

# HVORDAN KAN BEDRIFTER GJØRE BEST NYTTE AV KUNDELOJALITETSPROGRAMMER? <sup>F</sup>



**MATILDA DOROTIC** er førsteamanuensis ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Hun har en PhD fra Universitetet i Groningen i Nederland og en Master of Science grad fra England. Hennes forskning omfatter kundelojalitet og effekten av ulike markedsstrategiske tiltak, som blant annet kundelojalitetsprogram.



**LINE LERVIK OLSEN** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring. Hun har ansvar for Master of Management-programmet Marketing Management, og faget tjenstemarkedsføring på flere studieretninger. Hennes forskning har fokusert på markedsføring av tjenester, teknologi og tjenester og i den senere tid innovasjon av tjenester og sosiale medier.

## INNLEDNING<sup>1</sup>

Ett av de vanligste spørsmålene dagens forbrukere blir stilt er: Har du vårt bonuskort? Både I-land og i land under økonomisk utvikling kan handlende samle bonuspoeng fra en rekke ulike dagligsvarebutikker (f.eks. Trumf fra NorgesGruppen, LittDitt fra COOP), flyselskaper (Norwegian Rewards, SAS Eurobonus) og fra ulike non-profit-organisasjoner, alle med egne medlemsprogrammer. Undersøkelser fra amerikanske markedsorganisasjoner<sup>2</sup> anslår at fra 70 og opp til 96 prosent av husholdningene i Europa og USA er medlemmer i minst ett kundelojalitetsprogram. Og omfanget øker fortsatt. Bruk og opptjening av bonuspoeng i dagligvarekjeder øker etter hvert som de ulike programmene integreres mot ny teknologi, og ulike apper erstatter de tradisjonelle plastkortene.

1. Funnene som presenteres i dette dokumentet er basert på den omfattende forskningsoversikten i Dorotic, M., Bijmolt, T.H.A. & P.C. Verhoef (2012). Lojalitetsprogrammer: Nåværende kunnskap og retningslinjer for forskning. *International Journal of Management Reviews*, 14(3): 217–237, der detaljerte referanser er tilgjengelige.
2. <http://www.cmocouncil.org/news/pr/2010/012510.asp>.

En undersøkelse av amerikanske handlevaner viste at betalinger fra mobiltelefoner er fordoblet det siste året (McPherson 2012). Ettersom Norge har 5 250 900 mobilbrukere, og alle de store leverandørene tilbyr betalingstjenester på mobiltelefon, er det svært sannsynlig at vi vil se denne utviklingen også i Norge. Også veksten i ulike kundelojalitetsprogrammer vil øke i Norge.

Internasjonalt har ulike bedrifter hatt ulike erfaringer med sine KLP-er. Mens noen har erfart at programmene har gitt dem bedre avkastning på bunnlinjen, mener andre at de ikke har hatt noe igjen for sin satsing, og har valgt å avvikle sine programmer. I USA, som har svært sterk konkurranse i detaljhandelsmarkedet, hevder f.eks kjeden Kroger at deres gode resultater i stor grad hviler på deres KLP-satsing, fordi programmet gir dem kunnskap om kundene, som gjør at de kan skreddersy sine tilbud og sin kommunikasjon<sup>3</sup>. Det

3. [http://money.cnn.com/2007/11/21/magazines/fortune/boyle\\_damining.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2007/11/21/magazines/fortune/boyle_damining.fortune/index.htm).

samme sier Tesco<sup>4</sup> i Storbritannia og COOP i Norge. I følge rapporter fra DunnhumbyUS, har 95 prosent av Krogers omsetningsvekst kommet fra de eksisterende kundene<sup>5</sup>.

På tross av at KLP-ene øker i omfang, har programmenes effektivitet vært svært omdiskutert i litteraturen. Arbeidene bidrar heller til å skape forvirring enn å gi klare råd.

SAS (Scandinavian Airlines System) utfordret nylig de eksisterende norske bestemmelsene for lojalitetsprogrammer, og relanserte selskapets Eurobonus-system for innenlandsreiser. Selskapet ønsket at fullprisreisende igjen skulle kunne opptjene bonuspoeng på reiser innenlands. Dette har vært forbudt siden 2001, etter at Konkurransetilsynet slo fast at ordningen påvirket konkurransen i det norske flymarkedet. Argumentet for å lansere programmet på nytt var at selskapet skulle kunne tilby samme produkt til alle sine kunder, og ettersom dette tilbys SAS' kunder i alle land, mente selskapet at også norske kunder burde få dette tilbudet. Saken endte nok en gang opp på pulten til Konkurransetilsynet, og denne gangen fikk de gjennomslag. Nylig rapporterte NA24.no at SAS hevder at bonusprogrammet er bra både for passasjerene og norske flyplasser. Deres største konkurrent, flyselskapet Norwegian, mener imidlertid at beslutningen vil skade konkurranse i flybransjen.

Denne undersøkelsen diskuterer kundelojalitetsprogrammenes effekt på kundeadferd, og artikkelen forsøker å vise hvordan bedrifter kan lykkes med sitt kundelojalitetsprogram. Med utgangspunkt i internasjonal praksis, og funn fra ulike forskningsrapporter, identifiserer vi hva man bør unngå ved etableringen av kundelojalitetsprogrammer.

