

KUNDLOJALITET: VAD ÄR DET, HUR GÖR MAN OCH VARFÖR FUNKERAR DET INTE?

– LÄRDOMAR FRÅN FÖRETAG I DEN SVENSKA
DETALJHANDELN

Examensarbete – Master i företagsekonomi

Pontus Breholt
Ludvig Hansson

2019: VT2019MASF01



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Kundlojalitet: Vad är det, hur gör man och varför fungerar det inte? Lärdomar från företag i den svenska detaljhandeln

Engelsk titel: Customer loyalty: What is it, how do you do it and why doesn't it work? Teachings from firms in the Swedish retail sector

Utgivningsår: 2019

Författare: Pontus Bremholt, Ludvig Hansson

Handledare: Malin Sundström

Abstract

Customer loyalty is a term which is seemingly ubiquitous in the proverbial dictionary of marketing, perhaps because it often is considered the ultimate goal of many marketing activities. Thanks to rising globalisation and digitalisation the current competitive landscape has intensified to a point previously unheard of, which renders loyalty more important than ever before. But, as a field of research customer loyalty is quite split in terms of how loyalty should be defined, and it seems uncertain if loyalty even should be seen as something which can be created. With all this uncertainty in mind there would appear to be a need to more closely examine how Customer Loyalty is actively handled by businesses, using the Swedish e-retail market as a point of reference.

A mapping of research on the subject clarifies that customer loyalty as a concept has been studied, redefined and criticized to a great extent, but that there now is a unified view of customer loyalty as a multi-dimensional concept consisting of both behaviour and attitude. However, according to research, this approach has not been translated well into practice, a lot of the strategies applied within loyalty programs has been criticized for not encouraging true loyalty. At the same time, much of the research that has been carried out has focused on the consumer perspective and why the loyalty efforts do not work. This master thesis elaborates on the study of the practicals of customer loyalty by conducting interviews with laypeople to determine how Swedish business within online retail deal with the challenge of maintaining loyalty. A total of eight interviews yielded many themes which thoroughly describe how customer loyalty is viewed, defined, measured and dealt with in practice.

Our results show that the definitions, strategies, methods and measurements currently used within the field of loyalty management are not up to snuff when compared with the views of academic research, which define customer loyalty as a multidimensional construct. This has led to strategies which neither favour loyalty nor relationships but rather result in lessening margins while encouraging unsustainable consumer behaviour. The results also highlight five distinct challenges within the practice of loyalty management. These can largely be contributed to the fact that customer loyalty rarely is given the level of attention on a leadership level that it should warrant.

Keywords: Customer Loyalty, CRM, NPS, Retail, Online Retail, Attitude, Customer Experience, Customer Satisfaction, RFM

Sammanfattning

Kundlojalitet är ett begrepp som aldrig tycks försvinna ur marknadsföringens ordlistor, kanske eftersom det för många företag är det ultimata marknadsföringsmålet. Den samtida konkurrensen har tack vare globalisering och digitalisering blivit hårdare än någonsin och lojalitet har aldrig varit mer relevant. Men kundlojalitet som forskningsområde är långt ifrån tydligt och enat i sina åsikter, och i det värsta fallet tycks det vara oklart vad lojalitet ens är eller om det kan skapas eller påverkas. Därmed uppfattas ett behov av att närmare undersöka hur kundlojalitet hanteras av företag inom detaljhandel via onlinekanaler, en bransch som har drabbats av en hårdare konkurrens.

En kartläggning av forskning kring ämnet förtydligar att kundlojalitet som koncept har studerats, omdefinierats och kritiserats i en stor utsträckning, men att det nu finns en enad syn på kundlojalitet som ett flerdimensionellt koncept bestående av både beteende och attityd. Men detta synsätt har enligt forskning inte översatts väl till praktiken och många av de strategier som tillämpas såsom lojalitetsprogram kritiserar för att inte främja sann lojalitet. Samtidigt har mycket av den forskning som genomförts fokuserat på konsumentens sida och varför det som görs i relation till lojalitet inte fungerar. Denna masteruppsats fortsätter studien av kundlojalitetens praktiska situation genom att med intervjuer undersöka hur detaljhandelsföretag inom onlinehandel tacklar kundlojalitet för att tydligare kartlägga vad som görs och varför. Åtta intervjuer resulterade i ett flertal teman som beskriver hur kundlojaliteten uppfattas och behandlas i praktiken.

Resultaten visar att de definitioner, strategier, metoder och mätetal som används inte stämmer överens med den nyare synen på lojalitet som flerdimensionell. Detta har lett till strategier som varken främjar relationer eller lojalitet och som snarare leder till minskade marginaler och uppmuntrar ett ohållbart konsumentbeteende. Resultaten lyfter även fram fem utmaningar inom det praktiska arbetet med kundlojalitet. Dessa kan härledas till ett övergripande problem som bottnar i att kundlojalitet inte behandlas som en ledningsfråga.

Nyckelord: Kundlojalitet, CRM, NPS, Detaljhandel, Onlinehandel, Attityd, Kundupplevelse, Nöjdhet, RFM

Tillkännagivanden

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Malin Sundström, för all din tid och ditt engagemang för vår uppsats. Du har hjälpt oss hitta respondenter, bidragit med ovärderlig kunskap samt givande förslag och varit en inspiration för oss genom hela arbetet med uppsatsen.

Även om vi inte kan nämna dem vid namn vill vi även tacka alla våra respondenter som tog sig tiden att ge oss den mycket intressanta data och de ovärderliga insikter vi behövde för att genomföra uppsatsen och besvara våra forskningsfrågor.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion	- 3 -
1.3	Syfte	- 5 -
1.4	Frågeställningar.....	- 5 -
1.5	Förväntat kunskapsbidrag	- 6 -
1.6	Disposition	- 6 -
2	Teoretisk Referensram.....	- 7 -
2.1	Kan kundlojalitet skapas?	- 8 -
2.2	Lojalitet, Nöjdhet, Word of Mouth och Mätbarhet: Att spåra det som inte syns.....	- 9 -
2.3	Relationsmarknadsföring - Strävan efter kundrelationer	- 11 -
2.4	Social Exchange Theory - Att se kundrelationen som ett utbyte	- 13 -
2.5	Attityd - En förutsättning för lojalitet	- 13 -
2.6	Teoretiska sammanband och lojalitetsmodeller	- 14 -
2.6.1	Lojalitetsmodeller.....	- 15 -
3	Metod.....	- 18 -
3.1	Teoretiskt förhållningssätt.....	- 18 -
3.1.1	Källkritik.....	- 18 -
3.2	Metodologiskt tillvägagångssätt	- 18 -
3.2.1	Datainsamling	- 18 -
3.2.2	Urval	- 19 -
3.2.3	Analysmetod.....	- 20 -
3.3	Uppsatsens tillförlitlighet.....	- 20 -
3.3.1	Metodkritik.....	- 20 -
4	Resultat	- 22 -
4.1	Om Respondenterna.....	- 22 -
4.2	Transkribering, Kodning och Tematisering	- 22 -
4.3	Temat	- 23 -
4.3.1	Vad kundlojalitet är	- 23 -
4.3.2	Hur lojalitet mäts	- 25 -
4.3.3	Hur försöker företag påverka kundlojalitet?.....	- 26 -
4.3.4	CRM	- 27 -
4.3.5	Kundklubbar och Lojalitetsprogram.....	- 29 -
4.3.6	Kundlojalitet kontra Kundretention.....	- 31 -
4.3.7	Kundlojalitetens fem utmaningar	- 33 -
5	Diskussion	- 38 -
5.1	Hur definierar och mäter svenska detaljhandelsföretag verksamma inom onlinehandel kundlojalitet?.....	- 38 -
5.2	Hur bör kundlojalitet mätas?.....	- 39 -
5.3	Hur arbetar dessa företag för att skapa kundretention och främja kundlojalitet i termer av de metoder, processer och strategier som tillämpas.....	- 40 -
5.4	Vad är lojalitet värt?.....	- 43 -
5.5	Vilka signifikanta problem, om några, förekommer i hur dessa företag arbetar med CRM, kundretention och kundlojalitet?.....	- 44 -
6	Slutsatser.....	- 47 -
6.1	Implikationer.....	- 48 -
6.1.1	Praktiskt bidrag	- 48 -
6.1.2	Teoretiskt bidrag.....	- 50 -
6.2	Förslag till fortsatt forskning.....	- 50 -
	Referenser	- 51 -
	Bilaga 1-Intervjuguide	- 55 -

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

E-handelns framfart de senaste åren är ingenting som går att blunda för och den har skapat förändring i hur svenskarna ser på dagens detaljhandel. Enligt Prostrands helårsrapport för 2018 har e-handeln ökat med 15 procent från 2017 och idag omsätter e-handeln över 77 miljarder kronor, vilket visar på ett förändrat detaljhandelslandskap där fysiska kanaler har minskat markant i förmån för näthandeln. Detta motsvarar nu 9,8 procent av den totala detaljhandeln i Sverige. E-handeln har utvecklats i takt med att samhällets digitalisering och medföljande globalisering, vilket tillsammans har lett till att konsumentens förväntningar och krav på företagen ökar, samtidigt som deras valmöjligheter blir allt fler (PostNord 2019).

Internet har utan tvekan skapat ett enormt forum för konkurrens där allt fler företag inser vikten av att erbjuda konsumenterna en plattform online. E-handeln har skapat nya säljkanaler för företagen att nå ut till kunden vilket utvecklats till ett bra komplement till de fysiska butikerna. E-handeln skapar dock inte bara nya möjligheter för återförsäljarna, den kommer även med en hel del utmaningar (Eid & El-Gohary 2011). Srinivasan, Anderson, och Ponnayalu (2002) menar att en av de stora utmaningarna för företagen kommer med att information och erbjudanden som finns på internet kommer från hela världen och når konsumenterna omedelbart. Verma, Sharma och Sheth (2016) menar också att dagens konsumenter blir allt mer sofistikerade. De söker upp, analyserar och jämför produktfunktioner, priser, betalningsmöjligheter, frakt och returinformation innan de bestämmer sig för att genomföra ett köp online. Det har blivit enkelt för konsumenter att få tillgång till all denna information bland annat via uppkopplade mobiltelefoner, där det också är möjligt för konsumenter att göra inköp. Effekten av allt detta är att kunders byteskostnader i stort sett eliminerats (Chang & Chen 2009; Harris & Goode 2004). När det är enklare för kunder att byta från ett alternativ till ett annat och konkurrensen är hårdare och mer global än någonsin är det nödvändigt att värna om befintliga kunder: lojala kunder är värdefullare än någonsin förr.

Att uppnå och upprätthålla kundlojalitet är ett väsentligt marknadsföringsmål inom alla konsumentriktade verksamheter (Watson, Beck, Henderson & Palmatier 2015). Det är även en aktivitet som historiskt sett har krävt stora investeringar och enormt engagemang, där miljonbelopp har investerats i lösningar såsom kundklubbar och lojalitetsprogram (Watson et al 2015). Lojalitetsprogram och liknande åtgärder som ämnar att upprätthålla kundrelationen genom att uppmåna återköp faller under kategorin relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföring har varit ett aktivt fält sedan 1980-talet, och även om ämnesområdet har sina rötter i handel mellan företag så har ämnet vidareutvecklats till vad som idag är känt som Customer Relationship Management, CRM (Berry 1995; Grönroos 1994). Målet med många delar av CRM är att upprätthålla kundrelationer och främja kundlojalitet, dock finns det delade åsikter kring om kundlojalitet över huvud taget kan skapas (Watson et al 2015; Dick & Basu 1994). Samtidigt är frågan om hur kundlojalitet bör definieras och mätas minst lika oklar. Ju längre bak i tiden vi tittar desto simplare blir definitionerna, och vad de har gemensamt är att de baseras på mätetal som kretsar kring köp (Watson et al 2015). Men de finns de som menar att kundlojalitet som koncept i själva verket består av både beteendemässiga och icke-beteendemässiga dimensioner, och att definitioner och mätetal som enbart tar hänsyn till köpbeteende inte är tillräckliga. Den icke-beteendemässiga faktor som oftast associeras med kundlojalitet och som har varit del av otaliga modeller och definitioner är attityd (Watson et al 2015).

Idén om att kundlojalitet har både en beteendemässig och en attitydmässig dimension är som sagt inte ny. Dick och Basu (1994) anses generellt vara bland de första att aktivt förespråka en multidimensionell syn på kundlojalitet som även omfattar kunders attityd. Idén har sedan dess accepterats, utforskats och vidareutvecklats i en stor omfattning. Watson, Beck, Henderson och Palmatier (2015) fann i en meta-studie av forskning på ämnet kundlojalitet att majoriteten av forskarna som följde Dick och Basu även tillämpade mått som tog hänsyn till de icke-beteendemässiga aspekterna av kundlojalitet. Forskare menar att företag måste tilltala både de beteendemässiga och attitydmässiga aspekterna för att främja lojalitet inom sina kundbaser, men följer företagen verkligen dessa numera väletablerade rön? Utifrån personliga observationer kan vi konstatera att många företags marknadsföring som kan beskrivas som lojalitetsskapande fokuserar på att tilltala de beteendemässiga sidorna av lojalitet, vilket leder oss till att ifrågasätta hur korrekta de är. Samtidigt är definitionerna och de metoder som tillämpas inte de enda oklarheterna, utan hur kundlojalitet bör kvantifieras och mätas samt om den ens kan mätas är fortfarande ytterst debatterbart.

När mätning av kundlojalitet diskuteras är det som vi har antytt framför allt faktorer som relaterar till köpbeteende som tas upp. Dessa har historiskt använts som mätetal för kundlojalitet eftersom de representerar upprepade köp från tidigare kunder, men i linje med modernare modeller likt Dick och Basus bör dessa mätetal snarare ses som indikatorer av kundretention. Kundretention syftar till bibehållande av existerande kunder, och även om termen ibland tycks förväxlas med kundlojalitet så bör den snarare ses som en följd av kundlojalitet (Zhang et al 2011; Flint, Blocker & Boutin 2011). Kundretention kan även liknas vid behavioristisk lojalitet, det vill säga lojalitet som endast uttrycker sig i termer av beteende (Watson et al 2015). Till skillnad från lojalitet är Kundretention dock betydligt enklare att mäta, vilket kan förklara varför begreppet används flitigare än kundlojalitet. Dock finns det forskning som påpekar att det faktiskt finns sätt att mäta kundlojalitet med Net Promoter Score (Reichheld 2003; Raassens & Haans 2017). Net Promoter Score är ett mått som representerar andelen av ett företags kunder som skulle vara villiga att rekommendera företaget i fråga till en vän eller kollega (Reichheld 2003). Att Net Promoter Score kan användas för att representera kundlojalitet motiveras av det faktum att sann kundlojalitet går bortom enbart köpbeteende och att positivt Word of Mouth bör associeras med en positiv attityd gentemot företaget (Reichheld 2003; Raassens & Haans 2017).

Att kundlojalitet är viktigt finns det ingen tvekan om, men som vi har beskrivit finns det dock mycket diskussion kring kundlojalitet som koncept och hur det bör hanteras. Det finns de som är kritiska till kundlojalitetskoncept så som det ofta beskrivs i litteraturen och som hävdar att det som i själva verket förekommer är en slags falsk lojalitet där kunder endast återkommer för att det är enkelt eller billigt (Harris & Goode 2004; Dick & Basu 1994; Chang & Chen 2009). Trots kritiken och ovissheten har kundlojalitet fortsatt vara en central term inom marknadsföring och konsumentbeteende, och i och med framväxten av den digitala handeln har konceptet bara blivit alltmer komplicerat samtidigt som det har blivit alltmer relevant. Därmed kan det ses som oroväckande att det fortfarande finns ovisshet i hur kundlojalitet ens ska definieras. Alla tycks leta efter och sträva efter kundlojalitet, men man bör kanske fråga sig om de söker efter något som inte finns? Rent teoretiskt är kundlojalitet som begrepp ganska diffust: det har omdefinierats, kritiserats och försvarats otaliga gånger men oklarheten tycks kvarstå. Det är då inte någon förvåning att kundlojalitet har kallats för marknadsföringens heliga graal: en mytomspunnen skatt som alla söker utan att veta om den verkligen finns (Shugan 2005). Därmed är det relevant att närmare undersöka hur företag arbetar med frågor såsom kundretention, kundrelationer och kundlojalitet.

1.2 Problemdiskussion

Ett alltmer globaliserat handelslandskap, en hårdare konkurrens och låga byteskostnader har skapat stora utmaningar för den digitala detaljhandlaren. Innan näthandeln slog igenom på allvar behövde företag framför allt vara medvetna om sina närmaste konkurrenter, men tack vare en digitaliserad handel kan kunder välja och vraka mellan återförsäljare världen över utan att hindras av höga byteskostnader. Med byteskostnader menas de monetära eller icke-monetära kostnader som uppstår för en kund när denne ska byta från en leverantör till en annan. Tack vare internet är det otroligt enkelt att dels hitta ett alternativ och tack vare näthandeln spelar avståndet till leverantören egentligen inte någon roll. Det har helt enkelt blivit enklare att vara en illojal kund. Varför detta är problematiskt för företag är uppenbart: alla e-handlare livnär sig på försäljning och upprepade köp tenderar att vara billigare för företaget (Anderson, Srinivasan & Rosenbloom 2003). Återförsäljare vittnar om behovet av att snabbt kunna erbjuda övertygande online-erbjudanden för att locka till sig konsumenterna. Några av dessa utvecklade online-erbjudanden som vi själva har noterat är den mängd förbättrad produktinformation, bilder, videor, recensioner och rekommendationer som konsumenterna får tillgång till.

Med en betydligt hårdare konkurrens och ett handelslandskap som tycks stå i ständig utveckling är det viktigare än någonsin att sträva efter att upprätthålla existerande kundrelationer. Med detta i åtanke har företag lagt allt större möda på att utveckla och bedriva lojalitetsfrämjande åtgärder. Ett vanligt förekommande fenomen både i praktiken och inom forskningen är lojalitetsprogram (Lacey & Sneath 2006; Tahal 2015; Shugan 2005). Lojalitetsprogram är en populär strategi inom CRM och otaliga företag världen över har skapat egna lojalitetsprogram eller kundklubbar med målet att skapa lojalitet hos sina kunder (Reinartz 2010; Ruzeviciute & Kamleitner 2017). Men trots att lojalitetsprogram i praktiken tycks vara allmänt accepterade och allestädes närvarande så finns det inte någon brist på kritisk forskning som pekar ut att lojalitetsprogram ofta kan vara kostsamma, ineffektiva och ogynnsamma för kunderna som deltar (Tahal 2015; Shugan 2005).

Grundprincipen med lojalitetsprogram är att de genom att förse medlemmar med monetära såväl som icke-monetära förmåner ska uppmuntra framtida köp och en fortsatt relation (Reinartz 2010). Lojalitetsprogram med monetära förmåner såsom poäng som intjänas med köp och som kan växlas in för produkter eller tjänster är vanligast, och dessa typer av program har beskrivits som effektiva av tidigare forskning (Ruzeviciute & Kamleitner 2017). Ruzeviciute och Kamleitner (2017) hävdar att lojalitetsprogram som erbjuder monetära förmåner attraherar nya medlemmar mer effektivt. Men samtidigt finns det kritik mot lojalitetsprogram som ett lojalitetsfrämjande CRM-verktyg. Lacey och Sneath (2006) diskuterar om lojalitetsprogram ens är rättvisa i termer av kunder får ut ur medlemskapet, och Shugan (2005) kallar lojalitetsprogram för en slags bluffmakeri. Kritiker hävdar att lojalitetsprogram så som de typiskt sett är utformade inte främjar kundlojalitet, utan de i stället är snarlika klassisk säljande transaktionsmarknadsföring som lockar till sig kunder med rabatter och gratisgåvor utan att egentligen främja någon form av långvarig relation med kunden. Även Net Promoter Score, det mått som av många accepteras som ett sätt att indikera kundlojalitet har kritiserats som för simplistiskt och dess pålitlighet som en indikator för återköp och tillväxt har ifrågasatts (Keiningham, Cooil & Aksoy 2007; Keiningham, Cooil, Aksoy, Andreassen & Weiner 2007).

Med kritiken i åtanke bör det ifrågasättas utifrån vilken syn på kundlojalitet som lojalitetsprogram egentligen utformas. Är det den klassiska definitionen som endast fokuserade på upprepat beteende utan att ifrågasätta de underliggande orsakerna som väger

tyngst? Eller är det de nyare, flerdimensionella modellerna, som beskriver lojalitet som en interaktion mellan både attityd och beteende, som ligger till grund för hur företag arbetar med att främja kundlojalitet? Om det föregående stämmer så finns risken att CRM-processer såsom lojalitetsprogram inte leder till mer än falsk lojalitet, det vill säga upprepade köp som inte beror på någon positiv attityd eller välvilja utan som snarare beror på situationella faktorer. Därmed finns det skäl att undersöka hur företag faktiskt strävar mot kundretention och de förhåller sig till begreppet kundlojalitet samt om det begreppet över huvud taget används utanför det akademiska. Samtidigt finns det även en ren vetenskaplig nytta i att närmare undersöka hur kundlojalitet ses på, definieras, mäts och påverkas. Detta skulle kunna belysa hur väl existerande teorier och modeller faktiskt lämpar sig för praktiken, och det skulle även kunna leda till förbättringar när vetenskapliga modeller kompletteras av praktiska insikter.

I termer av litteratur finns det en brist av tidigare forskning när det gäller hur kundlojalitet hanteras och diskuteras praktiskt bland företag. Det finns stora mängder kvantitativ forskning som testar och utvärderar metoder och mått, men det tycks finnas en brist av forskning som undersöker de underliggande orsakerna för hur kundlojalitet hanteras. Det finns även mycket forskning om kundlojalitet som snarare är skrivet ur ett mer konsumentinriktat perspektiv, därmed har många determinanter och förklarande faktorer för kundlojalitet definierats. Chang och Chen (2009) studerar hur kunders uppfattning av en webbshops användargränssnitt kan påverka kundlojalitet och deras resultat bekräftar att gränssnittets kvalitet och användarvänlighet bidrar till att generera digital kundlojalitet. Även en webbshops design och utseende ur ett estetiskt perspektiv har enligt Lin, Chiu, Liu, Chen & Hsiao (2018) en positiv effekt på lojalitet. Nöjdhet med ett köp är enligt Goutam och Gopalakrishna (2018), och Flint, Blocker och Boutin (2011) ytterligare en determinant av kundlojalitet. Då konsumentperspektivet på kundlojalitet både inom och utanför webbhandeln är relativt välutvecklat finns det skäl att undersöka kundlojalitet ur ett företagsperspektiv. Det är även relevant att undersöka företag snarare än konsumenter eftersom det är företagen som utformar och tillämpar de åtgärder som ska främja, mäta och upprätthålla lojalitet, och det är bland dessa åtgärder som problemet kan ligga.

