medlemmen kan själv se antal poäng och saldo på kontot via Coop Medmeras hemsida. Varje spenderad krona är värd en poäng och när medlemmen har kommit upp till 7500 poäng erhåller medlemmen en premiecheck som kan utnyttjas i alla KF: s butiker. Sedan kommer ytterligare en vid 15000 poäng, och därefter två premiecheckar var 15000: e poäng. Värdet på premiechecken är antingen 50 kronor oberoende av butik, eller 5 – 10 % beroende på vilken butik som medlemmen väljer att handla i. Poängens livslängd är obegränsad, det enda kravet är att medlemmen gjort minst ett registrerat inköp inom en 12 månadersperiod för att inte poängen ska reduceras till noll. Andra förmåner som medlemmarna kan utnyttja är exempelvis rabatter på utvalda produkter i butikerna samt erbjudanden via samarbetspartners.

Lojalitetsprogrammet infördes 1995 där syftet var att lägga en grundplatta samt att få en gemensam plattform för att hålla ihop alla konsumentföreningar. Tidigare har det varit olika varianter, men det fanns ett behov att få en större sammanhållning eftersom vissa konsumentföreningar hade återbärningar och andra inte. Idag kan kunderna utnyttja sin premie i alla konsumentföreningar inom KF. Cirka 75 % av all försäljning poängregistreras, dock varierar det mellan de olika företagen inom KF. Det är 2,9 miljoner kunder som är medlemmar som är fördelat på 2,5 miljoner hushåll med 3,5 miljoner medlemskort

Vid införandet av lojalitetsprogrammet togs det hänsyn till organisationens utformning. Enligt Martin har hans föregångare både tänkt till för att öka frekvensen och för att skapa ett stort eget värde. Martin menar också att de är ensamma med sin bredd och de kunder som handlar inom KF är cirka 75 % medlemmar i lojalitetsprogrammet. Dessa segmenteras efter volym och frekvens. KF själva anser sig vara först med att använda sig av kundinformation i realtid. Dock sker inte all information i realtid, utan framförallt antal poäng och saldo på kontot. Idag kontakter inte KF sina medlemmar, utan gör enbart utskick i form av erbjudande och premiecheckar samt antal poäng och saldo på kontot.

4.5.2 Styrning

Styrningen sker med ekonomiska rapporter och olika nyckeltals rapporter i KF. De tittar exempelvis på inlösningsgrad, hur stor andel av medlemmarna som löser in sin premiecheck, samt registreringsgrad, hur stor andel av kunderna som blir medlemmar. Det finns ingen form av belöningsystem eftersom det är medlemmarna som äger KF. Styrningen av lojalitetsprogrammet sker på samma sett som i KF i allmänhet, och får med rapporter därifrån en indikation på hur mycket insatser som måste göras för att stötta kärnaffärsverksamheten. Coop Medmera får också en indikation av inlösningsgraden var någonstans medlemmarna väljer att utnyttja sina premiecheckar och kan därmed styra mot detta. Samordning sker för att exempelvis en medlem väljer att göra alla vanliga inköp och samla poäng i en butik, och utnyttjar sina premiecheckar i en annan. Det skulle bli väldigt skevt om inte varurabatterna skulle fördelas på alla butiker.

4.5.3 Mått/mätning

Mått på värdet för lojalitetsprogrammet är huruvida Coop Medmera lyckas med detsamma eller inte. Mätningen sker med grova konservativa mätetal som genomförs två gånger om året. Det sker oftast i samband med att något nytt ska introduceras, som exempelvis då en ny aktör ska införlivas i KF. Enligt Martin är det idag mer projektorienterat än tidigare, och mätningarna genomförs med hjälp av telefonintervjuer hos ett stort antal medlemmar från olika fokus grupper. I mätningen ingår 10 mått, varav 6 är ekonomiska. Coop Medmera mäter bland annat share-of-wallet, korsförsäljning, aktiva konton (delas upp i poäng och saldo), inlösningsgrad, registreringsgrad och betalningsmedel (Coop Medmera kort, andra betalkort och kontanter).

Vad det gäller inlösningsgraden så mäts det även var medlemmen oftast löser in sin premiecheck, vilket är hos Coop Forum. Coop Medmera mäter också andelen medlemmar som väljer 50 kr istället för 5 eller 10 %. Från och med nästa år kommer premiechecken att scannas in, vilket gör det möjligt att mäta hur mycket den verkligen är värd och KF får därmed fram den faktiska rabatten.

4.5.4 Framgångsfaktorer

De kritiska framgångsfaktorerna anses vara måtten. Om dessa visar för låga värden blir det för liten del av medlemmarnas affärer som sker inom KF. Martin menar exempelvis att kundandelen som är med i lojalitetsprogrammet måste vara över 50 % samt att medlemmarna verkligen handlar för att det inte ska fungera som enbart ett adressregister. Även inlösningsgraden är mycket viktig.

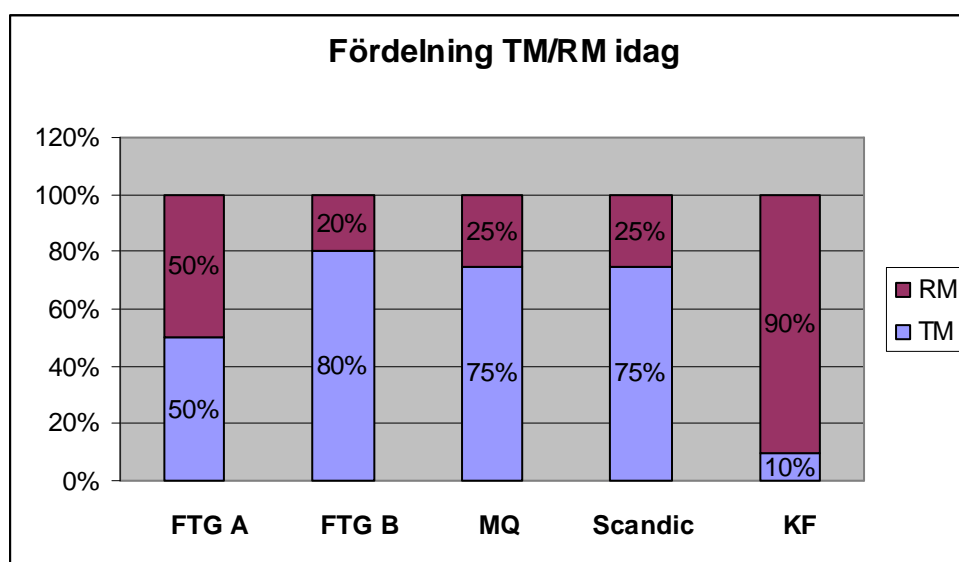
4.5.5 Lönsamhet

KF och Martin anser att lojalitetsprogrammet är lönsamt. Det finansieras med en procentuell del av varje poäng som premiedeltagande butiker får betala för att ge sina kunder 1 poäng för varje krona medlemmen handlat för, från respektive butik.

Kostnaderna för att driva lojalitetsprogrammet har tidigare varit svåra att definiera på grund utav osäkerheten kring hur stor varurabatten verkligen är och att det finns 11 olika kassasystem inom konsumentföreningarna. Samma gäller för varurabatten som tidigare togs om hand av varje butik själv, och butiken fick då också bära dess kostnad. Nu när allt samordnas så fördelas dessa kostnader mellan de olika konsumentföreningarna. Intäkterna kan mätas mer teoretiskt, dock följer inte Coop Medmera de intäkter som den enskilda kunden bidrar med utan följer butikens omsättning.

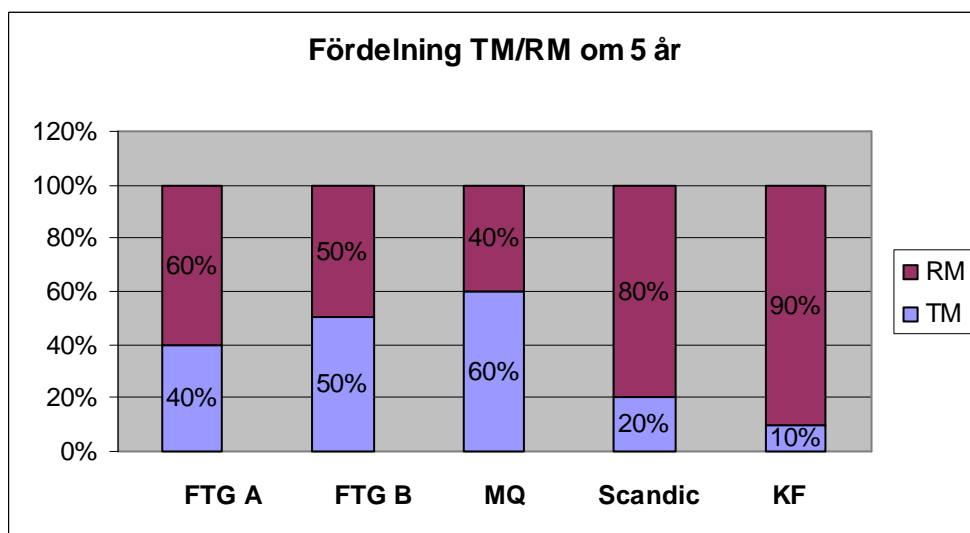
Martin anser att lönsamheten skulle kunna förbättras genom att ha mer riktade erbjudande kopplat till premiechecken. Det gäller även när kunden ska få den, det är inte säkert att det är optimalt att få den exempelvis veckan efter lön. Martin tror även en förbättrad kundkontakt kan öka lönsamheten, Coop Medmera kontaktar inte idag sina medlemmar. Det gäller dock att låta medlemmen välja hur han/hon vill bli kontaktad.

4.6 Marknadsföring



Figur 4.1

Den kostnadsmissiga fördelningen mellan TM och RM för företagen återges i figur 4.1. Den är baserad på respondenternas svar vid intervjutillfället, och de fick uppge hur denna fördelning ser ut idag.



Figur 4.2

Respondenterna fick därefter hur de tror att den kostnadsmässiga fördelningen mellan TM och RM ser ut om 5 år. Svaren återges i figur 4.2.

Kommentarer angående den kostnadsmässiga fördelningen av TM och RM från företagen:

Företag B: s önskan att öka RM inom fem år anser VD vara att träffbilden med den TM är så pass dålig jämfört med RM. Med detta menar VD att marknadsföring blir effektivare med RM. Dock i första hand ska det inte innebära större totala satsningar utan snarare att de satsningar som faktiskt görs skall medföra en högre utdelning.

MQ tror att en viss förskjutning kommer att ske mot RM om 5 år. Dock kommer aldrig denna typ av marknadsföring att ta över helt då det är viktigt för företagets profilering med båda delarna.

5 Analys



I vår analys avser vi att diskutera och analysera teori och empiri för att synliggöra och jämföra eventuella likheter och olikheter dem emellan. Inledningsvis analyseras de fem kritiska framgångsfaktorerna som enligt teori och empiri är av störst betydelse för en optimering av lojalitetsprogrammets lönsamhetsbidrag för företaget. Därefter behandlar vi i tur och ordning hur dessa kan mätas och följas upp samt hur de faktiskt bidrar till optimeringen av lojalitetsprogrammets lönsamhet. Genom ett sådant tillvägagångssätt uppfylls syftet för denna uppsats.

5.1 Kritiska framgångsfaktorer

Inom ekonomistyrningsteorin betonas, av bland annat Olve et al, Ewing och Samuelsson, McKenzie och Shilling, vikten av en fokusering på ett mindre antal mått eller faktorer för att öka lönsamheten i företaget. Resonemanget bygger i stort på en koncentrerad av befintliga resurser i företaget till ett fåtal områden. Avsikten med en sådan koncentrerad är att dessa kritiska områden eller faktorer skall tilldelas tillräckligt med resurser för att kunna hanteras ändamålsenligt och därigenom medverka till en för företaget positiv utveckling.¹²⁰ Ewing och Samuelsson anser att en fokusering också kan ge en form av katalysatoreffekt på andra faktorer som inte direkt omfattas av den initiala fokuseringen. På så sätt kan företaget trots en koncentrerad på ett fåtal områden komma att täcka in flertalet kritiska områden.¹²¹ Olve et al för ett resonemang i samma anda och menar att en prioritering och identifiering av så kallade *kritiska framgångsfaktorer* bör ske och anför att en sådan i många fall är av avgörande betydelse för företagets framtida lönsamhet.¹²² Därefter bör mål och mått sättas upp och kopplas till dessa identifierade kritiska framgångsfaktorer. På så vis kommer graden av måluppfyllelse kunna mätas och följas upp.

Det finns en del gemensamma nämnare för företagen som ingår i vår studie, men samtidigt också ett antal skillnader i hur de valt att styra och utforma sina lojalitetsprogram. Ett par av företagen har tillsynes inte genomfört någon fokusering eller identifiering av kritiska framgångsfaktorer, och följdriktigt har då inte heller någon koppling av mål och mått till dessa gjorts. Andra företag har i enlighet med ovan givna teoretiska resonemang, valt att fokusera på ett mindre antal faktorer som de anser är av betydelse för lojalitetsprogrammets framgång. Dock skiljer sig valet och antalet av dessa faktorer i flertalet fall åt för företagen.

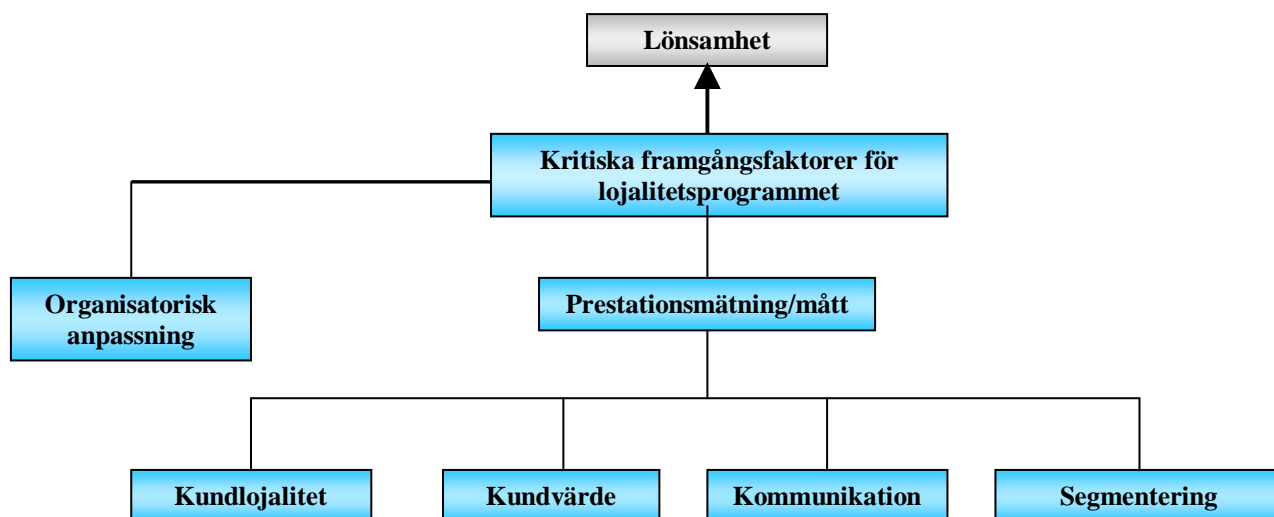
Vi har utifrån teori och empiri identifierat fem kritiska framgångsfaktorer som vi nedan analyserar närmare. Dessa fem kritiska framgångsfaktorer har valts utifrån vad de teoretiker som vi har studerat och företag anser vara av betydelse för lojalitetsprogrammets framtida utveckling.

¹²⁰ Olve et al, s. 68 f., Ewing och Samuelson, s. 123 ff., McKenzie och Shilling, s. 62 ff.

¹²¹ Ewing och Samuelson, s. 123 ff.

¹²² Olve et al, s. 68 f.