#### **HVA LOJALITETSPROGRAMMER ER (ELLER MER NØYAKTIG, HVA DE IKKE ER)**

Med så mange ulike kundelojalitetsprogrammer som finnes i dag er det første spørsmålet: Hva er egentlig et kundelojalitetsprogram? Dette er like mye et teoretisk spørsmål som et spørsmål for markedsavdelingen. I det typiske kundelojalitetsprogrammet kan kunden

.....

4. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2164660/Tesco-target-customers-according-wealth-using-Clubcard-data-personalise-website.html>.

5. Takk til Dunnhumby Norge AS, mars 2013.

## **SAMMENDRAG**

En av de største trendene på tvers av alle markeder er bruken av ulike kundelojalitetsprogrammer (KLP-er). Men det er dyrt å skape kundelojalitetsprogrammer som gir god effekt, og kampen om kundene er hard. Derfor er bedrifter lite villige til å velge et kundelojalitetsprogram uten å vite nøyaktig hvordan verktøyet kan bidra til økte resultater. Eksisterende litteratur skaper ofte mer forvirring enn forståelse av hva bedrifter rimeligvis kan forvente av et KLP. Denne artikkelen prøver å øke forståelsen av hvilke verdier som kan skapes med et kundelojalitetsprogram, samt identifiserer potensielle fallgruver. Undersøkelsen som ligger til grunn for artikkelen kan hjelpe bedrifter til å forstå dette verktøyet som et strategisk virkemiddel, og gi kunnskap om hvordan man skal designe et kundelojalitetsprogram som gir bedre marginer.

opptjene bonuspoeng (eller en annen form for poeng) ved kjøp, som kan tas ut i ulike belønninger eller fordeler. I teorien er KLP-er tenkt å være strukturerte markedsføringstiltak for å belønne kundenes lojalitet. Kundene på sin side er ofte skeptiske til programmene, og mistenker dem for å være nok et markedsføringsverktøy som først og fremst gir bedriftene reduserte kostnader, uten at kundene oppnår store fordeler. For å oppfylle sin hensikt bør ethvert KLP inneholde følgende hovedelementer:

- *De bør skape lojalitet:* Hovedformålet med et KLP bør være å skape og belønne medlemmenes adferdsmessige og holdningsmessige lojalitet, og gjøre det enklere å holde på kundene – både gjennom gjenkjøp og det at de fortrekker deg fremfor dine konkurrenter. Et velfungerende program bruker relasjonsbygging for å oppmuntre en forbruker til både å kjøpe oftere, og å øke kjøpsmengden over tid (f.eks. krysskjøp, oppgraderinger). Mange KLP-er fokuserer kun på transaksjoner, og gjør lite for å skape en holdningsmessig tilknytning til varemerket.

- *De bør være strukturerte:* Kundene må (formelt) bli medlemmer i programmet for å motta fordeler. Dermed kan eier av bonusprogrammet identifisere hvert enkelt medlem, og bruke det videre når de skal skape kontakt med kunden. Denne muligheten blir imidlertid ofte dårlig utnyttet (og noen ganger lite forstått), enda denne muligheten faktisk er mye av selve kjernen i verktøyet. Den største fordelene med et bonusprogram er nettopp at det gir innsikt i adferden til alle kundene, og denne innsikten gir bedriften en mulighet til å skreddersy sitt strategiske markedsarbeid, og gjennom dette øke marginene. Til tross for at ulike former for bonusprogrammer er svært utbredt, svarer så mange som 78 prosent av kundene at selv om de oppgir personlige opplysninger til selskapene mottar de likevel lite av verdi i gjengjeld (Pearson 2012).
- *De bør være langsiktige:* Et kundelojalitetsprogram forventes vanligvis å ha en viss varighet, og ha en intensjon om å styrke relasjonen mellom bedrift og kunde. Derfor skal ikke et KLP tilbys med et kort tidsintervall, slik en faktisk gjør med f.eks. en salgskampanje. Et kundelojalitetsprogram er en langsiktig investering i relasjonsbygging, og det er følgelig vanskelig å se effekten gjennom målinger som benyttes for å se på effekten av for eksempel salgskampanjer. En innovativ måte å sikre langsiktige relasjoner med kunder på ble nylig lansert av selskapet Loyalty shares Llc., som lar sine kunder løse inn bonuspoengene de opparbeider seg, i aksjer i selskapene de handler i. På denne måten blir bedriftens lojale kunder også bedriftens aksjonærer.
- *De bør gi fordeler:* Designet av kundelojalitetsprogrammets varierer når det gjelder hvordan poengene opptjenes, og hvordan bonus tas ut. I noen tilfeller skjer det gjennom å tilby 1) produkter/rabatter/gaver (f.eks. Trumf fra Norgesgruppen) eller 2) et medlemskap i en viss medlemskategori (f.eks. SAS-medlemsklassene (Basic, Silver og Gold i Eurobonus LP). Enkelte forskere mener at medlemskapsbaserte programmer er best når en skal skape kundelojalitet, fordi de er godt egnet til å bygge og styrke relasjonen mellom bedrift og kunde. Likevel ser vi fortsatt en dominans av programmer som belønner kjøpshyppighet («bonus-program»), spesielt hos ulike detaljforhandlere. Et KLP skal belønne medlemmene på grunnlag av

deres nåværende eller fremtidige verdi for bedriften. Imidlertid er oftest KLP-belønning basert på oppsamlede (tidligere) kjøp. En stor majoritet av detaljhandlere tilbyr rabatter på kjøp; i detaljhandelsbransjen ligger dette nivået internasjonalt på rundt to prosent. Dette innebærer at kundene må handle for 10 000 kroner i året for å oppnå en opptjening på 200 kroner. Det er begrenset hvor attraktivt dette er for kunden. For en bedrift som generelt driver med lave marginer, kan imidlertid enhver endring i omsetningen fra den enkelte kunden være viktig.