Vi har konstaterat att problemet bäst undersöks genom att studera hur kundlojalitet hanteras i praktiken och att det därmed är lämpligast att genomföra en undersökning ur ett företagsperspektiv. Men vad är det som behöver undersökas? Hittills vet vi att kundlojalitet som koncept inte alls är så simpelt som det kan verka vid första ögonkastet. Lojalitet går bortom bara köpbeteende och de faktorer som faktiskt antas indikera lojalitet är svåra att kvantifiera och utvärdera (Dick & Basu 1994). Dessutom har NPS, en metod som allmänt accepterats som ett sätt att mäta kundlojalitet kritiserats för att inte alls mäta kundlojalitet (Keiningham, Cooil & Aksoy 2007; Keiningham et al 2007) vilket får oss att ifrågasätta hur företag väljer att mäta kundlojalitet, om det ens görs. Likaså har metoder som används för att uppnå kundlojalitet såsom lojalitetsprogram kritiserats för att inte främja lojalitet över huvud taget (Shugan 2005; Tahal 2015). Med dessa oklarheter och problem i åtanke har ett syfte utformats med avsikten att reda ut den förvirrande härva som kundlojalitet idag är. För det första kan en undersökning av hur svenska detaljhandelsföretag inom onlinehandel definierar och mäter kundlojalitet belysa hur väl dessa definitioner och mätetal lämpar sig samt om de har några positiva eller negativa effekter på de åtgärder de relaterar till. För det andra kan en kartläggning av hur detaljhandelsföretag inom onlinehandel arbetar med att främja kundretention och lojalitet samt belysa hur kundlojalitet ses rent praktiskt vilket även skapar möjligheter för att utvärdera lojalitetsarbeten utifrån existerande teori. Detta skulle kunna förklara om den syn på kundlojalitet som används är tillräcklig eller om det i själva verket inte

alls är relevant att se på kundlojalitet så som det traditionellt har setts på. För det tredje skulle en undersökning av svenska e-handelsföretags arbete med CRM och kundlojalitet ge grunder för att identifiera brister i dessa metoder samt föreslå hur de skulle kunna förbättras.

1.3 Syfte

Syftet är trefaldigt: (1) att undersöka den praktiska kopplingen mellan vanligt använda nyckeltal och lojalitetsarbete i svenska onlinehandelsföretag; (2) att kartlägga hur svenska onlinehandelsföretag arbetar med att Lojalitet samt bedöma i vilken utsträckning arbetet överensstämmer med teorier kring kundlojalitet; (3) att baserat på teori och empiri föreslå hur arbete med Lojalitet kan förbättras. För att uppfylla detta syfte kommer författarna att genomföra intervjuer med personer verksamma inom svenska detaljhandelsföretag som bedriver onlinehandel. För att skapa en rättvis bild över av läget kommer personer som arbetar med frågor om kundlojalitet intervjuas såväl som högre uppsatta positioner inom företagen som exempelvis VD. Utöver det kommer även företagen representera olika branscher för ytterligare bredd och förståelse för ämnet som helhet. Även om uppsatsens fokus är på kundlojalitet kommer ytterligare ett relevant relaterat begrepp att beskrivas i referensramen: kundretention, vilket syftar till hur återköp uppmanas och dokumenteras. När kundlojalitet diskuteras är det även relevant att diskutera kundretention, dels eftersom retention tar hänsyn den beteendemässiga sidan av lojalitet och har historiskt använts som mått för lojalitet, och dels eftersom vi förväntar oss att retention kommer vara ett mer populärt och mer använt begrepp inom näringslivet på grund av dess simplicitet. Kundretention kommer därmed även att inkluderas i uppsatsens frågeställningar, då vi förväntar oss upptäcka fler åtgärder som direkt riktar in sig retention snarare än lojalitet. Uppsatsens intervjuer förväntas lyfta det praktiska bidrag som behövs för att kartlägga hur arbetet med kundretention och kundlojalitet ser ut och vilka nyckeltal som används i koppling till lojalitetsarbete. Författarna kommer också att lyfta fram teori kopplat till väsentliga delar inom uppsatsen i en teoretisk referensram.

1.4 Frågeställningar

För att förtydliga uppsatsens syfte och underlätta framtida diskussion har följande forskningsfrågor utformats.

1. Hur definierar och mäter svenska detaljhandelsföretag verksamma inom konsumentinriktad onlinehandel kundlojalitet?
 - a. I vilken utsträckning tar definitioner av kundlojalitet även hänsyn till icke-beteendemässiga dimensioner av lojalitet?
 - b. Hur väl lämpar sig de mätetal som tillämpas för företagens lojalitetsarbete?
2. Hur arbetar dessa företag för att skapa kundretention och främja kundlojalitet i termer av de metoder, processer och strategier som tillämpas?
3. Vilka signifikanta problem, om några, förekommer i hur dessa företag arbetar med CRM, kundretention och kundlojalitet?
 - a. Hur kan eventuella problem åtgärdas?

1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Ett förväntat bidrag av denna forskning är en tydligare koppling mellan akademiska teorier och mer praktiska tillvägagångssätt. Detta görs genom en kartläggning av hur företag i praktiken väljer att definiera, mäta och främja kundlojalitet.

Ytterligare ett bidrag är en praktiskt förankrad utvärdering av nyckeltal likt NPS baserad på kunskap från yrkesverksamma inom CRM i kombination med modern teori. Detta skulle kunna påvisa hur lämpliga dessa verktyg är för de definitioner av lojalitet och de strategier som tillämpas idag.

Ännu ett möjligt bidrag finns i de eventuella problem i det praktiska arbetet med kundlojalitet, som genom att de identifieras och diskuteras skulle kunna leda till att praktiska åtgärder formuleras. Samtidigt skulle den möjlighet att inga problem hittas även utgöra ett signifikant bidrag då detta skulle bekräfta och validera de strategier och metoder som används idag.

1.6 Disposition

För att ge klarhet i studiens uppbyggnad kommer vi här presentera vad studiens samtliga kapitel kommer att behandla. Studien består av sex huvudkapitel, där kapitel 1 ger en bakgrund till det problem som vi anser existerar för att sedan även presentera studiens syfte och frågeställningar. I kapitel två har vi valt att presentera den teoretiska referensram som vi använt oss av. Vi beskriver i detta kapitel existerande kunskap inom kundlojalitet och dess närmaste associerade ämnen. I kapitel 3 beskriver vi den metod som har använts för att kunna besvara det syfte och de frågeställningar som tidigare presenterats. Kapitlet går in mer i detalj i hur vi valt att förhålla oss till teorin, vilken datainsamling vi använt oss av, hur vi valt att analysera det empiriska materialet samt diskuterar studiens trovärdighet och kvalitet. I kapitel 4 presenterar vi den empiri som samlats in tillsammans med analys av materialet. Här lyfter vi fram relevanta teman och problemområden som vi identifierat under intervjuerna, vilka också kompletteras med citat från intervjuerna. I kapitel 5 för vi diskussion om de frågeställningar vi har, där vi behandlar både empiri och teori. Detta leder sedan till slutsatser i kapitel 6 där vi besvarar frågeställningarna samt lyfter fram övriga slutsatser som vi upptäckt under arbetets gång. Till sist presenterar vi även rekommendationer till yrkesutövare och förslag till vidare forskning i slutet av detta kapitel.

2 Teoretisk Referensram

För att besvara våra forskningsfrågor samt för att undersöka kundlojalitet som helhet är det nödvändigt att kartlägga hur kundlojalitet har diskuterats och definierats av tidigare forskning innan vi utforskar ämnet djupare och fastställer den definition som vi kommer att förhålla oss till. Kundlojalitet som koncept har länge varit ett centralt ämne inom marknadsföring samt ett önskat resultat av många företags marknadsföringsaktiviteter. Det definieras ofta i termer av kundretention: en upprepning av tidigare köpbeteende i relation till en viss produkt, ett visst varumärke eller ett visst företag (Dick & Basu 1994). Dock hävdar en växande grupp av forskare att kundlojalitet skiljer sig från kundretention i termer av sina förklarande faktorer och att kundlojalitet som koncept bör kunna förklara varför köpbeteende upprepas i stället för att endast konstatera att det upprepas (Dick & Basu 1994; Ngobo 2017; Garland & Gendall 2004).

Traditionellt sett har mått för kundlojalitet bestått av mätetal för kundretention såsom köpfrekvens, antal köp i sekvens och totalt värde av köp över en viss period. Dessa definitioner baseras enbart på köprelaterade faktorer. Dick och Basu (1994) menar att dessa typer av definitioner saknar förklaringskraft för kundlojalitet, att de enbart fokuserar på upprepat köpbeteende snarare än de underliggande anledningarna till upprepningen. Kundretention bör därmed ses som ett separat koncept som kan vara en effekt av kundlojalitet men bör ej förväxlas med kundlojalitet i sig. Dick och Basu (1994) menar att en definition av kundlojalitet bör gå bortom enbart beteendedimensionen och föreslår en lojalitetsmodell där relativ attityd är den centrala förklarande faktorn. Modellen beskriver hur relativ attityd i sin tur påverkas av kognitiva, affektiva och konativa faktorer samt av externa faktorer i form av sociala normer och situationell påverkan. Dick och Basus (1994) modell är den mest välkända bland de tidiga multidimensionella modellerna av kundlojalitet.

Dick och Basu (1994) var även bland de första som argumenterade för en distinktion mellan sann kundlojalitet och så kallad falsk kundlojalitet. De menar att upprepat köpbeteende i kombination med en positiv relativ attityd utgör en lojalitetsrelation, och att det är styrkan av den relativa attityden i kombination med graden av upprepning av köpbeteende som skiljer sann kundlojalitet från sporadisk lojalitet. Den attitydsbaserade modellen som presenterades av Dick och Basu (1994) har sedan dess diskuterats och vidareutvecklats i stora mängder forskning (Ngobo 2017; Garland & Gendall 2004). Garland och Gendall (2004) bekräftade likt Dick och Basu (1994) att relativ attityd är en stark determinant för kundlojalitet inom bankbranschen, men i en tidigare studie fann dock East, Sinclair och Gendall (2000) inget stöd för Dick och Basus lojalitetsmodell i dagligvaruhandeln.

Trots att Dick och Basus (1994) modell har motbevisats i vissa kontexter har den accepterats som ett alternativ till de äldre definitionerna av kundlojalitet som baserades enbart på beteende. Kritikerna mot dessa äldre modeller och teorier menar likt Dick och Basu (1994) att kundlojalitet bäst beskrivs av multidimensionella modeller som ämnar förklara varför köpbeteende upprepas snarare än att fokusera på det upprepade beteendet i sig som ett uttryck för kundlojalitet. Nyare tankespår bygger på idén att modeller av kundlojalitet bör utgå från mer än just beteendedimensionen och ett vanligt antagande är att beteende måste ackompanjeras av ytterligare en eller fler dimensioner för att det ska klassificeras som kundlojalitet (Harris & Goode 2004; Chang & Chen 2009). För att besvara våra forskningsfrågor är det nödvändigt att fastställa en teoretisk definition av kundlojalitet som kan ställas mot empirin. Vi väljer att utgå ifrån den modell och definition som presenteras av Dick och Basu (1994) eftersom deras modell har visat sig vara bestående och relevant inom

modern forskning trots att den först publicerades för över tjugo år sedan. Därmed definierar vi kundlojalitet som en tendens hos en kund att genomföra upprepade köp hos en specifik aktör som motiveras av dess relativa attityd gentemot aktöre (Dick & Basu 1994). Relativ attityd i sin tur definieras som en kunds uppfattning av en aktör i termer av positivt eller negativt i relation till dennes attityd gentemot samtliga jämförbara alternativ (Dick & Basu 1994).

Vi har nu redogjort för definitioner av kundlojalitet samt fastställt vilken definition vi kommer att utgå ifrån, men detta är långt ifrån allt som behövs för att kunna analysera eller ens förstå kundlojalitet. För att kunna förklara och analysera kundlojalitet på ett signifikant djup är det nödvändigt att etablera en tydlig teoretisk utgångspunkt i form av modeller. Men lojalitet är ett ytterst komplext begrepp vars förklaring förlitar sig på ett brett urval av ytterligare teorier. Därmed kommer den fullständiga teoretiska referensramen att presenteras och sedan sammanfattas innan relevanta lojalitetsmodeller introduceras.

2.1 Kan kundlojalitet skapas?

Vi har nu presenterat hur kundlojalitet kan definieras, och i linje med våra frågeställningar kommer vi att redogöra för hur en verksamhet kan påverka och främja lojalitet inom sin kundbas. Men innan dess är det relevant att ifrågasätta om kundlojalitet över huvud taget är något som kan skapas av företag eller ens påverkas. Den avgörande faktorn i den definition av kundlojalitet som vi har valt att utgå ifrån är relativ attityd, och därmed beror svaret på frågan om lojalitet kan skapas på om en kunds attityd är något som ett företag aktivt kan påverka. Dick och Basu (1994) som föreslog en attitydmässig definition av kundlojalitet menar att en kunds attityd gentemot ett varumärke eller företag kan förändras, och att även om kundlojalitet inte direkt kan påverkas så kan de faktorer som ligger till grund för en kunds relativa attityd påverkas. Kundlojalitet kan inte heller köpas genom strategier som bygger på monetära belöningar, utan Watson et al (2015) menar att lojalitet snarare kan byggas med hjälp av relationsstrategier. Forskningen tyder på att kundlojalitet kan påverkas i en viss utsträckning, men det vore inte korrekt att påstå att lojalitet kan skapas i den mån att en totalt illojal kund kan göras lojal med hjälp av marknadsföring.

Synen på kundlojalitet som något som aktivt kan påverkas är dock vida spridd inom näringslivet där det finns otaliga strategier, verktyg och metoder som används för att uppmana framtida köp och för att främja ett lojalt köpbeteende. Vi kommer att beskriva ett urval av metoder som tillämpas idag, men vi begränsar oss till de som är vanligt använda och som har beskrivits av tidigare forskning i en hög grad. Detta görs eftersom studien är explorativ och vi vill undvika att skapa alltför starka egna förväntningar som kan påverka datainsamling och analys. Två av de vanligaste verktygen för att främja lojalitet är så kallade lojalitetsprogram och kundklubbar (Lacey & Sneath 2006; Tahal 2015; Shugan 2005). Lojalitetsprogram kan variera i termer av utformning, men generellt sett kan de definieras som system av marknadsföringsprocesser som ämnar att belöna kunder för upprepade transaktioner (Reinartz 2010). Ett typiskt lojalitetsprogram uppmanar medlemmar att koncentrera sina inköp till en aktör i utbyte för monetära eller icke-monetära förmåner (Reinartz 2010; Ruzeviciute & Kamleitner 2017). Lojalitetsprogram så som de existerar idag utvecklades först under 1990-talet och har sedan dess blivit ett mycket populärt CRM-verktyg bland marknadsförare som vill identifiera, belöna och behålla kunder (Reinartz 2010). Dick och Basu (1994) menar att kundlojalitet per definition bör ses som ett resultat av en positiv kundrelation, och att denna relation har positiva konsekvenser för företaget i fråga utöver upprepat köpbeteende. Därför används lojalitetsprogram i stor utsträckning. Nöjdhet beskrivs även som en faktor av kundlojalitet, och nöjdhet i sin tur ses ofta som ett direkt resultat av köpupplevelsen (Zhang et al 2011; Flint, Blocker & Boutin 2011; Castaneda 2011). De som för detta resonemang menar

att kundlojalitet kan främjas genom att köppplevelsen förbättras, vilket kan genomföras genom ändringar som ökar användarvänlighet och tillgänglighet med mera. Därmed utgår vi ifrån att företag i en viss utsträckning kan påverka sina kunders lojalitet, men det bör snarare ses som att de aktivt påverkar och skapar förutsättningar för kundlojalitet snarare än att de skapar kundlojalitet rakt av.

Trots populariteten har lojalitetsprogram även kritiserats av forskare (Tahal 2015; Shugan 2006). Tahal (2015) menar att lojalitetsprogram i själva verket är för långsamma när det kommer till att faktiskt förse sina medlemmar med förmåner och att detta i kombination med påstridig och upprepad kommunikation med medlemmarna kan ha en negativ effekt på både attityd gentemot varumärket och lojalitet. Shugan (2006) påpekar att lojalitetsprogram tenderar att vara olämpligt utformade: de tycks vara designade för att uppnå kortsiktiga intäkter samtidigt som de skapar långsiktiga skyldigheter gentemot kunderna. Shugan (2006) hävdar att lojalitetsprogram typiskt sett verkar bortse från viktiga aspekter av relationer och utbyten såsom tillit, reciprocitet och investering i motparten i relationen. I linje med denna kritik menar Watson et al (2015) att klubbar och program som fokuserar enbart på monetära förmåner inte skapar någon sann kundlojalitet och att den snarare kan uppnås med relationsstrategier som fokuserar på att väcka känslor av tillit, hängivelse och tillfredsställelse.

Mycket av den kritik som har riktats mot lojalitetsprogram kan summeras i det faktum att lojalitetsprogram och kundklubbar i många avseenden är utdaterade. Dagens kundklubbar och lojalitetsprogram är mångt och mycket snarlika de ursprungliga versionerna som debuterade under 1980-talet och 1990-talet då ett av de huvudsakliga syftena var att identifiera annars anonyma kunder (Reinartz 2010). Lojalitetsprogram har enligt vissa inte utvecklats i takt med det digitala handelslandskapet, de har inte heller följt utvecklingen av hur forskare ser på kundlojalitet som koncept (Reinartz 2010, Dick & Basu 1994; Watson et al 2015). Synen på kundlojalitet som mer än bara beteendebaserat har sedan 1990-talet vidareutvecklats och ses som ett mer realistiskt alternativ till de enbart beteendebaserade modellerna. Men lojalitetsprogram utformas fortfarande i stor utsträckning utefter den enbart beteendebaserade synen på lojalitet. De fokuserar framför allt på att uppmåna framtida köp och de övriga aspekterna av lojalitet ignoreras. I en modern kontext där både den tillgängliga tekniken och synen på kundlojalitet har förändrats är det relevant att i linje med vårt utvalda syfte kartlägga hur svenska e-handelsföretag arbetar med lojalitetsprogram och jämförbara åtgärder. På så vis kan potentiella problem likt de som diskuterats ovan upptäckas och åtgärder för att motverka och förhoppningsvis eliminera dem kan utformas.

Vi kan konstatera att kundlojalitet enligt teorin kan påverkas i viss utsträckning, men vi kan inte gå så långt som att hävda att kundlojalitet kan köpas eller skapas från ingenting (Watson et al 2015). Kundlojalitet härstammar till stor del från en kunds interna kognition och emotion i samspel med ett urval av andra interna och externa faktorer (Dick & Basu 1994), och även om dessa kan påverkas i en viss grad så bör det inte antas att alla potentiella kunder har förutsättningarna för att vara lojala gentemot ett specifikt varumärke. Total kundlojalitet är inte realistiskt, och bör inte ses som ett mål. Vi har nu fastställt hur kundlojalitet kan definieras samt i vilken grad den kan formas, men vad som återstår är att utforska kundlojalitetens närstående begrepp samt hur lojalitet kan mätas.

2.2 Lojalitet, Nöjdhet, Word of Mouth och Mätbarhet: Att spåra det som inte syns

Två välanvända koncept som står i anknytning med kundlojalitet är kundnöjdhet och word of mouth. Kundnöjdhet syftar till en kunds uppfattning av köppplevelsen i relation till sina

förväntningar och nöjdhet associeras med återköp, positiv attityd samt Word of Mouth (Zhang et al 2011). Nöjda kunder har länge varit en bragd som företag gärna visar upp, och det råder ingen tvekan om varför: nöjdhet är en garant för kvalitet. Nöjdhet är enligt Flint, Blocker och Boutin (2011) nära associerat med kundlojalitet. Chang och Chen (2009) påpekar att användarvänlighet har en positiv effekt på både nöjdhet och kundlojalitet. Även Castaneda (2011) beskriver nöjdhet som en stark determinant för lojalitet, vilket är intressant för vårt syfte att kartlägga hur svenska e-handelsföretag använder sig av mätning av denna typ begrepp. Men det finns kritiker som påpekar att även nöjda kunder kan vara illojala i termer av återköp och att även kunder som inte är nöjda kan uppvisa lojalt köpbeteende (Reichheld 1994; Castaneda 2011). Som svar på kritiken föreslår Oliver (1999) en konceptuell bild av kundnöjdhet och kundlojalitet som två separata tillstånd där det förstnämnda leder till det sistnämnda. Likt kundlojalitet är nöjdhet svårt att kvantifiera eftersom det beror helt och hållet på kundens subjektiva uppfattning av värde (Flint, Blocker & Boutin 2011). Något som ofta associeras med nöjdhet och som är mer synligt är vad kunder tycker och säger om ett varumärke eller företag: positiv Word of Mouth indikerar nöjdhet.

Dagens konsumenter är bättre informerade än någonsin och söker därför information som är oberoende av marknadsförare och som snarare kommer från andra konsumenter, så kallat Word of Mouth (WoM) eller Electronic Word of Mouth (eWoM) om det sker via digitala kanaler (Lim & Chung 2009; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler 2004). Brown och Reingen (1987) menar att WoM spelar en viktig roll i förandet av konsumenters attityd och beteende i förhållande till ett företag eller varumärke. Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh och Gremler (2004) definierar eWoM som alla positiva eller negativa kommentarer från potentiella, aktuella eller tidigare konsumenter om en produkt eller tjänst, som gjorts tillgängliga till en mängd människor via internet. Raassens och Haans (2017) håller med om att WoM har enorm inverkan på konsumenter och påverkar majoriteten av alla köpbeslut. Detta har lett till att företag vill skapa sig en bild av och hur man kan hantera WoM. Positivt WoM kan även liknas vid ambassadörskap, det vill säga beteende som aktivt förespråkar ett företag eller varumärke. Positivt WoM kan ses som ett resultat av lojalitet hos en kund eftersom det förutsätter en stark känslomässig koppling till det objekt som representeras (Dick & Basu 1994). WoM och ambassadörskap skiljer sig dock från både lojalitet och nöjdhet på en front, och det är mätbarhet.

En skala som har exploderat i popularitet sedan dess introduktion och som anses kunna mäta ambassadörskap, nöjdhet och lojalitet är Net Promoter Score. Net Promoter Score, förkortat som NPS är ett vanligt mått inom marknadsföringsundersökningar som mäter hur sannolikt det är att en kund skulle rekommendera ett företag för en vän eller kollega (Raassens & Haans 2017). Att diskutera NPS är relevant för vårt syfte eftersom det är ett vanligt använt måttetal som ofta associeras antingen direkt med lojalitet eller med dess andra närstående begrepp, men som samtidigt har kritiserats på många punkter, bland annat dess faktiska koppling till kundlojalitet (Reichheld 2003; Keiningham, Cooil, Aksoy, Andreassen & Weiner 2007; Keiningham, Cooil & Aksoy 2007). NPS används som sagt ofta som en indikator för kundlojalitet och måttet har blivit extremt populärt och ses av många företag som ett av deras viktigaste nyckeltal (Gupta & Zeithaml 2006). NPS mäts på en skala mellan 0 till 10 där 0 motsvarar "inte alls sannolikt" och 10 motsvarar "extremt sannolikt" (Reichheld 2003). NPS utvärderas i tre distinkta kluster, Promoters som anger 9 till 10 på skalan, Passively Satisfied som anger 7 till 8 och slutligen Detractors som anger 0 till 6 (Reichheld 2003). För att räkna ut Net Promoter Score subtraheras summan av Detractors från summan av Promoters, och resultatet är Net Promoter Score för just det företaget från just den mätningen. Den grupp som associeras med höga grader av återköp och därmed lojalitet är Promoters, och eftersom

en positiv attityd anses vara en förutsättning för att förespråka ett företag så anses detta utgöra sann lojalitet. NPS har även associerats med tillväxt i hög utsträckning vilket kan ses som en förklaring för måttets popularitet. Reichheld (2003) hävdar att det finns en stark positiv korrelation mellan NPS och finansiell tillväxt, men påpekar samtidigt att detta samband är starkare i vissa industrier och marknader än andra. En annan förklaring för Net Promoter Scores popularitet är dess enkelhet och applicerbarhet. Till skillnad från tidigare metoder för att mäta kundnöjdhet eller lojalitet är NPS kortfattad och enkel att presentera och förklara under till exempel möten. Den är även enkel att översätta till nödvändiga åtgärder eftersom den ger en tydlig bild av vilka kunder som eventuellt kan behöva mer eller mindre uppmärksamhet. Reichheld (2003) menar att det är relevant att prata om ambassadörer som ett mått på kundlojalitet då dessa personer i stor sannolikhet är benägna att sprida positiv WOM. NPS används idag därför som ett viktigt nyckeltal hos flertalet företag där det ses som en representation av den nuvarande kundupplevelsen, och måttet och dess tillämpning i relation till lojalitet blir därmed också relevant för studiens syfte.