De anses samverka enligt nedan givna figur utifrån ett orsak-verkan samband, det vill säga om de hanteras på ett ändamålsenligt sätt leder det i förlängningen till att lojalitetsprogrammet bidrar positivt till företagets lönsamhet. Dessa fem kritiska framgångsfaktorer eller områden skisseras i nedan givna schematiska figur.



Figur 5.1

5.2 Organisatorisk anpassning

Enligt Rigby et al finns det initialt ett par faktorer som företaget måste ta hänsyn till innan de inför ett lojalitetsprogram. Dessa faktorer handlar om att lojalitetsprogrammet ska passa den tänkta kundstrategin, passa företagets organisation och inte tvärt om. Graden av teknologisk komplexitet ska avgöras av företagets behov av kundinformation i realtid. Rigby et al menar att om företaget inte tar hänsyn till dessa faktorer kan det bli kostsamt för företaget. Den förväntade ökningen av lönsamheten för företaget kan utebli på grund av felaktiga investeringar i lojalitetsprogrammet och kan även skada de långsiktiga relationerna med kunderna.¹²³

VD för Företag B diskuterar vid vår intervju att då företaget erbjuder en ny produkt eller lösning, så är deras första tanke hur väl denna passar in i företagets affärsidé och strategi. Här uttalas en tydlig tanke om att lösningarna eller produkterna skall anpassas utifrån de förutsättningar som ges inom företaget och dess befintliga strategi. Graden av komplexitet är väldigt låg eftersom företaget inte anser sig ha något behov av kundinformation i realtid. Företag registrerar endast de inköp som kunden gör via medlemskortet. Utifrån Rigby et al: s givna förutsättningar får Företag B anses arbeta på ett korrekt sett.

KF och Scandic anser att lojalitetsprogrammet anpassades i ett initialt skede efter den valda kundstrategin och respektive företags organisation. Det som skiljer dessa två företag åt är sättet som de arbetar med kundinformationen. KF har enbart en del av sitt system i realtid, Scandic å andra sidan arbetar helt i realtid.

¹²³ Rigby et al, s. 101-109

Det får anses att både KF och Scandic ligger i linje med vad Rigby förespråkar. Det är för KF motiverat att enbart arbeta med en mindre del av kundinformationen i realtid på grund av att den bransch som företaget verkar i inte kräver så hög grad av komplexitet. Dock är det för Scandics vidkommande relevant att hela lojalitetsprogrammet hanteras i realtid då det ska passa bokningssystem och dylikt.

5.3 Kundlojalitet

Blomqvist et al menar att en rätt använd RM-strategi och därtill korrekt genomförda marknadsföringsinsatser medverkar till att bygga upp en lojal kundbas som har en hög återköpsfrekvens.¹²⁴ Sällberg instämmer i stort i ovan givna resonemang men med den skillnaden att han anser att byteskostnaden är den enskilt starkaste orsaken till att lojala kunder skapas. Enligt samma författare finns flera olika typer av byteskostnader, men den som är aktuell i samband med lojalitetsprogram är den han benämner kvantitetsrabatt/bonus. Sällberg menar att företagen så långt som möjligt skall försöka skapa höga och konstanta byteskostnader för sina kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet. Som en effekt av dessa byteskostnader skapas lojala kunder som genomför upprepade inköp och har en hög procentuell andel av sina inköp förlagda hos företaget i fråga. Sällberg menar också att effekten av byteskostnaden gör att dessa kunder kan förväntas att även i framtiden göra så med tanke på den byteskostnad som byggts upp.¹²⁵

Scandic och MQ är de av våra respondentföretag som arbetar med byteskostnaden som verktyg i sitt lojalitetsprogram för att skapa lojala kunder. Scandic:s arbete med att skapa byteskostnader sker dessutom i mångt och mycket i enlighet med Sällbergs resonemang. Dessa två företag avser precis som det beskrivs av Sällberg att skapa en så hög byteskostnad som möjligt för kunden. Byteskostnad i den bemärkelsen att det skall vara kostsamt för kunden att byta till ett annat hotell eller modieföretag. Detta åstadkommer Scandic och MQ bland annat genom att använda sig av ett lojalitetsprogram, som innefattar ett ickelinjärt samband med därtill hörande medlemsnivåer.

I praktiken innebär detta att kunder som avancerar till högre nivåer inom Scandic:s lojalitetsprogram med tiden får fler förmåner eller poäng för varje spenderad krona. På så vis skapas som sagt en byteskostnad och förhoppningsvis även en lojal kund, det vill säga en kund som gör flera återköp hos Scandic och spenderar en hög andel av sina hotellövernattningar hos densamma. Samma kund kommer också att kunna förväntas göra så i framtiden med tanke på de byteskostnader som Scandic genom sitt lojalitetsprogram byggt upp. Scandic:s arbete för att skapa byteskostnader ligger således helt i linje med Sällbergs argumentation kring hur lojalitetsprogram och lojala kunder bör skapas. Scandic använder sig av rullande bonusperioder kopplade till lojalitetsprogrammet. Ett sådant system medför att när väl högsta nivå uppnåtts så kommer kunden att inneha samtliga förmåner så länge denne fortsätter vara en lojal och aktiv kund. Byteskostnaden kommer med dessa rullande bonusperioder således inte att försvagas, vilket hade blivit följden om Scandic exempelvis ”nollat” alla kunder i lojalitetsprogrammet vid årsskiftet.

¹²⁴ Blomqvist et al, s. 102 ff.

¹²⁵ Sällberg, 34ff

Vid en jämförelse av Scandic: s och MQ: s lojalitetsprogram återfinns en skillnad i hur företagen valt att arbeta med, försökt skapa och behålla sina lojala kunder. Hos Scandic så behåller kunden som sagt sina förmåner så länge densamme presterar tillräckligt under en rullande period på ett år. Detta skall jämföras med MQ: s lojalitetsprogram där två bonusavstämningar görs per år och som innebär att kunden "nollas" i bonushänseende. Efter en bonusavstämning så måste kunden återigen samla ihop 8000 poäng innan densamma ånyo når högsta bonusnivån och således erhåller 8 % i bonus på alla sina inköp. Effekten av detta blir i enlighet med Sällberg:s resonemang att MQ under dessa perioder har en betydligt lägre byteskostnad för sina kunder och därmed är mer sårbara än annars för vad konkurrenterna erbjuder.¹²⁶

Utifrån Blomqvist et al kan utläsas att en kunds lojalitet inte sträcker sig hur långt som helst, utan när en konkurrent presenterar ett bättre erbjudande ökar sannolikheten för att kunden upphör att vara lojal.¹²⁷ Scandics metod med rullande bonusperioder innebär att det är kundens återköpsfrekvens som blir avgörande och så länge den är konstant kommer samtliga förmåner att bibehållas. I MQ: s fall medför en konstant återköpsfrekvens ändå att nivån på byteskostnaden kommer att fluktuera i takt med bonusavstämningarnas intervall.

Lojalitet är ett mångfacetterat begrepp som innefattar flera olika typer, och Sällberg anser att dessa tar sin utgångspunkt i attityder, beteenden, och byteskostnader.¹²⁸ Sällberg argumenterar som sagt för att byteskostnaden är den enskilt starkaste orsaken till lojalitet men därmed inte sagt att det är den enda. Han menar att när byteskostnaden sänks så kommer andra typer av lojalitet att spela en allt större roll för kundens val av företag. Exempelvis hävdar han att kundens positiva attityder gentemot ett företag istället kan komma att fälla avgörandet för val av leverantör om byteskostnaden sjunker avsevärt.¹²⁹

En sådan sänkning av byteskostnaden som sker vid MQ: s bonusavstämning, kan medföra att andra typer av lojalitet blir starkare under de perioder då byteskostnaden är låg. Konsekvensen av resonemanget ovan kan bli att en kund som initialt valt och förblivit MQ trogen på grund av de relativt sett höga byteskostnader som skapats under året, i värsta fall byter företag vid årsskiftet då bonusperioden avslutats och byteskostnaden sjunker avsevärt. Ett sådant byte kan motiveras av att kunden känner en attitydlojalitet gentemot ett konkurrerande företag och att denna blir den starkaste lojaliteten när byteskostnaden sjunker. Dock anser flertalet respondenter i de konfektionsföretag att någon 100 procentig lojalitet inte existerar i deras bransch.

Diskussionen kring byteskostnader kan även med fördel överföras på de övriga tre företagen i vår undersökning. Företag A, Företag B och KF har valt en annan form av lojalitetsprogram vilken inte innefattar några olika medlemsnivåer, utan istället baseras på ett linjärt samband mellan vad kunden spenderar och erhåller i bonus. Effekten av ett sådant val blir att en byteskostnad visserligen skapas, men att denna kommer att fluktuera mycket beroende på var i intjänande perioden och intjänande processen kunden och företaget befinner sig.

¹²⁶ Sällberg, s. 95 f.

¹²⁷ Blomqvist et al, s. 105 f.

¹²⁸ Sällberg, s. 31-42

¹²⁹ Sällberg, s. 31-42

Med detta menas att då kunden i Företag A respektive Företag B befinner sig i slutet av en intjänande period så kommer byteskostnaden att vara hög. Dock kommer byteskostnaden att i stort sett sjunka till noll i samband med periodens brytning. För KF: s del kommer samma effekt att inträffa då kunden passerar bonusnivån för exempelvis 7500 poäng. Strax innan densamma kommer byteskostnaden vara hög, för att precis därefter sjunka till i stort sett noll. Dock bör det nämnas att både Företag B och KF skapar incitament för merförsäljning i och med att de belönar kunden med rabatterbjudanden alternativt värdebevis.

5.4 Kundvärde

Enligt Lindstedt och Burenus kan kundvärdet ökas genom antingen öka den mottagna förmånen eller att minska den totala kostnaden.¹³⁰ Den mottagna förmånen kan ökas enligt det som Butscher förespråkar, att tillhandahålla ett medlemskort med betal-, spar- och kreditfunktion genom att samarbeta med ett välkänt kreditkortsföretag.¹³¹ Sällberg: s och Butscher: s resonemang kring samarbete med partnerföretag kan överföras till Lindstedt och Burenus tankar, vilket är att den mottagna förmånen öka samtidigt som kostnaden för företaget sjunker genom detta samarbete.¹³²

Alla företag i vår undersökning följer det som ovanstående teoretikerna anser skapar värde för kunden på ett eller annat sätt. Scandic, Företag A och MQ har alla tre valt den väg som Butscher förespråkar och anser skapa kundvärde, vilket är att knyta till sig välkända kreditkortsföretag och deras tjänster. Dock är det upp till kunden att välja om medlemskortet ska inneha denna betal-, spar- och kreditfunktion eller ej. Om kunden har valt till denna funktion får han/hon extra poäng vid inköp med kortet. Den stora skillnaden mellan de tre ovanstående företag är att Scandic är det enda företaget där kunden kan välja att utnyttja sina insamlade poäng utanför företagets gränser, exempelvis hyra en bil gratis via Hertz.

KF har gått sin egen väg och valt ett eget medlemskort med betal-, spar- och kreditfunktion kopplat till kundens konto i företaget. Negativt med detta val är att kunden enbart kan utnyttja detta kort vid köp inom företaget eller hos något utav partnerföretagen och alltså inte vid inköp hos andra externa företag. Här ser vi en likhet mellan KF och de två ovanstående konfektionsföretagen genom att de poäng som medlemmen samlar in utanför företaget enbart kan utnyttjas vid köp inom företaget. Företag B har ingen betal- och kreditfunktion knutet till sitt medlemskort utan här registreras enbart de poäng som kunden erhåller vid varje köp i butiken.

Alla företag som vi intervjuat har partnerföretag knutna till sina lojalitetsprogram vilket ligger helt i linje med vad Butscher och Sällberg anser skapar värde för kunden. Det som skiljer företagen åt gällande användandet av deras partnerföretag är sättet som kunderna kan utnyttja sina partnerförmåner på. Scandic är det enda företaget där kunden både kan samla poäng hos partnerföretagen och även utnyttja poängen hos desamma. Företaget anser sig ha ett unikt sätt att samverka med andra företags lojalitetsprogram.

¹³⁰ Lindstedt och Burenus, s. 13

¹³¹ Butscher, s. 137-145

¹³² Sällberg, s. 100 f., 104 ff., Butscher, s. 137-145

Exempelvis kan Scandic genom att samarbeta med ett flertal flygbolag öka kundvärdet genom att kunden både kan få poäng på flygmil och övernattningspoäng istället för att behöva välja ett utav de två alternativen. Även KF har ett flertal partnerföretag knutna till sitt lojalitetsprogram, skillnaden är dock stor gällande hur kunden kan ta del av respektive partnerföretags förmåner. Antingen kan kunden få poäng på sina inköp vid betalning med medlemskortet eller få erbjudanden som exempelvis rabatt på resor och hotell övernattningar när kunden har kommit upp i ett visst antal poäng. Företag A, Företag B och MQ har i sin tur partnerföretag vars samarbete enbart innebär att kunden får utnyttja respektive partnerföretags förmåner efter att en viss angiven bonusnivå passerats eller inköp gjorts för en i förväg angiven summa. Då tilldelas kunden ett av partnerföretagens erbjudande, exempelvis i form av en gratis middag eller ett gratis teaterbesök.

Sällberg menar även att antalet återbäringsalternativ, efterfrågeelasticiteten i återbäringsportföljen på dessa och portföljens flerdimensionella återbäringsalternativ skapar kundvärde. Med detta menar han hur många olika möjligheter som kunden kan utnyttja sin insamlade bonus på och att efterfrågan är avtagande för samma produkt som kunden redan har erhållit. Nyttan av produkten är dessutom subjektiv, vilket gör att en produkt har högt kundvärde för en kund och lågt för en annan.¹³³ Att ha ett ickeinjärt samband med olika medlemsnivåer ökar kundvärdet ytterligare enligt Sällberg eftersom ju högre nivå kunden befinner sig på desto mer och fler förmåner erhålls.¹³⁴

Återbäringsalternativen ser lite olika ut för företagen i vår undersökning. Det är bara hos Scandic och KF som kunden kan utnyttja återbäringen utanför företaget. Kunden som är medlem i Scandic:s lojalitetsprogram kan betala med sina poäng för att utnyttja förmåner hos partnerföretag gratis, medan kunden hos KF bara kan använda den premiechecken som erhålls vid respektive nivå för att få rabatt på resor och hotellövernattningar. Scandic ger dessutom en värdecheck som kan utnyttjas i hotellets restaurang till medlemmar från Silver VIP och uppåt. KF:s återbäringsalternativ skiljer sig också åt genom att kunden kan vara med och påverka hur mycket premiechecken ska vara värd. Den kan vara värd antingen 50 kronor eller 5- 10 % i rabatt. Procentrabattens storlek avgörs av vilken butik som kunden väljer att handla i.

Både efterfrågeelasticiteten och den subjektiva nyttan är hög hos dessa två företag eftersom återbäringen kan utnyttjas inom ett flertal olika branscher. Detta gör att tjänsten eller produkten kan passa de flesta kunders preferenser.

Återbäringsalternativen för företagen i konfektionsbranschen är mycket begränsad då det enda sättet är att använda bonusen till att köpa respektive företags produkter. Även om återbäringsalternativen för företagen i konfektionsbranschen är mycket begränsad behöver efterfrågeelasticiteten och den subjektiva nyttan inte påverkas nämnvärt, utan kan trots detta befinna sig på en relativt hög nivå. Detta eftersom dessa företags produkter är mode- och konsumtionsvaror, vilket gör att kunderna har behov av nya produkter inom en snar framtid. Det bör poängteras att Scandics medlemmar många gånger inte själva betalar för produkten utan detta görs av företaget de arbetar för.

¹³³ Sällberg, s. 85 ff.