Men det er en internasjonal trend at ulike KLP-systemer for tiden er designet slik at de lokker med et langt bredere spekter av verdier for kunden, verdier som ikke er rent monetære, (f.eks. tjenester, luksusmassasje, turer i varmluftballong, flytimer, møte med favorittskuespiller). Behovet for mer engasjerende belønning må forankres i at programmet er en del av en langsiktig strategi. Dette mangler i stor grad i dag, se våre forslag for fremtiden senere i artikkelen.

- *Løpende markeditiltak:* Eierne av KLP-programmet bør skreddersy markeditiltakene til sine medlemmer, (f.eks. direkte meldinger på e-post, egne medlemsarrangement eller personaliserte tilbud) på løpende basis. Mange forskere og spesialister på KLP-programmer hevder at den virkelige verdien i et KLP-program ikke først og fremst ligger i muligheten til å endre forbrukeradferden eller forvandle illojale kunder til å bli lojale kunder, men heller i muligheten til å gi bedriften sanntidsinnsikt i kundenes adferd. Et medlemskort gir bedriften en betydelig mengde informasjon om individuell kundeadferd (f.eks. kjøp, respons på markedskommunikasjon), som bedrifter kan bruke for å skape mer effektive markedsstrategier. Men dersom all den viktige informasjonen som genereres i et KLP ikke tas i bruk, blir et slikt program mer en kostnad, heller enn et nyttig verktøy for bedret kundekommunikasjon og økt omsetning.

En fersk undersøkelse av skandinaviske selskaper, utført av svenske Trinovo, konkluderer med at satsingen på KLP-aktivitet primært er salgsdrevet. Så mange som 37 prosent av lederne som svarte oppgir «økt omsetning målt i CRM-systemet» som det viktig-

ste målet for satsingen på KLP<sup>6</sup>. Det er for så vidt ikke noe galt i dette isolert sett, dersom omsetningsøkningen kommer som en følge av den styrkede relasjonen bedriften får til sine kunder. Det må imidlertid være dette overordede målet som er det sentrale beslutningspunktet.

### HVA KAN ET KLP GJØRE BIDRA TIL?

Når man vurderer om man skal introdusere et KLP, og skal ta stilling til hvordan det skal ruller ut, er det avgjørende at bedriften har realistiske forventninger til både kostnadene og mulige gevinster ved en slik investering. Kostnadsnivået for innføring og implementering av et KLP vil variere, avhengig av bedriftens størrelse, hvilke IT-systemer bedriften allerede har, samt hvorvidt man ønsker å utvikle programmet selv eller kjøpe det. Tall antyder at kostnaden for et KLP-program spenner fra rundt 1-2 prosent av omsetningen i supermarkeder, til 3-5 prosent av omsetningen i andre industrier (Beal 2004). Selve plastkortene eller medlemskortene, er billige, og koster rundt fire kr per stk. Kortene i seg selv er imidlertid verdiløse dersom de ikke settes inn i et system. Det anslås at den britiske apotekkjeden Boots investerte 30 millioner britiske pund i lanseringen av sitt Advantage Card KLP i 1997 (Temporal and Trott 2001). I følge Bring.no<sup>7</sup>, koster det mellom NOK 50 000-300 000 å introdusere et kundelojalitetsprogram, og mellom NOK 3000-20 000 NOK i måneden å drifte det. Med slike kostnader er det opplagt viktig å analysere gevinsten av denne investeringen i sin helhet, slik at KLP-et ikke blir en ren kostnad, men en investering som tilfører merverdi.

En av de vanligste årsakene til at et KLP er mislykkes er at de blir introdusert uten at bedriften samtidig endrer kundestrategien. Dette betyr at den viktige forutsetningen for å skape et vellykket KLP er at bedrift på forhånd har en klar formening om hva dette programmet egentlig kan gjøre for deres bedrift, og hvilke strategiske endringer som må skje – i tillegg til selve utrulling av kundelojalitetsprogrammet.

### VIL ET KLP GJØRE KUNDENE «LOJALE»?

Praktikere og akademikere diskuterer dette spørsmålet med stor entusiasme. Spørsmålet om hvor lojale