Trots dess popularitet finns det samtidigt inte någon brist på kritik mot NPS. Forskare hävdar att skalan är för sträng i sina avgränsningar eftersom endast de som anger en nia eller högre anses vara värdefulla tillgångar för företaget i termer av Word of Mouth (Raassens & Haans 2017). Dock hävdar Reichheld (2003) att skalan blir mer effektiv som ett mått för både lojalitet och tillväxt tack vare dess relativt stränga avgränsningar, eftersom den då minimerar risken för falska positiva, det vill säga svar som kan tolkas som positiva men som i själva verket är negativa. Reichheld (2003) hävdar även att multivariata mått för lojalitet och tillväxt i form av viktade värden inte har någon signifikant fördel över den ensamma NPS-frågan, dock har detta påstående ifrågasatts utförligt (Keiningham et al 2007). Det finns även forskning som tyder på att de som klassificeras som passiva faktiskt även skapar värde i form av WoM och eWoM och att de därmed även bör ses som värdefulla för företag, dock inte i samma utsträckning som Promoters (Raassens & Haans 2017). En annan vanlig kritik mot NPS är att skalan i sig är opålitlig och icke-generaliserbar eftersom den beror på personlig uppfattning och tolkning i hög utsträckning (Keiningham, Cooil & Aksoy 2007; Keiningham et al 2007). Keiningham et al (2007) menar även att NPS varken lämpar sig som mått för lojalitet, tillväxt eller framtida köp då det skalan faktiskt mäter är avsikt att rekommendera, vilket inte är likvärdigt med köpavsikt.

2.3 Relationsmarknadsföring - Strävan efter kundrelationer

I teorierna kring kundlojalitet finns det tydliga likheter med teorierna som växt fram inom relationsmarknadsföringen. Inom relationsmarknadsföring (RM) ligger vikten vid att locka, underhålla och förbättra relationerna med kunderna. De befintliga kunderna anses minst lika viktiga långsiktigt som att attrahera nya kunder. Att cementera förhållandet genom en hög grad av service och andra incitament omvandlar man likgiltiga kunder till lojala kunder (Berry 2002). Med detta sagt blir teorierna kring RM aktuellt i förhållande till uppsatsens syfte att ställa existerande teori mot företagets praktiska arbete med lojalitetsfrämjande åtgärder.

RM nämndes för första gången i en vetenskaplig publikation år 1983 av Berry på en marknadsföringskonferens (Berry 1995; Grönroos 1994). Tankarna kring begreppet var dock inte helt nya då flera författare tidigare diskuterat vikten av att behålla existerande kunder (Berry 1995; Schneider 1980). Intresset för RM växte enormt under 80 och 90-talet och flertalet författare pratade om det nya fenomenet som ett nytt paradigmskifte inom marknadsföringsteorin (Berry 1995; Grönroos 1994). De tidigare dominanta teorierna inom marknadsföringsforskning bygger på marknadsföringsmixen och de ”fyra P:na” (produkt, pris, plats och promotion). Dessa teorier är anpassade till snabba och kortsiktiga transaktioner

vilket gör att de också är nära besläktade med transaktionsmarknadsföringsprincipen (Coviello, Brodie & Munro 1997). Denna typ av marknadsföring tycks stämma väl överens med vad Dick och Basu (1994) beskriver som sporadisk eller falsk lojalitet eftersom den fokuserar på pris och produktattribut som avgörande för framtida köp och övriga potentiella dimensioner av kundlojalitet ignoreras. Coviello, Brodie & Munro (1997) menar dock att det är svårt att applicera den typ av marknadsföring på alla marknader vilket ledde till att kritiska röster växte fram. Detta ledde i sin tur till att snabba affärer och jakt på nya kunder istället gick över till långsiktiga relationer med kunden, vilket författarna menar är en mer universell typ av marknadsföring.

Pressey och Mathews (2000) förklarar att RM har haft ett starkt fäste och under en lång tid framför allt figurerat i en Business to Business-kontext (B2B). Författarna menar dock att mycket av den forskning som publicerats ger sken om att RM passar i flera olika kontexter och på alla typer av marknader. Företag kan nämligen få problem vid applicering av en RM-strategi beroende på företagets natur. Barnes (1994) förklarar att detta kan bero på att omständigheterna ser lite annorlunda ut på Business to consumer-marknaden (B2C) jämfört med hur det ser ut på B2B-marknaden. Relationerna mellan köpare och säljare inom B2B bygger ofta på att parterna i relationen gör investeringar som inte går att få tillbaka om man skulle välja att byta leverantör. Detta gör att utträdesbarriärerna blir betydligt högre än vad de blir i en relation mellan en köpare och säljare på B2C-marknaden.

Sheth och Parvatiyar (1995) håller med om att RM under en lång tid framförallt setts som en princip som figurerat på B2B-marknaden. Författarna ställer sig däremot mer positiva till dess applicerbarhet på konsumentmarknaden då det alltid funnits ett intresse bland konsumenter och företag ingå i relationer och menar att RM kommer att fortsätta växa även på konsumentmarknaden. Tidigare har problemet legat i att det är kostsamt för företag att behålla kunder genom relationsskapande. Sheth och Parvatiyar (1995) menar dock att ny teknologi kommer att underlätta den ekonomiska svårigheten med att bibehålla relationerna. Den nya teknologin kommer att erbjuda möjligheter att gå från den tidigare massreklamen till att istället bli mer personlig i sin relation med kunden. Detta görs genom personliga erbjudanden, förmåner och support efter köp. O'Malley, Patterson och Evans (1997) instämmer om att RM på konsumtionsmarknaden är mycket intressant och håller också med om att teknologin kommer att spela en viktig del i dess applicerbarhet. Genom att kunna följa individuella köpbeteenden hos kunderna kan företagen på så sätt få en uppfattning om vad som är till värde för den specifika kunden.

Som ett sätt att främja användandet av relationsmarknadsföringen inom konsumentmarknaden etablerades Customer Relationship Management (CRM) genom nya möjligheter med just ny informationsteknologi (IT) under mitten av 90-talet. CRM är en form av teknologiskt baserad konsumentlösning som ofta används i termer av relationsmarknadsföring (Payne & Frow 2005). Författarna menar nämligen att CRM möjliggör användandet av RM-strategier med stöd av IT genom att skapa långsiktiga relationer med kunder och andra intressenter. Detta tack vare att CRM kan erbjuda data för att förstå kunden och på så vis skapar förutsättningar för en samproduktion av värde (Payne & Frow 2005).

Relationerna mellan kunder och företag har förändrats mycket genom den kraftiga digitaliseringen med nya internetbaserade kanaler. Till 2020 kommer kunder hantera 85 procent av sina relationer med företag utan någon mänsklig interaktion. Den internetbaserade miljön skapar både utmaningar och möjligheter för relationsmarknadsförarna. Global konkurrens, lägre sökkostnader och anonymitet är när några av de utmaningar som finns. Det

finns dock exempel på hur RM kan förbättra e-handlares prestanda. Sociala medier, applikationer, big data och artificiell intelligens är några exempel på möjliga verktyg för att stärka relationerna (Steinhoff, Arli, Weaven & Kozlenkova 2018). Verma, Sharma och Sheth (2016) menar att trots ny teknologi inom e-handeln genom online-format, marknadsföringsstrategier, köpbeteende, mobil handel och CRM så vittnar återförsäljare om att det är svårare att bygga relationer online än i fysiska butiker. Framväxten av sociala medier kan däremot ge marknadsförare möjligheten att relatera till sina kunder. Sociala medier kan med andra ord erbjuda nya möjligheter för RM och skapa värde för företagen. Verma, Sharma och Sheth (2016) förklarar vidare att företagen bör göra investeringar i att upprätthålla kompetens och expertis för att bygga förtroende och öka tillfredsställelsen och kvaliteten i relationerna. I avsaknaden av den mänskliga kontakten blir den kommunikation som sker mellan köpare och säljare avgörande för vidare kvalitet och förtroende i relationen. Detta kräver investeringar i lämpliga feedbackmekanismer, genom att uppmuntra konsumenter att dela med sig av erfarenheter.

2.4 Social Exchange Theory - Att se kundrelationen som ett utbyte

Sann och varaktig kundlojalitet ses som ett symptom av en positiv och välhanterad kundrelation och är därmed ett centralt mått inom relationsmarknadsföringen. Relationsmarknadsföring som teoretiskt ämnesområde drar från SET, det vill säga Social Exchange Theory, i en stor utsträckning (Sierra & McQuilty 2005; Lee, Capella, Taylor, Lou & Gabler 2014; Lacey & Sneath 2006). SET härstammar ursprungligen från sociologin och psykologin men har även rötter inom företagsekonomi och den ämnar förklara relationer ur ett perspektiv av utbyten. Teorin har tillämpats flitigt inom marknadsföringens litteratur och forskning eftersom detta område placerar stor vikt vid just utbyten mellan aktörer (Lee et al 2014). Teorin anses även väl lämpad för att förklara kundlojalitet eftersom den fokuserar på utbyten mellan kund och företag (Lee et al 2014).

Lacey och Sneath (2006) diskuterar SET i kontexten av relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram. De menar att lojalitetsprogram i sig utgör ett utbyte mellan kunder och företag som går utöver utbytet av pengar mot varor eller tjänster (Lacey & Sneath 2006). Medlemmar i lojalitetsprogrammen erbjuds ett förbättrat värdeerbjudande i utbyte mot personlig information som företaget kan utnyttja för att förbättra kommunikation och strategi gentemot kunden i fråga (Lacey & Sneath 2006). Det som avgör om utbytet och därmed relationen blir framgångsrik är kundens uppfattning av värdet i bytet (Lacey & Sneath 2006). Ett utbyte uppfattas som värdefullt om kunden upplever att denne får ut en kompensation som motsvarar den prestation som de själva har uppgett. I sammanhanget av ett lojalitetsprogram består prestationen av den personliga information som kunden överlämnar till företaget och kompensationen består av de upplevda fördelar som medföljer deltagande i ett lojalitetsprogram (Lacey & Sneath 2006). Upplevda fördelar är en förutsättning för framtida utbyten, om en deltagande kund inte uppfattar att denne tar del av några fördelar är sannolikheten för framtida utbyten drastiskt mindre (Lacey & Sneath 2006). Detta kallas för reciprocitet och är enligt Lacey och Sneath (2006) en central aspekt av utbyten inom en relation. Reciprocitet syftar till likvärdighet i utbytet, det vill säga att båda parterna har fått en jämförbar nytta genom bytet. Inom relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram är det som sagt uppfattningen av nyttan i bytet som bär störst vikt, och det antas även att det är kunden som oftast väljer att avsluta relationen snarare än företaget.

2.5 Attityd - En förutsättning för lojalitet

En viktig förklaringsfaktor inom SET är affektiva reaktioner, det vill säga de emotionella respons som uppstår i samband med ett utbyte (Sierra & McQuilty 2003; Lee et al 2014).

Affektiva respons är även en central aspekt av lojalitetsteori så som den presenteras av Dick och Basu (1994). Attityd är ett viktigt koncept inom relationsmarknadsföring och en förutsättning för kundlojalitet såsom den beskrivs av Dick och Basu (1994), och attitydteori har även en relation till Social Exchange Theory. Attityd som begrepp och teorierna som har utvecklats omkring det har likt SET sitt ursprung i psykologin och sociologin. Attityd kan definieras som en psykologisk tendens av att utvärdera specifika objekt i termer av gillande eller ogillande (Eagly & Chaiken 2007). En individs attityd kan vara positiv eller negativ och avgör hur denne reagerar till, agerar och tänker kring ett visst objekt. En positiv attityd kan liknas vid att gilla ett objekt och en negativ attityd kan i kontrast liknas vid att ogilla ett objekt (Eagly & Chaiken 2007). Dick och Basu (1994) beskriver relativ attityd som en viktig förutsättning för sann kundlojalitet. Kundens attityd gentemot företaget i jämförelse med dess attityd gentemot andra alternativ i köpprocessen har en stor inverkan på kundens slutliga köpbeslut (Dick & Basu 1994). Därmed är åtgärder som har en positiv påverkan på en kunds attityd minst lika viktiga som de åtgärder som aktivt uppmuntrar köp. Attityd påverkas i stor utsträckning av kognitiva, affektiva och konativa komponenter, det vill säga att attityd formas av interna psykologiska faktorer. Dick och Basu (1994) beskriver hur samspelet mellan dessa faktorer formar en individs relativa attityd, och de olika komponenterna kommer att vidare beskrivas när en modell över kundlojalitet presenteras i slutet av detta kapitel.

2.6 Teoretiska sammanband och lojalitetsmodeller

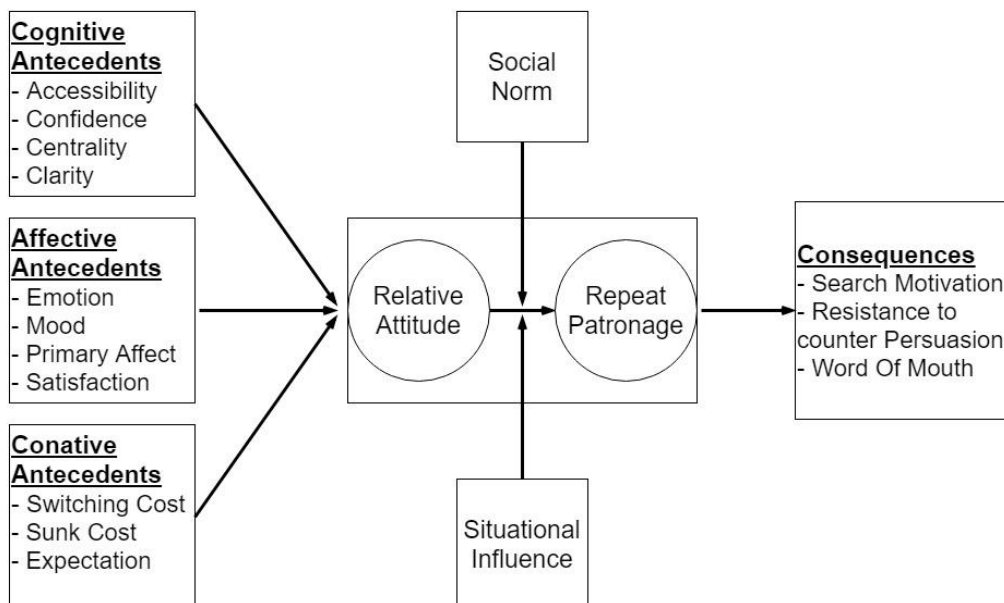
För att underlätta bearbetning och analys avser vi presentera existerande modeller av kundlojalitet som beskriver fenomenet och dess teoretiska uppbyggnad. För att möjliggöra tydlig presentation av relevanta modeller kommer uppsatsens teoretiska grunder att sammanfattas, sammanflätas och relevanta modeller kommer att lyftas fram. De valda modellerna kommer att tillämpas i framställandet av intervjuunderlaget samt i analys av insamlad empiri. Avsikten är att presentera en koncis bild av vårt valda fall som tar hänsyn till våra syften och frågeställningar samt de aspekter av teorin som litteraturgenomgången har identifierat som relevanta. Därmed kommer sammanband och kopplingar mellan de valda teoretiska områdena att belysas och förklaras, vilket även motiverar varför dessa specifika teorier har valts.

En koppling mellan social utbytesteori, kundlojalitet och relationsmarknadsföring är synen på lojalitet dels som en typ av relation och dels som ett resultat av en framgångsrik relation. En alternativ tolkning är att lojalitet uttrycker sig som en vilja hos kunden att upprätthålla relationen. Det finns en explicit koppling mellan kundrelationer och utbyten så som de beskrivs inom social utbytesteori. En relation kan ses som en långvarig serie av sammankopplade utbyten mellan två parter där båda parterna tar del av ytterligare värde som uppstår tack vare relationen (Sierra & McQuilty 2003; Lee et al 2014; Lacey & Sneath 2006). En långvarig kundrelation innebär inte nödvändigtvis att kunden i fråga är lojal eftersom lojalitet är associerat med mer än endast beteende, men det bör ses som en indikator för en kund som är mer lojal än illojal. Två viktiga förutsättningar för ett fortsatt utbyte är attityd och uppfattad nöjdhet. Framgången och varaktigheten av en relation är beroende på parternas uppfattning av utbytets nytta. Nyttan står alltid i kontrast till den uppoffring som görs för att genomföra utbytet. Om kunden i relationen upplever att deras nytta inte är proportionerlig till deras prestation har detta en negativ inverkan på deras syn på deras motpart i relationen samt relationen som helhet. En negativ attityd gentemot motparten minskar sannolikheten att lojalitetsrelationen upprätthålls och kan därmed leda till att relationen avbryts (Dick & Basu 1994).

Attitydteori är inte enbart sammankopplat med SET, utan den har även många anknytningar till många av referensramens andra teoretiska områden. Attityd har identifierats som ett ytterst viktigt koncept i förhållande till kundlojalitet och anses av forskare likt Dick och Basu (1994) vara en integral del av sann kundlojalitet. En individs attityd gentemot ett företag har ett inflytande på alla aspekter av denna individs interaktioner med företaget och alla dess aktiviteter som sker med någon koppling till företaget. Detta inkluderar vad individen säger om företaget till nära och bekanta samt även hur denne förhåller sig till diskussioner om företaget eller varumärket online: attityd har en stark inverkan på Word of Mouth och ambassadörskap. Det är därför som NPS har kallats för en indikator av både attityd och lojalitet eftersom båda dessa koncept är starkt associerade med WoM och ambassadörskap. Attityd anses även vara en viktig del av relationer och utbyten så som de beskrivs av Lacey och Sneath (2006) och Sierra och McQuilty (2003). Parternas utvärdering av utbytet i relationen har en inverkan på parternas attityd gentemot varandra och gentemot relationen som helhet. Attityden gentemot motparten och gentemot relationen som helhet påverkar hur relationen fortskrider samt om den över huvud taget fortsätter: en negativ attityd kan enkelt leda till att relationen avbryts. I en konsumentrelation mellan kund och företag är det dock framför allt kundens uppfattning av utbytet och kundens attityd som spelar en avgörande roll i relationens varaktighet.

2.6.1 Lojalitetsmodeller

Vi har nu presenterat forskning kring hur kundlojalitet kan definieras, påverkas och mätas. Vi har även presenterat forskning kring relaterade koncept såsom relationsmarknadsföring, utbytesteori och attityd. Slutligen har vi även presenterat sambanden mellan de olika teorierna. Därmed upplever vi att det nu finns goda nog grunder för att introducera mer komplexa modeller av kundlojalitet. Då vi väljer att utgå ifrån Dick och Basus (1994) definition av kundlojalitet väljer vi även att presentera de modeller som Dick och Basu föreslår. Attityd är en avgörande komponent av den modell för kundlojalitet som presenteras av Dick och Basu (1994): attityd är en stark motivator för återköp, och det är attityd som urskiljer olika typer av lojalitet. Attityd är dock inte den enda komponenten av kundlojalitet, utan modeller illustrerar hur relativ attityd formas av affektiva, kognitiva och konativa faktorer. Modellen i sin helhet kan ses nedan.



Figur 1 - Ett teoretiskt ramverk av kundlojalitet (Dick & Basu 1994)

Modellen ovan illustrerar vad Dick och Basu (1994) benämner som lojalitetsrelationen: upprepat köpbeteende påverkas av relativ attityd, och denna påverkan modereras av sociala normer och situationella faktorer. Modellen visar hur relativ attityd formas av kognitiva, affektiva och konativa faktorer. Dessa faktorer relaterar till kundens interna tankeprocesser och känslor och hur dessa relaterar till kundens attityd gentemot företaget i fråga. Det är alltså inte generell kognition eller emotion som modellen syftar till, utan den syftar snarare till hur dessa faktorer står i direkt relation med attityd. De kognitiva faktorerna inkluderar tillgänglighet, förtroende, centralitet samt klarhet och de syftar till de informationella determinanterna av relativ attityd. De affektiva faktorerna inkluderar emotion, humör, primär affekt samt tillfredsställelse och de syftar till känslomässiga associationer till företaget eller varumärket. De konativa faktorerna inkluderar uppfattade byteskostnader, uppfattade sänkta kostnader samt förväntningar och de syftar till kundens behavioristiska disposition gentemot företaget eller varumärket (Dick & Basu 1994).

Modellen beskriver även de positiva icke-monetära konsekvenserna av kundlojalitet, vilka inkluderar word of mouth, att kunder blir resistent mot övertalning från konkurrenter och att kunder blir mindre benägna att söka information och överväga övriga alternativ innan köp (Dick & Basu 1994). Enbart en positiv attityd eller upprepat köpbeteende innebär dock inte att en kund är fullständigt lojal, utan Dick och Basu (1994) menar att det är kundens relativa attityd i kombination med graden av återköp som kategoriserar lojaliteten. Den kategorisering som Dick & Basu (1994) föreslår kan ses i modellen nedan.

		Repeat Patronage	
		High	Low
Relative Attitude	High	Loyalty	Latent Loyalty
	Low	Spurious Loyalty	No Loyalty

Figur 2 - En attitydmässig klassificering av kundlojalitet (Dick & Basu 1994)

Modellen ovan visar den klassificering av lojalitetsrelationer som presenterades av Dick och Basu (1994). Dick och Basu (1994) menar att det utöver sann kundlojalitet även kan förekomma vad de benämner som sporadisk eller falsk lojalitet. Detta syftar till upprepat köpbeteende som inte ackompanjeras av en positiv relativ attityd gentemot företaget (Dick & Basu 1994; Chang & Chen 2009; Srinivasan, Anderson & Ponnayolu 2002). Som kontrast förekommer sann kundlojalitet vid upprepat köpbeteende som reflekteras av en positiv relativ attityd. Med relativ attityd menas en kunds attityd gentemot ett specifikt företag i relation till dennes attityd gentemot andra jämförbara företag. Riktningen av attityden, det vill säga positiv eller negativ har större påverkan än styrkan eftersom en låg eller måttlig positiv relativ attityd är tillräcklig för att lojalitetsrelationen ska kunna klassificeras som sann kundlojalitet; det som är viktigast är att attityden är mer positiv än den gentemot de mest jämförbara alternativen (Dick & Basu 1994).

3 Metod

Med uppsatsen teoretiska grunder väl fastställda är det nödvändigt att redogöra för uppsatsens metodologiska ansatser. I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi förhåller oss till teori, hur data samlas in samt hur data analyseras. Vi diskuterar även uppsatsens tillförlitlighet och förhåller oss kritiskt gentemot den egna ansatsen.

3.1 Teoretiskt förhållningsätt

Studien utifrån ett företagsperspektiv, och för att studera det valda fenomenet på en djupare nivå har en kvalitativ forskningsansats valts. I termer av metodologisk ansats tillämpas en abduktiv och explorativ ansats. Abduktion är en hybrid mellan induktion och deduktion som rör sig mellan empiri och teori för att nå fram till nya slutsatser (Olsson & Sörensen 2011). Deduktion har tillämpats för att förse uppsatsen med en teoretisk bas som sedan legat som grund för det mer induktiva arbetet med insamlad empiri. Detta innebär att intressanta och relevanta insikter från empirin som inte har beskrivits av den ursprungliga referensramen kan kompletteras och analyseras med lämplig teori, om detta är nödvändigt. För att förenkla läsningen kommer sådan eventuell ny teori att presenteras i samband med att empirin diskuteras. Det är denna flexibilitet i kombinationen med antagandet att vi inte kan förutse alla eventualiteter i utformandet av vår referensram som motiverar valet av en abduktiv ansats.