¹³⁴ Sällberg, s 95-100

5.5 Kommunikation

Butscher hävdar att en väl fungerande kommunikation är ett av huvudmålen för lojalitetsprogrammet och att det är en förutsättning för att programmet ska fungera. Det är viktigt att medarbetare med daglig kundkontakt kan kommunicera ut lojalitetsprogrammets fördelar på rätt sätt. Kommunikationskanalerna såsom medlemstidning och nyhetsbrev ska utnyttjas för att förmedla förmåner och erbjudanden.¹³⁵ Enligt Blomqvist et al ska kommunikationen fungera som verktyg för att inhämta information om kundens preferenser. Kommunikationen mellan kunderna och företaget måste fungera väl för att företaget ska kunna ta del av kundernas förändrade preferenser. Vilket lämpligast sker genom att utföra olika mätningar i form av enkäter och undersökningar.¹³⁶

MQ anser att kommunikationen med kunden kommer att vara en viktig aspekt att hantera korrekt såväl nu som i framtiden. Med detta menar MQ att företagets kommunikation med kunden ska ske på ett rakt och tydligt sätt. De anser att den tekniska utvecklingen av kommunikationskanaler kommer att spela en viktig roll även i framtiden, dock avser de då inte att utvecklingen kommer att leda till att informationen om kunden ökar avsevärt, utan snarare handlar det om hur kommunikationen med kunden skall ske. Beträffande kommunikationens kanaler menar MQ att kundens preferenser kommer att förändras i och med att en ny generation kommer att växa in i deras kundsegment och att denna generation inte kommer att kommunicera via samma kanaler som tidigare generationer har gjort. Här ser MQ flera möjliga utvecklingsvägar och syftar i första hand på användandet av mobiltelefoni och ett möjligt utvecklande av ett kortlöst lojalitetsprogram. Slutsatsen som MQ drar av detta ligger helt i linje med Blomqvist et al: s resonemang.

Scandic betonar en annan aspekt av kommunikationen som de anser vara viktig för företagets lojalitetsprogram. Det som Scandic syftar på är betydelsen av att och hur programmets fördelar, förmåner och mervärde kommuniceras med kunden. Då flertalet hotellkedjor idag arbetar med lojalitetsprogram så kommer kommunikationen och infrielsen av respektive programs fördelar och förmåner att vara av avgörande betydelse för vem som skall vinna kampen om kunden. Det är inte bara viktigt att presentera de fördelar som finns utan det gäller också att vara tydlig och ärlig när denna presentation görs. Om kunden missuppfattar fördelarna och tror att de är större än vad de i själva verket är hamnar företaget i en besvärlig situation. I värsta fall kan en sådan situation innebära att lojalitetsprogrammet gör mer skada än nytta för företaget.¹³⁷

Företag A, Företag B, MQ och KF kommunicerar alla fyra med raka erbjudanden till kunderna, vilket får anses minska risken för missuppfattningar. De använder sig av kommunikationskanaler som exempelvis medlemstidningar och nyhetsbrev för att förmedla förmåner och erbjudanden till sina medlemmar i lojalitetsprogrammet. Undersökningarna som genomförs hos Scandic sker genom ett utskick av enkäter till lojalitetsprogrammets medlemmar en gång per månad. KF och MQ genomför undersökningar hos sina kunder med hjälp av bland annat fokusgrupper.

¹³⁵ Butscher, s. 115-125

¹³⁶ Blomqvist et al, s. 54-68

¹³⁷ Butscher, s. 115-123

5.6 Segmentering

80/20-principen är den segmenteringsform som är nyckeln till att driva upp lönsamheten. Innebörden i detta är att företaget så långt det är möjligt bör identifiera den andel av kunderna som kan förväntas stå för en majoritet av dess lönsamhet.¹³⁸ Om denna princip överförs till lojalitetstänkande så blir innebörden enligt oss att ett företag som satsar kapital på ”rätt” kunder kan erhålla en exponentiell utdelning av densamma. I linje med detta kan en av Blomqvist et al: s utgångspunkter för RM-strategin anses ligga, nämligen att rikta sina marknadsföringsinsatser rätt och därmed erhålla ett betydligt större utbyte av desamma.¹³⁹ Med andra ord så sker en segmentering av kundkretsen då kunderna delas mellan medlemmar respektive ickemedlemmar vid införandet av ett lojalitetsprogram. Jämfört med exempelvis tidningsannonsering så riktar sig RM till en betydligt snävare krets och siktar framförallt in sig på de kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet idag och således också har visat intresse för företaget och dess produkter.

Flera av företagen som deltagit i undersökningen har även angivit denna segmenterings följd som ett starkt argument för införandet av ett lojalitetsprogram. I stort sett samtliga företag uttrycker sin förhoppning om att de om fem år skall ha en större andel RM i sin marknadsföringsmix, och därmed bli effektivare i sin marknadsföring. Med effektivare marknadsföring menar exempelvis VD för Företaget B i första hand inte större totala satsningar utan snarare att de satsningar som faktiskt görs skall medföra en högre utdelning. I denna formulering fångar han alltså precis det som Koch beskriver i sin bok, nämligen att en mindre del av kunderna anses stå för en större del av lönsamheten och det är mot dessa kunder som företagen bör rikta sina marknadsföringsinsatser.¹⁴⁰

Segmenteringen åstadkoms enligt Blomqvist et al också genom en form av självsegmentering om lojalitetsprogrammet har utformats på rätt sätt. Med detta menar Blomqvist att kriterierna för medlemskapet sätts upp utifrån vissa bestämda mål som anses leda till lojalitet och lönsamhet. Han menar vidare att dessa kriterier kommer att ses som överkomliga av de kunder som finner företagets produkter och erbjudanden intressanta. Konsekvensen av detta blir ett aktivt medlemskap för dessa kunder. Här kommer således en segmentering att ske, som i enlighet med Blomqvist resonemang innebär att företaget med ett lojalitetsprogram automatiskt riktar sig mot och attraherar de kunder som är lönsamma för dem och samtidigt undviker att skapa relationer med olönsamma kunder.¹⁴¹

Företag A har som kriterium för medlemskap i lojalitetsprogrammet att kunder som inte uppnår en i förväg uppställd årlig poängsumma måste betala mellan 150-300 kronor för ett medlemskap. På detta vis segmenterar företaget kundstocken, och de kunder som inte presterar tillräckligt får väga upp sin enligt företaget otillräckliga lönsamhet genom att betala en avgift för sitt medlemskap.

¹³⁸ Koch, s. 14-22

¹³⁹ Blomqvist et al, s. 114 ff.

¹⁴⁰ Koch, s.25-35

¹⁴¹ Blomqvist et al, s. 114 ff.

Å andra sidan elimineras denna avgift för den andel av kundstocken som anses stå för merparten av Företag A: s lönsamhet. I detta avseende skiljer sig exempelvis Företag A och Företag B åt, där de sistnämnda inte ställer upp några kriterier för ett medlemskap. Därmed erhåller inte Företag B en segmentering i samma utsträckning som Företag A, dock kan det som ovan nämndes argumenteras för att en segmentering alltid sker genom att det krävs ett visst mått av intresse för att ansöka om medlemskap i ett lojalitetsprogram. KF har enbart ett inträdeshinder i form av en engångsavgift på 100 kronor för att kunden ska bli medlem. Här sker den första segmenteringen mellan medlemmar och icke medlemmar. Därefter delas medlemmarna in i olika segment efter volym och frekvens.

Förutom den segmentering som sker initialt, exempelvis genom uppställda kriterier för medlemskap i lojalitetsprogrammet, så sker i flera fall ytterligare segmentering av kunderna inom lojalitetsprogrammet. Detta åstadkoms enligt Sällberg och Blomqvist et al företrädesvis genom en utformning av ett ickelinjärt samband mellan vad kunden spenderar och vad densamma erhåller i bonus. Effekten av ett sådant samband blir att kunderna kan segmenteras in i olika medlemsnivåer.¹⁴² Exempelvis så använder både Scandic och MQ sig av en sådan segmentering i form av ett ickelinjärt samband för sitt lojalitetsprogram. Innebörden för kunderna blir att allteftersom de avancerar upp till högre medlemsnivåer erhåller de mer och mer attraktiva erbjudanden och bonus. Konsekvensen av detta är att både Scandic och MQ hela tiden segmenterar i sin kundstock och investerar i sina kunder inom lojalitetsprogrammet allteftersom kunderna presterar i form av inköp. På detta vis uppnår Scandic och MQ ständigt ytterligare segmentering via sitt lojalitetsprogram.

5.7 Prestationsmätning och prestationsmått

1. Prestationerna som mäts/fokuseras skall kunna relateras till företagets strategi.

Ax et al anser att prestationsmätning avser följa upp och mäta olika verksamhetsaspekter, och med prestation menas vad som faktiskt har åstadkommit, utförts eller vad som i framtiden kommer att utföras. En strömning inom prestationsmätningen är utvecklandet av icke finansiella mål och mått. Ax et al fortsätter resonemanget med att poängtera vikten av att prestationsmätningen tar sin utgångspunkt i företagets strategi och att densamma syftar till att strategin skall bli verklighet. De mått som anses aktuella är enligt Ax et al sådana som är relaterade till strategin och tjänar att densamma uppnås. Följden av Ax et al: s resonemang blir att utgångspunkten bör vara strategin när måtten skall tas fram.¹⁴³

Företag B nämner vid vår intervju att lojalitetsprogrammet bör anpassas till företagets affärsidé och strategi. Dock anger VD att prestationsmätningen i företaget sker huvudsakligen utifrån finansiella mått och vidare anger han att lojalitetsprogrammet är problematiskt att infoga i denna mätning. Företag B närmar sig således vad Ax et al menar är av vikt vid prestationsmätning, nämligen att strategin skall vara dess utgångspunkt. Dock anser de sig inte lyckats ända fram när det gäller att ta fram relevanta mål och mått utifrån strategin.

¹⁴² Sällberg, s. 89-100, Blomqvist et al, s. 115 f.

¹⁴³ Ax et al s 627ff., 671

MQ har ett långsiktigt resonemang, där de inte anser det vara intressant att mäta på kronan hur det går just nu, utan snarare är syftet att se trender och mönster. Här avser de en långsiktig utveckling av de icke finansiella måtten och att denna skall mätas med betydligt längre intervall än vad den finansiella mätningen kräver. Även KF uttalar en liknande långsiktighet i sin mätning och talar i samband med detta om konservativa grova mätetal. Scandic är det företaget i undersökningen som genomför sin mätning mest frekvent för att hela tiden ha en uppfattning om det uppstår förändringar i kundernas preferenser.

Mckenzie och Shilling anser att en fokusering på ett fåtal nyckelmått är grundläggande för att öka strategin/måluppfyllelsen¹⁴⁴. Ewing och Samuelson understryker vikten av en fokusering och hävdar att en kraftsamling av organisationens resurser bör ske till ett mindre antal mått som kan anses kritiska¹⁴⁵.

Inget av de företag vi intervjuat uttalar direkt att en fokusering på ett mindre antal mått är ett mål i sig. Scandic mäter exempelvis ett 40-tal mått för lojalitetsprogrammet en gång i månaden. Denna mätning inkluderar dessutom ett så pass stort kundunderlag och de anser att denna är statistiskt säkerställd. KF mäter kontinuerligt ett tiotal mått för lojalitetsprogrammet och fokuserar i och med detta sin mätning jämfört med Scandic. KF viktas också sin fördelning mellan finansiella och icke finansiella mått ganska jämt genom att mäta 6 finansiella och 4 icke finansiella mått.

Utifrån en sådan fokusering kan ett antal mått som förekommer i teorin jämföras med empiri, för att se om företagen använder de mått som teoretikerna förespråkar.

- **Share-of-wallet**¹⁴⁶, Scandic och KF mäter båda share-of-wallet och följer utvecklingen av detta mått. Företag A anser att detta mått hade varit intressant att mäta men de ser vissa svårigheter med att genomföra en sådan mätning. De tror att mörkertalet vid en sådan mätning skulle vara stort, de försöker kompensera den uteblivna mätningen av share-of-wallet genom att följa upp och mäta medlemmarna som besöker dem under deras aktiviteter.
- **Återköpsfrekvensen**¹⁴⁷, Alla företagen i undersökningen mäter återköpsfrekvensen, dock ej under samma namn.
- **Kundtillfredsställelseindex**¹⁴⁸, Det är bara MQ som uttalar att de mäter det, i form av nöjdhetsindex genom undersökningar med fokusgrupper.
- **Kundsegmentering**¹⁴⁹, Alla företagen utom Företag B mäter andelen kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet genom att sätta den omsättning som de svarar för i relation till total omsättning. MQ är det enda företaget som säger sig veta hur många procent av kunderna som är medlemmar i lojalitetsprogrammet.

¹⁴⁴ Mckenzie och Shilling, s. 62 ff.

¹⁴⁵ Ewing och Samuelson, s. 123 ff.

¹⁴⁶ Sällberg, s. 39 ff., Blomqvist et al, s. 105

¹⁴⁷ Sällberg, s. 39 ff., Ax et al, s. 652

¹⁴⁸ Ax et al, s. 650, Olve et al, s. 296

¹⁴⁹ Blomqvist et al, s. 108

Scandic mäter hur många kunder som avancerar per medlemsnivå. KF mäter de olika segmentens volym och frekvens. Alla företagen mäter köpesumman, fast benämner detta mått under annat namn.

- **Korsförsäljning**¹⁵⁰, Företag A, Scandic och KF använder sig av detta mått.
- **Täckningsbidrag per medlemsaktivitet**¹⁵¹, Företag A uppger att de gör denna mätning för respektive medlemsaktivitet och på så sätt anser de sig kunna säkerställa att aktivitetens intäkter överstiger dess kostnader. Även Företag B anser att en mätning av täckningsbidraget för respektive medlemsaktivitet är ett sätt att mäta lojalitetsprogrammets utveckling och respektive aktivitetens lönsamhet. Båda företagen uppger dock att de omöjligt kan veta om den försäljning som sker under kvällen hade skett ändå.
- **Responserna på de erbjudanden som kommuniceras med medlemmarna**¹⁵², Scandic anser att detta är intressant men svårt att mäta, KF mäter inlösningsgrad, Företag A antal inlösta kampanjer.

Sällberg menar att share-of-wallet ska kombineras med återköpsfrekvens för att kunna se om kunderna är lojala.¹⁵³ I vår undersökning är det enbart Scandic och KF som kan mäta detta eftersom de är de enda två som mäter båda ovanstående mått.

2. Prestationsmål skall knytas till valda mått på prestationer.

Företag ska sätta upp mål för valda prestationsmått, antingen genom att sätta upp konkreta nivåer eller använda sig av ett signalsystem vid avvikelser. Alla företagen i vår undersökning uppger att de har satt upp mål för hur stor andel av kunder som ska vara med i deras lojalitetsprogram. Företag A tar dessutom upp att det använder sig av ett signalsystem, och vid stora avvikelser görs en uppföljning för att se den bakomliggande orsaken.

3. Prestationsmål skall vara motiverande för personalen och möjliga att uppnå.

För att öka uppfyllelsen av prestationsmålen är det viktigt att företagets personal är medveten om syftet med målen, kan påverka de prestationer som mäts, har kunskap om hur denna påverkan kan utövas samt att personalen informeras om utfallet av prestationsmätningen.¹⁵⁴ Till detta kan det med fördel kopplas ett belöningsystem.¹⁵⁵

Företag A uppger att respektive avdelning fastställer mål för mätning och vid större avvikelser genomförs en uppföljning, dels för att fastställa orsaken samt korrigera densamma. Företag A anser att belöningar och belöningsystem är upp till varje avdelning att besluta om och inget som skall styras centralt.

¹⁵⁰ Blomqvist et al, s. 108

¹⁵¹ Butscher, s. 156

¹⁵² Butscher, s. 156

¹⁵³ Sällberg, s. 39

¹⁵⁴ Ax et al, s. 634

¹⁵⁵ Samuelsson, s.137ff.