kunder kan bli som følge av et kundelojalitetsprogram, avhenger imidlertid av hvordan bedriften definerer «lojalitet». Enkelte bedrifter mener at en lojal kunde er en som stadig kommer tilbake for å handle. Her ligger noe av kjernen, for det er ikke tilstrekkelig å vite at kundene kommer tilbake: Bedriften må også vite hvorfor kundene velger å komme tilbake: Er det på grunn av at de er fornøyde og ønsker å opprettholde et forhold til deres bedrift, eller er det fordi det på nåværende tidspunkt ikke finnes noen bedre alternativer? Virkelig kundelojalitet består av to elementer: den adferdsmessige avgjørelsen om gjenkjøp av et varemerke/produkt, og en holdningsmessig tilknytning til varemerket/bedriften (Dick and Basu 1994). Hvis et kundelojalitetsprogram skal ha en varig effekt på medlemmenes lojalitet, må KLP-et styrke kundens adferd, men det må også styrke deres holdningsmessige relasjon utover det enkelte kjøp. I dag er de fleste KLP-ene hovedsakelig fokusert på «gevinstkvantitet» (basert på tidligere kjøp), noe som ofte bidrar lite til å bygge og styrke holdningsdimensjonen. På den annen side, Wall Street Journal (2012)-rapporten<sup>8</sup> viser at mange ledere (feilaktig) definerer lojalitet ved kun å fokusere på kundenes følelser og emosjoner når de blir spurt om hvordan de beskriver sine mest lojale og attraktive kunder.

En kunde kan føle seg lojal, eller ønske å være lojal mot et varemerke, men har kanskje ikke råd til å kjøpe dette varemerket, eller ender opp med å kjøpe et annet varemerke av praktiske årsaker. Slik lojalitet har liten reell verdi for bedriften i øyeblikket, fordi den ikke fører til økt omsetning. Men den kan representere et viktig fremtidig potensial.

Det første spørsmålet en bedrift bør stille seg når den planlegger et KLP, er derfor om den klart forstår motivene, følelsene og adferden til sine kunder. Det er også avgjørende at man har klart for seg hvilke av disse kundene/segmentene den ønsker å bygge bedre relasjoner til. Når analysen av kundenes kjøpadferd kobles med informasjon om deres holdninger til varemerket/bedriften, kan ikke bedriften bare identifisere hvem dens lojale kunder er, men også finne ut hvilke av dem som er mest lønnsomme. Likevel ser en at et KLP alt for ofte introduseres som et motsvar på økt

6. Takk til Trinovo Consulting, januar 2013.

7. <http://www.bring.no/67620/lojalitetsprogram#priseksempler>.

8. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203353904574149041326829628.html>.

konkurranse, og da uten at bedriften har gjort denne viktige analysejobben først.

#### HVA VI KAN LÆRE AV DETTE?

**Det første vi må gjøre er å slutte å tro at et kundeloyalitetsprogram på en enkel måte tiltrekker seg nye kunder, og gjør dem til lojale og langsiktige kunder.**

Internasjonal forskning og praksis viser at de kundene som mest sannsynlig blir medlemmer i et kundeloyalitetsprogram, og aktivt deltar i både poengopptjening og innløsning av opptjente fordeler, faktisk er de kundene man allerede har. Det er kunder som bor i nærheten, og som allerede finner det praktisk å handle der de handler. Når disse kundene skal ta stilling til om de skal bli medlemmer i programmet eller ikke, vurderer de alltid hvor praktisk det er og hva de må ofre for å oppnå de fordelene et KLP vil tilby (f.eks. «Handler jeg ofte nok hos denne butikken til at jeg ganske lett kan oppnå de fordelene som programmet tilbyr?»). Det er de kundene som konkluderer med at fordelene kan oppnås uten for store anstrengelser som mest sannsynlig takker ja til et medlemskap. Disse kundene handler oftest allerede mye og ofte, og har sterke holdninger og et høyt engasjement i utgangspunktet. Det er følgelig liten grunn til å forvente at forbrukerne som ikke allerede er kunder skal storme til butikken når det plutselig introduseres et KLP. Skulle det skje, som en følge av at programmet fremstår som attraktivt for kundene, er det viktig å være oppmerksom på at bedriften ikke må å utlove bonuser av høy verdi og som medfører for høye kostnader da disse nye kundene kan ha blitt medlemmer utelukkende for å høste fordelene. Faktisk er det slik at både nye og eksisterende kunder som er mer fordelsensitive enn lojalitetsbyggings-sensitive, er de minst lønnsomme. De ønsker ikke en langsiktig relasjon, de har sannsynligvis medlemskort i flere andre butikker, og skifter raskt beite, etter at de har høstet fordelene. Enkelte bedrifter har gjort feilen å introdusere så lukrative medlemsfordeler at de har redusert marginene sine i betydelig grad. Da koster et KLP mer enn det smaker.

**Den andre vi må unngå er å belønne og tiltrekke illojale kunder på bekostning av lønnsomhet** (f.eks. belønne kunder som ikke er interesserte i å være en lojale utøver å høste kortsiktige fordeler og utnytte rabatter).

Men når vi har slått fast at de som først blir medlemmer i et KLP er de som allerede er kunder, og at eventuelle nye kunder i begrenset grad er lønnsomme kunder, er spørsmålet: Hvorfor trenger en bedrift et KLP i det hele tatt?

Selv om innføringen av et kundeloyalitetsprogram ikke er den beste metoden å tiltrekke seg nye kunder på, kan et KLP gjøre mye for bedriftens eksisterende kunder. I første rekke kan de bidra til å bedre og vedlikeholde forholdet til eksisterende kunder og de kundene som er de mest verdifulle. I dag er en eller annen form for kundeloyalitetsprogram tilgjengelig fra de fleste bedrifter, få har råd til å la være å ha et tilbud. Dagens kunder forventer en eller annen belønning for sin lojalitet.