3.1.1 Källkritik

Vid valet av källor som används i det teoretiska kapitlet av uppsatsen har vi för studiens kvalitet och trovärdighets skull varit kritiska. Det har bland annat gjort att vi i största möjliga mån försökt att använda oss av förstahandskällor där materialet i de vetenskapliga artiklarna är bevitnat och insamlat av författaren själv (Jacobsen 2002; May 2001). Vi använder oss i den mån det är möjligt enbart av peer-review publikationer, där artiklarna blivit granskade av andra forskare. Inledande kapitel med bakgrund och problem skiljer sig något då vi utöver vetenskapliga artiklar även valt att blanda in information från webbplatser och andra dokument för att bistå med nyare publicerade publikationer på ämnet. Denna typ av information presenteras inte som vetenskapligt bekräftade fakta som den som presenteras i teoretiska referensramen. Där det är möjligt har vi också tagit hänsyn till existerande kritik mot de källor och den teori som presenteras för att förse läsaren med en mer nyanserad bild.

3.2 Metodologiskt tillvägagångssätt

3.2.1 Datainsamling

För att kunna hitta relevant och möjligtvis dold information för utomstående som kan vara av relevans för uppsatsen har vi valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Intervjuer ses nämligen som den dominerande datainsamlingsmetoden inom kvalitativ forskning, då det har bevisats vara ett kraftfullt verktyg för att extrahera information, dels av fakta, men också av känslomässig karaktär (Moisander & Valtonen 2006). Ryen (2004) menar att de allra flesta forskare är eniga om att man bör använda sig av någons form av intervjuguide vid mötet med respondenter. En semistrukturerad intervjumetod valdes för att göra intervjuerna med olika företag konsekventa och överförbara utan att riskera bias eller snedvridning genom att binda upp intervjugpersonen i förutbestämda frågor (Bryman & Bell 2017).

Intervjuguiden utformades med den teoretiska referensramen som utgångspunkt. Frågorna och punkterna i intervjuguiden är dock inte direkt anpassade från eller hämtade från tidigare

forskning. De utformades snarare för att försäkra att varje intervju skulle ta upp aspekter av det undersökta fenomenet som vi utifrån referensramen har identifierat som väsentliga för att förstå och analysera insamlade data. Intervjuguiden utformades med den teoretiska referensramen i åtanke. Denna intervjuguide är enbart en guide, och det är fullt möjligt att ytterligare frågor ställs eller att vissa frågor inte ställs alls. Det är därmed upp till intervjuaren att fånga upp detaljer som kan associeras med uppsatsens syfte och frågeställningar och ställa lämpliga följdfrågor. Intervjuguiden täcker samtliga avsnitt av referensramen. Frågor kring hur intervjupersonen ser på kundrelationer samt hur kunder behandlas och belönas avser fånga in data dels om CRM samt utbytetts roll i kundrelationen. Likaså avser frågor kring hur intervjupersonen ser på och definierar lojalitet att fånga upp befintliga definitioner och mätetal för lojalitet samt om lojalitetens beståndsdelar.

3.2.2 Urval

En målstyrd urvalsmetod har använts vid val av lämpliga företag att samarbeta med. Detta innebär att ett antal kriterier som är viktiga för uppsatsens syfte tagits i beaktande för att öka möjligheterna att företagen ska kunna bistå med meningsfull empiri (Bryman & Bell 2017). Uppsatsen har en stark koppling till e-handeln vilket gör att det första kriteriet är att företaget ska bedriva en aktiv e-handel. Då en stor del av konsumenter väljer dagligvarubutik utefter bekvämlighetsskäl och eftersom dagligvaror tenderar att ha simplare och mindre involverade beslutsprocesser än sällanköp (Hagberg & Jonsson 2016) har vi valt att bortse från denna typ av företag. Ett annat skäl är att dagligvaruhandeln i skrivande stund inte alls har digitaliserats i samma utsträckning som andra typer av detaljhandel. Näthandel av dagligvaror förekommer men inte alls i samma utsträckning som branscher inom detaljhandeln såsom mode eller inredning (Hagberg & Jonsson 2016). Därmed har vi istället fokuserat på detaljhandeln och sällanköp som undersökningsunderlag då den typ av marknad bättre faller in som relevanta aktörer vid beaktande av uppsatsens syfte.

Uppsatsen har en inriktning specifikt mot den svenska marknaden. Lämpligt företag bör därför vara verksamt i Sverige och rikta sig mot kunder inom landet. För att säkerställa att källorna kunde bistå med riktig information, beskrev vi uppsatsens ämnesområde och bad att få intervjuva någon som företaget ansågs lämplig (Jacobsen 2002). Intervjuerna har i den mån det är möjligt gjorts med aktör med lämplig position på företaget, de som har intervjuats har därför i regel varit väl insatta i arbetet med kundlojalitet, kundnöjdhet och CRM. Intervjun grundar sig i respondenternas tankar, erfarenhet och kunskaper om hur de arbetar på företagen, därmed gjordes denna avgränsning. I termer av antal har urvalet styrts av mättnadsprincipen, vilket innebär att urvalet anses vara tillräckligt när forskarna upplever att en ytterligare intervju inte skulle tillföra några nya unika eller relevanta data. Det slutliga antalet respondenter blir därmed åtta, där varje respondent representerar ett unikt företag.

I denna uppsats har etiska principer som anses viktiga för svensk forskning gällande anonymitet, frivillighet, integritet och konfidentialitet tagits i beaktande (Bryman & Bell 2017). De personer som deltagit i intervjuerna har blivit informerade om vad den aktuella undersökningen syftar till att beröra. Alla respondenter och företag har i uppsatsen anonymiserats och känsliga uppgifter behandlas med största möjliga konfidentialitet. Alla intervjuer spelades in efter medgivande från respondenterna och samtliga deltagare gavs möjligheten att ta tillbaka information i efterhand samt att få ta del av det slutliga arbetet om så önskas.

3.2.3 Analysmetod

De analysmetoder som anses vara lämpligast för kvalitativa intervjudata är tematisk analys och kvalitativ innehållsanalys (Robson & McCartan 2016). Vi har valt att tillämpa en tematisk analysmetod för att bearbeta insamlade data. Tematisk analys valdes eftersom den är flexibel och kan tillämpas för i stort sett alla typer av kvalitativa intervjudata samt att den är relativt snabb och enkel att genomföra (Robson & McCartan 2016). Det första steget i analysprocessen är att studera insamlade data i detalj och lära känna dem, vilket underlättar själva kodningsfasen. Nästa steg är att generera initiala koder, det vill säga specifika delar av materialet som identifieras som särskilt intressanta och relevanta för syftet, som sedan grupperas i teman där varje tema representerar ett återkommande mönster i materialet (Robson & McCartan 2016).

Samtliga intervjuer transkriberades vilket resulterade i totalt 194 sidor material. Materialet kodades i minst två omgångar då det lästes igenom, kodades och sedan lästes och kodades igen för att försäkra att alla relevanta detaljer och mönster identifierades. Kodningen genomfördes av båda författarna som arbetade med en text i taget var samt gick igenom varandras kodning för att försäkra att inget relevant missades.

3.3 Uppsatsens tillförlitlighet

När vi beskriver uppsatsens tillförlitlighet har vi valt att bortse från begreppen validitet och reliabilitet då dessa begrepp är specifikt framtagna för kvantitativ forskning. Vi har istället valt att beskriva tillförlitligheten genom studiens trovärdighet, autenticitet och replikerbarhet (Lincoln & Guba 1985; Bryman & Bell 2017)

Vi har utifrån de urvalskriterier vi har valt företag med olika målgrupper, sortiment och storlek för att skapa en bredd i studien i syfte att ge en rättvis bild. Studien består inte av ett representativt urval, men förhoppningen är att kunna bidra till ökad förståelse för hur företag inom konsumentinriktad onlinehandel arbetar med kundretention och lojalitetsfrämjande åtgärder (Bryman & Bell 2017). Teoretiskt perspektiv och valda begrepp för uppsatsen är noga utvalda utifrån studiens syfte och frågeställningar för att undvika att undersöka något som saknar relevans för uppsatsen. Samma gäller även framtagning av frågor till intervjuguiden som baserats på den teori som presenterats i den teoretiska referensramen.

Det är mycket svårt att uppnå replikerbarhet inom kvantitativ forskning. Vi har dock med objektivitet under studiens gång försökt att minska påverkan från oss forskare genom att undvika att blanda in egna värderingar eller åsikter (Jacobsen 2002). Vi har också varit noga med att återge tillvägagångssättet för att förbättra möjligheterna för andra forskare att återupprepa studien (Lincoln & Guba 1985; Bryman & Bell 2017). Vi har med anledning av detta också valt att inkludera intervjuguiden som bilaga för att ge klarhet i vilka frågor som ställts till respondenterna. Dock tar bilagan ej hänsyn till eventuella följdfrågor, då dessa uppstår under intervjuens gång som reaktion på respondenternas svar.

3.3.1 Metodkritik

Den metod som valts och de data som har samlats in anses vara fullt lämpade för den genomförda studien, då syftet har uppfyllts. Samtliga forskningsfrågor kunde besvaras utifrån insamlade data och lämpliga slutsatser kunde dras. Dock kan vi trots detta identifiera följande brister i studiens design och metod. Vi är medvetna om att branschfördelningen bland de responderande företagen är ojämn och att företag inom kläder och mode är överrepresenterade, vilket skulle kunna snedvrider resultatet mot slutsatser som endast är relevanta för denna bransch. Vi anser dock att detta inte är ett problem då modebranschen är

den bransch som har fått allra störst fäste inom onlinehandel i Sverige, vilket innebär att urvalet är tämligen representativt för den svenska onlinehandeln. Vi anser också att det finns en överlappning bland branscherna när det kommer till frågor och strategier inom kundlojalitet. Därav upplevdes mättnad i den empiri som samlats in, trots att vissa branscher är underrepresenterade. En annan potentiell brist är att urvalet är ojämnt i termer av respondenternas positioner. Trots att uppsatsen syfte och frågeställningar kretsar kring kundlojalitet och CRM har respondenter med positioner utanför dessa kategorier även intervjuats. Samtidigt innebär spridningen av positioner att insamlade data är mer heltäckande för företagen som helhet då även en VD eller dataanalytiker har inflytande inom hur CRM och kundlojalitet hanteras. En tredje nackdel med den valda metoden är snedvridningar och bias i intervjudata. Då vi genom de frågor vi ställer bjuder in till självkritik i en stor uträkning kan det uppfattas som att svar är snedvridna för att presentera det egna företaget i ett bättre ljus. Själva uppfattar vi inte detta som en allvarlig brist, då samtliga respondenter var kritiska mot den egna organisationen och villiga att peka ut brister och problem, dock i varierande utsträckning.

4 Resultat

4.1 Om Respondenterna

Totalt genomfördes åtta intervjuer hos åtta olika företag med verksamhet i Sverige. Något som dessa företag har gemensamt är att alla företag bedriver onlinehandel i viss utsträckning och ingår i kategorin sällanköp. Samtliga företag är väletablerade namn inom respektive bransch. Företagen, deras branscher samt respondenterna och deras yrkestitlar visas i tabellen nedan. Samtliga företagsnamn samt personnamn har ersatts för att bevara respondenternas och de responderande företagens anonymitet. Observera att företagets bransch inte beskrivs i detalj för att ytterligare försäkra deras anonymitet. Tabellen visar vilka av företagen som även bedriver försäljning via egna fysiska butiker i en större omfattning. Om ett företag endast har ett fåtal konceptbutiker, showrooms eller småskalig försäljning via andra fysiska aktörer har de klassificerats som om de inte bedriver fysisk försäljning. Företagen har också delats in i tre olika kluster efter omsättning, där företag med bokstaven C har en omsättning mellan 100 000 tkr till 1 000 000 tkr, B mellan 1 000 000 och 3 000 000 och A från 3 000 000 och uppåt.

Tabell 1 - Respondenter

Företag	Bransch	Fysiska butiker	Respondent	Roll	Omsättning
1	Detaljhandel, Kläder & Mode	Nej	1	CRM-ansvarig	C
2	Detaljhandel, Heminredning	Nej	2	VD	C
3	Detaljhandel, Multi-kategori	Nej	3	Dataanalytiker	B
4	Detaljhandel, Kosmetika	Ja	4	CRM-ansvarig	B
5	Detaljhandel, Kläder & Mode	Nej	5	CRM-ansvarig	C
6	Detaljhandel, Kläder & Mode	Ja	6	CRM-ansvarig	A
7	Detaljhandel, Kläder & Mode	Ja	7	CRM-ansvarig	A
8	Detaljhandel, Hemelektronik	Ja	8	VD	A

4.2 Transkribering, Kodning och Tematisering

Utifrån koderna identifierades ett flertal centrala och återkommande teman i intervjudata. Dessa teman beskriver hur svenska företag inom e-handel går till väga med arbete kring CRM, Kundnöjdhet och Kundupplevelser samt hur detta resulterar i Kundlojalitet. Bland dessa har ett urval av teman identifierats som signifikanta utmaningsområden. Dessa teman

representerar genomgående utmaningar i hur svenska företag arbetar med att uppnå kundlojalitet. Kommande rubriker avser utförligt redogöra för samtliga teman.

4.3 Teman

Baserat på den kvalitativa tematiska analysen har ett flertal teman utformats, vilka nu kommer att presenteras och beskrivas. Dessa teman är inte engångsföreteelser, utan alla förekommer i samtliga intervjuer, dock i varierande omfattning.

4.3.1 Vad kundlojalitet är

Att kundlojalitet är ett komplext och otydligt fenomen var vi ytterst medvetna om innan datainsamlingen inleddes och vi förväntade oss att denna oklarhet skulle redas ut när empirin väl var insamlad och bearbetad, vilket dock endast skedde i en viss utsträckning. Men det framgick klart och tydligt att de branschverksamma som intervjuades delade den syn på kundlojalitet som har lyfts fram av forskningen på senare år: att kundlojalitet inte enbart är baserat på beteende (Dick & Basu 1994; Garland & Gendall 2004; Ngobo 2017). Respondenten från Företag 1 beskriver en syn på kundlojalitet som går väl i linje med vad forskare likt Dick och Basu (1994) länge har hävdad.

En lojal kund är en kund [...] som har känslomässiga band till vårt företag eller våra produkter [...] eller varumärken. Det är där vi har svårare med att det går att köpa liknande kläder på andra ställen. Men som har en mer känslomässig, som är väldigt positiv till oss och som gärna pratar gott om oss.

(Respondent 1)

Detta citat var inte en engångsföreteelse; samtliga respondenter påpekade att kundlojalitet inte bör definieras av enbart köpbeteende, dock skilde de sig i termer av vilka de ansåg att de viktigaste kompletterande faktorerna var. Från vår empiri har fyra signifikanta och ofta återkommande lojalitetsfaktorer identifierats: emotion, attityd, engagemang och ambassadörskap.

De emotionella aspekterna av kundlojalitet

De emotionella aspekterna av kundlojalitet togs upp ofta, "Lojalitet är [...] helt och hållet ett emotionellt agerande från kund" påpekar Respondent 2, och Respondent 6 menar att "den emotionella delen, [...] det är ju den som är det viktiga". De respondenter som tog upp den emotionella aspekten av kundlojalitet menar att det är de känslomässiga banden till företaget, varumärket eller till produkterna i sig som särskiljer en lojal kund. Respondenterna menar även att det krävs en särskild typ av marknadskommunikation för att skapa och upprätthålla dessa känslor, och att detta inte är möjligt med hjälp av mer transaktionsorienterad marknadsföring. Men samtidigt som respondenterna var medvetna om att emotion spelar en viktig roll så är de lika medvetna om att det är svårt att kvantifiera och mäta kundernas känslor.

Engagemang är ett uttryck av kundlojalitet

Engagemang var likt emotion ett vanligt återkommande ämne när respondenterna beskrev kundlojalitet. Med engagemang menades i samtliga fall kundens benägenhet att interagera med företaget samt dennes vilja att ta del av företagets olika kommunikationskanaler. Som del av kundlojalitet fokuserar respondenterna på positivt engagemang, vilket de menar ger uttryck för en kund som har en stark koppling till företaget, varumärket eller till produkterna. De vanligaste exempel av engagemang som beskrivs är att svara på företagets enkäter och undersökningar, att bidra med information genom produktrecensioner och omdömen samt att

aktivt kommunicera med företaget genom de kanaler som finns tillgängliga. Det bör förtydligas att termen engagemang i detta fall endast syftar till engagemang direkt riktat mot företaget i fråga och bör därmed inte förväxlas med externt engagemang som riktas mot andra konsumenter. Det externa engagemanget anser respondenterna även vara viktigt, men det benämns som en egen kategori som kallas för ambassadörskap.

Lojalitet är en förutsättning för ambassadörskap

Ambassadörskap beskrivs liksom emotion och engagemang som en viktig faktor av kundlojalitet. Till skillnad från engagemang definierar respondenterna ambassadörskap som ett utåtriktat beteende som når andra konsumenter snarare än företaget i sig. Majoriteten av respondenterna menar att en lojal kund är mer benägen att aktivt tala väl om företaget på sociala medier och inom sina egna sociala kretsar. Dessa kunder benämns ofta som ambassadörer eller representanter och de skapar ett direkt värde för företagen genom att i princip skapa kostnadsfri kommunikation. Ambassadörskap och engagemang går ofta hand i hand, engagemang kan beskrivas som en förutsättning för ett effektivt och värdeskapande ambassadörskap. Respondent 7 beskriver ett exempel där engagerade ambassadörer har tagit över kommunikationskanalen för ett nyare varumärke, "Där behöver vi nästan inte göra någonting, utan kunderna besvarar [...] frågor som [...] kunderna ställer varandra och de är lika insatta som vi i produkten".

Attityd som en komponent av kundlojalitet

I linje med den lojalitetsmodell som presenteras av Dick och Basu (1994) påpekar samtliga respondenter det finns en affektiv komponent av kundlojalitet, dock nämner endast ett fåtal att kundens attityd gentemot företaget har en inverkan på lojalitet utan att ämnet introduceras av intervjuarna. När attityd togs upp instämde dock respondenterna med att attityd var en viktig del av kundlojalitet och att de aktivt försöker ta hänsyn till och påverka vad deras kunder tycker om deras företag. Trots att attityd har uppmärksamats i lojalitetsforskning i hög utsträckning så är det den affektiva faktorn som mest sällan explicit tas upp av respondenterna jämfört med engagemang, ambassadörskap och emotion. Men samtidigt är alla respondenter ytterst medvetna om att kundernas uppfattning av deras företag i termer av positivt eller negativt spelar en stor roll i att avgöra framtida köp, så även om attityd sällan nämns explicit är respondenterna eniga om att det är en viktig komponent av kundlojalitet. I linje med detta beskriver ett flertal av respondenterna hur de aktivt försöker styra kunders attityder gentemot deras respektive företag.

Värderingar kan ses som ett sätt att skapa lojalitet genom att styra attityder som beskrivs av respondenter, även om företagen i fråga inte tycks vara helt medvetna om att de värderingar som de förmedlar kan främja lojalitet hos deras kunder. Att använda värderingar som ett sätt att skapa lojalitet innebär att företaget aktivt försöker förkroppsliga en eller en uppsättning av specifika värderingar som om de värderingarna delas av deras kunder kan främja dessa kunders lojalitet gentemot företaget. De två vanligaste exempel som tas upp av respondenter är hållbarhet och transparens. Värderingarna antas ha en effekt på kundernas attityd gentemot företaget, och kunder antas föredra företag som symboliserar de värderingar som de själva upprätthåller.

Hur kundlojalitet definieras

Samtliga respondenter menar som sagt att det finns vad som kan kallas för kompletterande faktorer av kundlojalitet, och de var även medvetna om att det vore gynnsamt att ta hänsyn till dessa faktorer i sina arbeten med CRM, retention och kundlojalitet. Men trots detta finns det ett gap mellan vad respondenterna sa att lojalitet är och hur de angav att deras organisationer

definierade kundlojalitet. Samtliga respondenter frågades om de inom organisationen hade någon formell, operativ definition av kundlojalitet som tillämpades i deras arbete kring retention och lojalitet. Utav de som hade en mer formell operativ definition av kundlojalitet tillämpar samtliga kvantitativa och köpbeteendestyrd definitioner som inte tog hänsyn till varken emotionella eller attitydmässiga faktorer.

Jag skulle påstå att vi använder nog inte begreppet lojalitet [...] men vi kanske använder begreppet återköp som vi då indirekt någonstans är vår lojalitet då om man då kokar ner det. Det använder vi ganska ofta [...].

(Respondent 3)

Även Respondent 4 menar att de egentligen inte använder sig av lojal kund som term, utan att de snarare talar om bra kund inom företaget. Rent operationellt är definitionen av en bra kund likt återköp helt grundat i kundens köpbeteende. Definitioner av kundlojalitet, om de förekommer, tycks inte ta hänsyn till attitudinella eller andra icke-beteendemässiga aspekter av lojalitet.

Trots att företagen skiljer sig i hur de formellt definierade kundlojalitet kunde ett återkommande mönster urskiljas i hur individerna ser på lojalitet: kundlojalitet uppstår när upprepat köpbeteende kompletteras av en eller flera lojalitetsfaktorer. Dessa lojalitetsfaktorer inkluderar positiva emotionella band, en positiv attityd gentemot företaget, ett engagemang gentemot företaget samt ambassadörskap i förmån för företaget. Respondenterna var även tydliga när de påpekade att en kund som uppvisar en eller flera av lojalitetsfaktorerna, men som inte handlar regelbundet, trots det skapar värde för företaget. Detta ickemonetära värde kommer att diskuteras ytterligare i avsnittet som behandlar värdet av kundlojalitet. Ett flertal respondenter menar även att kundlojalitet kan segmenteras i olika grader, och i ett fall nämns den klassificering som görs av Dick och Basu (1994). Dessa segmenteringar görs som regel baserat på kunders köpbeteende, men respondenterna uttrycker även intresse för att kunna inkludera attitydmässiga faktorer.

4.3.2 Hur lojalitet mäts

Att kundlojalitet är svårt att mäta är ett påstående som en majoritet av respondenterna håller med om. Detta kan förklaras av det faktum att respondenterna anser att lojalitet har både kvantitativa och kvalitativa komponenter. Med kvantitativt och kvalitativt menas i detta fall hur dessa lojalitetsfaktorer kan mätas.

De respondenter vars företag arbetar kring en intern definition av kundlojalitet som är mer kvantitativt mätbar uppger att lojalitet huvudsakligen mäts av så kallade KPI:er som representerar upprepade transaktioner. Med KPI menas Key Performance Indicator, vilket syftar till ett måttal som representerar prestanda inom ett specifikt område. Dessa KPI:er och nyckeltal används för att mäta köpbeteende och är därmed inte lämpade för definitioner av kundlojalitet som tar hänsyn till emotionella eller attitydmässiga aspekter av lojalitet, vilket respondenterna förklarar är anledningen som dessa typer av definitioner inte används rent operativt. Två specifika exempel som presenteras av flera respondenter är modeller baserade på Recency och Frequency. Recency och Frequency är i kombination med det tredje måttet Monetary ett vanligt använt måttal för kundvärde och kallas ofta för RFM (Watson et al 2015). Detta mått representerar en kunds köpbeteende och värde genom att beskriva när en kund senast handlade, hur ofta samt för vilket belopp, vilket sedan sammanställs i ett viktat måttal (Watson et al 2015). Respondenterna menar att mer emotionella eller på andra vis

kvalitativa definitioner av kundlojalitet inte är praktiskt mätbara på ett vis som är förenligt med de verktyg och CRM-system som används idag.