Ett liknande förhållningssätt antas av MQ, inte heller där styrs användandet av något belöningsystem centralt, utan det är även här upp till de lokala fackhandlarna att ta ställning till detta. MQ uppger dock att någon enklare kampanj har genomförts vid enstaka tillfällen men ingen systematisering av sådana sker inom företaget. Företag B är det enda företaget som uppger att de har arbetat med ett belöningsystem vid enstaka tillfällen. Personalen erhöll belöning om de lyckades att värva medlemmar efter ett uppsatt mål.

5.8 Lönsamhetsoptimering

Målet för RM-strategin är att med hjälp av lojalitetsprogrammet och därtill kopplade handlingsplaner uppnå en högre lönsamhet för företaget som helhet. I slutändan skall alla investeringar i ett företag leda till att företaget tjänar mer pengar än vad investeringen i fråga kostar, annars förlorar investeringen följdriktigt sin mening.

Dock råder det enligt både Gummesson och Blomqvist et al delade meningar om när denna förtjänst skall komma företaget till godo. Teoretikerna som verkar runt RM förespråkar i stort sett uteslutande ett långsiktigt perspektiv gällande avkastningen från en satsning på en RM-strategi i ett företag. Samtidigt hävdar de dock att även om företagen i många fall får vänta något längre på avkastningen från en satsning på en RM-strategi så kan i gengäld denna avkastning vara desto större.¹⁵⁶ Nedan redogör vi för hur de fem identifierade kritiska framgångsfaktorerna inverkar på lönsamhetens optimering:

- **Organisatorisk anpassning**

Rigby et al anser att utvecklandet och implementerandet av ett lojalitetsprogram är kritiskt för hur lönsamheten för programmet kommer att se ut framgent. Vidare hävdas att företagen skall anpassa lojalitetsprogrammet till sin organisation och inte tvärtom. Det hävdas även att avancerad teknik ofta misstas för bättre än mindre avancerad i alla lägen. Från Rigby et al kan även utläsas att misstag i dessa sammanhang inte alla gånger är enkla att korrigera i efterhand.¹⁵⁷

Företag B anser att en kritisk framgångsfaktor för lojalitetsprogrammet är just att det skall passa in i företagets affärsidé och att det alltefter behov skall anpassas till densamma. Resonemanget kring detta fortsätter han och menar att utformningen av lojalitetsprogrammet och enkelheten för att driva det samma är en viktig aspekt att ta hänsyn till för att öka dess lönsamhet. Även Scandic berör liknande tankar då de hävdar att lönsamheten för lojalitetsprogrammet troligen skulle kunna ökas om administrationen och skötseln av detsamma förenklades.

¹⁵⁶ Gummesson, s.243, Blomqvist et al, s.49-63

¹⁵⁷ Rigby et al, s. 101-109, Rigby och Ledingham, s. 118-129

- **Kundlojalitet**

Teoretikerna som vi har studerat påtalar flera samband mellan en ökning av antalet lojala kunder och en ökning av företagets lönsamhet. Blomqvist et al argumenterar inledningsvis för att kunders inköp anses öka desto längre kunden är företaget trogen, dock anger författaren att en förutsättning är att företaget kan hålla vad de utlovat. Anledningen till detta anses bland annat vara att en relation med därtill kopplat förtroende utvecklas efter hand vilket reducerar risken som alltid uppträder då en kund gör ett inköp. Som en effekt av denna riskreducering minskar enligt Blomqvist et al kundens priskänslighet, helt enkelt av den anledningen att kunden är beredd att betala lite extra för den faktiska riskreducering som inträder efter hand. Vidare hävdas att kostnaden för att rekrytera nya kunder är minst fem så hög som att behålla befintliga kunder.¹⁵⁸ Till detta ska beaktas Lindbom: s och Jonsson: s resonemang om att 70 % av företagets intäkter består av återköp.

Sammantaget förväntas även den relation och den kunskap som skapas och införskaffas mellan företag och kund leda till en högre effektivitet i marknadskommunikationen dem emellan. Konsekvensen av detta anses enligt Blomqvist et al vara en kostnadssänkning för företagets marknadskommunikation och allt annat lika också till en ökad lönsamhet för företaget i fråga.¹⁵⁹

Både Företag A och MQ anser sig märka av den effekt att kunder efter hand som en relation utvecklats ökar sina inköp. De underbygger ett sådant antagande med att snitt köpet för en medlem i lojalitetsprogrammet konstant är högre än för en ickemedlem. Alla företagen i vår undersökning anser att den totala omsättningen är högre för kunder som är medlemmar jämfört med icke medlemmar.

- **Kundvärde**

Omfattande studier har påvisat ett samband mellan hög kundtillfredsställelse och framtida lönsamhet för företaget¹⁶⁰. Gummesson argumenterar för att stora skillnader i retention existerar mellan nöjda kunder och mycket nöjda kunder, som stöd för detta hänvisar han till genomförda undersökningar.

Mest framträdande var skillnaden då frågan om de kunde tänka sig att fortsätta vara kunder ställdes. Hela 80 % av de mycket nöjda kunderna kunde tänka sig detta, motsvarande siffra för de nöjda kunderna var endast 20 %.¹⁶¹ Blomqvist et al anser att en hög kundtillfredsställelse också medför att kunderna känner sig mycket nöjda och är en konsekvens av att företaget lyckas leverera kundvärdet på ett framgångsrikt sätt.¹⁶² Dessa samband indikerar ett intimt samspel mellan kundvärde och lönsamheten för företaget. Hos de företag vi intervjuat framkom att flera av dem ser kundvärdet som något betydligt mer än den produkten de säljer. De anför också att de arbetar med att utvärdera vad en nöjd kund är och hur de kan öka kundtillfredsställelsen. Bland annat så arbetar MQ med fokus grupper för att ta reda på vad som är en nöjd MQ kund och vad denne önskar från företaget.

¹⁵⁸ Blomqvist et al, s. 102

¹⁵⁹ Blomqvist et al, s. 110

¹⁶⁰ Samuelson, s. 645

¹⁶¹ Samuelson, s. 645

¹⁶² Blomqvist et al, s.49-63

- **Kommunikation**

Enligt Butscher är det grundläggande att medarbetarna förstår lojalitetsprogrammets mål, koncept och medlemmarnas betydelse för att lojalitetsprogrammet ska fungera överhuvudtaget.¹⁶³ Blomqvist et al menar den tvåvägskommunikationen mellan företaget och kunden ger företaget värdefull information om kunden och dennes preferenser. Det gör att lojalitetsprogrammet kan anpassas alltefter att kundernas önskemål förändras.¹⁶⁴ För att detta informationsutbyte skall vara framgångsrikt bör det bygga på de händelser som på olika sätt påverkar den framtida utvecklingen mellan kunden och företaget.¹⁶⁵

Flera av de företag som vi intervjuat uppger att lojalitetsprogrammet medför att en effektiv kommunikationsväg skapas mellan företaget och kunden. MQ anser att om inte lojalitetsprogrammet existerade skulle kostnaderna för att kommunicera med kunderna troligen stiga avsevärt. Alternativet skulle vara en kommunikation via olika medier såsom tv och tidningsreklam. Företag B hävdar vidare också att träffsäkerheten i TM är låg och att denna typ av marknadsföring därför blir kostsam för företagen att bära. Företag B anser därför att kommunikationen genom ett lojalitetsprogram är mer kostnadseffektiv för företagen och såldes också lönsamhets stärkande.

- **Segmentering**

Koch hävdar som vi nämnde ovan att segmentering är nyckeln till att driva upp lönsamheten i ett företag. För företagets räkning handlar användandet av lojalitetsprogram i många fall också om en segmentering av kunderna. Målet med denna segmentering är att identifiera de för företaget lönsamma kunderna och fokusera på dessa.¹⁶⁶ Koch redogör också för Paretos- princip som säger att 20 % av kunderna ofta kan förväntas stå för 80 % av lönsamheten i företaget.¹⁶⁷

Scandic och MQ genomför en kontinuerlig segmentering av kunderna inom lojalitetsprogrammet. Denna sker genom att bägge företagen erbjuder sina kunder mer bonus per uppnådd medlemsnivå. På så sätt investerar dessa företag mer på de kunder som befinner sig på högre medlemsnivåer och anses mer lönsamma.

¹⁶³ Butscher, s. 123 ff.

¹⁶⁴ Blomqvist et al, s. 54-62.

¹⁶⁵ Blomqvist et al, s. 63-68.

¹⁶⁶ Best, s. 131

¹⁶⁷ Koch, s. 14-22

6 Slutsatser och rekommendationer



Utifrån vår analys drar vi ett antal slutsatser. Slutsatserna går inte att generalisera till att gälla andra än de studerade företagen, men det går att uppfatta ett visst mönster. Slutsatserna presenteras utifrån uppsatsens tre frågeställningar och anges först i punktform, vilket sedan för respektive punkt följs av en utförligare beskrivning. Avslutningsvis ger författarna ett antal rekommendationer kopplade till de av oss dragna slutsatserna, samt förslag till vidare forskning.

6.1 Vilka kritiska framgångsfaktorer kan vi se finns för utformningen och användandet av ett lojalitetsprogram?

- Organisatorisk anpassning
- Kundlojalitet
- Kundvärde
- Kommunikation
- Segmentering

6.1.1 Organisatorisk anpassning

Vår slutsats är att det finns en rad faktorer som företaget måste ta hänsyn till vid införandet av lojalitetsprogrammet. Utan en sådan hänsyn är det troligt att företaget kommer att göra stora investeringar i onödan. Vi anser att lojalitetsprogrammet ska passa den valda kundstrategin och organisationens utformning snarare än tvärt om. Graden av komplexitet för lojalitetsprogrammet ska avgöras utifrån företagets behov av kundinformation. Vi anser att branscher där företagets verksamhet står och faller med en helt korrekt information i realtid givetvis behöver en högre grad av komplexitet. Scandic kan inte bedriva sin verksamhet om de inte vet om lediga rum finns eller ej, samt om kunden ska betala detsamma med intjänade bonuspoäng. För de branscher där kundinformation enbart innehåller personliga uppgifter och intjänade poäng anser vi inte att företaget behöver arbeta med hela lojalitetsprogrammet i realtid, utan enbart de delarna som kräver realtid.

6.1.2 Kundlojalitet

En kritisk framgångsfaktor för lojalitetsprogrammet anser vi är hur väl företaget lyckas skapa en lojal kundbas. De respondenter i vår undersökning som lyckats skapa en lojal kundbas är de som uttryckligen arbetar med att skapa byteskostnader för sina kunder. Byteskostnaderna är den lojalitetsaspekt som tar sikte på vad som kommer att hända i framtiden och inte enbart fokuserar på vilka preferenser och beteenden som kunden tidigare uppvisat. Vi anser att byteskostnaderna skapas effektivast av företagen genom att de använder sig av ett ickelinjärt samband mellan vad kunden spenderar och erhåller i bonus. Effekten av ett sådant förfarande blir att alternativkostnaden för ett byte av företag ökar exponentiellt för kunden i takt med att densamme konsumerar företagets produkter.

Syftet med byteskostanden är som vi ser det tudelat och arbetet med densamma bör resultera i både en hög och konstant nivå. En konstant nivå skapas genom att företaget arbetar med rullande bonusperioder och vi ser Scandic som ett föredöme i detta avseende. Rullande bonusperioder medför att så länge kunden konsumerar i en jämn takt så kommer byteskostnaden att förbli fortsatt hög och konstant. De företag som valt att arbeta med fasta bonusavstämningar i sina lojalitetsprogram kommer i samband med dessa att vara extra sårbara för konkurrenters erbjudanden. Vi anser att konsekvensen för dessa företag blir att de i större utsträckning måste förlita sig till andra typer av lojalitet för att behålla sina kunder. Slutsatsen vi drar blir således att företag bör arbeta med lojalitetsprogram som innefattar ickelinjära samband och använder sig av rullande bonusperioder för att stärka kundlojaliteten.

6.1.3 Kundvärde

Våra slutsatser kring kundvärde tar framförallt sin utgångspunkt i att det för företagen gäller att ständigt försöka öka detta värde. De olika möjliga vägar som vi sett att företagen framförallt använder sig av är, att arbeta med två typer av partnerföretag, öka antalet återbäringsalternativ för kunderna och att arbeta med ickelinjära samband i lojalitetsprogrammet. Den första typen av partnerföretag är de som levererar de kreditkortslösningar som ofta kopplas till lojalitetsprogrammets medlemskort. Detta medför att kunden kan få ytterligare bonus då denna handlar utanför det företag som initierat lojalitetsprogrammet, ett sådant tillvägagångssätt anser vi skapar ett mervärde för kunden och således också ökar kundvärdet.

Scandic är det företag som tagit denna utveckling ett steg längre då de inte bara möjliggjort för sina kunder att samla in bonuspoäng hos andra företag, utan kunden kan även i viss mån utnyttja sina bonuspoäng hos andra företag. Den andra typen av partnerföretag som används är att kunden efter en viss prestation erhåller ett erbjudande som kan utnyttjas hos partnerföretaget. Slutsatsen vi drar är att detta tillvägagångssätt får en tvådelad effekt. För det första så ökas värdet för kunden som tilldelas erbjudandet och för det andra så kan företaget samtidigt sänka sina bonuskostnader. Ett lojalitetsprogram som använder sig av ickelinjära samband anser vi rimligen är det tillvägagångssätt som har störst potentialen att öka kundvärdet.

När det gäller kundvärdet så anser vi att detta också påverkas av de antal återbäringsalternativ som företaget kopplar till sitt lojalitetsprogram. Här torde det vara så som både teoretiker och praktiker förespråkar, nämligen att en ökning av antalet återbäringsalternativ stärker kundvärdet som lojalitetsprogrammet kan erbjuda. Vi ser också att kundvärdet ökar ytterligare om medlemsnivåer kopplas till ett sådant ickelinjärt samband. Poängteras bör att medlemmarna i Scandics lojalitetsprogram många gånger inte själva betalar för produkten, detta innebär andra förutsättningar för Scandic gentemot de övriga företagen.

6.1.4 Kommunikation

Vi anser att kommunikationen med lojalitetsprogrammet ska ske på ett enkelt och rakt sätt. Detta för att alla inblandade i lojalitetsprogrammet, vare sig de är kunder eller medarbetare, skall kunna vara tydliga i sin kommunikation och på så sätt undvika irritationsmoment. Fördelarna måste kommuniceras ut på rätt sätt via företagets kommunikationskanaler för att en så stor andel av medlemmarna som möjligt ska utnyttja det aktuella erbjudandet. Vår uppfattning är att kommunikationen är en av de broar som ligger till grund för relationens styrka. Vi anser att företaget skall låta medlemmarna vara med och bestämma valet av kommunikationsmedia.

6.1.5 Segmentering

Företagen vidtar med hjälp av sitt lojalitetsprogram en segmentering av kunderna genom att rikta sina marknadsföringsinsatser mot de kunder som önskar ta del av densamma. Slutsatsen vi drar är att företag automatiskt erhåller en segmentering av sina kunder i form av de två grupper som bildas när ett lojalitetsprogram införs. Den ena gruppen kommer att utgöras av medlemmar i lojalitetsprogrammet och den andra av ickemedlemmar. Vidare kan företaget ställa upp ett antal kriterier för medlemskapet och på så sätt åstadkomma ytterligare segmentering av kunderna. Om dessa kriterier utformas på ett korrekt sätt så är denna segmentering vara av godo för företaget. De företag som valt att arbeta med ickelinjära samband i sina lojalitetsprogram skapar på så vis även en kontinuerlig segmentering. Om det till ett sådant ickelinjärt samband kopplas olika medlemsnivåer, så kommer företaget även inom lojalitetsprogrammet att segmentera sina kunder. Detta anser vi optimalt eftersom kunderna självsegmenteras efter önskad medlemsnivå, samt företaget får reda på vilka som är deras lönsammaste kunder och kan därmed belöna dem därefter.