Men det er viktig å være klar over at et KLP må sees i et langsiktig perspektiv. Man bør altså ikke forvente umiddelbare effekter. Innsamling av kundedata er derfor grunnleggende. Forskning viser at de lønnsomme kundene kun utgjør rundt 20 prosent av kundemassen, mens hele 60 prosent av kundene ikke tilfører lønnsomhet, mens de siste 20 prosentene av kundemassen er direkte ulønnsomme. Denne sammensetningen viser hvor vanskelig det er å finne balansen mellom å gjøre programmet tiltrekkende, og å bidra til å skape bærekraftige, langsiktige kunderelasjoner.

Dette er en oversikt over hva et KLP faktisk kan bidra til gjøre for bedrifter (basert på tilgjengelig forskning og erfaring).

**1. Et KLP kan få kunder til å komme tilbake, og handle oftere enn før.** Med andre ord bidrar et KLP til at dine kunder til å bli værende hos deg, og ofte øker kjøpefrekvensen over tid. Tallene viser at det primært er kjøpsfrekvensen som øker, mens effekten på beløpet som brukes per kjøp er mindre.

For kunder som blir medlemmer kan opptjening av poeng (mot en belønning) skape økonomiske og psykologiske barrierer, som hindrer dem i å skifte leverandør. Et medlem i SAS Frequent Flyer BP, finner det for eksempel ikke lønnsomt å velge et annet flyselskap, selv om en enkeltbillett kan være billigere hos andre. Det er fordi de på sikt mener det er lønnsomt å tjene opp bonuspoeng, som etter hvert kan tas ut i gratisreiser. De vil ikke gi slipp på belønningen som ligger i lojaliteten. Dette forsterkes av det faktum at de oppsamlede poengene bare er gyldige i tre år. Ved å bruke et annet flyselskap, øker vedkommende sjansen for at gevin-



sten ikke kan tas ut, men utløper før en har oppnådd tilstrekkelig antall poeng for å ta ut gratis reiser. Slike byttekostnader kan utgjøre så mye som 8–12 prosent av billettprisen.

Selv om et KLP-medlemskap kan skape visse former for barrierer, som hindrer at man velger andre, bør en være observant på at dette også kan slå andre veien. Kunder reagerer svært negativt når de føler seg «fanget» eller blokkert i en relasjon. Svaret på dette er mottiltak de kan kontrollere: De nekter å kjøpe, sprer negativomtale eller oppretter negative grupper i sosiale medier. Da NSB i sin tid tok i bruk sosiale medier, oppdaget de at de allerede hadde en Facebook-side, nemlig en hatside.

Den siste tiden har vi sett at selskaper som tidligere har bygget byttebarrierer for å beholde kundene sine nå slipper opp på disse. Treningskjedene FreshFitness og Evo skapte betydelig endring i det norske markedet da de introduserte medlemskap uten bindingstid, noe som hos de andre aktørene hadde vært vanlig for beholdesine medlemmer. Da nykommerne begynte å ta markedsandeler, måtte kjedene Elixia og SATS endre sine medlemsvilkår, og frafalt det tidligere kravet om bindingstid.

På tross av ulike former for byttebarrierer vil kundelojalitet i et KLP først og fremst avhenge av medlemmenes egentlige motivasjon for å forbli kunde. Vanligvis er denne motivasjon knyttet til deres holdninger til varemerket, følelser for bedriften og følelsen av tilhørighet; alle variabler som i stor grad kan kommuniseres gjennom sosiale medier. Dersom kundene har sterke, positive følelser for bedriften eller varemerket, gir de gode anbefalinger som gir et godt renommé. Dette skaper verdi. Et godt eksempel er Elixias «Verv en venn»-program, der Elixias eksisterende medlemmer får to måneders gratis medlemskap for hver venn de verver.

Kundetilfredshet og lojalitet kan styrkes dersom KLP-et tilbyr attraktive og engasjerende fordeler som fremstår som verdifulle for kundene. Men effekten varierer, avhengig av typen fordeler som tilbys. Mens økonomiske insentiver i hovedsak føler til økt omsetning, påvirker sosiale eller mykere fordeler (som fordeler gjennom spesialbehandling i kjøpsøyeblikket) hovedsakelig kundens lojalitetsfølelse. Økonomiske insentiver (som rabatter og pengepremier) kan til og med fungere mot sin hensikt, ved at lojaliteten mot

varemerket reduserer, fordi det heller oppstår lojalitet til hendelser som rabatter eller kampanjepriser. Vår påstand er at de fleste kundelojalitetsprogrammer i Norge i dag (og i enkelte andre skandinaviske land) i for stor grad fokuserer på å gi kundene økonomiske belønninger, som rabatter (verdikuponger). Det gjør ikke bare at kundene blir mer følsomme for rabatter, men det fører også til en slags «priskrig» (dvs. KLP-krig) mellom bedrifter. De ulike tilbyderne må balansere sine kundelojalitetsprogrammer nøye for å sikre at de både gir kundene økt verdi, og øker verdien av varemerket, ved at det blir relevant og spennende. Rene, økonomiske fordeler i et KLP avleder ofte oppmerksomheten fra arbeidet med å bygge opp varemerket.