NPS som ett diagnostiskt verktyg

Net Promotor Score används av majoriteten av respondenterna, dock sällan som enbart ett måttal eller KPI. Även om respondenterna skiljer sig betydligt i sin uppfattning av hur användbart NPS är och hur det bör tillämpas så anser de överlag att NPS kan ses som en acceptabel indikator av kundlojalitet. Denna uppfattning kan förklaras av det faktum att majoriteten av respondenterna även anger att ambassadörskap, engagemang och attityd är viktiga komponenter av kundlojalitet, och dessa anses omfattas av NPS. När de tillfrågas vad de inom organisationen anser att NPS representerar anger samtliga respondenter som använder metoden att NPS används som ett sätt att mäta kundupplevelsen. Bland respondenterna som använder NPS tillämpar majoriteten även ett kompletterande frågebatteri som försöker fånga upp de bakomliggande skälen till varför en viss kund anger ett visst värde på den typiska NPS-frågan. Detta leder till ett arbetssätt där NPS används mer som ett diagnostiskt verktyg som aktivt försöker förklara hur kundupplevelsen uppfattas och varför den uppfattas som mer eller mindre positiv. En respondent tar dock upp kritik mot NPS som metod och påpekar att det ofta används felaktigt.

Vi har en hatkärlek till Net promoter score, [...] Jag har faktiskt aldrig stött på ett företag som kan använda metoden [...]. För det är en metod. det är inte ett måttal liksom. Det är en metod för hur du arbetar med lojalitet [...]. Och det viktiga är att man inte använder det som en KPI och måttal, utan verkligen förstår grunderna i hur du driver upp dina [...] neutrala till att verkligen bli ambassadörer.

(Respondent 8)

Denna respondents tankar kring NPS går relativt väl i linje med det återkommande mönster som vi ser i empirin, att NPS används som en typ av diagnostiskt verktyg som aktivt försöker förklara varför kunder är nöjda eller missnöjda för att underlätta arbetet med att öka andelen Promoters.

4.3.3 Hur försöker företag påverka kundlojalitet?

Lojalitet är ett resultat av kundupplevelsen

Definitionen av vad kundlojalitet faktiskt är har, som vi nämnt, inte varit helt enkel. Men något som upplevs som en rådande regel är att kundlojalitet står och faller med den kundupplevelse kunden får av att handla hos företaget, en respondent likställer kundlojalitet med kundupplevelsen.

Kundupplevelser är för mig lite grann likhetstecken med lojalitet. Så antingen kan man kalla det för lojalitet eller kundupplevelse.

(Respondent 4)

En stor och viktig faktor som tas upp bland respondenterna är de funktionella fördelarna som kunden får när den handlar eller vistas i butiken eller onlinehandeln. Det ska helt enkelt vara lätt för kunden att genomföra sina köp. Det handlar därför i mångt och mycket om att eliminera trösklar och irritationsmoment som kunden skulle kunna uppleva som störande. En enkel och bekväm kundupplevelse ökar sannolikheten att kunden skulle kunna tänka sig att handla igen, och det motsatta kan få kunden att tveka och istället söka sig vidare till en annan aktör vid nästa köptillfälle.

Jag tror att varje hinder som du kan ta bort, som gör det svårt att handla, passform på kläder, enkelt att följa mina order och returnera [...]. Det finns ju 20 såna där uppenbara och sen finns det 20 till mindre uppenbara och 20 till inte uppenbara, som alla är hinder att handla. För varje sådan du tar bort eller gör enklare, desto mer ökar du återköpsfrekvens, viljan att handla, därmed någon lojalitet om vi mäter den på det sättet.

(Respondent 3)

I citatet ovan ser vi en tydlig koppling mellan kundens köppplevelse och lojalitet. I detta fall kan man se enkelheten i köpprocessen som en konkurrensfördel där företaget som bäst kan identifiera och åtgärda sina hinder kan erbjuda den smidigaste lösningen, och är därmed den som går vinnande ur striden om kunden. Här försöker man också hitta ett sätt att mäta någonting som anses vara ett mjukt värde, det vill säga kundnöjdhet och upplevelsen av köpet, med hårda siffror i form av att följa upp andelen order som är återköp efter att man eliminerat ett hinder eller på annat sätt ökat användarvänligheten.

Lojalitet skapas vid alla kontaktytor mot kund

Något som respondenterna tar upp under intervjuerna är att kundupplevelsen påverkas genom alla de moment som kunden kan komma att stöta på under köpprocessen. Arbetet med kundupplevelse måste därför genomsyra alla delmoment för att inte en viss process ska bidra till en negativ kundupplevelse över hela företaget. Ett kritiskt moment i detta är processen med support efter köp där en god kundupplevelse snabbt kan vända vid ett negativt bemötande hos kundservice. För de aktörer som är verksamma i flera kanaler, så kallade multikanalsföretag, har en extra stor utmaning med detta, där en negativ upplevelse i någon av kanalerna kan skapa en negativ attityd som sköljs över hela företaget.

4.3.4 CRM

Hur kundrelationer skapas

En kundrelation skapas oftast genom att man som företag ber att få lagra information om kunden. Detta ser lite olika ut beroende på om det är en fysisk butik eller om kunden handlar online. Online blir det hela lite enklare då du direkt vid ett köp delar med dig av din e-postadress. I fysisk butik kommer man i vissa fall runt det genom att skapa en kundklubb eller ett lojalitetsprogram där kunden får något i utbyte för att dela med sig av sina personuppgifter. Genom att lagra denna typ av information kan man således binda in kunden i en relation där kunderna får marknadsföring och erbjudanden skickade till sig. Respondent 6 beskriver det såhär ”att gå från att vi inte känner till dig alls till att du lämnar in e-mejladress eller ditt mobilnummer och vi kan börja kommunicera med dig.” Informationen man får från kunderna lagras i en databas och genom CRM-system kan man sedan skapa automatiserade reklamutskick till kunder som triggas av olika saker. Ett exempel kan vara att en kund inte handlat någonting under en längre period och därför triggar systemet att skicka ut ett mail för att försöka behålla relationen och få kunden att handla igen. Denna typ av relation är mycket vanlig och CRM-systemen blir allt bättre på att skapa kundanpassad marknadsföring för att göra kommunikationen mer personlig.

Hur retention uppnås

Under intervjuerna lyfts CRM-arbetet ofta upp som ett viktigt verktyg för att bidra till retention och återköp. CRM gör det enkelt att hålla koll på de kunder som inte handlat på länge och respondent 1 beskriver det såhär:

All marknadsföring riktar sig till att försöka få i gång köp igen. Sen har vi lite triggerprogram med mejl, [...] vi skickar ut lite erbjudanden om det är så att det dröjer.

(Respondent 1)

Vad som beskrivs här kan definitivt liknas vid som brukar kallas för Churn. Churn är ett begrepp som syftar till den datadrivna metod där kunder som uppfattas som att vara i farozonen för att lämna företaget identifieras och åtgärder tas (Watson et al 2015). Churn syftar även till den andel kunder som faktiskt lämnar ett företag efter ett eller fler köp, och kan därmed även ses som ett måttetal. Även om det är uppenbart att Churn tillämpas är det endast ett fåtal som beskriver att de använder begreppet, antingen som metod eller som måttetal. Men Churn används ofta som en del av företagets retentionstrategier, men det finns inte några upplevda eller faktiska associationer mellan Churn och kundlojalitet. Samtliga respondenter anser att retention och därmed återköp är en viktig del i företagets strävan efter lönsamhet och i viss mån överlevnad, och detta mål tycks väga tyngre än relationsskapande eller icke-beteendemässig lojalitet. CRM-arbete går därför i mångt och mycket ut på att främja just retention. Respondent 5 beskriver här deras satsning på just ett nytt CRM-system för att främja retention.

Vi har precis bytt CRM-system, [...]. Så det håller vi på och sätter upp, så att de ska göra sitt nästa köp igen. För de var ju jädra dyra att få in, så nu vill vi att de ska handla igen av oss.

(Respondent 5)

Vad kundrelationer är

Även om respondenterna är tydliga vad gäller kundrelationer och hur de skapas så framkommer det oklarheter kring vad de menar att en kundrelation är. När respondenterna bades beskriva en typisk kundrelation är vissa tveksamma i sina svar, medan andra ber om att frågan förtydligas. Men när en typisk kundrelation väl beskrivs så är det framför allt processen kring hur kunden gör sitt första köp och hur framtida köp sedan uppmanas. I vissa beskrivningar är registrering i kundklubben eller lojalitetsprogrammet ett viktigt steg i relationen, eller kundresan som den även kallas, förutsatt att sådana verktyg används. Men överlag beskrivs kundrelationerna som transaktionsfokuserade, datadrivna och relativt ensidiga: kunden köper och företaget uppmanar framtida köp genom marknadskommunikation, erbjudanden och rabatter. Detta leder oss till frågan om huruvida CRM i kombinationen med denna syn på kundrelationer snarare främjar retention över relationer.

Skapar CRM relationer eller retention?

Någonting som vi upplever som en intressant fråga är huruvida CRM skapar just relationer eller om det snarare används som ett verktyg att driva återköp. Den teori som togs upp i referensramen beskriver hur man genom CRM kan främja användandet av relationsmarknadsföring i en digitalt anpassad miljö genom att bygga långsiktiga relationer med kunderna (Payne & Frow 2005). I analysen av vår insamlade empiri ligger dock CRM-frågornas fokus i att driva återköp och retention snarare än på längre sikt skapa långvariga relationer. Fokus ligger i många fall på kampanjdrivna åtgärder för att främja återköp genom rabatter och erbjudanden. Respondent 4 beskriver CRM-avdelningens arbete: ”vårt arbete är att stötta försäljningen med CRM-drivande åtgärder riktat till vår kundbas”.

4.3.5 Kundklubbar och Lojalitetsprogram

Lojalitetsprogram och kundklubbar var en av punkterna som inkluderades i intervjuguiden och togs därmed upp i varje intervju. Det var även ett av de ämnen där skillnaderna mellan de olika företagen framgick tydligast, framför allt när anledningarna till att ha eller inte ha en kundklubb eller ett lojalitetsprogram diskuteras.

Kundklubbens vara eller icke vara

Det mest uppenbara mönstret för kundklubbens frånvaro är att företag som är renodlade e-handlare och som inte ägnar sig åt fysisk detaljhandel eller som gör detta i en ytterst liten utsträckning inte tillämpar formellt definierade kundklubbar eller lojalitetsprogram. Med formellt definierad menar vi en kundklubb eller ett lojalitetsprogram som aktivt beskrivs som sådant och som erbjuder medlemmar förmåner som icke-medlemmar inte har tillgång till. Denna distinktion är relevant eftersom även om ett flertal responderande företag inte använde sig av ett lojalitetsprogram eller kundklubb så uppvisade de vad som skulle kunna liknas med den grundläggande strukturen av en kundklubb. Med detta menar vi att dessa företag tillämpade många av de system och processer som karaktäriserar en traditionell kundklubb, såsom loggning av transaktioner, personinformation samt personlig kommunikation med erbjudanden och rabatter. Men trots att dessa funktioner var närvarande valde dessa företag att inte definiera detta som en kundklubb eller att vidareutveckla det till ett komplett lojalitetsprogram. Den vanligaste orsaken var att de helt enkelt inte kunde se några ytterligare fördelar i att behandla dessa funktioner som en kundklubb eller att omvandla dem till ett lojalitetsprogram med ytterligare förmåner för kund. Respondent 5 påpekar även att "det som kommer med en kundklubb är också då ett åtagande", att man som företag är skyldig någon motprestation eftersom "man lovar ju kundklubsmedlemmar någonting".

Dessutom tyder intervjuerna på att kundklubbar och framför allt lojalitetsprogram lider av sina egna framgångar. Även om samtliga respondenter som sagt inte använder någon form av kundklubb eller lojalitetsprogram så är de alla enade om att dessa åtgärder är extremt vanliga. Tack vare detta stöds både kundklubbar och lojalitetsprogram av otaliga framgångshistorier och forskning, som beskriver dem i både positivt och negativt ljus (Tahal 2015; Shugan 2006). Deras spridning har även skapat extremt gynnsamma förutsättningar för Benchmarking, då framgångsrika åtgärder kopieras och det är detta som våra respondenter beskriver som ett problem. Respondent 2 uttrycker sig nog bäst när denne beskriver hur "det har gått [...] inflation i kundklubbar, så att värdet i en kundklubb har mentalt degraderats till nästan ingenting". Detta har även lett till en inflation av de vanligast använda förmånerna inom lojalitetsprogram och kundklubbar där rabatter har tappat mycket av den effekt som de ursprungligen hade.

Förmåner inom kundklubbar och lojalitetsprogram

Utöver datainsamling är syftet med kundklubbar och lojalitetsprogram att upprätthålla relationen med kunden samt uppmana nästa köp. Det vanligaste sättet att uppnå detta bland respondenternas företag är att använda förmåner. Med termen förmån syftar vi i detta fall till den nytta som medlemmen i kundklubben eller lojalitetsprogrammet tar del av. Dessa förmåner kan vara monetära eller icke-monetära. Två respondenter använde snarare termerna rationell nytta och emotionell nytta vilket direkt relaterar till hur de tilltalar mottagaren. Rationell nytta är för båda dessa respondenter likvärdigt med monetära förmåner och emotionell nytta med icke-monetära förmåner.

Monetära förmåner är vanligast bland de företag som använder lojalitetsprogram eller kundklubbar, och de allra vanligaste typerna av monetära förmåner är rabatter. Bonusar som baserades på hur mycket en medlem spenderar förekommer även men inte i lika stor utsträckning vilket kan förklaras av att rabatter är enklare att applicera eftersom de sällan är unika för den specifika medlemmen. Men trots att monetära förmåner används i större utsträckning än icke-monetära förmåner är respondenterna inte helt nöjda med hur belöningar och förmåner hanteras. De respondenter vars företag använder kundklubbar eller lojalitetsprogram menar att rabatter och bonusar dels inte är långsiktigt hållbara och att de inte uppmanar någon form av sann lojalitet. Samtidigt upplevs inte rabatter som konkurrenskraftiga nog på grund av den inflation av lojalitetsprogram och kundklubbar beskrevs tidigare.

I linje med deras skepticism för monetära förmåner visar majoriteten av respondenterna ett intresse för icke-monetära förmåner som en metod för att uppmana återköp och mer långsiktigt skapa lojalitet inom kundbasen. Denna gemensamma åsikt matchar respondenternas tankar kring kundlojalitet som ett mer emotionellt koncept. Denna åsikt är inte exklusiv för de företag som använder kundklubbar eller lojalitetsprogram, utan även de som inte tillämpar formellt definierade kundklubbar menar att denna form av icke-monetärt värde är ett nödvändigt verktyg för att skapa lojalitet. Den generella tanken är att man genom att erbjuda sina kunder någon form av icke-monetärt värde utöver det som är direkt associerade med produkten kan främja lojaliteten hos sina kunder. Dock skiljer de sig i termer av hur och i vilken form de menar att detta värde bäst erbjuds. De vanligaste formerna som presenteras är Content och Exklusivitet. Dessa är som sagt inte exklusiva till kundklubbar eller lojalitetsprogram utan tillämpas även av företag som ej använder sig av dessa typer av program.

Content syftar till innehåll som medlemmen eller kunden i fråga får ta del av. Detta innehåll varierar i termer av form och ton från mer informativt och utbildande till mer inspirerande och känslösamt. Content som en lojalitetsskapande förmån används både inom och utanför kundklubbar och lojalitetsprogram: inom program används det som en fördel som icke-medlemmar ej har tillgång till, och utanför program används det som ett sätt att locka kunder till webbshoppen.

Exklusivitet är en bredare kategori som syftar till allt som på något vis skapar en känsla av att vara unik genom att erbjuda förmåner där det tydligt framgår att alla medlemmar eller kunder inte har tillgång till förmånen. De respondenter som använder sig av denna typ av förmåner beskriver dem som fullständigt emotionella och menar de är ett sätt för kunden att känna sig uppskattad och speciell. De vanligaste exemplen som tas upp är inbjudningar till event och förtur till nya produkter.

Kundklubbens digitala spöke

Den moderna kundklubbens ursprung kan spåras tillbaka till den fysiska detaljhandeln där den anpassades från de lojalitetsprogram som trädde fram inom servicemarknaden, vilket Respondent 8 påpekar när denne beskriver sina egna erfarenheter inom dessa branscher. Flera av respondenterna har många års erfarenhet inom CRM och beskriver varför kundklubbar slog igenom i den fysiska detaljhandeln. Respondent 4 påpekar att "kundklubbens uppgift är naturligtvis att vi ska få identifierade kunder som vi kan bearbeta". Liknande tankar är vanligt förekommande hos de respondenter vars företag hade aktiva kundklubbar eller lojalitetsprogram, och dessa företag hade börjat sina verksamheter antingen med enbart fysiska butiker eller med både fysisk och digital handel. Kundklubben är en nödvändighet när

kunder inte identifieras och introduceras i databaserna automatiskt, vilket kan förklara varför företag som inte bedriver fysisk handel kan välja att bortse från ett formellt definierat lojalitetsprogram eller kundklubb. Men istället finns vad som kan beskrivas som kundklubbens kvarlevor, den grundläggande strukturen men dock utan de mekanismer som i typiska kundklubbar skapar värde. Det finns en tydlig splittring i synen på kundklubbar och lojalitetsprogram där vissa ser dem som en irrelevant kvarleva av detaljhandel pre-digitalisering och där andra som kontrast ser dem som ett nödvändigt verktyg för att se till att kunder kommer tillbaka. Denna splittring hänger ihop med en annan vanligt förekommande schism i empirin: den mellan koncepten kundlojalitet och kundretention.

4.3.6 Kundlojalitet kontra Kundretention

Även om deras syn på kundlojalitet skiljer sig så är samtliga respondenter enade om att kundlojalitet och kundretention i själva verket bör ses som två separata koncept. Retention syftar till att uppmana kunder att återkomma för att genomföra fler köp, och även om målet med att skapa lojalitet är ungefär detsamma så skiljer sig begreppen i termer av vad målet innebär och hur det uppnås (Watson et al 2015). Distinktionen mellan det rationella och det emotionella köpbeteendet togs ofta upp, och denna distinktion kan även appliceras på kundlojalitet och kundretention.

Kundretention är helt och hållet ett resultat av ett rationellt agerande från kund och kan i de allra flesta fall uppmanas genom att erbjuda kunden rationell eller ekonomisk nytta. Detta kan liknas vid att kunden köps tillbaka genom att rabatter och bonusar erbjuds. Kundretention som den beskrivs här kan liknas vid det som Dick och Basu (1994) beskriver som sporadisk eller falsk lojalitet. I kontrast är kundlojalitet helt och hållet ett resultat av ett emotionellt agerande från kund och kan därmed uppnås genom åtgärder som erbjuder kunden emotionell nytta. Kundlojalitet resulterar likt kundretention i ett upprepat köpbeteende, men kundlojalitet förutsätter inte att kunden har erbjudits någon ekonomisk motprestation för att genomföra köpet. Kundlojalitet kan till skillnad från retention även skapa värde för företaget utöver de framtida köp som genomförs, men för retention kunde inga sådana fördelar identifieras. Ett alternativt synsätt som presenteras av vissa respondenter är att kundlojalitet bör ses som det översta steget i en trappa där retention utgör det första steget. Dessa respondenter menar att det är genom att erbjuda emotionellt värde som kunden tar nästa steg i denna trapp-analogi.

Men trots att samtliga respondenter uppger att de är medvetna om att retention inte alltid är likvärdigt med kundlojalitet så tenderar de åtgärder som beskrivs som lojalitetsskapande i själva verket vara mer inriktade mot rationell retention. Även detta potentiella problem är de flesta av respondenterna medvetna om, och även om vissa planerar ändringar av strategi så upplever de att detta problem är ytterst svårt att åtgärda. Problemet är att de strategier, verktyg och mätetal som används idag inte är förenliga med en mer emotionell syn på kundlojalitet.

Värdet av kundlojalitet

Det mest uppenbara värdet av kundlojalitet som samtliga respondenter beskriver är det rent monetära värdet av lojalitet. Detta värde delas även med retention, men det monetära värdet av sann kundlojalitet antas vara högre eftersom företaget inte behöver erbjuda en ekonomisk motprestation. Respondenterna påpekar även att lojala kunder kan skapa icke-monetärt värde. Detta värde är starkt kopplat till de lojalitetsfaktorer som beskrevs tidigare, framför allt till engagemang och ambassadörskap. De respondenter som beskriver engagemang som en del av kundlojalitet menar att engagerade kunder kan skapa informationsvärde. Detta syftar till deras tendens att mer aktivt bidra med relevant information, antingen via enkäter, undersökningar, produktomdömen eller direkta kommunikationskanaler. Ambassadörskap bidrar med ett mer

uppenbart värde i form av kunder som aktivt representerar och försvarar företaget, dess varumärke eller dess produkter.

Lojalitet påverkar share of mind

Ett mått om respondenterna tar upp under intervjuerna är share of mind som de menar ger uttryck för lojalitet. Företagen vill komma till den punkt i relationen med kunden att när de är ute efter en viss produkt som finns hos aktören ska alternativet först vara just dem. Respondent 5 förklarar det såhär.

”När det gäller lojalitet, är du en återkommande kund. Att när du vill handla så är vi top of mind. Vi är första butiken som de väljer att handla hos.”

(Respondent 5)

Att skapa en större andel share of mind bland konsumenterna är en viktig faktor, och inte minst i kategorin sällanköp. Konkurrensen är hård och genom globaliseringen blir aktörerna bara fler. Respondent 3 beskriver att målet med share of mind är att du ska välja deras företag utan att det ska kräva stora och kostsamma marknadsföringsinsatser.

”När du kommer på att du vill ha en tröja, då vill jag att du tänker på oss även om du inte har sett oss. Där vill jag landa. Och genom att du ser oss ibland så vill jag se till att det händer.”

(Respondent 3)

Att en kund har ett visst företag top of mind kan absolut vara ett uttryck för lojalitet, en lojal kund är lojal till ett självklart alternativ när ett behov uppstår. Men vad behöver man göra som företag för att uppnå denna typ av lojalitet? Som vi tidigare nämnt så finns det strategier för att påminna kunden om att det var längesedan den handlade något, vilket då ofta kombineras med en rabatt vid nästa köp. Frågan är då vilken typ av lojalitet det är man skapar och om det överhuvudtaget är så att man kan köpa sann lojalitet?

Går det att köpa lojalitet?

Bland de responderande företagen finns det ett stort fokus på de monetära fördelar till kunderna i form av rabatter och erbjudanden för att locka kunderna till återköp. I vissa fall ses det också som en alternativ strategi för att skapa lojalitet, men dock ett dyrt sådant.

”Det är ganska enkelt att köpa lojalitet. Det är bara att ge lite extra rabatter så att säga, men då tappar du marginalen.”

(Respondent 4).

Denna typ av strategi är inte bara dyr, den är heller inte speciellt originell och därför heller inte konkurrenskraftig då den enkelt kan kopieras och överträffas av en konkurrent som kan erbjuda ett lägre pris. Rabatter och erbjudanden är enkla att kopiera och risken finns att man till slut rabatterar bort sig själv genom försämrad lönsamhet. Respondent 7 beskriver just denna problematik, och önskar en förändring. ”Vi ser att det sättet vi har jobbat med innan inte håller riktigt längre, som sagt bonus, rabatter, hela det köret, utan vi vill bygga om det och göra det bättre.”. Den förändring som Respondent 7 beskriver bygger istället på att skapa någon form av unik konkurrensfördel genom att istället fokusera på en emotionell koppling till sina kunder och fortsätter ”Jag önskar att vi ska bli mycket bättre i framtiden och som sagt jobba mer med det emotionella”. Detta handlar inte bara om hur företag vill arbeta med att skapa förutsättningar för kundlojalitet, utan det handlar även om att förnya sina strategier för

kundretention för att göra dem mer unika och därmed konkurrenskraftiga. De faktorer som ses som viktiga inom kundlojalitet har nu även börjat övervägas som viktiga för att bibehålla kunder och locka dem till nästa köp.