6.2 Hur påverkar dessa faktorer lojalitetsprogrammets möjligheter att lämna ett positivt bidrag till företagets lönsamhet?

- Ökar både share-of-wallet och återköpsfrekvensen
- Partnerföretagen ökar kundvärdet och sänker kostnaderna för företaget.
- Kommunikationsvägen med kunden blir träffsäkrare och mindre kostsam
- Lojalitetsprogrammets grad av komplexitet skall vara kostnadseffektiv

6.2.1 Ökar både share-of-wallet och återköpsfrekvensen

Ett aktivt arbete med kundlojaliteten, med utgångspunkt i att öka byteskostnaderna såsom anges både i uppsatsens analys och under 6.1.2, torde öka både share-of-wallet och återköpsfrekvensen. För det enskilda företaget innebär en ökning av share-of-wallet att kundens inköp i allt större utsträckning förläggs hos företaget. Återköpsfrekvensen anses dessutom stå för 70 % av företagets intäkter, varför en ökning av denna får anses positiv för företagets lönsamhet.

6.2.2 Partnerföretagen ökar kundvärdet och sänker kostnaderna för företaget.

Det samarbete som utvecklas med partnerföretagen medför att kundvärdet kan ökas. Om detta samarbete hanteras korrekt i lojalitetsprogrammet med ickelinjära samband och utvecklandet av flertalet återbäringsalternativ så kommer argumenten för att kunden skall öka sina inköp hos företaget att stärkas betydligt. En ökning av försäljningen borde också medföra en ökning av företagets lönsamhet. Samarbetet som etableras med partnerföretag möjliggör också för företaget, i takt med att lojalitetsprogrammet och dess medlemsantal växer, att kunna sänka sina styckkostnader för att köpa produkter eller tjänster av partnerföretagen.

6.2.3 Kommunikationsvägen med kunden blir träffsäkrare och således mindre kostsam

Utvecklandet av ett lojalitetsprogram medför att ytterligare en kommunikationsväg mellan företaget och kunden skapas, skillnaden mellan denna och övriga vägar är att denna möjliggör en direkt och personlig kontakt med kunden. Således blir följden att företaget delvis förskjuter sin kommunikation med kunden från en öppen dialog via olika medier till en personlig sådan som kan ske på betydligt mindre kostsamma sätt. I detta avseende borde kostnaden för kommunikationen med företagets kunder kunna minska i takt med att antalet medlemmar i lojalitetsprogrammet ökar.

6.2.4 Lojalitetsprogrammets grad av komplexitet skall vara kostnadseffektiv

Genom att hänsyn tas till den grad av komplexitet som krävs, möjliggör företaget en sänkning av de kostnader som följer med lojalitetsprogrammet. På så sätt minimeras kostnaderna för driften av detsamma.

6.3 Hur skall dessa faktorer styras och mätas för att understödja detta lönsamhetsbidrag?

- Fokusera på ett mindre antal mål och mått
- Koppla ett belöningssystem till dessa mål och mått
- Genomför en uppföljning av dessa mål och mått

6.3.1 Fokusera på ett mindre antal mål och mått

Precis som teoretikerna och vissa av företagen förespråkar anser vi att en fokusering på ett mindre antal mål och mått ska ske. Fokuseringen anser vi ska omfatta de mål och mått som kan härledas till företagets strategi och syftet med lojalitetsprogrammet. Rimligen bör företagen försöka utforma något eller några mål och mått för respektive kritisk framgångsfaktor. Vi anser inte att någon absolut sanning finns kring vilka dessa mål och mått bör vara men de skall precis som vi angav ovan kunna härledas till strategin och syfta till att förverkliga densamma.

6.3.2 Koppla ett belöningsystem till dessa mål och mått

Företagen bör koppla ett belöningsystem till styrningen av sina lojalitetsprogram för att säkerställa att målen och måtten ges en riktig prioritering av personalen. Det empiriska underlaget för belöningsystem är som vi sett knappt hos de företag vi studerat.

6.3.3 Genomför en uppföljning av dessa mål och mått

De mål med tillhörande mått som senare mäts måste rimligen resultera i någon form av feedback. Lämpligen sker en uppföljning av hur utvecklingen gestaltat sig jämfört med de antaganden som gjordes vid målformuleringen.

6.4 Rekommendationer

Givetvis anser författarna att en fokusering bör ske på de kritiska framgångsfaktorer som vi funnit optimerar lönsamhet. Utöver en sådan fokusering anser vi även att företagen bör beakta följande rekommendationer;

- **Organisatorisk anpassning**

Anpassa lojalitetsprogrammet efter det informationsbehov om kunden som existerar hos företaget. Detta behov anser vi sedan skall få styra utformningen av lojalitetsprogrammet och således också vilken grad av komplexitet som programmet bör innefatta. Lojalitetsprogrammet bör även anpassas till den befintliga kundstrategin i företaget.

- **Kundlojalitet**

Företag bör fokusera på att skapa så höga byteskostnader som möjligt för medlemmarna i lojalitetsprogrammet. De bör även så långt det är genomförbart etablera ickelinjära samband och olika medlemsnivåer inom lojalitetsprogrammet. Vi rekommenderar också företagen att se över möjligheterna att arbeta med rullande bonusperioder för lojalitetsprogrammet.

- **Kundvärde**

Utveckla samarbete med kreditkortsföretag och möjliggör för medlemmarna att samla poäng med sitt bonuskort även då de inte handlar hos företaget. Om storleken på företaget och dess lojalitetsprogram inte tillåter en sådan lösning bör ändå ett sådant samarbete sökas och då förslagsvis istället via ett annat företag och dess lojalitetsprogram. Arbeta aktivt med att knyta partnerföretag till lojalitetsprogrammet för att öka kundvärdet. I samband med detta bör utgångspunkt tas i det kundsegment som företaget verkar inom. Det vill säga sök partnerföretag som idag säljer andra produkter till samma kunder. Öka hela tiden antalet återbäringsalternativ för kunderna. Även här anser vi att företaget bör söka dessa återbäringsalternativ i form av produkter och tjänster som kunderna redan idag införskaffar hos andra företag. På så sätt säkerställs dessutom att återbäringsalternativen som erbjuds verkligen är de som efterfrågas av kunderna.

- **Kommunikation**

Kommunikationen med medlemmarna i lojalitetsprogrammet skall vara rak och tydlig, och på så sätt minimera risken för att missförstånd mellan företag och kund uppstår. Anpassa kommunikationen efter kundernas önskemål. Här bör hänsyn tas till både hur ofta kunden önskar bli kontaktad samt på vilket sätt denna kontakt skall ske.

- **Segmentering**

Använd och vidareutveckla både den segmentering som sker initialt och den segmentering som kontinuerligt sker av medlemmarna inom lojalitetsprogrammet. Belöna och rikta sedan erbjudandena utifrån de olika grupper av medlemmar som skapas inom lojalitetsprogrammet.

- **Mätning och mått**

Fokusera på ett mindre antal mål och mått för de kritiska framgångsfaktorerna. Motivera personalen att arbeta aktivt med lojalitetsprogrammet, undersök möjligheterna om detta kan åstadkommas med ett belöningssystem. Följ kontinuerligt upp de mål och mått som tagits fram så att rätt åtgärder kan vidtas vid avvikelser.

6.5 Förslag till vidare forskning

Eftersom utvecklingen kring teknik, ekonomi och marknadsföring hela tiden fortskrider anser vi det vara av vikt att forskningen gör detsamma. Nedan följer ett antal förslag till områden för fortsatta studier:

- I vår uppsats har vi en förhållandevis bred ansats och vårt första förslag är att studier genomförs som tar mer specifikt sikte på var och en av de kritiska framgångsfaktorerna.
- Vi anser också att det kan vara av intresse att utöka vår studie till att innefatta ytterligare branscher och andra typer av verksamheter.
- Utvecklingen av ett kortlöst lojalitetsprogram kan också vara ett lämpligt område för vidare studier.
- Studera de etiska aspekterna för lojalitetsprogrammen. Det kan finnas fall där företaget betalar för sin medarbetare och denne tar hand om bonusen själv istället för att det kommer till gagn för företaget.
- Området för lojalitetsprogram skulle nog också vara förtjänta av en geografisk studie, där ansatsen kan vara att se om och i så fall hur företagets geografiska placering har betydelse för lojalitetsprogrammets vara eller icke vara. Exempelvis kan en jämförelse mellan lojalitetsprogrammets förekomst i mindre och större städer genomföras.

- Givetvis vore det också önskvärt att ytterligare analysera lojalitetsprogrammets lönsamhet. Om rätt förutsättningar existerade, skulle en jämförelse mellan ett företag med lojalitetsprogram och ett utan lojalitetsprogram kunna genomföras. Modeller för att isolera de kostnader och intäkter som generas genom lojalitetsprogrammet vore extra intressant.
- Ett område som skulle lämpa sig väl för vidare forskning är hur dessa lojalitetsprogram skall styras för att ge maximal effekt. Med detta avser vi då i första hand hur de kritiska framgångsfaktorerna som finns skulle kunna inordnas i ett övergripande styrsystem.

Källförteckning

Litteratur

- Arbner, Ingeman och Bjerke, Björn, 1994: *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur: Lund.
- Ax, Christian och Johansson, Christer och Kullvén, Håkan, 2002: *Den nya ekonomistyrningen*. 2 uppl. Liber ekonomi: Malmö
- Andersen, Ib, 1998: *Den uppenbara verkligheten- Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.
- Backman, Jarl, 1998: *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur: Lund.
- Best, Roger J., 2004: *Market-based management- Strategies for growing customer value and profitability*. 3 uppl. Pearson Education Inc: New Jersey
- Blomqvist, Ralf och Dahl, Johan och Haeger, Tomas, 2000: *Relationsmarknadsföring – vinnande strategi i en ny ekonomi*. 2 rev. uppl. IHM Förlag: Göteborg
- Butscher, Stephan A, 1999: *Customer clubs and loyalty programs- a practical guide*. MPG Books Limited: Bodmin
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, 2001: *Att utreda, forska och rapportera*. 7 uppl. Liber: Malmö.
- Ewing, Per och Samuelson, Lars A, 1998: *Styrning – med balans och fokus*. Liber ekonomi: Malmö
- Feurst, Ola, 1999: *One-to-One Marketing – filosofi och metod*. Liber ekonomi: Malmö
- Gummesson, Evert, 1998: *Relationsmarknadsföring- Från 4 P till 30 R*. Liber ekonomi: Malmö
- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, 1997: *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Studentlitteratur: Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2002: *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Koch, Richard, 1998: *80/20 principen- Hur du satsar 20 och får ut 80*. AiT Scandbook AB: Falun.
- Kragh Jacobsen, Jan, 1993: *Intervju- Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur: Lund.

Lindbom, Tomas och Jonsson, Thomas, 1992: *Vinnande kundvård- Hur man vinner och behåller sina kundrelationer*. ISL Förlag: Göteborg

Lindstedt, Per och Burenus, Jan, 2003: *The value model- How to master product development and create unrivalled customer value*. Nimba AB

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan och Wetter, Magnus, 1999: *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. Wiley, cop.: Chichester

Patel, Runa och Davidson, Bo, 2003: *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Samuelson, Lars A., 2004: *Controllerhandboken*. 8 uppl. Industrilitteratur: Lidingö

Sällberg, Henrik, 2004: *On the value of customer loyalty programs- a study of point programs and switching costs*. MIT, Licentiate Thesis No. 8: Linköping

Referens litteratur

Körner, Svante och Wahlgren, Lars, 2000: *Praktisk statistik*. 2 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Körner, Svante och Wahlgren, Lars, 2000: *Statistisk dataanalys*. 3 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Strömquist, Siv, 2003: *Uppsatshandboken: råd och regler för utformningen av examensarbeten och vetenskapliga uppsatser*. 3 uppl. Hallgren & Fallgren: Uppsala.

Artiklar

Dowling, Grahame R och Hammond, Kathy och Uncles, Mark D, 2003: *Customer loyalty and customer loyalty programs*. Journal of Customer Marketing, Vol. 20, No.4, s. 294-316

McKenzie, Francine C and Shilling, Matthew, D, 1998: *Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation*, Compensation and Benefits Review, Vol. 30, No. 4, s.57-65.

Rigby, Darrell K och Ledingham, Dianne, 2004: *CRM Done Right*. Harvard Business Review. November, s. 118-129

Rigby, Darrell K, Reichheld Frederick F och Scheffer, Phil, 2002: *Avoid the Four Perils of CRM*, Harvard Business Review. Februari, s.101-109

Interviewer

Projektledare för företagets lojalitetsprogram, Företag A. Besöksintervju, 2005-12-01

Mickelson, Johan, ansvarig för lojalitetsprogrammet Hilton HHonours i Norden, Scandic Hotels AB. Telefonintervju, 2005-12-05

Fridolf, Martin, marknadschef för Coop Medmera och chefredaktör för Mersmak. KF-koncernen. Telefonintervju, 2005-12-06

Färnevik, Anna, ansvarig för lojalitetsprogrammet MQ-club, MQ Sweden AB. Telefonintervju, 2005-12-07

Företagets VD och huvudansvarig för lojalitetsprogrammet, Företag A. Besöksintervju, 2005-12-15

Internet

Göteborgs universitetsbibliotek

<http://webbgunda.ub.gu.se:8000/cgi-bin/chameleon>, 2005-11-11

http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ub.gu.se/Insight/menuNavigation.do?hdAction=menu_ca_sb_advanced_search, 2005-11-11

KF

<http://www.kf.se/>, 2005-12-02

<http://www.coopmedmera.se/CoopMMWeb/appmanager/CoopMMPortal/startpage?nfpb=true&pageLabel=pageStart&nfls=false>, 2005-12-02

MQ

http://www.mq.se/web/MQ_flash.asp

Scandic

<http://www.scandic-hotels.se/SiteHomePage>, 2005-11-29

<http://hhonors.hilton.com/en/hhonors/index.jhtml>, 2005-11-29

<http://www10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,22683,00.asp>, 2005-11-29

Bilaga 1 – Stolpmall för intervjuguide

Förslag till frågor/diskussionsämnen

Under vår intervju önskar vi fråga kring och diskutera följande:

Önskas anonymitet? **Ja** **Nej**

Om **Ja**, vilken typ av beskrivning av ert företag finner ni lämplig för att anonymiteten skall anses vara tillfredställande?

Om **Nej** kan i så fall även person och befattning anges?

1. Hur är ert lojalitetsprogram uppbyggd och hur fungerar densamma?

(Om den informationen som ges via hemsida och folder är fullständig ur er synvinkel kan vi hoppa över denna del. Då anser vi oss fått en god bild av detta på egen hand.)

2. När infördes ert lojalitetsprogram?

3. Vad var anledningen/huvudskälet till att den/det infördes?

4. Hur stor andel av era kunder uppskattar ni är med i ert lojalitetsprogram?

5. Beskriv er **procentuella mix idag** mellan nedan två angivna typer av marknadsföring:

- Traditionell marknadsföring (tv, annonsering, radioreklam, dvs. masskommunikation)
- Relationsmarknadsföring (dvs. one-to-one kommunikation)

Hur tror ni att er **procentuella mix** av dessa typer ser ut om **fem år**?

Er syn på och definiering/uppfattning av följande:

6. Lönsam kund
 7. Nöjd kund
 8. Kundvärde
 9. Livstidsförsäljning till en kund
 10. Lojalitet och lojal kund
 11. Lojalitetsprogram
-

Frågorna som ställs nedan har som syfte att enbart fungera som utgångspunkter för en vidare diskussion och måste inte följas ordagrant.

Lojalitetsprogram

12. Hur genomfördes införandet av ert lojalitetsprogram, tog ni hänsyn till organisationens utformning respektive programmets utformning?
13. Vad är syftet med ert lojalitetsprogram?