**2. KLP-er kan føre til at kundene kjøper mer fra bedriften.** For produkter og tjenester som kjøpes ofte, eller i mindre mengder, er det vanligvis flere leverandører som tilbyr kundene det samme produktet (f.eks. dagligvarer eller bensin). I dette markedet finnes det nesten ingen kunder som er lojale mot kun én forhandler. Tall anslår at ikke mer enn 10 prosent av kundene i dagligvarebransjen holder seg til kun én enkelt butikk eller kjede. Kun åtte prosent av dem som flyr ofte, betrakter seg selv som helt lojale mot kun ett flyselskap. Disse bedriftene er derfor på konstant jakt etter å øke sine andel av lommeboken hos enkelte forbruker. Et KLP kan være verktøyet for dette. Over tid øker et KLP andelen av forbrukerens totalkjøp, på bekostning av hva de handler hos konkurrentene. Dersom kundene ser verdien av kundelojalitetsprogrammet, kan et medlemskap føre til økt kjøp fra kunden, noe som i neste omgang øker lønnsomheten. Den største endringen i omsetning fra en medlemskunde kan forventes noen måneder etter innføringen av et KLP.

Bedriftene rådes ofte til å fokusere på sine «beste kunder», de som handler mest på nåværende tidspunkt. Bedriftene bør imidlertid ikke forvente at den største endringen i omsetning skal komme fra deres «beste» kunder. Faktisk er det slik at de medlemmene som mest sannsynlig øker sine kjøp, i hovedsak er de som handler fra små til medium kvanta, et kundesegment som ofte betraktes som mindre relevant i lojalitetsbyggingsstrategier. Forklaringen er enkel, kunder som allerede gjør størstedelen av sitt innkjøp hos deg, har allerede gjort sine valg, og dedikert en stor andel av sine kjøp til sine favorittbedrifter. De

har dermed mindre rom for å øke forbruket sitt, dvs. de har en øvre grense når det gjelder forbruksnivå. De største kundene handler dessuten allerede så mye at de forventer ganske solide rabatter. På den annen side kan mindre kundene øke sin kjøpsandel ved å bytte fra dine konkurrenter til deg. Empiri viser at bedrifter i dag i stor grad retter sine tilbud og kommunikasjon mot de tyngste kundene. I et forsøkt på å gjøre sine tilbud mer relevante, snakker de mest til de kundene som allerede handler oftest, uten å ta hensyn til effekten av kjøpsbegrensninger (det er begrenset hvor mye brus vi kan drikke eller hvor mange hamburgere man kan spise). Når en kunde liker et produkt, stiger konsumentens nytte bratt ved de første kjøpene. Men etter en viss mengde, synker grensenytten for hver konsumerte enhet, noe som skaper en såkalt omvendt U-kurve. Vårt råd er derfor å vurdere hvordan de skal nå nye kunder, og heller øke lønnsomheten ved å satse på kryssalg, heller enn å bare øke omsetningen fra det som allerede er de beste kundene, se vår diskusjon i neste avsnitt.

Den tredje feilen bedrifter gjør er å overvurdere viktigheten av tunge brukersegmenter, og undervurdere potensialet i andre segmenter, spesielt for kunder som på nåværende tidspunkt kjøper mindre, men har potensial for å utvikle langsiktige relasjoner med bedriften. Det ligger en fare i å pleie relasjonene til sine «beste» kunder på bekostning av kunder som handler sjeldent, eller legger igjen lite penger. Mange varemerkeledere har fortsatt en tendens til å mene at de bør fokusere sin oppmerksomhet kun på de beste kundene, og belønne dem med fordeler som er dyre for bedriften. De burde fokusere mer på hvordan fordeler som er rimelige å tilby kan føre til økt omsetning som gir bedre marginer (Wansink 2003). Hva som er den «beste» kunden virker å være tvetydig, gitt at definisjonen på hva som utgjør den «beste» kunden varierer fra bedrift til bedrift. Videre har kunder i forskjellige segmenter ulik motivasjon for sin lojalitet. Dette forsterkes av at ulike kunder er på forskjellige stadier i egen livssyklus, og i relasjon til bedriften (nye kunder, de som er på vekst og utviklingsstadiet, modne og langsiktige kunder, kunder som er i ferd med å bytte leverandør). Svaret på hva som er de beste kundene finnes ved å analysere lønnsomheten, og se den opp mot den potensielle, langsiktige verdi hver kunde (eller kundeselement) har, og å velge skreddersydde lojali-

tetsstrategier for hvert av segmentene. Dette skaper de beste marginene.

Generelt hjelper et KLP- deg med å beholde en høy omsetning fra de allerede lojale kundene, mens de fører til at mindre lojale kunder øker sitt relative forbruk over tid. Det er viktig å være klar over at et KLP virker ulikt på ulike kundeselement og dermed bedriftens lønnsomhet. Allerede lojale, tunge forbrukere vil med større sannsynlighet innløse fordeler som skapes i et kundelojalitetsprogram, og vil dermed respondere godt på priskampanjer. Dessverre er det en overbevisning i mange markedsavdelinger at lojalitet er lik lønnsomhet (når de referer kun til tunge forbrukere uten å kjenne deres holdninger).