4.3.7 Kundlojalitetens fem utmaningar

Bland de teman och mönster som identifierades i den insamlade empirin finns det fem som beskriver aktuella och relevanta utmaningar i hur företag verksamma inom digital handel hanterar CRM, kundretention och kundlojalitet. I linje med uppsatsens syfte att förbättra företagets arbete med kundlojalitet kommer dessa utmaningar att presenteras och beskrivas utförligt i detta avsnitt, och potentiella åtgärder kommer att diskuteras i kapitel 5, Diskussion.

Dessa utmaningar är inte unika för ett specifikt responderande företag, utan samtliga företag uppvisar tecken på dessa utmaningar, dock i varierande utsträckning. Dessa utmaningar är även så omfattande och komplicerade att snabba eller enkla lösningar inte är möjliga, men relevanta åtgärder som ämnar att underlätta dessa utmaningar kommer att presenteras bland uppsatsens slutsatser.

En konflikt mellan mjuka och hårda värden hämmar arbete med icke-beteendemässig lojalitet
Distinktionen mellan de rationella och emotionella aspekterna av kundlojalitet är ett vanligt förekommande tema i analysen av intervjudata. Denna distinktion kan även appliceras på de värden och mätetal som används inom arbete med CRM och kundlojalitet där vi snarare hänvisar till "hårda" och "mjuka" värden. Det finns en uppenbar preferens för hårda värden och det är förståeligt eftersom de mjuka värden och mätetal som finns inte är praktiska att varken samla in eller bearbeta, de är inte kompatibla med de system som används idag. Men samtidigt finns det ett stort intresse för att röra sig mer mot de emotionella aspekterna av kundlojalitet och att testa strategier som uppmanar icke-beteendemässig lojalitet snarare än rationell eller sporadisk lojalitet. Detta skifte kan sin tur vara problematiskt eftersom de verktyg och system som används idag inte har tillräckligt stöd för denna typ av inriktning. Detta är inte enbart en teknologisk utmaning, utan det finns som tidigare nämndes en preferens för hårda värden och därmed även för åtgärder som dels kan spåras och mätas på detta vis och vars resultat påverkar denna typ av värden.

Denna preferens är vanligast bland de inom ledningsroller, där mjukare värden ses som mindre pålitliga. Respondent 2 menar att "det finns många bolag där man som företagsledare inte vågar tro utan man vill ha hårda data för att backa upp det man gör", och att företag som helt och hållet förlitar sig på de mätetal som redan finns utan att överväga alternativen riskerar att stanna till i termer av sitt arbete med kundlojalitet. Samma respondent menar att det utan någon form av tilltro för de mjukare värdena är svårt att genomföra några åtgärder som antingen direkt påverkar dessa typer av värden eller vars resultat inte går att avläsa med mer kvantitativa och hårda mått. Denna åsikt ekas av Respondent 1 som tar upp ett exempel där en åtgärd i form av ett magasin som av CRM-teamet sågs som effektiv och nödvändig avslutades eftersom den hade en ytterst liten effekt på de "hårda mått" som företaget aktivt tillämpade.

Det var väl det att kostnaden [...]. Det här med lojalitet och allt, ibland är det väldigt svårt att få en exakt siffra på vad det är. Magasinet har svårt att visa en konkret intäktskälla och [...] ställs det lite mot var får man bäst cost of sale.

(Respondent 1)

Men konflikten mellan de så kallade hårda och mjuka värdena är inte olöslig. I vissa intervjuer beskriver respondenterna hur de har kringgått vissa av de mer problematiska effekterna.

Respondent 4 beskriver hur de har testat effektiviteten av de magasin som de skickar ut till sina kundklubsmedlemmar genom att tillämpa en metod som är vanlig inom webbhandel och marknadsföring: A och B testande. Genom att välja ut specifika medlemmar som fick eller inte fick magasinet och sedan följa upp deras köpbeteende kunde magasinets positiva effekt spåras och bevisas. Respondent 3 beskriver liknande hur de genom att selektivt ändra specifika variabler på webbshopen för att eliminera hinder och öka användarvänligheten kunde följa ändringar i köpbeteende och kundnöjdhet. Båda dessa exempel visar hur något mjukt, antingen ett magasin med mer än bara marknadsföring eller kundupplevelsen och kundnöjdhet, har mätts på ett hårt vis. Dessa två delar är inte fullständigt oförenliga, men problemet förekommer ändå, vilket till viss del förklaras av bristande kunskap av hur mjuka åtgärder bäst mäts och analyseras, och det kan till viss del även förklaras av den genomgående preferens för "hårda" mått som är enkla att tillämpa, analysera och presentera.

Konflikten mellan mjuka och hårda värden syftar inte enbart på faktiska värden och mätetal, utan den omfattar även splittringen mellan en hård och en mjuk syn på kundlojalitet. Historiskt sett har det hårda perspektivet varit dominerande även inom forskningen, men det har sedan 1990-talet givit väg för det mjukare, flerdimensionella perspektivet som menar att kundlojalitet går bortom hårt mätbart köpbeteende (Dick & Basu 1994; Watson et al 2015). Men inom näringslivet har det hårda perspektivet kvarstått, och det påverkar mer än hur lojalitet mäts. Dock finns det även en splittring inom näringslivet då många yrkesverksamma inom CRM och marknadsföring idag delar det mjukare perspektivet som har dominerat mer samtida forskning. Men i kontrast är det hårdare perspektivet som ser lojalitet som något som kan härledas av enbart beteende fortfarande dominerande i termer av praktiker: det som faktiskt görs. Detta förklaras av vissa respondenter som att det är det hårdare perspektivet som föredras av företagsledningen.

Kundlojalitet behandlas inte som en ledningsfråga

En av de största utmaningarna som vi kunde identifiera är att kundlojalitet ofta inte får den uppmärksamhet på ledningsnivå som frågan kräver. Kopplingen mellan lojala kunder och långsiktig lönsamhet uppfattas inte som uppenbar av företagsledningar. Fokus tenderar istället att ligga på mer kortsiktig lönsamhet och kortsiktig överlevnad. Respondent 4 beskriver problemet som att företagsledningen efterfrågar fel saker.

Det börjar i styrelsen. Det är de som egentligen inte efterfrågar faktorerna som driver försäljning, utan de efterfrågar bara försäljning, och då blir det väldigt kortsiktigt.

(Respondent 4)

Genom att behandla kundlojalitet som en ledningsfråga blir det enklare att dels genomföra det skifte gentemot de mer emotionella aspekterna av kundlojalitet som anses vara nödvändigt, och dels att koordinera detta arbete genom hela verksamheten. Men den största utmaningen är inte att få styrelsen att fokusera mer på kundlojalitet, utan det hänger ihop med en övergripande konflikt mellan kortsiktig lönsamhet och långsiktig lönsamhet.

Det långsiktiga slåss mot det kortsiktiga, och lojalitet är det långsiktiga. Och då tyvärr så tror jag att det kortsiktiga vinner. Och det får jag skylla på styrelsen faktiskt.

(Respondent 4)

Att fokusera på att bygga upp lojalitet i sin kundbas är ett långsiktigt projekt som kräver stor ansträngning och stora investeringar. Detta i kombination med det faktum att kopplingen

mellan lojalitet och lönsamhet inte alltid är helt förstådd leder till att det ytterst svårt att på en ledningsnivå motivera lojalitetsarbete i ett vinstdrivet företag.

Även om flera respondenter uppfattade ledningens inställning till lojalitetsfrågor som problematisk så finns det ändå definitiva tecken på att en omställning är möjlig. Det allra största exemplet av detta är VD:n för Företag 2, vars syn på kundlojalitet och dess emotionella aspekter och icke-monetära värde liknade de CRM-ansvariga som även intervjuades.

CRM och lojalitet behandlas inte ur ett helhetsperspektiv

Som vi beskrivit tidigare så lyfter respondenterna upp att lojalitetsarbete och CRM inte bör vara en egen avdelning. Detta arbete bör genomsyra hela organisationen då alla kontaktytor är bidragande till hur arbetet kommer att fungera. Dessvärre ser det i många fall inte ut så ute hos företagen. Företagens ledning har delegerat ut ansvaret för lojalitetsarbete till CRM-avdelningen som i vissa fall bara består av en eller några få personer. Detta gör det svårt att få hela organisationen att tänka i banorna av lojalitet i sitt dagliga arbete. Här finns ett ytterligare syfte med att lyfta upp frågan på ledningsnivå vilka i sin tur kan ta ansvar för att övriga kanaler och kontaktytor vet hur man ska agera. Respondent 5 beskriver här vad största utmaningen med lojalitetsarbetet är, ur sitt CRM-perspektiv.

Det är organisatoriskt. Det är att få alla avdelningar att förstå vad kundlojalitet är, vem är kunden, vem är det vi riktar oss mot.

(Respondent 5)

En viktig och avgörande avdelning som ofta nämns i dessa sammanhang är kundservice. Kundservice är för en stor andel kunder den sista kontakten man har med företaget och lämnar därför kunden med en känsla som styrs av det bemötande man fått. Detta är en svår avdelning att ha kontroll över och det blir inte lättare för företagen som i många fall har detta som en outsourcad enhet.

Fokus på kortsiktig lönsamhet är ett hinder för främjandet av kundrelationer och lojalitet

Under intervjuerna med respondenterna framgår det tydligt att det finns ett stort fokus på lönsamhet. Det som också framgår är att beslut ofta behöver fattas baserat på hårda siffror som på något sätt går att härröra till lönsamhet eller någon form av vinning. Detta kan ses som självklart då företagets vara eller icke vara är beroende på lönsamma affärer. Men som vi nämnt tidigare är det svårt att mäta resultat av de satsningar som görs på de mjukare värdena. Detta gör att de mjuka värdena kan komma i kläm när ett för stort fokus på lönsamhet gör att besluten som går att backas upp med hårda siffror prioriteras. I förlängningen kan detta leda till att främjandet av kundrelationen och lojalitet, som sägs vara positivt för ökad lönsamhet, påverkas negativt. Respondent 1 uttrycker problematiken så här.

Mycket går hela tiden till att man räknar cost of sale. [...] Det är väl där många gånger som en CRM-ansvarig eller en CRM-roll är den som försöker lyfta och visa ändå på att det kan finnas andra värden.

(Respondent 1)

Citatet ovan visar att det finns en tro på de mjuka värdena och en mer långsiktig strategi. Att bygga lojalitet är i många fall ett långsiktigt arbete och man måste då som företag våg lita på att de andra värdena spelar en viktig roll, trots att man inte kortsiktigt kan se några hårda siffror på det. En respondent som har förstått detta är respondent 2 som beskriver det enligt följande.

Jag vid många tillfällen har sagt att ”det här går inte att räkna oss fram på. Vi måste tro också”. [...], men det finns många bolag där man som företagsledare inte vågar tro utan man vill ha hård data för att backa upp det man gör.

(Respondent 2)

Detta fokus på och prioritering av kortsiktig lönsamhet är problematisk eftersom den leder företag till CRM-strategier som prioriterar återköp genom ekonomiska lockbeten såsom rabatter och bonusar, men detta sker oftast i ett utbyte där marginalerna minskar. Samtidigt innebär dessa strategier att de emotionella och attitydmässiga aspekterna av lojalitet, vars relevans och värde företagen är medvetna om, inte får den uppmärksamhet som de kräver, om de inte ignoreras fullständigt.

Strategier där lojalitet köps prioriteras över ett relationsfokus

Alla respondenter vi talat med har varit noga med att poängtera vikten av lojalitet och att det är något som efterfrågas. Det vi dock har sett under intervjuerna är att man i många fall, istället för en långsiktig satsning, är att man försöker köpa sig till lojalitet och återköp genom rabatter och erbjudanden.

Jag tror att det är väldigt många som hamnar i det läget att man jobbar bara med att köpa lojalitet liksom, att man hela tiden ger kunden massa rabatter [...] Kommer kunden? Ja, det gör den. För att lösa in sina rabatter. Men man har inte uppnått annat, och det är väldigt lätt att kopiera det för andra, och väldigt lätt för andra att köpa över kunder

(Respondent 4).

Här kan vi tydligt se ett missnöje från respondenten som anser att man hamnar i ett mönster där man hela tiden jobbar för att köpa över kunderna genom att pressa marginaler för att vinna över kunderna från konkurrenterna. Samma respondent menar att detta har satt företaget i en ofördelaktig situation som de själva har orsakat.

Det är vi som har förstört det. Vi har själva liksom sett till att köpa våra kunder, och då blir de vana vid det. Så att [...] de kan lika gärna gå till Åhléns eller de hoppar hej vilt mellan ... Där de får bäst rabatter, och då har man inte lyckats.

(Respondent 4)

Dessa strategier är inte långsiktigt hållbara, varken i termer av lönsamhet, lojalitet eller konkurrenskraftighet. De är inte långsiktigt lönsamma eftersom de skapar en situation där varje återköp sker i samband med en ekonomisk motprestation, och de är inte konkurrenskraftiga eftersom dessa strategier är extremt enkla att kopiera. Slutligen är det tvivelaktigt om de över huvud taget skapar någon sann eller hållbar kundlojalitet, eftersom det uppmuntrar ett konsumentbeteende inom vilket kunden ständigt söker rabatter och erbjudande och blir resistent för varor vid fullpris. Dock är företagen väl medvetna om denna problematik och dess orsaker, och strävar aktivt för att åtgärda situationen, och Respondent 7 och 4 menar att ett skifte mot att prioritera de icke-beteendemässiga aspekterna av kundlojalitet är mer långsiktigt hållbart.

Vi ska börja göra en förstudie till hur ska vi flytta klubben i framtiden till att vi når mer emotionellt värde, för det ser vi blir viktigare i framtiden också genom att det blir mer och mer [...] onlineaktörer. Alltså, vi måste skapa något utöver [...] rabatter och bonus och det kan ju vem som helst ge, det är väldigt lätt att kopiera.

Men om man lyckas binda dem mer emotionellt till oss så tror jag att det blir svårare för konkurrenterna att ta dem.

(Respondent 7)

Köphetsen som finns bland företagen idag kommer ur att man i stor utsträckning styr verksamheten utifrån en beteende-centrerat syn på lojalitet och återköp och de hårda siffror som ackompanjerar detta synsätt. För att komma ifrån detta rabatt-träsk bör man istället satsa på något annat. Respondent 4 förklarar vidare.

Nej, men jag tror att man ska sikta på det här med engagemanget. Det tror jag är väldigt viktigt, och att jobba med möjligheter för kunden att engagera sig i företaget. [...] det är då du kan bygga en sann lojalitet så att säga.

(Respondent 4)

Respondenten ovan försöker här trycka på de mjukare värdena genom en mer emotionell koppling som går bortom det monetära. Respondenten vill skapa en mer långsiktig lojalitet som inte är lika enkel för konkurrenter att köpa tillbaka med ett prismässigt bättre erbjudande. Målet blir att skapa en relation med kunden som går bortom pris, och istället skapa emotionella och engagerade relationer. Det ska i förlängningen leda till att pressen på att vara billigast upphör och därav kunna bli långsiktigt mer lönsam. Samtidigt frågar vi även oss själva om kundlojalitet är något som man som företag kan köpa eller över huvud taget skapa.

5 Diskussion

Tack vare det analyserade intervjumaterialet i form av de teman som identifierades har vi nu en klarare bild av hur svenska detaljhandelsföretag verksamma inom onlinehandel definierar, mäter och arbetar med kundretention, CRM och kundlojalitet. Vi har noterat ett flertal genomgående teman som bland annat beskriver vilka lojalitetsfaktorer som företagen är medvetna och tar hänsyn till; som beskriver hur lojalitetsprogram och kundklubbar används samt varför de inte används, med mera. Vi har även identifierat fem särskilda teman som vi benämner som djupgående och vanligt förekommande utmaningar inom strävan efter kundlojalitet. Vi kommer nu att med hjälp av dessa teman och den teoretiska referensram vi tagit fram uppfylla uppsatsen syfte genom att besvara våra forskningsfrågor. Andra relevanta diskussionspunkter kommer även att behandlas.

5.1 Hur definierar och mäter svenska detaljhandelsföretag verksamma inom onlinehandel kundlojalitet?

I vårt insamlade empiriska material har vi fått en tydlig bild över hur företag inom detaljhandeln väljer att definiera kundlojalitet. Våra tidigare antaganden om att kundlojalitet är ett svårdefinierat begrepp har besannats, både genom teori och insamlad empiri. Alla respondenter har inte en tydlig operationell definition av kundlojalitet, och de som har baserar dem på försäljningsdata likt de äldre studier som Dick och Basu kritiserar. Samtliga respondenter har egna definitioner av kundlojalitet som liknar vår egna i en större utsträckning, men dessa personliga definitioner stämmer inte alltid överens med hur kundlojalitet hanteras inom organisationen.

I vilken utsträckning tar definitioner av kundlojalitet även hänsyn till icke-beteendemässiga dimensioner av lojalitet?

De operationella definitioner av kundlojalitet som redogörs för saknar de icke-beteendemässiga dimensionerna av kundlojalitet och tar snarare hänsyn till mått för hur ofta en kund har handlat och för hur mycket. Dessa definitioner stämmer väl överens med de äldre definitioner som Dick och Basu (1994) samt Watson et al (2015) menar är olämpliga för kundlojalitet då de enbart utgår från beteende. Det som tycks ha hänt inom praktiken är att begreppet kundlojalitet har blandats ihop med kundretention och återköp. Detta har i sin tur fört med sig att kundlojalitet ses som någonting som går att skapa genom tryck på återköp. Det som dock är intressant är det faktum att samtliga respondenter vi intervjuat är eniga med att det finns och krävs andra aspekter som går bortom de beteendemässiga för att en kund ska klassas som lojal. När det gäller dessa icke-beteendemässiga dimensionerna av lojalitet kommer vi återigen tillbaka till just svårigheten med att hitta sätt att mäta dessa resultat. Problemet med det blir i sin tur att ledningen väljer att bortse från aktiviteter som rör dessa dimensioner då beslut inte tas efter konkreta siffror som direkt kan visa på lönsamma resultat.

Hur väl lämpar sig de mätetal som tillämpas för företagens lojalitetsarbete?

NPS ses inom viss teori som en indikator för kundlojalitet (Reichheld 2003). Bland respondenterna upplever vi delade åsikter kring vad NPS står för, men överlag uppfattas en koppling mellan NPS och lojalitet även om detta inte är måttets huvudsakliga användningsområde. Många företag använder istället värdet från NPS som en pulsmätning på kundernas känslor kring köppplevelsen och inte som ett direkt mått av lojalitet. NPS kommer med en del begränsningar och för att få en tydlig bild och kunna härleda värdet som kunden ger på skalan kombineras därför NPS-frågan ofta med ytterligare frågor. När man gör

detta tappar man lite av det som är tjusningen med NPS som ämnar att vara en enkel och snabb fråga som fångar upp kundens instinktiva känsla av kundupplevelsen. Samtidigt är det ett steg i rätt riktning att NPS ses som ett mått av kundlojalitet. I linje med vår definition bör NPS inte kallas för en sann indikator av kundlojalitet eftersom den inte tar hänsyn till både de behavioristiska och attitudinella aspekterna av lojalitet, vilket är ett kriterium (Dick & Basu 1994; Watson et al 2015). Inga av de mätetal eller operationella definitioner som presenteras möter detta krav, men samtidigt är de trots detta väl lämpade för de lojalitetsfrämjande arbete som genomförs.

Med anledning av företagens beteendemässiga definitioner av kundlojalitet används istället många andra väl fungerande nyckeltal och KPI-er för att mäta andelen lojala kunder, om kundlojalitet mäts över huvud taget. Om en operationell definition inte förekommer används snarare mått som associeras med retention såsom RFM som representerar en kunds köpbeteende (Watson et al 2015). Även om en operationell förekommer tenderar dessa som sagt att utgå från termer av beteende, och i dessa fall används även denna typ av mätetal. De mätetal som används liknar de mått för beteendemässig lojalitet som beskrivs av Watson et al (2015). Dessa mått lämpar sig naturligtvis mycket väl som mätetal för lojalitet när definitionen ser ut som den gör hos företagen idag. Frågan är dock om det lämpar sig för faktiskt lojalitetsarbete och så som kundlojalitet definieras inom forskning. Det som har glömts bort i definitionen av kundlojalitet bland de responderande företag som vi intervjuat är den attitudinella dimensionen av lojalitet. Det tycks även finnas en uppfattning om att lojalitet kan skapas och påverkas, vilket kan förklaras av de definitioner och mätetal som används eftersom dessa utgår ifrån beteende vilket kan påverkas. Vi har tagit upp denna diskussion tidigare, redan i referensramen och det som teori pekar på är snarare att lojalt konsumentbeteende inte kan påverkas direkt av företag, utan att det snarare kan främjas genom att rätt förutsättningar skapas. Dessa förutsättningar kan skapas för att tilltala de affektiva, kognitiva och konativa faktorerna som ligger till grund för attityd, vilket skapar förutsättningar för en lojalitetsrelation. Dock är detta något som företag börjat inse, då samtliga respondenter menar att det finns icke-beteendemässiga aspekter av lojalitet såsom emotion, engagemang och attityd, vilket stämmer överens med den forskning som vi presenterar (Dick & Basu 1994; Watson et al 2015). Därmed menar respondenterna att deras företag borde rikta in sig mer på dessa i sina CRM-strategier och i sin marknadsföring som helhet.

5.2 Hur bör kundlojalitet mätas?

De operationella definitioner som tillämpas inkluderar som sagt inte attitudinella eller övriga icke-beteendemässiga dimensioner av kundlojalitet, och detta gäller även för de mätetal som tillämpas. Forskare likt Dick och Basu (1994) och Watson et al (2015) menar att även de definitioner och mätetal som används av företag bör ta hänsyn till båda dimensionerna av kundlojalitet. Det finns därmed ingen brist på definitioner och mätetal, men inga av dessa tycks ha slagit igenom baserat på empirin. Vi menar att detta beror på att de mätetal som föreslås inte är förenliga nog med dagens arbetssätt, system och processer inom CRM. Undantaget är NPS som dock inte kan ses som en sann indikator av lojalitet då den bortser från beteendedimensionen. För att skapa ett mätetal för kundlojalitet bör vi snarare utgå ifrån mätetal som redan används idag för att skapa ett index/skala som kan tillämpas utan nya mätningar eller undersökningar krävs.

För att skapa ett mätverktyg för den lojalitetsdefinition som vi tillämpar behövs variabler för både köpbeteende och de attitudinella komponenterna. För köpbeteende är RFM en lämplig kandidat. Modeller som baseras på Recency, Frequency och Monetary är vanliga mått för

värdet av en specifik kund, och det är ett bra mått för beteendesidan av lojalitet. Ett högre kombinerat RFM-värde representerar en kund som handlar oftare, mer nyligen och för ett större belopp än kunder med lägre värde. För den attitudinella dimensionen är NPS ett alternativ: skalan ses som sagt av vissa som en indikator för kundlojalitet även om vi själva inte håller med, men i kombination med RFM skulle den täcka båda dimensionerna, förutsatt att NPS utgör en adekvat indikator av attityd. Detta är tveksamt, och denna tillämpning skulle även kräva ett identifierat NPS-svar vilket inte alltid är garanterat. Dock skulle NPS kunna inkluderas i en multivariat viktad modell, och många företag rapporterar att de även ställer ett utökat frågebatteri i samband med NPS vilket ger möjligheter att samla in kompletterande variabler. Det som behövs är mått för attityd, och dessa bör hämtas från forskning som redan har bekräftat deras lämplighet. Lämpliga alternativ anpassade från forskning kommer att presenteras som rekommendationer i uppsatsen sjätte kapitel.