Styrning

14. Hur sker styrning i företaget?
15. Har ni någon typ av belöningssystem?
16. Hur sker styrning av ert lojalitetsprogram?

Mått/mätning

17. Mått på värdet av ert lojalitetsprogram?
 18. Om ni mäter värdet av ovanstående, hur görs detta i så fall?
 19. Vilka mått ingår i er mätning, hur ofta mäter ni dessa?
 20. Finns det några andra mått som är intressanta men som är svåra att mäta?
 21. Om ja på fråga 15, hur mäter ni personalens prestationer i företaget som ligger till grund för belöningarna?
-

Framgångsfaktorer

22. Vilka anser ni vara kritiska framgångsfaktorer för ert lojalitetsprogram?
23. På vilket sätt anser ni dessa vara kritiska?

Lönsamhet

24. Utifrån dagens verklighet för ert lojalitetsprogram, anser ni att programmet är lönsamt
 25. Kostnaderna för att driva ert lojalitetsprogram är troligen ganska enkla att definiera, men hur väl anser ni kunna definiera storleken på intäktssidan?
 26. Om ni anser att lönsamheten skulle kunna förbättras, hur skall då detta ske?
-

Bilaga 2 - Intervjuer

Företag A

Intervju med företagets projektledare för lojalitetsprogrammet.

Bakgrund

Företag A arbetar sedan en lång tid tillbaka med lojalitetsprogram och anser sitt program vara i stort sett helt etablerat idag hos kunderna. Lojalitetsprogrammet har funnits sedan företaget startade och har mångårig historia bakom sig, dock har det under år 2001 ändrats till ett mer individualiserat koncept och företaget började samtidigt arbeta mer aktivt med RM

Företaget har två kundkort knutna till sitt lojalitetsprogram. Det ena är ett förmånskort som har betal-, kredit-, och sparfunktioner som tillhandahålls i samarbete med MasterCard, och det andra är enbart ett förmånskort utan nämnda funktioner. Kunderna samlar poäng och antalet poäng avgör vilka erbjudanden och förmåner som kunden erhåller. Kunderna som har förmånskort kopplat till MasterCard kan dessutom få poäng på köp som görs utanför företaget. Poängintervallet för bägge korten ligger mellan 0,2 och 2 poäng per spenderad krona. Dessa poäng kan kunden sedan använda för att erhålla olika typer av varor som företagets olika verksamheter säljer. Exempelvis kan 6000 poäng innebära att kunden kan byta dessa 6000 insamlade poäng mot exempelvis en pikétröja. Företaget presenterar kontinuerligt olika varor för sina medlemmar med därtill kopplade poängsummor.

Beroende på hur många poäng som medlemmen lyckas att samla ihop kan också det förmånskort som är kopplat till MasterCard kosta antingen 150 eller 300 kronor per år, och det andra förmånskortet är antingen gratis eller kostar 150 kronor per år. Medlemmarna som är med i lojalitetsprogrammet får även en medlemstidning hemskickad två gånger per år samt tillgång till en mängd andra förmåner.

Företaget verkar som sagt i detaljvaruhus handeln och har som nämnts ett lojalitetsprogram som är knutet till dess skilda avdelningar. De verkar inom flertalet olika branscher genom att andra verksamheter hyr in sig på företagets respektive avdelningar, dock med ett kriterium att de ska inrymmas i företagets övergripande profil. Verksamheterna har en förening som upprättar en gemensam marknadsplan, och har också en gemensam marknadsföringspott som verksamheterna bidrar till. Företaget bestämmer till stor del hur denna pott ska användas och fördelas, dock kan verksamheterna bestämma över en mindre del som de kan använda till riktade aktiviteter och kampanjer. Beloppets storlek avgörs av det antal kvadratmeter som den enskilda verksamheten förfogar över. Givetvis får varje avdelning marknadsföra sig i större utsträckning än vad som anges här, den utav företaget bestämda nivån skall ses som en slags miniminivå.

Syftet med införandet av lojalitetsprogrammet var att företaget ville veta mer om kunderna. Andelen kunder som är medlemmar i lojalitetsprogram mäts genom den omsättning som dessa bidrar med delat på total omsättning. Den har ökat sedan införandet med det nya konceptet från 20 till 40 %. Målet i framtiden är att 60 % av omsättningen skall ske via lojalitetsprogrammet.

Syftet med lojalitetsprogrammet är förutom informationsinsamlingen även att kunna erbjuda medlemmen ett mervärde vid försäljning av ett plagg som medlemmen produktmässigt annars lika gärna kunde ha köpt i en annan affär. Detta mervärde kommer i form av olika erbjudande beroende på hur mycket kunden har handlat för samt erbjudande vid specifika tillfällen som exempelvis kundkvällar. Dock är mervärdet även beroende av personalens bemötande, undersökningar har gjorts som visar att mervärdet gäller till en viss gräns innan bemötandet blir mer värdefullt för kunden.

Företaget uttalar inte något arbete med byteskostnader men anser på en direkt fråga att detta skulle kunna vara en väg som kan vara möjlig i framtiden. Syftet med lojalitetsprogrammet är ytterligare att kunna kommunicera med kunderna och kunna möta nya trender på ett effektivt sätt.

Marknadsföring

Kostnadsmässig fördelningen mellan TM och RM är enligt företaget idag 50/50. Inom en femårs period tror företaget att en förskjutning kommer att ske mot RM hållet och att fördelningen då kommer att vara 40/60.

Definitioner

Lönsam kund: är en kund som handlar för mellan 5000 till 10000 kronor per år, dessa ska då helst fördelas över flera besök. Företaget ser en fördel i att kunden besöker dem ofta och hellre då handlar för en mindre summa varje gång.

Nöjd kund: är en kund som är nöjd med bemötandet, servicenivån, köp upplevelse och miljön i varuhuset.

Kundvärde: det är enligt Företag A inte endast produkten som ingår i begreppet kundvärde utan mycket mer. Exempelvis så ingår enligt företaget även den service, upplevelsen, personalen och butiksmiljön som företaget erbjuder kunden.

Lojalitet och lojal kund: är när varumärket finns långt fram i kundens medvetande, detta kallas hos Företag A för top-of-mind. Den lojale kunden anses besöka företaget en till två gånger i veckan

Lojalitetsprogram: är en ömsesidig relation mellan företaget och kunden

Styrning

Företaget har inte några prissänkningar normalt sett under året utan enbart vid dess två reor, som infaller vinter och sommar. Avdelningar som vill öka sin försäljning ska helst erbjuda en gåva i samband med köp istället för procentuellt avdrag på varan.

Varje verksamhet styrs självständigt, dock binder de upp sig till företaget genom att de ska anpassas till företagets profil samt att bidra till dess marknadsföringskostnader och följa den givna marknadsplanen som gäller för alla avdelningar i företaget. För att underlätta styrningen av verksamheterna hjälper företaget exempelvis till med att skapa incitament för försäljning och statistik över kundernas inköp i respektive verksamhet.

Lojalitetsprogrammet styrs med förmånskortet som verktyg. Genom förmånskortet marknadsförs verksamheternas varumärken samt olika händelser i varuhuset. Styrningen för lojalitetsprogrammet sker mot uppställda mål som kontinuerligt följs upp.

Mått/mätning

Företaget sätter upp avdelningsmål för mätning, och vid stora avvikelser följer företaget upp vad den bakomliggande orsaken till differensen kan vara. Värdet mäts genom den andel av omsättningen som de kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet bidrar med och den kors- försäljning som därigenom uppstår mellan företagets olika avdelningar. Andra mått som ingår i företagets mätning är: kund köp per avdelning, antal inköp, omsättning lojalitetsprogrammets medlemmar/total omsättning, poäng omsättning, 10-topp avdelningar, antal inlösta kampanjer och snitt köp. Svarsfrekvens på erbjudanden och poängomsättningen

Respondenterna anser på en direkt fråga att mätning av share-of-wallet hade varit intressant, men de anser att detta är svårt att genomföra. Det finns vissa mörkertal vid mätningen, det är svårt att säga om kunderna som är medlemmar i lojalitetsprogrammet hade gjort sina inköp ändå och om dessa hade varit av samma storlek även om det inte hade funnits ett lojalitetsprogram. För att få en liten aning om hur stor andel av kunderna som får utskick och sedan dyker upp på exempelvis kundkvällar, mäter och registrerar företaget detta genom att kunden måste ha med samt dra sitt medlemskort i entrén.

Företaget anser också att det är svårt att exakt säga hur lönsamma kundkvällarna är, även om företaget mäter hur mycket kunderna spenderar och hur stora intäkterna blir under en kundkväll. Företaget tror sig ändå kunna beräkna lönsamheten för en kundkväll genom att ställa vad det kostar att anordna den mot vad man säljer för, en slags täckningsbidrag för kundkvällen. Dock kan de aldrig veta om denna försäljning hade uppstått ändå.

Framgångsfaktorer

En kritisk framgångsfaktor är att lojalitetsprogrammet och verksamheterna jobbar på ett långsiktigt sätt för att stärka relationerna med kunderna. Exempelvis på en kundkväll vill verksamheterna att kostnaderna ska vara mindre än intäkterna för den enskilda kvällen. Detta kan tyckas självklart, men det kan vara så att en kund får syn på en produkt under kundkvällen, men väljer att köpa den en annan dag. Långsiktigt sett är det viktigast att kunden känner sig nöjd med bemötandet och återkommer för att köpa produkten, och inte tidpunkten för köpet. Därför måste ett långsiktigt tänkande skapas hos de olika verksamheterna, samt att fokusera på varumärket och det verktyg som lojalitetsprogrammet faktiskt är.

Lönsamhet

Företaget anser att deras lojalitetsprogram är lönsamt. Bland annat är snitt köpet högre för en kund som är medlem i lojalitetsprogrammet jämfört med en kund som inte är medlem. Företaget tittar också på antalet besök och anser att medlemmar gör fler besök än andra kunder.

Kostnaderna är lätta att mäta, men det går inte att öronmärka de intäkter som investering i företagets varumärke, profilering och lojalitetsprogram genererar. Företaget tittar även på ett täckningsbidrag för kundkvällar och dylika arrangemang.

Företag B

Intervju med VD för företaget och huvudansvarig för lojalitetsprogrammet.

Bakgrund

Företaget verkar i konfektionsbranschen och har sin verksamhet belägen i de centrala delarna av en större stad. Företaget arbetar sedan cirka fem år tillbaka med ett lojalitetsprogram. Utformningen består av ett medlemskort utan betalningsfunktion, men registrering av kundens inköp måste göras via medlemskortet för att kunden ska kunna erhålla någon bonus. Värdet består i att 5 % av inköpssumman registreras på kunden och bonusen betalas sedan ut vid två tillfällen per år, i form av en bonuscheck som kan lösas in i butiken vid inköp. För att erhålla bonusutskick så krävs det att medlemmen under perioden minst har handlat för 200 kronor, annars görs inget bonusutskick.

De förmåner som en kund som är medlem i lojalitetsprogrammet erhåller förutom bonusen är inbjudningar till förhandsreor, inbjudningar till medlemsaktiviteter med olika erbjudanden. Vidare sker varje höst och vår en kampanj då kunden utmanas i att nå upp till en förutbestämd inköpsnivå under en begränsad period, de kunder som gör detta bjuds då på ett specialerbjudande. Företaget försöker finna samarbetspartners inom andra branscher som passar dess kundsegment och genom dessa samarbeten kunna erbjuda medlemmarna ett mervärde. Idag görs så i samarbete med två andra företag i mat respektive upplevelse branschen.

Medlemskapet i lojalitetsprogrammet är kostnadsfritt och medför för kunden endast att denne ger sitt medgivande till att personuppgifter registreras. Företaget har också antagit en restriktiv hållning då det gäller utskick till kunderna och då även att låta andra företag använda registret i marknadsföringssyfte. Övertygelsen här är att dagens medlemmar kommer att önska färre och färre erbjudanden och kraven på de erbjudanden som skall skickas blir högre och högre. Därför måste en restriktiv hållning antas när det gäller kommunikationen med medlemmen anser VD.

Marknadsföring

Idag ser VD en kostnadsmässig fördelning mellan TM och RM på ungefär 80/20. Det vill säga att kostnaderna för marknadsföring idag till 80 % består av den TM och RM står endast för 20 % av dessa kostnader. Inom en femårsperiod så ser han en utveckling mot RM och han ser då fördelningen dem emellan som 50/50. Anledningen till denna önskan anser VD vara att träffbilden med den TM är så pass dålig jämfört med RM. Med detta menar VD att marknadsföring blir effektivare med RM. Dock i första hand ska det inte innebära större totala satsningar utan snarare att de satsningar som faktiskt görs skall medföra en högre utdelning.

Definitioner

Lönsam kund: är en kund som man tjänar pengar på. Troligen blir kostnaden mindre för företaget om en kund handlar för 10000 kronor på en gång jämfört med en kund som handlar för 1000 kronor tio gånger. En lönsam kund är dock en kund som återkommer och gör upprepade inköp hos företaget.

Nöjd kund: det är en kund som är nöjd med produkten och har en positiv minnesbild från sitt besök i affären. Givetvis bör också kunden tycka att det är roligt att handla hos företaget.

Kundvärde: det torde vara kombinationen av upplevelsen, produkten, service och det bemötande som kunden får. Det vill säga betydligt mer än bara produkten i sig.

Livstidsförsäljning till en kund: detta anser VD inte finns i modebranschen, för det skulle innebära att butiken förändras i takt med kunden och det är inte rimligt.

Lojalitet och lojal kund: det är en kund som känner något visst för en butik och innebär för kunden att de flesta av shoppingrundorna inleds med att se först vad den butiken som kunden är lojal mot har att erbjuda innan kunden tittar konkurrenterna alternativ. Troligen finns dock ingen 100 % lojalitet i konfektionsbranschen och det är heller inget som företaget strävar emot.

Lojalitetsprogram: detta beskriver VD som en slags ömsesidig lojalitet mellan företaget och kunden. Då i den meningen att kunden och företaget ger varandra fördelar.

Styrning

För företaget som helhet ser VD en viktning mot den formaliserade styrningen. Denna sker då främst i budgetering och uppföljningen av densamma. Han anser vidare att det i grunden måste finnas en lönsamhet att bygga verksamheten på och detta anser han säkerställs med en formaliserad ekonomistyrning. Dock anser han att företaget även arbetar med en mix av både formaliserad och mindre formaliserad styrning. Styrningen av lojalitetsprogrammet ser han sker med en mindre formaliserad styrning. Han anser att det är svårt att mäta och styra lojalitetsprogrammet med traditionella mått och därför passar en mindre formaliserad styrning bättre. VD uppger att de har arbetat med ett belöningsystem, dock inte längre. Personalen erhöll belöning om de lyckades att värva medlemmar efter ett uppsatt mål.

Mått/mätning

För företaget som helhet sker detta som sagt med hjälp av traditionella lönsamhetsmått och med budgetering av försäljningen. Mätningen av lojalitetsprogrammet ser VD som mer komplicerad då denna inte direkt lämpar sig för en mer exakt mätning. Han anser dock att en variant kan vara att mäta och följa upp täckningsbidraget för exempelvis en kundkväll eller kundaktivitet. Dock anser han att problemet kvarstår att isolera denna mätning, han menar att det för företaget är omöjligt att veta om denna försäljning hade uppstått ändå.

Framgångsfaktorer

En tydlig framgångsfaktor ser han i att lojalitetsprogrammet skall passa företagets affärsidé och strategi, och alltefter behov anpassas till densamma. Han poängterar att affärsidén utgör grunden för företagets verksamhet och därför måste gälla för företagets alla delar. Han ser även lojalitetsprogrammets utformning som en faktor för framgång. Då i den bemärkelsen att det måste finnas ett helhetstänkande vid utformningen av programmet. Vidare anser han kostnaden och enkelheten att driva programmet som en faktor för framgång. Inför införandet av lojalitetsprogrammet fördes ett resonemang utifrån kostnad och nytta och ansågs vara en viktig aspekt att ta hänsyn till.