**3. KLP-er kan være nyttige for kryssalg og mersalg.** Kunder som har blitt medlemmer basert på en motivasjon om å bygge en langsiktig relasjon til bedriften, er tilbøyelige til å utvide denne relasjonen over tid. Etter hvert som kunder blir vant til et bestemt produkt eller en tjeneste, og eventuelt er fornøyd, så øker de fremtidigekjøp (dvs. fly oftere med Norwegian). De vil dessuten være interesserte i å prøve andre produkter eller tjenester fra samme leverandør (krysskjøp), dvs. bruke kortet fra Norwegian Bank, eller oppgradere sine eksisterende produkter/tjenester til et høyere nivå, altså mersalg (f.eks. betale for setereservasjoner eller ekstra bagasje). Dette ser vi spesielt i programmer der flere selskaper samarbeider. Er man f.eks medlem av Nordic Choice-klubben, kan man tjene poeng når man bruker Hertz, Avis, Sokos-hoteller og kjøper avisen Dagens Næringsliv. Muligheten til å skaffe seg tilleggs poeng kan påvirke medlemmene til å samle sine kjøp innenfor et bestemt nettverk av bonuspartnere.

Medlemmer som allerede karakteriseres av høy lojalitet, og generelt er fornøyd med tilbudet av produkter, er spesielt tilbøyelige til å utvide sine kjøp ved ulike former for krysskjøp. En undersøkelse av samarbeidsprogrammet til et flyselskap og dets partnere, viser at kunders bruk og tilfredshet med kjernetjenesten (flyselskapet) øker krysskjøpet fra partnerne (f.eks. hoteller), som igjen forsterker bruken av kjernetjenesten. Disse virkningene ser imidlertid ut til å være begrenset til svært supplerende partnere, og forsterkningsmekanismen gjelder ikke for partnere der suppleringsfaktoren ikke er så sterk (mellom selskaper). Derfor gjenstår et interessant spørsmål: Er

det bedre å drive et varemerkebeskyttet KLP alene, eller bør man gjøre det i samarbeid med partnere? Dette spørsmålet er sentralt når man skal forsøke å si noe om utviklingen for kundelojalitetsprogrammer fremover.

**4. KLP-er gir viktig innsikt i kundenes preferanser, noe som øker bedriftens mulighet for å drive effektivt.** Flere av spesialistene på kundelojalitetsprogrammer mener at den virkelige verdien i et KLP ligger i den informasjonen man får tilgang til om sine kunder. Disse kundedataene er grunnlaget for å øke effekten av markedsarbeidet. De skaper varige og bærekraftige konkurransefordeler, som gir verdi både til bedrift og kunde. Informasjonen som genereres gjennom medlemskortene, avslører kundenes kjøpsmønstre og preferanser, slik at bedriftene kan skreddersy sin kommunikasjon og markedsførings-tilbud til hver enkelt kunde. Slik får de informasjon om produkter de faktisk er interesserte i, i stedet for et tilfeldig utvalg av produkter som tilbudsbrosjyrer ofte representerer. Kunnskapen kan også brukes til å utvikle nye produkter som bedre kan oppfylle kundens behov. Ett av de mest vellykkede eksemplene på en slik tilnærming, er den britiske kjeden Tesco, som bruker informasjon fra sitt Clubcard-LP for å justere katalogene og øke verdien av sine tilbud til sine programmedlemmer. Allerede i 2004 trykket Tesco over fire millioner ulike varianter av sin kvartalsvise brosjyre, for å sikre at den enkelte kunde får de tilbudene og rabattene som er mest relevante for dem. I samarbeid med DunnhumbyNorge bruker COOP samme tilnærming overfor sine 1,3 millioner LittDitt-medlemmer, for å tilpasse kataloger og kommunikasjon. Basert på den informasjonen som LittDitt-kortene genererer, justerer COOP sitt produktutvalg, og sender ut personaliserte (1 til 1) kuponger til LittDitt-medlemmer, med tilbud som er relevante for hver kortholder. Etter at kampanjebrosjyrene ble justert basert på kundedataene, økte COOP kjøp fra forsidebaserte kampanjer med 61 prosent, mens veksten i omsetning etter samlede kampanjer og generelle kampanjeløft var henholdsvis 8 og 3,3 prosent.<sup>9</sup>

Den fjerde viktige feilen man må unngå er å introdusere et KLP uten å være sikker på at man har tilstrekkelige systemer for å håndtere og analysere de kundedataene man får tilgang til. Som kundespesialisten Clive Humby, fastslo (i Powell 2004:359):

«Mange selskaper samler inn store mengde data, men er ikke i stand til å dra nytte av dem. Det kunne de gjort hver dag og hver uke. De bruker millioner av pund på å samle inn data, men er ikke forberedt på å bruke millioner av pund på å analysere det de får vite. Det de prøver å gjøre er å videreføre fordelene fra salgs- og kampanjevirkningene til lojalitetsprogrammet. Det vil aldri fungere. Å bare måle hvor mye programmet ditt koster, og se hvilke salg det genererer, forteller deg ingenting.»