5.3 Hur arbetar dessa företag för att skapa kundretention och främja kundlojalitet i termer av de metoder, processer och strategier som tillämpas

De tidigare nämnda definitioner som tillämpas inom de responderande företagen speglar även de strategier och åtgärder som företag använder för att främja retention och lojalitet. Kundretention och lojalitet tacklas i mångt och mycket på samma sätt då begreppen tenderar sammansmältas vilket har lett till ett tankesätt där kundlojalitet är ett mål som kan uppnås genom marknadsföring och CRM. Med synen på kundlojalitet som något som kan skapas har företagen därför applicerat en strategi att köpa till sig lojalitet genom rabatter och erbjudanden som leder till återköp, vilket står i direkt kontrast med vad Watson et al (2015) beskriver om kundlojalitet och hur den ej kan köpas utan rätt förutsättningar måste skapas på andra vis. Nya avancerade CRM-system gör det också enkelt att hålla koll på kunderna. Företagen skapar automatiserat marknadsföringsmaterial med rabatter och erbjudanden när en kund inte handlat under en viss period. Företagen känner till att detta är en strategi som är enkel att kopiera vilket gör att det inte leder till någon unik konkurrensfördel. Trots detta är det ändå denna strategi som är den mest etablerade bland majoriteten av de responderande företagen. CRM, så som det tillämpas av de responderande företagen kan överlag beskrivas som ett verktyg som driver retention snarare än relationer eller lojalitet. Datadrivna metoder används för att skapa personliga erbjudanden och kommunikation, men dessa består framför allt av rabatter som liknas vid att kunden köps tillbaka. Resultatet är i värsta fall då inte en relation där kunden uppmanas till framtida köp genom en blandning av rationell och emotionell nytta som resulterar i en positiv attityd. Snarare innebär detta att en kund som väljer att ingå i en relation med ett företag ger upp sina personuppgifter i utbyte för erbjudanden och rabatter som lika väl kan matchas av i stort sett vilken som helst av företagets konkurrenter.

Det finns som sagt ett genomgående transaktionsdrivet tankesätt inom CRM. Det arbete som går bortom detta tankesätt och dessa strategier är arbetet med funktionella fördelar för kunden. Där fokuserar företagen mycket på att göra det enkelt för kunden att handla genom att minimera eventuella hinder. Det ska vara enkelt att genomföra köp och det ska vara enkelt att returnera produkter som kunden inte vill ha. Arbetet med funktionella fördelar och användarvänlighet är också något som tas upp i teorin som en koppling till kundlojalitet (Chang & Chen 2009). Denna enkelhet är dock något som förväntas bland kunderna idag och fungerar sällan som en positiv överraskning som en ensam anledning till varför kunderna kommer tillbaka. Det motsatta gör det däremot svårt att få kunden att någonsin komma tillbaka igen. Att främja användarvänlighet är inte en konkurrensfördel, det är snarare en förutsättning. Dock så finns en eventuell konkurrensfördel i att satsa på att överträffa konkurrenterna i främjandet av användarvänlighet och att vara duktigare på att identifiera alla

uppenbara och framförallt mindre uppenbara trösklar som existerar. Användarvänlighet har nämligen en direkt koppling till kundupplevelsen, som i sig har en direkt påverkan på nöjdhet och därmed kundlojalitet (Zhang et al 2011; Flint, Blocker & Boutin 2011; Castaneda 2011). En unik men framför allt positiv köpupplevelse är definitivt en konkurrensfördel. Detta stärks av den teori och modell som tidigare tagits upp från Dick och Basu (1994), se Figur 1, där de tre faktorer som påverkar den relativa attityden, nämligen kognitiva, affektiva och konativa, samtliga har koppling till kundens köpupplevelse.

Ett verktyg som vi hade förväntat oss se i större utsträckning är lojalitetsprogram och kundklubbar. Delningen är jämn, och de företag som använder sig av kundklubb eller lojalitetsprogram bedriver även handel via fysiska butiker. Detta stödjer hur forskning beskriver att en viktig del av kundklubbar och lojalitetsprogram syfte är att identifiera annars anonyma kunder (Reinartz 2010). Bland de företagen som inte använder sig av kundklubb eller lojalitetsprogram finns det en generell uppfattning av att de inte skulle tjäna något på att göra detta. Denna uppfattning motiveras bland annat av en skepticism mot lojalitetsprogram som inte ses som effektiva eller värdeskapande. Dock ser vi ett intressant mönster i och med att även de företag som bortser från kundklubbar fortfarande uppvisar den grundläggande strukturen av en kundklubb. De identifierar sina kunder, ger dem erbjudanden och riktar specifik kommunikation mot specifika kunder, men dessa funktioner och det värde som de skapar har inte paketerats som en kundklubb. Även bland de företag som tillämpar kundklubbar och lojalitetsprogram ifrågasätter man nu hur väl dessa strategier lämpar sig. De lojalitetsprogram som tillämpas bygger på rationell nytta i en hög utsträckning och rabatter och bonusar är därmed vanliga verktyg. Konsensus bland dessa respondenter är att lojalitetsprogrammen och kundklubbarna bör fokusera på icke-monetära förmåner och framför allt emotionell nytta för att skapa ett unikt erbjudande för medlemmarna som inte är lika enkelt för konkurrenter att kopiera.

Trots att vi presenterar hård kritik mot dem så som de ser ut idag menar vi inte att lojalitetsprogram eller kundklubbar bör överges, utan vi menar snarare att företag borde överväga hur de kan erbjuda sina medlemmar ett värde som är relevant och svårt att kopiera. Utifrån empirin kan vi avgöra att det har skett en inflation av rabatter och bonusar i den mån att de nu inte är särskilt värdefulla för kunden, men i kontrast ses icke-monetära förmåner och belöningar som ett sätt att visa uppskattning för kunden som uppfattas som mer unikt och värdefullt. Några exempel som lyfts fram i empirin är gåvor, julklappar, magasin, content och exklusivitet. Det som hittills har avrått från dessa strategier är att de ofta inte kan kopplas till enkelt mätbara resultat, vilket innebär att företag antingen måste bli bättre på att mäta denna typ av resultat eller acceptera att vissa saker inte går att mäta. Respondenterna lyfter som sagt fram content och event som två exempel som de redan tillämpar och vill använda mer i framtiden. I och med kritiken är lojalitetsprogram och kundklubbar inte de enda metoder som företag använder för att uppmåna kundlojalitet. Vi identifierar även de värderingar som företagen representerar som ett sätt främja lojalitet hos deras kunder. Värderingar antas ha anknytningar till attityder, och en kunds attityd gentemot ett företag kan förbättras om denne upplever att företaget står för samma värderingar som kunden själv gör. Genom att tydligt kommunicera sina värderingar kan ett företag därmed främja lojalt beteende, men det förutsätter som sagt att potentiella kunder delar samma värderingar. Content, det vill säga relevant innehåll som är informativt, underhållande eller inspirerande, ses även som ett sätt att främja lojalt konsumentbeteende även utanför lojalitetsprogram och kundklubbar. Avsikten med content som strategi är att dels skapa andra skäl än köpet i sig för kunden att upprätthålla en relation, och dels att förse kunden med ett mer emotionellt och praktiskt värde.

Hur väl stämmer detta arbete överens med forskningen?

När företag väljer att bortse från dimensioner som är svåra att mäta och istället fokuserar på monetära fördelar i form av rabatter och erbjudanden kan man gå miste om det som man inom teorin kallar för sann lojalitet. Dick och Basu (1994) förklarar nämligen att sann lojalitet kan uppnås först när upprepat köpbeteende ackompanjeras av en positiv attityd gentemot företaget. Utan det kan man endast uppnå det som författarna kallar för sporadisk eller falsk lojalitet. Detta är något som många av de respondenter som vi intervjuat känner till och flera av företagen verkar ta detta på allvar och riktar kritik mot sin egen strategi och den position branscherna satt sig själva i. Företagen börjar se över möjligheten att skapa unika konkurrensfördelar genom emotionella fördelar.

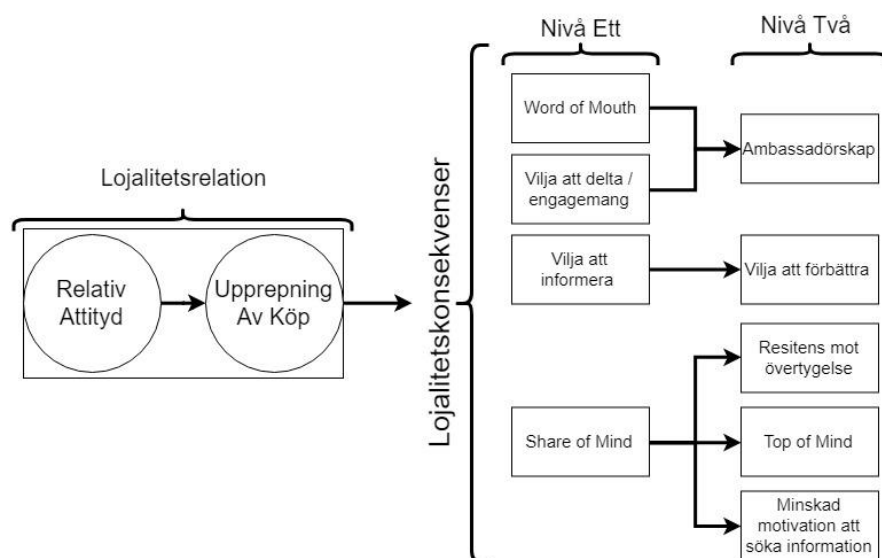
Ett signifikant gap mellan forskning och praktiken som vi ser är hur CRM tillämpas. CRM har som vi redan nämnt sitt ursprung i relationsmarknadsföringen, ett område som fokuserar på handel mellan företag snarare än konsumentinriktad handel. Tanken med CRM är enligt Payne och Frow (2005) att det via informationsteknologi möjliggör användandet av tekniker från relationsmarknadsföringen, och denna överföring tycks ha varit framgångsrik inom tjänstemarknaden, men med vår empiri i åtanke är det tveksamt om överföringen till detaljhandeln har varit lika framgångsrik, vilket stödjer Barnes (1994) och Pressey och Matthews (2000) som båda menar att Relationsmarknadsföringen inte är en perfekt matchning för detaljhandeln. Vi nämner i analysen att CRM framför allt används för att driva framtida köp, och även om det definitivt är en viktig del av dess tilltänkta syfte så verkar det som relationsaspekten har bortsetts ifrån i förmån för ett fokus på kortsiktig lönsamhet. Utifrån Social Exchange Theory kan en kundrelation ses som ett utbyte, och teorin används av Lacey och Sneath (2006) för att mer specifikt beskriva lojalitetsprogram som ett verktyg för att upprätthålla relationen. I och med att relationen är ett utbyte innebär det att kunden måste erbjudas ett utökat värdeerbjudande i utbyte för sin data och sina personuppgifter, och detta görs oftast genom monetära förmåner. Detta får oss dock att ifrågasätta hur mycket värde kunden egentligen får ut ur sitt medlemskap, då rabatter och specialerbjudanden idag tycks vara universella och tillgängliga även för icke-medlemmar. Genom att bortse från relationens övriga aspekter och enbart fokusera på att upprätthålla relationen med hjälp av monetära förmåner skapar man som företag en instabil och osäker position. Det som ofta saknas är vad vi benämner som reciprocitet, att båda parterna i relationen tar del av en nytta som är likvärdig till deras motprestation. En av respondenterna som är kritisk mot lojalitetsprogram menar att företag genom en kundklubb eller lojalitetsprogram binder upp sig i ett löfte, vilket ekar Shugans (2006) syn på lojalitetsprogram som något som skapar skyldigheter snarare än långsiktig lönsamhet. Om detta löfte inte kan uppfyllas förloras det eventuella värde som programmet eller klubben skulle ha skapat.

I kontrast kan vi dock påpeka att respondenternas syn på lojalitetsprogram stämmer väl överens med senare forskning inom området. När det gäller programmets avsedda syften överlappar empirin som vi redan har nämnt väl med vad Reinartz (2010) menar att de huvudsakliga målen är: att identifiera kunder, avråda dem från konkurrenter och uppmana framtida transaktioner. Samtidigt stödjer empirin även de mer negativa sidorna av synen på lojalitetsprogram. Både bland forskare och bland respondenterna finns det en skepticism gentemot lojalitetsprogram som ses som ineffektiva och utdaterade (Tahal 2015; Shugan 2006). Shugan (2006) menar att lojalitetsprogram prioriterar kortsiktig lönsamhet samtidigt som de skapar framtida skyldigheter gentemot medlemmarna utan att ha någon märkbar effekt på lojalitet. Dock innebär detta inte att lojalitetsprogram som helhet är värdelösa och bör kastas åt sidan, utan problemet ligger snarare i hur programmen försöker locka till köp. Bland de responderande företagen som använder lojalitetsprogram eller kundklubbar finns det som

över huvud taget inte använder monetära förmåner såsom rabatter eller bonusar, utan de fokuserar snarare på emotionell, praktisk och ekonomisk nytta i form av content, förhandsvisning av nya produkter och möjlighet att delbetala köp.

5.4 Vad är lojalitet värt?

Även om vissa respondenter saknar operationella definitioner av kundlojalitet och trots att de definitioner som finns skiljer sig så är alla ense om att kundlojalitet har ett värde utöver upprepat köpbeteende. Detta värde kallas lojalitetskonsekvenser, och de konsekvenser som beskrivs av respondenterna stämmer väl överens med de som Dick och Basu (1994) beskriver. Dock beskriver respondenterna ytterligare konsekvenser som inte omfattas av Dick och Basus modell, se Figur 2, och som respondenterna menar är värdeskapande trots att de inte har en direkt effekt på upprepat köpbeteende. Till skillnad från Dick och Basus modell menar vi att det finns olika nivåer av lojalitetskonsekvenser. Att det finns grader av värde motiveras av respondenternas syn på att det finns grader av lojalitet, vilket överensstämmer med Dick och Basus klassificering i en viss utsträckning. Dessa konsekvenser kan ses i en vidareutveckling av Dick och Basus modell nedan.



Figur 3: Konceptuell vidareutveckling av Dick och Basus (1994) lojalitetskonsekvenser

Den konceptuella modellen ovan inkluderar de tre ursprungliga konsekvenserna från Dick och Basus (1994) modell: Word of Mouth, Minskad motivation att söka information och Resistens mot övertygelse. Sex konsekvenser läggs till baserat på vår empiri: Vilja att delta / engagemang; Vilja att informera; Vilja att förbättra; Share of mind; Top of mind och Ambassadörskap. I linje med Dick och Basus (1994) klassificering av kundlojalitet, se Figur 1, separeras lojalitetskonsekvenserna i två olika nivåer där Nivå Två förutsätter en starkare relativ attityd och därmed en starkare lojalitet.

Samtliga lojalitetskonsekvenser är värdeskapande, men de i Nivå Två förutsätter en högre grad av lojalitet och skapar värde som inte uppnås i Nivå Ett. Precis som i Dick och Basus (1994) ursprungliga modell existerar de positiva konsekvenserna sida vid sida med det rent monetära värde som skapas av upprepade köp. Det är även värt att påpeka att likt den ursprungliga modellen är alla konsekvenser inte garanterade för varje enskild lojal kund, utan en kund kan uppvisa enbart en eller ett flertal i olika kombinationer.

5.5 Vilka signifikanta problem, om några, förekommer i hur dessa företag arbetar med CRM, kundretention och kundlojalitet?

Vi har diskuterat hur kundlojalitet definieras och mäts samt hur svenska detaljhandelsföretag verksamma inom onlinehandel arbetar för att öka kundlojalitet; vi vet i vilken utsträckning yrkesverksamma inom CRM och kundlojalitet är medvetna om forskningen inom området, och vi har identifierat fem signifikanta utmaningar som aktivt innebär negativa konsekvenser för de påverkade företagen. Dessa fem är naturligtvis inte de enda problemen som förekommer i detta sammanhang och de är inte heller nödvändigtvis de enda problemen som vi upptäckte under vår dataanalys, men de är dessa problem som är viktigast i termer av omfattning och deras konsekvenser. I linje med uppsatsen syfte samt tredje forskningsfråga kommer potentiella åtgärder för dessa utmaningar diskuteras.

Den första utmaningen som presenteras, konflikten mellan hårda och mjuka värden, är både en teknologisk, organisatorisk och företagskulturell utmaning. Den är teknologisk eftersom den till viss del orsakas av CRM-system och andra tekniska verktyg som inte kan ta hänsyn till de icke-beteendemässiga aspekterna av kundlojalitet som har blivit allt mer relevanta både inom forskningen och inom praktiken. Detta har lett till en snedvridning i förmån för de strategier som redan används eftersom dessa är väl lämpade för denna typ av automatiserad mätning och uppföljning medans strategier som riktar in sig på de mer emotionella eller attitydmässiga aspekterna av kundlojalitet bortses ifrån eftersom de inte kan motiveras av de system och mätetal som tillämpas. Detta är även en utmaning ur ett organisatoriskt och företagskulturellt perspektiv på grund av den bias som nämndes. Eftersom de icke-beteendemässiga aspekterna av kundlojalitet är ytterst svåra att mäta är de inte förenliga med det automatiserade och datadrivna arbetssätt som idag är vida spridd inom CRM och lojalitetsarbete, vilket har lett till ett klimat där strategier som antingen förlitar sig på eller ämnar påverka dem möter motstånd. Men intervjuerna visade även spår av en potentiell lösning för mätbarhetsproblemet, och den lösningen kan bäst beskrivas som operationaliseringskunskap. Inom forskning innebär operationalisering att ett abstrakt begrepp förenklas och representeras av faktorer som är mer påtagliga och mätbara, och exempel av detta förekommer i intervjumaterialet. En del av problemet tycks vara bristande kunskap och kompetens inom testdesign och operationalisering av mer abstrakta variabler, vilket till viss del kan bero på att man i stor utsträckning förlitar sig på datadriven automatisering som än så länge inte kan automatisera den grad av operationalisering som är nödvändig. Dock är detta inte problemets enda orsak, utan konflikten ligger även i den inställning som finns gentemot mjukare värden, och den är betydligt svårare att ändra.

Den andra utmaningen, att kundlojalitet inte uppmärksammas på ledningsnivå, är även den organisatorisk. Problemets ursprung ligger i det faktum att kundlojalitet kräver ett långsiktigt engagemang som ofta ackompanjeras av stora investeringar, samt att kopplingen mellan sann kundlojalitet och långsiktig lönsamhet inte är underförstådd. Kundlojalitet är definitivt inte ett irrelevant ämne inom företagsledning, men de definitioner som används är mer i linje med definitioner av kundretention och resulterar därmed i strategier där kunder i princip köps tillbaka, vilket inte är långsiktigt hållbart eller konkurrenskraftigt. En respondent menar även att det är svårt att över huvud taget driva mer långsiktiga lönsamhetsfrågor i företagsstyrelsen eftersom det finns en genomgående fokus på och prioritering av kortsiktig lönsamhet och överlevnad. Denna utmaning är dock svår att åtgärda eftersom den i mångt och mycket beror på styrelsens eller ledningsgruppens personliga inställningar till hur CRM och kundlojalitet borde hanteras. Att ledningens inställning spelar en stor roll framgick nämligen hos Respondent 2, VD för sitt företag, som var dels övertygad om att kundlojalitet behöver vara

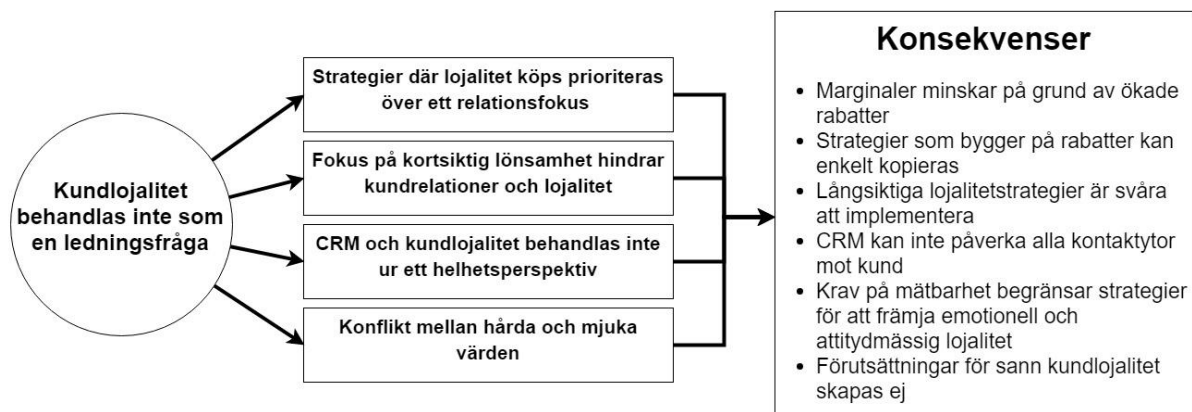
högt upp på dagordningen samt att man för att fånga upp sann kundlojalitet behöver tilltala dess mer emotionella aspekter.

Den tredje utmaningen som presenterades, att CRM och kundlojalitet inte behandlas ur ett helhetsperspektiv, är till stor del en konsekvens av den utmaning som nyss diskuterades. Flera respondenter hävdar starkt att CRM och även kundlojalitet bör behandlas ur ett helhetsperspektiv inom organisationen. Med helhetsperspektiv menar de som sagt att CRM som aktivitet bör beröra alla aspekter av verksamheten som på något vis utgör kontaktytor mot kund eftersom det är genom dessa kontaktytor som retention uppmanas och kundlojalitet fångas upp. Även denna utmaning har inte en enkel lösning eftersom den är knuten till organisationsstrukturen, men det första steget för att åtgärda problemet är att släppa lös CRM-avdelningen eller dess motsvarighet så att den kan nå och påverka alla kontaktytor inom verksamheten.

Den fjärde utmaningen, fokus på kortsiktig lönsamhet är ett hinder för främjandet av kundrelationer och lojalitet, uppstår på grund av en konflikt mellan ett mer kortsiktigt och lönsamhetsorienterat perspektiv och det mer långsiktiga perspektiv som är nödvändigt för att främja sann kundlojalitet. Om det mer kortsiktiga perspektivet är dominerande inom ett företag så tenderar det att leda till mer kortsiktiga strategier inom CRM, vilket leder till den femte utmaningen: köpt lojalitet är inte hållbar.

Vi har tidigare konstaterat att kundlojalitet inte kan köpas, men trots detta är köpta återköp en vanligt återkommande strategi vilket minskar marginalintäkten. Att marginalerna pressas betyder olika mycket för olika produktkategorier men en minskning av marginalen är ändå alltid problematisk. På lång sikt kan denna typ av strategi leda till vad som numera kallas för rabattkrig eller reaträsk där konkurrenter som försöker trumfa varandras priser har uppmuntrat ett extremt rationellt köpbeteende. Vad vi menar med detta är att kunder har tränats till att förvänta sig rabatter. Den moderna konsumenten är extremt prisedveten och priskänslig, och det är företagets egna fel.

Om det inte redan är uppenbart kan vi poängtera att dessa utmaningar är sammankopplade, samtidigt som de alla har unika konsekvenser så orsakar de även varandra i viss utsträckning. Utmaningarna, dess samband och konsekvenser kan ses i modellen nedan.