Lönsamhet

När det gäller lönsamheten för lojalitetsprogrammet anser han det vara som med all marknadsföring, det vill säga man vet vad det kostar men inte vad man får tillbaka. Han jämför i dessa sammanhang lojalitetsprogrammet med tidningsannonsering och menar att träffsäkerheten är större med ett lojalitetsprogram jämfört med konventionell marknadsföring.

MQ

Intervju med Anna Färnevik, ansvarig för lojalitetsprogrammet MQ-club.

Bakgrund

Lojalitetsprogrammet omfattar butikskedjan MQ och därtill hörande butiker som ägs och drivs av egna företagare. MQ: s 80 butiker finns bara i Sverige, och företaget har en uttalad strategi att enbart stanna kvar på hemmaplan och inte expandera utomlands. Den typiske MQ-kunden är i åldern 20-40 år och är modeintresserad. MQ började arbeta med lojalitetsprogram 1992-93 och då under namnet MQ-pointclub. Efter hand så har en rad omarbetningar av konceptet genomförts, allt för att passa en föränderlig marknad och möta kundens behov. Den senaste förändringen gjordes så sent som 2004.

Medlemskapet i lojalitetsprogrammet finns i två former, den ena med endast ett kundkort som kunden kan samla bonuspoäng på. Den andra formen innebär att medlemmen innehar ett medlemskort kopplat till MasterCard med därtill hörande betal- och kreditfunktion. Bonuspoängen samlas genom inköp, där en krona motsvarar en poäng vid inköp hos MQ. Om kunden dessutom har kundkort med MasterCard koppling erhåller medlemmen ytterligare 0,1 poäng per krona då de handlar i andra butiker med kortet, exempelvis hos Ica eller Coop.

Första bonusnivån är upp till 2500 insamlade poäng och innebär att kunden då får bonus på sina inköp samt förtur till reor och olika erbjudande. Denna nivå benämns club member och därutöver finns ytterligare två nivåer som är silver och gold member. För att nå upp till silver member krävs att kunden samlar ihop mellan 2500 och 7999 poäng. Då tillkommer en bonus på 4 % på varje krona som kunden handlar för samt ytterligare erbjudanden som till exempel rabatterade ändringar på kläder. Högsta nivån benämns gold member vilket innebär att kunden har samlat ihop mer än 8000 poäng, då tillkommer en bonus på 8 % och kunden får dessutom mer exklusiva erbjudanden som exempelvis konsertbiljetter. MQ gör två bonusavstämningar per år och det innebär att efter kunden har erhållit sin bonus får denne börja om från noll igen

Gemensamt för silver och gold member med MasterCard är att kunderna i dessa kategorier erhåller en bonuscheck på 500 kronor per år som skall täcka kostnaden för betalkortet. Motsvarande summa för en club member är 200 kronor per år. MQ har valt att kommunicerar med raka och tydliga erbjudanden som till exempel; handla för 500 kronor och du får 100 kronor rabatt.

Huvudskälet till att programmet infördes var för att företaget skulle införskaffa kunskap och information om sina kunder. Syftet var också att premiera de trogna kunderna. MQ uppskattar att ungefär 35-40 % av deras kunder är medlemmar i lojalitetsprogrammet och att cirka 45 % av försäljningen hos MQ sker genom deras kundklubb.

Marknadsföring

Mixen mellan TM och RM är kostnadsmässigt 75/25. Om fem år tror Anna och MQ att en viss förskjutning kommer ske mot RM, troligen 60/40. Dock kommer aldrig denna typ av marknadsföring att ta över helt då det är viktigt för företagets profilering med båda delarna. Deras andra huvudmedia är utomhus på annonsplaceringar, någon annan marknadsföring arbetar MQ inte med i någon större utsträckning.

Definitioner

Lönsam kund: MQ räknar inte specifikt på detta. En lönsam kund är både en kund som kommer och besöker butiken sällan och ofta. MQ anser alltså att begreppet lönsam kund innefattar både en kund som kommer sällan men handlar för stora summor varje gång respektive en kund som kommer ofta men konsumerar mindre summor per besök.

Nöjd kund: Här arbetar MQ med fokus grupper och anser sig genom detta skapa sig en bra definition om vad en nöjd MQ kund är för något.

Kundvärde: Här är det helhetsupplevelsen som gäller, det vill säga både den service kunden får i butiken och den kunskap som personalen har att erbjuda. Dessa faktorer tillsammans med produkten ger begreppet kundvärde.

Livstidsförsäljning till en kund: Det är svårt för dem att arbeta med detta då deras kunder är i åldern 20-40 år, konsekvensen är att kunden inte finns hos dem under hela livstiden.

Lojalitet och lojal kund: 100 % lojalitet anser de inte finns i dagens modebransch, utan snarare handlar det om var kunden gör merparten av sina inköp. MQ anser att en kund är lojal gentemot dem om kunden gör mer än 50 % av sina klädinköp hos MQ. Kompletterings köp kommer alla kunder alltid att göra hos exempelvis H&M eller Brothers.

Lojalitetsprogram: Denna definition anser de vara svår att göra då det idag i stort sett finns lika många lojalitetsprogram som det finns företag.

Lojalitetsprogram

De ser lojalitetsprogrammet som ett strategiskt verktyg och för MQ är det definitivt så att ett lojalitetsprogram skall anpassas till MQ: s organisation och inte tvärtom. Införandet och förändringarna har genomförts successivt och en gradvis anpassning har därför skett. Syftet med programmet är att säkra MQ: s framtida överlevnad. Lojalitetsprogrammet är en viktig del för företaget som de på senare år börjat prioritera ordentligt. MQ anser sig ha insett möjligheterna att stärka sin verksamhet gentemot konkurrenternas med ett lojalitetsprogram.

Styrning

Styrningen i företaget MQ sker idag med en övervägande del finansiella nyckeltal. Delvis beror detta på de ägarförhållanden som råder inom MQ. Styrningen för företaget som helhet är av mer traditionell inriktning och fokuserar som sagt på olika finansiella lönsamhetsmått. Någon form av belöningssystem finns inte inom MQ centralt, dock finns det viss möjlighet för de lokala fackhandlarna att initiera belöningssystem. I vissa fall kan en riktad kampanj stimuleras med någon form av enstaka belöning men något system finns inte för detta.

När det gäller det lojalitetsprogram som MQ använder sig av sker styrningen av detta utifrån fler mjuka mål jämfört med företaget som helhet. Dock anser sig MQ även styra lojalitetsprogrammet med delvis traditionella finansiella mått.

Mått/mätning

När det gäller mätningen av lojalitetsprogrammet sker denna utifrån ett långsiktigt resonemang där det inte blir relevant att se till varje öre eller krona. Snarare är syftet denna mätning att se trender och mönster. Detta långsiktiga synsätt på lojalitetsprogrammet innebär att mätperioderna bör vara långa för att ge den relevans som eftersöks. Helst perioder som sträcker sig över flera år. Det innebär att mätningen av lojalitetsprogrammet kommer att skilja sig från den mätning som sker av den övriga verksamheten. Delvis ses lojalitetsprogrammet som en stöttning till varumärket MQ och därför är det svårt att mäta värdet av hela MQ: s lojalitetsprogram. Värdet av denna är således delvis integrerat i varumärket MQ.

De mått som MQ fokuserar på är bland annat: Antal köp per kund, snitt besök, snitt köp, nöjdhetsindex, avslut i butik jämfört med avslut i lojalitetsprogrammet, medlems snitt köp jämfört med en icke medlems snitt köp.

MQ mäter som nämnts en hel del variabler och den primära mätningen av lojalitetsprogrammet är att se om omsättningen i programmet ökar mer än omsättningen i butiken som helhet. Jämförelsen som står i fokus är alltså lojalitetsprogrammet jämfört med butiken som helhet och här vill MQ se indikationer på att lojalitetsprogrammets utveckling överträffar butiken som helhet. Dessutom anser MQ att det faktum att medlemmars snitt köp är högre än icke medlemmars indikerar att lojalitetsprogrammet genererar en merförsäljning.

Framgångsfaktorer

Som de mest kritiska framgångsfaktorerna idag ser MQ utvecklingen av kommunikationen med kunden. MQ anser att kommunikationen med kunden kommer att vara en viktig aspekt att hantera korrekt såväl nu som i framtiden. Med detta menar MQ att företagets kommunikation med kunden ska ske på ett rakt och tydligt sätt. Då avses både den tekniska utvecklingen och att företaget skaffar sig en insikt i hur kunderna önskar kommunicera med företaget i framtiden. Dock innebär detta inte för MQ att de vill skaffa sig mer information än vad de har idag om kunderna utan snarare hur de i framtiden skall arbeta med den information som de faktiskt har.

Beträffande kommunikationens kanaler menar MQ att kundens preferenser kommer att förändras i och med att en ny generation kommer att växa in i deras kundsegment och att denna generation inte kommer att kommunicera via samma kanaler som tidigare generationer har gjort. Kanske innebär detta en ökad kommunikation via mobiltelefon och sms eller rent av en kort lös kundklubb. Här anser MQ att det är kunden och dennes behov och krav som kommer att sätta ramarna för och styra utformningen av framtidens lojalitetsprogram.

Lönsamhet

MQ anser att deras lojalitetsprogram är lönsamt och att kostnaderna att kommunicera med kunderna skulle öka betydligt om inte den kommunikationsväg som lojalitetsprogrammet innebär fanns. Vidare anser MQ att mått som snitt köp och ökning av omsättningen i lojalitetsprogrammet indikerar att lojalitetsprogrammet är lönsamt. Då både medlemmarnas snitt köp och omsättningsökning överträffar butikens så tyder detta på att argument för lönsamhet kan föras.

Scandic

Intervju med Johan Mickelson, ansvarig för lojalitetsprogrammet Hilton HHonours i Norden.

Bakgrund

Scandic är ett av totalt 10 olika varumärken som ingår i lojalitetsprogrammet Hilton HHonours. Programmet är världens omfattande och den enda skillnaden är att det finns extra förmåner som är olika inom lojalitetsprogrammets 10 olika varumärken. Det finns fyra olika typer av medlemskort knutna till lojalitetsprogrammet: Blue, Silver VIP, Gold VIP och Diamond VIP. Dessa är kopplade till ett rullande 12 månaders system, vilket gör att när medlemmen har uppnått en nivå så behåller densamma under 1 år framöver.

Blue är gratis för kunden och behöver enbart registrera sig för att ta del av vissa av lojalitetsprogrammets förmåner. Detta kan exempelvis vara snabbincheckning, sen utcheckning (på begäran), HHonours- värd vid frågor samt att sambo/äkta maka får bo i rummet utan extra kostnad. Medlemmen har dessutom exempelvis fri tillgång till relaxavdelning samt 20 % weekendrabatt på mat i hotellrestaurangen. För Silver VIP nivån krävs det 4 kvalificerade vistelser eller 10 kvalificerade övernattningar inom en 12 månaders period. Silver VIP har samma förmåner som Blue, men det tillkommer följande förmåner; 15 % bonus på alla HHonours baspoäng, fri tillgång till relaxavdelning på samtliga HHonours hotell och olika VIP erbjudanden. Scandic ger dessutom en värdekupong på 25 kronor som kan utnyttjas i hotellets restaurang för varje poängberättigad natt som Silver VIP medlemmen stannar.

För Gold VIP nivån krävs det 16 kvalificerade vistelser, 36 kvalificerade övernattningar eller 60000 intjänade baspoäng (på Scandic gäller endast övernattningarna eller intjänade baspoäng) inom en 12 månaders period. Förutom alla förmånerna på de tidigare nivåerna tillkommer även 25 % bonus på alla baspoäng och fri uppgradering av rum om detta är möjligt.

På Scandic får även medlemmen likt Silver VIP nivån en värdekupong som kan utnyttjas i hotellets restaurang, dock är denna värd 50 kronor vid Gold VIP nivån. Det ingår även frukt och mineralvatten på rummet. För Diamond VIP nivån krävs det 28 kvalificerade vistelser, 60 kvalificerade övernattningar eller 100000 intjänade baspoäng (på Scandic gäller endast övernattningarna eller intjänade baspoäng) inom en 12 månaders period. Förutom alla förmånerna på de tidigare nivåerna tillkommer även 50 % bonus på alla baspoäng, garanterad tillgänglighet av rum som bokas senast 48 timmar innan ankomst och utnyttja HHonours frinätter utan undantagsdatum. Förutom de extra förmåner som ges på tidigare nivåer som är specifikt för Scandic ökas värdekupong till 100 kronor som kan utnyttjas i hotellets restaurang, 25 % rabatt på mat och dryck (gäller för upptill 2 personer på måndag till torsdag och för upptill 6 personer fredag till söndag) samt 50 % biorabatt på Scandic Bio. Scandic använder sig av rullande 12 månadersperioder som är kopplade till lojalitetsprogrammet. För medför kunden detta att denne kommer att vara kvar på samma nivå så länge denne fortsätter vara en lojal och aktiv kund.

Medlemmen blir även erbjuden att uppgradera sig till en högre nivå inom de närmsta 90 dagarna. Från Silver VIP till Gold VIP är det 8 övernattningar som gäller, och från Gold VIP till Diamond VIP är det 15 övernattningar. På Scandic får medlemmen 1000 poäng per natt när rumspriset uppfyller villkoren för poängberättigande. För andra hotell inom Hilton HHonours kan det generellt sägas att medlemmen får 10 baspoäng per spenderad dollar. En frinatt "kostar" från 10000 poäng.

Till medlemskortet kan även American Express kopplas och medlemmen får då upp till 5 extra bonuspoäng per spenderade 8 kronor samt övriga förmåner som detta kort ger. American Express finns i två uppsättningar, ett Hilton HHonours Card och Hilton HHonours Gold Card, där kostnaden är 750 kronor per år respektive 1500 kronor per år. Medlemmen kan även få poäng vid utnyttjandet av partnerföretag, och då framförallt samarbetet med 55 flygbolags lojalitetsprogram, kallat Double Dipping. Det har varit en stor framgång, framförallt i USA, och ger både flyg och övernattningspoäng.

Scandic startade sitt lojalitetsprogram 1981 under namnet Scandic club. Det var utformat så att enbart enklare information om kunden registrerades, så som exempelvis antal fria nätter. 1993 infördes en central kund databas och med den ändrades lojalitetsprogrammet till att bli mer inriktad mot att få mer information om kunden. Sedan 2002 ingår Scandic i Hilton familjen och dess lojalitetsprogram, och därmed har antalet hotell ökat inom lojalitetsprogrammet till cirka 2700 världen över.

Huvudskälet till införandet av lojalitetsprogrammet var att Scandic ville belöna sina kunder samt att det är en källa till information om kunderna som exempelvis olika former av övernattnings mönster. Andel av kunder som är medlemmar i lojalitetsprogrammet är 40 % och detta mäts genom att ta den omsättning som dessa kunder bidrar med delat med total omsättning. Scandic vill öka denna siffra och gör detta genom att försöka att uppmärksamma och belöna kunden. Dock att beakta är att 95 % av omsättningen består av övernattningar hos de kunder som är med i lojalitetsprogrammet.

Marknadsföring

Fördelningen kostnadmässigt mellan TM och RM är för Scandic 100/0 och lojalitetsprogrammet 75/25. Om fem år tror Johan att Scandic 75/25 och lojalitetsprogrammet 20/80.

Definitioner

Lönsam kund: är en kund vars kontaktkostnad är så låg som möjligt.

Nöjd kund: är en kund som får sin förväntning på produkten uppfylld eller överträffad. Scandic har exempelvis i sitt lojalitetsprogram fri uppgradering i mån av plats för de kunder som har guld- eller diamantkort. Dock kan detsamma dra ner nöjdheten vid upprepade försök att få detta. Det är exempelvis omöjligt på de hotell där det bara finns en standard. Johan menar att det gäller att kommunicera med kunden och förtydliga om vad som gäller för att undvika att kunderna ska känna ett missnöje.

Kundvärde: skiljer sig åt för företaget och för lojalitetsprogrammet. För företaget med sin bredd ska erbjuda prisvänliga hotellrum och att kunden ska känna att han/hon får mycket för pengarna. För lojalitetsprogrammet är det förutom som ovan en bonus del och en förmåns del, där ett mervärde skapas av exempelvis fri tillgång till trådlöst Internet.

Livstidsförsäljning till en kund: mäter Scandic ej. Däremot följer de kundcykeln för att hitta olika typer av mönster. Exempelvis kan tidigare kunder som har varit säljare och bott mycket på Scandic fortsättningsvis efter att de har blivit chefer vilja ha ett diamantkort, trots att de inte bor på Scandic så mycket längre. Långsiktigt sätt kan det vara en tanke att ge dem detta eftersom det kan leda till att cheferna väljer Scandic vid kick off: er för sina medarbetare. Ett annat sätt att knyta till sig lönsamma är att dela med sig av de sponsorbiljetter som Scandic får för att sponsra idrottsrörelsen.

Lojalitet och lojal kund: är den kund som har stor andel av sina hotellnätter på Scandic. Johan anser att en kund som exempelvis bor på hotell två gånger per år och gör detta på Scandic är mer lojal än en kund som bor 100 gånger per år på hotell, men enbart väljer att bo på Scandic i hälften av fallen. Dock är den senare mer lönsam.

Lojalitetsprogram

Lojalitetsprogram och dess syfte är för Scandic att företaget uppmärksammar medlemmen, ser medlemmens preferenser och värderas efter sina förutsättningar. Det är även att belöna medlemmen i form av olika bonus. Önskvärt hade varit om lojalitetsprogrammet kunde anpassas efter varje medlems önskemål, det är exempelvis inte lämpligt att skicka en massa erbjudanden om golf till en medlem som inte är golfintresserad. Det gäller att inte trakassera medlemmen med massvis med erbjudande, utan medlemmen ska känna att varje gång det kommer ett brev att det är viktigt att öppna detta. Medlemmen får själv välja hur han/hon vill bli kontaktad, det vanligaste är att kunden väljer e- mail (60 %).

Scandic arbetar i realtid med sina två databaser, som hotell behöver de veta om de har lediga rum. De har även sin kundinformation via dessa vilket gör att de hela tiden har en aktuell information om kunden. Vid införandet av lojalitetsprogrammet 1981 togs inte det någon hänsyn till organisationens utformning, detta gjordes först 1993 vid införandet av den centrala databasen.

Styrning

Scandic använder sig av ett styrverktyg som kallas ”kompass mot lönsamhet” där allt ska stämmas av mot ekonomiska mål, ekologiska mål och etiska mål (kallas för tripple bottom line). Dessa mål bryts ner till olika delmål som mäts i ett balanserat styrkort. Scandic har ett belöningsystem kopplat till detta i form av ekonomisk bonus. Styrning av lojalitetsprogrammet sker i form av rapporter med olika former av finansiella och icke finansiella nyckeltal. Styrningen sker mot aktiva-, nya- och lönsamma medlemmar.

Mått/mätning

Mått på värdet av lojalitetsprogrammet och mätning av detsamma är den andel av omsättningen som de kunder som är med i lojalitetsprogrammet svarar för, samt hur väl Scandic levererar programmet. Det sistnämnda mäts genom antal gäster delat med den kostnad för dessa gäster som uppstår för Scandic.

Scandic har ett 40- tal mål kopplat till lojalitetsprogrammet och dessa mäts en gång i månaden i form av detaljfrågor som skickas ut till kunderna. Mätningen anses vara statistiskt säkerställd eftersom cirka 10000 medlemmar svarar vid varje tillfälle. De mäter exempelvis den interna fördelning av en medlem på olika hotell, andel vistelser (de medlemmar som stannar under en sammanhängande period) jämfört med andel övernattningar, share-of-wallet (det vill säga andel nätter en medlem spenderar på Scandic av totalt antal hotellnätter).

De mäter varför gästen väljer Scandic och hur viktigt lojalitetsprogrammet är. Enligt Scandic är poängen viktigast för de flesta medlemmar, men för 40 % av medlemmarna är även förmånerna väldigt viktiga. Scandic följer även hur många medlemmar som vandrar upp i systemet, det vill säga de som ökar antalet övernattningar, blir uppgraderade och får därmed bättre förmåner. Scandic anser att det finns två mått som är intressanta, men svåra att mäta. Det ena är den andel av kunder som kommer utifrån och inte i dagsläget är med i lojalitetsprogrammet, hur företaget ska avgöra om detta är en kund som kommer att bli lönsam. Scandic vill arbeta för att knyta upp rätt gäst och se till att byteskostnaden blir så hög som möjligt för kunden. Det andra är hur stor del som nappar på de marknadsförings erbjudanden som kommuniceras ut. Personalen som arbetar med lojalitetsprogrammet har inget belöningsystem kopplat till resultatet av programmet, utan enbart den vanliga lönen från sin anställning.

Framgångsfaktorer

Scandic mäter inga kritiska framgångsfaktorer, troligtvis beror detta på att lojalitetsprogrammet idag fungerar väl. Det enda de gör är att jämföra sig med övriga hotell inom lojalitetsprogrammet (benchmarking), exempelvis hotellen i Asien jämfört med de i Sverige. Konkurrerande hotellkedjor har också lojalitetsprogram, men Johan tror att den kedja som blir mest lyckosam är den kedja som bäst kan leverera och kommunicera programmet och dess fördelar. En framgångsfaktor som har varit oerhört viktig är Scandic: s samarbete med ett 50-tal flygbolags lojalitetsprogram kallat Double Dipping. Det har framförallt varit viktigt i USA och det går ut på att medlemmen får både poäng på flygmil och övernattningar. Johan anser att detta är unikt då de flesta kombinerade lojalitetsprogram inom flygbolag och hotellverksamhet gör att medlemmen måste välja mellan dessa två där han/hon ska få sina poäng.

Lönsamhet

Scandic anser att lojalitetsprogrammet är lönsamt. För att täcka upp kostnaderna för lojalitetsprogrammet betalar hotellen en procentuell del av sin omsättning. På intäktssidan svarar kunderna som är medlemmar i lojalitetsprogrammet för 25 %, om denna siffra hade varit lika hög om inte lojalitetsprogrammet hade funnits, är givetvis svårt att säga.

Enligt Scandic hade det varit intressant att se hur en lagstiftning och redovisning kring lojalitetsprogram skulle kunna se ut och fungera. Det skulle skapa en mer jämförbarhet om vilka lojalitetsprogram som är lönsamma inom branschen. Lönsamheten skulle troligen förbättras för Scandic om företaget minskar sina kostnader, som framförallt skulle kunna ske genom att förenkla administrationen. Exempelvis kan kunderna idag som är med i lojalitetsprogrammet inte boka sina fria nätter på hotellen via Internet.

KF

Intervju med Martin Fridolf, marknadschef för Coop Medmera och chefredaktör för Mersmak.

Bakgrund

KF: s lojalitetsprogram heter Coop Medmera Premioprogram och drivs i dotterbolags form. Coop Medmera är en del av koncernen KF, som i sin tur ingår i det nordiska detaljhandelsföretaget Coop Norden. KF äger 42 % av Coop Norden. Coop Medmera ansvarar förutom för medlemskortet Coop Medmera också för medlemstidningen Mersmak samt egna varumärken. Lojalitetsprogrammet är integrerat i de 60 olika konsumentföreningar, dock har Stockholm, Svea, Väst, Solidar och Norrort integrerat sin affärsverksamhet i KF till skillnad från de övriga 55 som är detaljhandelsdrivande. Dessa tillsammans har cirka 1000 butiker där medlemmarna kan handla och utnyttja sina erbjudande. KF är medlems ägt, varför en kostnad på 100 kronor tas ut vid inträdandet i medlemskapet.

Medlemskortet har kopplat till sig en betal-, kredit-, och sparfunktion som Coop Medmera tillhandahåller för sina medlemmar. Medlemmen kan själv gå in och kolla antal poäng och saldo på kontot via Coop Medmeras hemsida. Varje spenderad krona är värd en poäng och när medlemmen har kommit upp till 7500 poäng erhåller medlemmen en premiecheck som kan utnyttjas i alla KF: s butiker. Sedan kommer ytterligare en vid 15000 poäng, och därefter två premiecheckar var 15000:e poäng.

Värdet på premiechecken är antingen 50 kronor oberoende av butik, eller 5 – 10 % beroende på vilken butik som medlemmen väljer att handla i. Poängens livslängd är obegränsad, det enda kravet är att medlemmen gjort minst ett registrerat inköp inom en 12 månadersperiod för att inte poängen ska reduceras till noll. Andra förmåner som medlemmarna kan utnyttja är exempelvis rabatter på utvalda produkter i butikerna samt erbjudanden via samarbetspartners.

Lojalitetsprogrammet infördes 1995 där syftet var att lägga en grundplatta samt att få en gemensam plattform för att hålla ihop alla konsumentföreningar. Tidigare har det varit olika varianter, men det fanns ett behov att få en större sammanhållning eftersom vissa konsumentföreningar hade återbärningar och andra inte. Idag kan kunderna utnyttja sin premie i alla konsumentföreningar inom KF.

75- 76 % av all försäljning poängregistreras, dock varierar det mellan de olika företagen inom KF. Det är 2,9 miljoner kunder som är medlemmar som är fördelat på 2,5 miljoner hushåll med 3,5 miljoner medlemskort

Marknadsföring

Den kostnadsmissiga fördelningen mellan TM och RM är för KF en 75/25 och lojalitetsprogrammet 10/90. Om fem år tror Martin att KF kommer att öka till 40/60 medan lojalitetsprogrammet troligtvis kommer att ligga kvar på 10/90.

Definitioner

Lönsam kund: ses av KF som alla kunder, det är istället KF: s fel om produkten inte är tillräckligt lönsam. Det kan ses som när det är värt för kunden att ha ett Coop Medmera kort.

Nöjd kund: ses av KF som kund upplevelsen i varje butik, att denna upplevelse ska göras så positiv som möjligt. Den insats som KF gör för att påverka detta är genom premiecheckar samt att stötta butiker som går dåligt.

Kundvärde: är inget KF tittar på, utan istället de olika kedjorna/segmentens volym och frekvens.

Livstidsförsäljning till en kund: är någonting som KF anser sig behöva titta på, men att de inte gör detta i dagsläget. Det är framförallt för att respektera kunden som detta ses viktigt.

Lojalitet och lojal kund: anses vara mycket klurigt med tanke på organisationens storlek, det gäller att KF utvidgar sig så mycket som möjligt för att öka lojaliteten. Ett problem som Martin ser vid nedläggning av butiker är att kunder som vill vara lojala måste åka långa vägar för att handla, vilket kan leda till att de inte gör det på grund utav den orsaken. Den lojala kunden kan ses som den som köper sällan och mycket likväl som köper ofta och lite. Återigen handlar det om volym och frekvens.

Lojalitetsprogram: är enligt KF den medlemsnytta och säljnytta som ska stärka upp försäljningen. Medlemsnyttan börjar mer och mer närma sig säljnyttan.

Lojalitetsprogram

Vid införandet av lojalitetsprogrammet togs det hänsyn till organisationens utformning. Enligt Martin har hans föregångare både tänkt till för att öka frekvensen och för att skapa ett stort eget värde. Martin menar också att de är ensamma med sin bredd och de kunder som handlar inom KF är 75 – 76 % medlemmar i lojalitetsprogrammet. KF själva anser sig vara först med att använda sig av kundinformation i realtid. Dock sker inte all information i realtid, utan framförallt antal poäng och saldo på kontot.

Idag kontaktar inte KF sina medlemmar, utan gör enbart utskick i form av erbjudande och premiecheckar samt antal poäng och saldo på kontot.

Styrning

Styrningen sker med ekonomiska rapporter och olika nyckeltals rapporter i KF. De tittar exempelvis på inlösningsgrad, hur stor andel av medlemmarna som löser in sin premiecheck, samt registreringsgrad, hur stor andel av kunderna som blir medlemmar. Det finns ingen form av belöningsystem eftersom det är medlemmarna som äger KF. Styrningen av lojalitetsprogrammet sker på samma sett som i KF i allmänhet, och får med rapporter därifrån en indikation på hur mycket insatser som måste göras för att stötta kärnaffärsverksamheten. Coop Medmera får också en indikation av inlösningsgraden var någonstans medlemmarna väljer att utnyttja sina premiecheckar och kan därmed styra mot detta. Samordning sker för att exempelvis en medlem väljer att göra alla vanliga inköp och samla poäng i en butik, och utnyttjar sina premiecheckar i en annan. Det skulle bli väldigt skevt om inte varurabatterna skulle fördelas på alla butiker.

Mått/mätning

Mått på värdet för lojalitetsprogrammet är huruvida Coop Medmera lyckas med detsamma eller inte. Mätningen sker med grova konservativa mätetal som genomförs två gånger om året. Det sker oftast i samband med att något nytt ska introduceras, som exempelvis då en ny aktör ska införlivas i KF. Enligt Martin är det idag mer projektorienterat än tidigare, och mätningarna genomförs med hjälp av telefonintervjuer hos ett stort antal medlemmar från olika fokus grupper. I mätningen ingår 10 mått, varav 6 är ekonomiska. Coop Medmera mäter bland annat share-of-wallet, kors- försäljning, aktiva konton (delas upp i poäng och saldo), inlösningsgrad, registreringsgrad, betalningsmedel (Coop Medmera kort, andra betalkort och kontanter).

Vad det gäller inlösningsgraden så mäts det även var medlemmen oftast löser in sin premiecheck, vilket är hos Coop Forum. Coop Medmera mäter också andelen medlemmar som väljer 50 kr istället för 5 eller 10 %. Från och med nästa år kommer premiechecken att scannas in, vilket gör det möjligt att mäta hur mycket den verkligen är värd och KF får därmed fram den faktiska rabatten.

Framgångsfaktorer

De kritiska framgångsfaktorerna anses vara måtten. Om dessa visar för låga värden blir det för liten del av medlemmarnas affärer som sker inom KF. Martin menar exempelvis att kundandelen som är med i lojalitetsprogrammet måste vara över 50 % samt att medlemmarna verkligen handlar för att det inte ska fungera som enbart ett adressregister. Även inlösningsgraden är mycket viktig.

Lönsamhet

KF och Martin anser att lojalitetsprogrammet är lönsamt. Det finansieras med en procentuell del av varje poäng som premiedeltagande butiker får betala för att ge sina kunder 1 poäng för varje krona medlemmen handlat för, från respektive butik.

Kostnaderna för att driva lojalitetsprogrammet har tidigare varit svåra att definiera på grund utav osäkerheten kring hur stor varurabatten verkligen är och att det finns 11 olika kassasystem inom konsumentföreningarna. Samma gäller för varurabatten som tidigare togs om hand av varje butik själv, och butiken fick då också bära dess kostnad. Nu när allt samordnas så fördelas dessa kostnader mellan de olika konsumentföreningarna. Intäkterna kan mätas mer teoretiskt, dock följer inte Coop Medmera de intäkter som den enskilda medlemmen bidrar med utan följer butikens omsättning.

Martin anser att lönsamheten skulle kunna förbättras genom att ha mer riktade erbjudande kopplat till premiechecken. Det gäller även när medlemmen ska få den, det är inte säkert att det är optimalt att få den exempelvis veckan efter lön. Martin tror även en förbättrad medlemskontakt kan öka lönsamheten, Coop Medmera kontaktar inte idag sina medlemmar. Det gäller dock att låta medlemmen välja hur han/hon vill bli kontaktad.