Figur 4: Kundlojalitetens fem organisatoriska utmaningar

Dessa utmaningar är som modellen ovan visar, sammanlänkade genom utmaningen *Kundlojalitet behandlas inte som en ledningsfråga*, vilket innebär att de inte kan åtgärdas separat. Som kan ses i modellen är *Kundlojalitet behandlas inte som en ledningsfråga* den utmaning som har störst inverkan på resterande utmaningar. Vi menar inte att detta är den

viktigaste eller vanligast förekommande utmaningen, utan modellen poängterar att det är en förutsättning att åtgärda denna utmaning för att kunna åtgärda de övriga, eftersom detta skulle underlätta koordinering av ett helhetsperspektiv inom CRM. Detta skulle även förenkla de förändringar av strategi som är nödvändiga för att åtgärda utmaningarna med att bedriva kundlojalitet ur ett helhetsperspektiv och att kundlojalitet inte går att köpa.

6 Slutsatser

Redan i introduktionen konstaterade vi att kundlojalitet tack vare en intensifierad konkurrenssituation är viktigare än någonsin, men att det trots detta kvarstår en mängd oklarheter kring begreppet. Många av de mest populära metoder, verktyg och mätetal som har använts är hårt kritiserade både av forskare och utövare, vilket vi såg som ett tecken på att det är nödvändigt att reda ut hur lojalitet hanteras och om företagens nuvarande definitioner, mätetal och metoder är tillräckliga. Teorier kring hur kundlojalitet bör definieras och som poängterar vikten av samtliga dimensioner av lojalitet har trots allt funnits tillgängliga i över 20 år, men detta reflekteras inte av praktikens verklighet. För att reda ut denna härva formulerade vi tre forskningsfrågor som med utgång i diskussionen kommer att besvaras.

Första forskningsfrågan grundade sig i att vi ville veta hur svenska detaljhandelsföretag verksamma inom onlinehandel väljer att definiera och mäta kundlojalitet. För att besvara denna fråga måste vi först klargöra att det finns ett gap mellan forskning och praktik i hur kundlojalitet definieras, trots att det bland utövare finns en medvetenhet om att de nuvarande definitionerna och arbetssätten inte är tillräckliga. De operationella definitioner som tillämpas tar ej hänsyn till icke-beteendemässiga dimensioner av kundlojalitet och utgår snarare från försäljningsdata. De mätetal som används såsom RFM och andra försäljningsdata är tillräckliga för att täcka beteendedimensionen, men inte mer än så. Vi drar slutsatsen att kundlojalitet på grund av dess operationella definition har kommit att ses som något som aktivt kan skapas och påverkas, vilket leder till att de aktiviteter som beskrivs som lojalitetsfrämjande snarare enbart främjar retention.

För att besvara vår andra forskningsfråga kring hur företag arbetar för att förbättra retention och främja lojalitet kan vi konstatera att de huvudsakliga metoder som används för att skapa kundretention och främja kundlojalitet är CRM, reklam, marknadsföring, lojalitetsprogram, kundklubbar och optimering av köppupplevelsen. Vi drar slutsatsen att dessa metoder är väl lämpade för de operationella definitioner av kundlojalitet som tillämpas av företagen idag, men att definitionerna inte är väl lämpade för kundlojalitet så som vi och tidigare forskning definierar begreppet. Vi kan även konstatera att resultaten för det mesta var väl i linje med våra förväntningar som hade formats av vår teoretiska referensram.

Vi drar även slutsatsen att CRM inom onlinedetaljhandel har tappat fokus på lojalitetsaspekter och relationsaspekter, framför allt de som relaterar till utbytet mellan företag och kund och hur kunder bäst tilldelas förmåner. Den roll som icke-beteendemässiga lojalitetsfaktorer spelar har även underskattats, antingen avsiktligt då de inte uppfattas som lika viktiga av beslutsfattare eller oavsiktligt då de är svåra att hantera med de CRM system som används. Följaktligen drar vi även slutsatsen att företagens strategier för att uppnå kundretention är välutvecklade och lämpade för syftet trots att det förekommer vissa brister, men i kontrast är företagens strategier för kundlojalitet underutvecklade och lämpar sig inte för den syn på lojalitet som är vida spridd i dagens forskning.

För att besvara vår tredje forskningsfråga där vi hänvisar till eventuella problem kan vi konstatera att det förekommer fem signifikanta utmaningar i företags arbete med CRM, kundretention och kundlojalitet. Dessa fem presenteras utförligt i empirikapitlet och deras konsekvenser och potentiella lösningar diskuteras i diskussionskapitlet, se Figur 3. Vi drar slutsatsen att det är ledningens inställning till kundlojalitet och frågans vikt som avgör hur väl övriga utmaningar kan åtgärdas, och vi vill understryka att ökad medvetenhet om vad lojalitet är och det värde den skapar är nödvändigt inom ledningsgrupper och styrelser.

Trots att vi återkommande har diskuterat lojalitetsskapande åtgärder vill vi även understryka att synen på kundlojalitet som något som relaterar till en specifik aktivitet eller avdelning inte är lämplig. Empirin har visat på att kundlojalitet är ett resultat av kundupplevelsen som helhet, och vi drar därmed slutsatsen att separata lojalitetsstrategier såsom lojalitetsprogram inte är tillräckliga för att ersätta detta perspektiv. Även om dessa strategier har kortsiktiga positiva effekter kan de inte uppnå samma räckvidd eller effektivitet som ett helhetsperspektiv där varje kontaktyta kontrolleras och koordineras för att ge ett genomgående positiv intryck som resulterar i nöjdhet, positiva attityder och lojalitet, förutsatt att köpbeteende upprepas. Vi ser framför oss en framtid där lojalitetsprogram och kundklubbar kommer att minska allt eftersom det relationstänk som bör präglade dem sprids genom verksamheten som helhet, och deras huvudsakliga roll blir att identifiera kunder och generera kunddata. Vad vi ser som framtiden för hur kundlojalitet behandlas inom företag är att det helhetsperspektiv som vi förespråkar tar över för utdaterade lojalitetsprogram och köphetsande återaktiveringskampanjer, och att företag i stället strävar efter lojalitet hos sina kunder genom att fokusera på en enhetlig positiv kundupplevelse. Genom att i varje kontaktyta mot kund - oavsett om det är webbshoppen, nyhetsbrevet eller kundstjänst – utsöndra en enhetlig påverkan på attityder och emotion kan förutsättningarna för långvarig lojalitet så som den beskrivs av teori skapas.

Avslutningsvis vill vi understryka att synen på kundlojalitet inom näringslivet är tämligen splittrad. På ena sidan finns de operationella definitionerna som enbart uppmärksammar beteende och på andra sidan är många yrkesverksamma fullständigt medvetna om att kundlojalitet bör ses som ett bredare koncept. Vi hoppas att vi med denna uppsats har belyst denna situation, och att våra resultat och insikter kan vara till hjälp för näringslivet såväl som akademiker som likt oss ämnar att reda ut den härva som är kundlojalitet. För att förtydliga vårt bidrag och våra rekommendationer kommer dessa att utförligt presenteras i det kommande avsnittet.

6.1 Implikationer

Denna uppsats har ett flertal implikationer för både forskare och för näringslivet, därmed kommer praktiska och teoretiska bidrag att redogöras för.

6.1.1 Praktiskt bidrag

Uppsatsens tydligaste praktiska bidrag är att den med ett utomstående öga ser över kundlojalitet inom onlinedetaljhandeln och hur den hanteras, och kan på sätt identifiera både brister och möjligheter som inte framkommer som lika uppenbara inifrån. Vi har identifierat hur nuvarande definitioner och mätetal kan vara problematiska, hur organisatoriska utmaningar kan hindra främjandet av lojalitet och hur dagens metoder i de värsta fallen inte alls har en positiv effekt på lojalitet. Vi avser även att vidareutveckla och förtydliga vårt praktiska bidrag genom att presentera mer specifika rekommendationer för hur lojalitet mäts mer pålitligt.

Vi har nämnt att företag behöver bli bättre på att mäta vissa typer av resultat, och rekommenderar i våra slutsatser därmed att de fokuserar på att utveckla kunskaper inom operationalisering och testdesign. Utöver detta ser vi ett behov av ett mätetal för kundlojalitet som är mer förenligt med dagens system och processer och som kan tillämpas enkelt. Vi menar att de mätetal som idag tillämpas för kundlojalitet, om det mäts över huvud taget, inte är tillräckliga då de inte tar hänsyn till båda dimensionerna av kundlojalitet. I kapitel 5 för vi en diskussion kring hur kundlojalitet bör mätas och kommer fram till att ett viktat kompositmått bestående av RFM, NPS och Attityd är ett lämpligt alternativ. RFM och NPS

inkluderas dels eftersom de redan tillämpas i en stor utsträckning, samt dels för att RFM ger god täckning beteendedimensionen av kundlojalitet. NPS anses dock inte ge tillräcklig täckning för attityddimensionen, därmed bör ytterligare mått för attityd tillämpas. Vi anpassar likertskalor från en metastudie av årtal av lojalitetsstudier (Watson et al 2015) och rekommenderar att frågor likt dessa används: “Jag föredrar [företag/varumärke] över konkurrenter”; “Jag tycker om att handla hos [företag/varumärke]”; “Jag ser [företag/varumärke] som mitt första alternativ”; “Jag har en positiv attityd gentemot [företag/varumärke]”; “Jag tycker verkligen om [företag/varumärke]”. Vi menar inte att specifikt dessa frågor måste användas, men om ett företag redan genomför kundundersökningar och inte ställer denna typ av frågor skulle detta möjliggöra ett viktat kompositmått som enligt teori representerar kundlojalitet väl. Hur de enskilda värdena viktas beror på vilka aspekter som tros vara viktigast för den specifika tillämpningen, men i linje med teori rekommenderar vi att beteendedimensionen och attityddimension är relativt likvärdiga. Den lärdom som yrkesverksamma bör ta med sig från detta är att inte bli förblindad av mängden data och istället inse hur mycket som egentligen kan göras med den data som redan finns tillgänglig om rätt modeller utformas eller om en ytterligare variabel läggs till. Svaret på denna till synes omöjliga fråga har funnits närmare än vad man kunde tro, vilket bara visar att man ibland bör gräva där man redan står.

Ett måttetal eller annan kvantifiering av kundlojalitet är nödvändigt för att till fullo tillämpa den konceptuella modell som presenteras, se Figur 3. Genom att fastställa en specifik kunds lojalitetsindex kan denna kund placeras i antingen Nivå Ett eller Nivå Två. Hur klassificeringen sker praktiskt beror på hur talet är sammanställt, men ett simpelt alternativ är att avgöra en gräns där värden lika med eller högre kategoriseras som Nivå Två. Detta förtydligar vilka typer av värden som bör förväntas från kunden samt vilka aktiviteter som bör riktas mot dem, och vi ger därmed följande rekommendationer för att hantera kunder inom Nivå Ett. För det första måste det försäkras att det finns goda förutsättningar för Word of Mouth och engagemang, vilket kan göras genom att uppmana kunden att ta del av eller besöka officiella diskussionssidor och sociala medier. Detta gäller även för Nivå Två, där ambassadörskap främjas. För det andra borde kunder inom Nivå Ett prioriteras över icke lojala kunder för marknadsundersökningar och feedback såsom recensioner för att ta del av deras vilja att informera. För det tredje borde marknadskommunikation och övriga åtgärder som avser öka share of mind och attityd riktas mot samtliga kunder, vilket redan är praxis idag. Att skapa en positiv attityd är svårt eftersom attityder är ytterst subjektiva, men forskningen tyder på att kundens upplevelse av företaget, varumärket och köpet spelar en avgörande roll. Genom att skapa en positiv kundupplevelse genom alla kontaktytor och samtidigt öka och upprätthålla share of mind via reklam och marknadsföring skapas förutsättningar för lojalitet. För kunder inom Nivå Två är få åtgärder nödvändiga eftersom majoriteten av konsekvenserna inte kräver specifika aktiviteter för att fånga upp och maximera värdet. Dock bör aktiviteter som samlar in feedback riktas mot dessa kunder för att ta del av en förhöjd vilja att förbättra. Samtidigt bör det finnas öppna kanaler för kunder som vill förse feedback och kritik, men detta förutsätter att dessa kanaler kan bevakas och modereras. För de övriga tre konsekvenserna krävs som sagt inga specifika åtgärder, då dessa relaterar till kundens egna beteende och interna tankeprocesser. Dessa bör därmed ses som rena värdeskapande konsekvenser av kundlojalitet där ingen extra insats krävs för att fånga upp eller maximera värdet.

6.1.2 Teoretiskt bidrag

Denna uppsats bidrar med kunskap till övergripande forskning inom CRM och marknadsföring. Studien bidrar särskilt till kundlojalitet som forskningsfält genom att existerande teorier bekräftas och vidareutvecklas. Mer specifikt är våra resultat för det första relevanta för forskning kring definitionen och mätningen av kundlojalitet både i akademiska och operationella sammanhang. För det andra bidrar våra resultat till teorier kring hur lojalitetsprogram och övriga lojalitetsfrämjande åtgärder bäst utformas för att uppmuntra relationer och lojalitet snarare än återköp, genom att fokusera på den roll utbytet och reciprocitet spelar. För det tredje vidareutvecklar våra resultat existerande teorier kring de positiva konsekvenserna av kundlojalitet i en ny konceptuell modell, se Figur 3.

Vidare är våra resultat av intresse för akademiker och forskare inom kundlojalitet av följande skäl. För det första belyser våra resultat varför lojalitet enbart behandlas ur ett beteendeperspektiv genom att lyfta fram en roll som företagsledningens inställning spelar. För det andra stödjer våra resultat tidigare forskning som likt Dick och Basu (1994) förespråkar en flerdimensionell syn på kundlojalitet men vi finner att denna syn inte reflekteras av praktiken, vilket tyder på att resultat av forskning inte når fram dit där de behövs. Detta tyder på att de sätt som akademisk forskning presenteras på idag inte lämpar sig för den målgrupp som den ofta ämnar påverka.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

En aspekt som inte behandlas i någon vidare utsträckning i denna uppsats är påverkan Corporate Social Responsibility (CSR) kan ha på kundlojalitet och retention. Något som framgår i tidigare forskning är just hur värderingar och dess påverkan på kundlojalitet. Något som kan vara intressant att undersöka är hur företag ställer sig till denna koppling och att kartlägga i vilken utsträckning företagen tillämpat CSR och hållbarhetsaspekter som affärsmässig konkurrensfördel.

Ytterligare ett förslag till vidare forskning utgår från en av de fem utmaningar som identifierades: att kundlojalitet sällan är en ledningsfråga. Det framgick i flera intervjuer att kundlojalitet och de strategier som är nödvändiga för att skapa dess förutsättningar inte uppmärksammas inom företagsledningar och styrelser i stor nog omfattning. Därmed vore det av intresse att genomföra en mer djupgående kvalitativ studie inriktad på enbart ledningspositioner för att identifiera hur och varför prioriteringar görs och hur lojalitetsfrågor kan göras mer relevanta för denna målgrupp.

Ett tredje förslag är att i framtida forskning testa och verifiera den konceptuella modell som vidareutvecklar Dick och Basus (1994) ursprungliga modell, se Figur 3. Då detta är en kvalitativ studie har data inte varit tillräckliga för att mer utförligt verifiera modellen, samtidigt har modellen härletts från företagsdata snarare än konsumentdata. Men en kvantitativ konsumentinriktad studie skulle kunna undersöka i vilken utsträckning de nya lojalitetskonsekvenserna förekommer bland konsumenter. Detsamma gäller även för den metod för att mäta kundlojalitet som presenteras, trots att den förlitar sig på tidigare forskning är det relevant att mer noggrant testa den i den föreslagna kontexten.

Referenser

- Anderson, R., Srinivasan, S. & Rosenbloom, B. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138.
- Bandyopadhyay, S. & Bandyopadhyay, K. (2018). The European General Data Protection Regulation and Competitiveness of Firms. *Competition Forum*, 16(1), ss. 50-55.
- Barnes, J. (1994). Close to the customer: But is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 561-570.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. & Polo-Redondo, Y. (2012). Antecedents and consequences of e-business adoption for European retailers. *Internet Research*, 22(5), 532-550.
- Brown, J. & Reingen, P. H. (1987) Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research* Vol.14(3), pp.350-362
- Bryman, A. & Bell, E. (2017) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Castañeda, J. (2011). Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty on the Internet. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), ss. 371-383.
- Chang, H. & Chen, S. W. (2009). Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic commerce. *Information & Management*, 46, ss. 411-417.
- Chong Lim, B. & M.Y. Chung, C. (2014). Word-of-mouth. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), ss. 39-53.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J. & Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management*, 13: 501-522.
- Dick, A. & Basu, S. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), ss. 99-113.
- East, R., Hammond, K., Harris, P. & Lomax, W. (2000). First-Store Loyalty and Retention. *Journal of Marketing Management*, 16(4), ss. 307-325.
- Eagly, A. & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 25(5), ss. 582-602.

- Eid, M. (2011). Determinants of e-commerce customer satisfaction, trust, and loyalty in Saudi Arabia. *Journal of Electronic Commerce Research: JECR*, 12(1), 78-93.
- Eid, R. & El-Gohary, H. (2011). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success: The case of UK companies. *The Service Industries Journal*, 33(1), 1-20.
- Flint, D., Blocker, C. & Boutin, P. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), ss. 219-230.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), ss. 343-353.
- Garland, R. & Gendall, P. (2004). Testing Dick and Basu's Customer Loyalty Model. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), ss. 81-87.
- Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32(2): ss. 4-20.
- Gupta, S. & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), ss.718-739.
- Hagberg, J. & Jonsson, A. (2016) *Handelns digitalisering: undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, L. C. & Goode, M. M. H. (2004), The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics, *Journal of Retailing*, 80 (2), ss. 139-158.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G. & Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), ss. 38-52.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Keiningham, T., Cooil, B., Andreassen, T. & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), ss. 39-51.
- Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), ss. 361-384.
- Kim, S., Kandampully, J. & Bilgihan, A. (2018). The influence of eWOM communications: An application of online social network framework. *Computers in Human Behavior*, 80, 243-254
- Lacey, R. & Sneath, J. (2006) Customer loyalty programs: are they fair to consumers? *The Journal of Consumer Marketing*, 23(7), ss. 458-464.

Lee, J., Capella, M., Taylor, C., Lou, M. & Gabler, C. (2014). The financial impact of loyalty programs in the hotel industry: A social exchange theory perspective. *Journal of Business Research*, 67(10), ss. 2139-2146.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach* (Introducing qualitative methods). London: Sage Publications.

Ngobo, P. (2017). The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), ss. 229-250.

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

O'Malley, L., Patterson, M. & Evans, M. (1997). Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 541-559.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69: 167-176.

PostNord (2019) *E-barometern 2018 Årsrapport*. Solna: PostNord Sverige AB.
<http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2018.pdf>

Pressey, A. & Mathews, B. (2000). Barriers to relationship marketing in consumer retailing. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 272-285

Raassens, N. & Haans, H. (2017). NPS and Online WOM: Investigating the Relationship Between Customers' Promoter Scores and eWOM Behavior. *Journal of Service Research*, 20(3), ss.322-334.

Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), ss.46-54.

Reichheld, F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2(4), s.10.

Reinartz, W. (2010). Understanding customer loyalty programs. I *Retailing in the 21st Century (Second Edition): Current and Future Trends*. Springer: Berlin Heidelberg, ss. 409-427.

Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. 4. uppl., Hoboken: Wiley.

- Ruzeviciute, R. & Kamleitner, B. (2017). Attracting new customers to loyalty programs: The effectiveness of monetary versus nonmonetary loyalty programs. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), ss. 113-124.
- Ryen, A. & Torhell, S. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier* (1. uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Sheth, J. & Parvatiyar, N. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Shugan, S. (2005). Brand Loyalty Programs: Are They Shams? *Marketing Science*, 2(2), ss. 185-193.
- Sierra, J. & Mcquitty, S. (2005) Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 19(7), ss. 392-400.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. & Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), ss. 41-50.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S. & Kozlenkova, I. (2018). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ss. 1-25.
- Tahal, R. (2015). Comparison of Customer Attitudes towards Loyalty Programs in Prague and in London. *Central European Business Review*, 4(3), ss. 5-12.
- Verma, V., Sharma, D. & Sheth, J. (2016). Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 206-217.
- Watson, G., Beck, J., Henderson, C. & Palmatier, R. (2015) Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), ss. 790-825.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K., Ramsey, E., McCole, P. & Chen, H. (2011). Repurchase intention in B2C e-commerce—A relationship quality perspective. *Information & Management*, 48(6), ss. 192-200.

Bilaga 1-Intervjuguide

[Frågor (abc) samt följdfrågor ställs om möjligt, ordning är anpassningsbar]

[Ytterligare frågor kan tillkomma om nödvändigt]

Introduktion - Tanken med denna intervju är att vi ska tala om kundlojalitet: hur ni ser på det och hur ni eventuellt arbetar med det. Vår avsikt är att genom att undersöka hur svenska företag arbetar med kundlojalitet kunna föreslå hur detta arbete skulle kunna förbättras, och vi kommer därmed att ställa er några frågor om just era kunder och hur ni arbetar med kundlojalitet.

1	Skulle du kunna beskriva din roll på företaget?
2	Hur skulle du beskriva eran bransch?
<i>a</i>	Hur ser er målgrupp ut? (Ålder, kön)
3	Hur definierar ni era kunder?
<i>A</i>	Finns det olika typer/grader av kund?
4	Är det viktigt för er att ha återkommande kunder?
<i>a</i>	[följdfråga, om de vill uppge] Vilken andel återkommande kunder skulle du säga att ni har?
<i>b</i>	Hur definierar ni en lojal kund?
<i>c</i>	Upplever ni att det finns olika typer av lojalitet? [I så fall vilka?] [FF] Finns det någon skillnad mellan en lojal kund och en kund som återkommer? [FF] Vad är det som skiljer dem åt?
<i>d</i>	Identifierar och särskiljer ni mellan olika typer av lojalitet? [Hur/Varför?]
5	Hur arbetar ni för att uppnå retention? [Eventuella följdfrågor inkluderar lojalitetsprogram, newsletters, sätt att visa uppskattning]
<i>a</i>	Vilka skulle du säga är de största utmaningarna för er med ert arbete med kundlojalitet?
6	När jag säger Net Promotor Score, vad betyder det för er?
<i>a</i>	Är det något som ni mäter regelbundet?
<i>b</i>	Skulle du vilja berätta hur ni använder er av ert NPS? [Vad är det ni mäter med NPS?]
<i>c</i>	[om NPS inte används] Vad betyder kundnöjdhet för er? är det något ni mäter? hur ofta? Hur använder ni er av resultatet?
7	Hur skulle du vilja beskriva ert arbete med CRM?
<i>a</i>	Hur skulle du beskriva en typisk kundrelation hos er?
<i>b</i>	Varför vill ni skapa relationer med era kunder?
<i>c</i>	Vad får kunden ut ur en relation med er, tjänar de något på det hela?
<i>d</i>	Kan du berätta om de andra mått eller nyckeltal som ni använder i ert CRM-arbete?
<i>e</i>	[Om GDPR nämnts] Hur har GDPR påverkat er CRM?
8	[Om lojalitetsprogram inte har tagits upp ännu] Använder ni er idag av någon form av lojalitetsprogram eller kundklubb?
<i>a</i>	Hur stor andel av era kunder är medlemmar?
<i>b</i>	Vilka fördelar för kunderna finns det att vara medlemmar?
<i>c</i>	Mäter ni på något sätt framgången med lojalitetsprogrammet/kundklubben? [nyckeltal/KPI]
<i>d</i>	Vad vill ni uppnå med arbetet kring lojalitetsprogrammet/kundklubben? [något utöver återkommande kunder?]
9	Vi vet ju nu hur ni arbetar med CRM och lojalitet, men är du nöjd med detta? (givet de möjligheter som finns)
<i>a</i>	Hur skulle du vilja definiera en lojal kund? [skiljer detta sig från deras nuvarande definition, i så fall varför?]



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se