Trinovo Consultings undersøkelse avslører nettopp at skandinaviske ledere har problemer med å kunne utnytte all informasjonen de har tilgang på. Begrensninger i IT-systemer, og andre bedriftsinterne hindringer, representerer den største utfordringen når bedrifter skal analysere og anvende disse dataene.<sup>10</sup>

#### EFFEKTEN AV KONKURRANSE

Hvor vellykket et KLP blir, avhenger i stor grad av hvordan konkurransen med andre aktører ser ut, og bedriftens relative markedsandel. Den største konkurransefordelen for et KLP oppstår selvsagt når konkurrentene ikke har et tilsvarende program. Etter hvert som konkurrentene tilbyr det samme, faller effekten av en bedrifts KLP. Da kan kunder få fordeler hos andre tilbydere, og konkurransen i markedet er som den var før noen introduserte et KLP. Derfor synker KLP-enes generelle effektivitet etter hvert som metningsnivået med KLP-er i markedet øker. Unntaket er om KLP-et skaper en ekstra etterspørsel som utvider kategorisalg. Mange vestlige markeder er i ferd med å nå et metningsnivå for kundelojalitetsprogrammer. I 2010 hadde amerikanske familier mer enn 18 ulike medlemskap, men de brukte kun åtte av disse aktivt. Virkningen av et KLP synker med antall KLP-er kundene er medlemmer i. For eksempel synker den potensielle økningen i relativt kjøp ca. 50 prosent hvis kortholderen også deltar

9. Takk til COOP Norge AS og DunnhumbyNorge AS, mars 2013.

10. Takk til Trinovo Consulting, januar 2013.



i minst fire andre KLP-er. Man kan si at bedrifter kun bør ta i bruk KLP-system dersom det er en del av deres strategiske retning, og bedriften allerede har en vellykket forretnings-/markedsstrategi, der et KLP kan virke utfyllende. Man kan ikke forvente at KLP kan veie opp for svakheter i bedriftens tilbud. Hvis kundene ikke er interessert i bedriftens produkter, og de ikke ser den sanne verdien i en bedrifts tilbud, kan ikke et KLP endre på dette. De meste vellykkede KLP-ene finner vi i bedrifter som allerede har en relativt høy markedsandel. Dette har de fordi de allerede har utviklet vellykkede markedsføringsstrategier, og et KLP forsterker allerede gode beslutninger. Derfor er det sannsynlig at bedrifter som introduserer et KLP lenger etter sine konkurrenter – utelukkende som et svar på det de andre gjør, ikke lykkes. Men denne feilen er det mange som gjør.

### FREMTIDENS KLP-ER, HVA KAN MAN FORVENTE?

KLP-er øker i antall og popularitet. Imidlertid forsøker mange bedrifter fortsatt å finne ut av om det er nødvendig for dem å lansere et kundelojalitetsprogram, i alle fall når alle konkurrentene gjør det.

Spørsmålet burde være heller være er *hvilket* lojalitetsbyggingsalternativ man skal ta i bruk, enn *om* man skal ta i bruk ett. Det er på tide med en grundig gjennomgang av hvilke KLP-konsepter som er tilgjengelige på skandinaviske markeder. Hvor mange av dine kunder føler at det lønner seg å være en lojal kunde? Svært få av de KLP-ene som er i bruk i dag gir mulighet til å være pro-aktiv i forhold til kundene, og belønne kunder for deres fremtidige verdi. I hovedsak er programmene begrenset til å tilby kundene kuponger/rabatter for tidligere kjøp. Dersom KLP-er primært konkurrerer ved å tilby rabatter som belønning, er det fare for at det skapes priskriger, der spørsmålet er hvem som kan tilby de største rabattene. Det kan paradoksalt nok føre til høyere illojalitet blant kundene (der de bytter fra en leverandør til en annen), og legge press på marginene i en hel bransje. Et annet aspekt, som ofte overses, er at det viktig med belønning basert på langsiktigheten i kundeforholdene, heller enn bare forbruksnivå. Langsiktige, lojale kunder anses å være det viktigste en bedrift har, men i praksis er det ofte de «nye» kunder får de beste tilbudene. Se bare på Elixias kampanje, der den som har vært lojal kunde i ti år må betale dyrt for en time hos personlig trener. En ny kunde får en slik time gratis.

Problemstillinger knyttet til KLP-er påvirkes også av den digitale og mobile (r)evolusjonen. Rundt i verden introduseres digitale og mobile innovasjoner, som gjør det mulig for bedrifter å kommunisere med sine medlemmer på en mer effektiv måte. Ved bruk av ulike apper for mobil, kan man nå medlemmer med skredersydd kommunikasjon mens de handler, eller er på farten andre steder. American Express oppgraderte i 2011 sitt populære kundelojalitetsprogram, Membership Rewards, til en digital plattform, som gir dem muligheter til å kommunisere med kundene gjennom smarttelefoner og nettbrett. Løsningen gjør at kundene lett får tilgang til informasjon om fordeler og opparbeidet bonus, men gir dem også mulighet til å få ekstra tjenester, f.eks. å finne nærliggende flyplass-lounger, lese om lokale hendelser eller handle på nettet, skanne strekkoder og sammenligne priser. I disse dager introduserer Tesco en gratis wi-fi-tjeneste i sine butikker, der Clubcard-eiere kan bruke smarttelefonene sine for å sette opp handlelister, og Clubcard-appen forteller dem umiddelbart hvor varene befinner seg i butikken. I tillegg tilbys de produkter som de kan være interesserte, tilbud som er basert på tidligere kjøpsadferd.

I Korea introduserte Tesco interaktive boards på undergrunnsstasjoner, som hadde bilder av hyller fulle av produkter. Mens kundene venter på togene sine, kan de skanne strekkoder for virtuelle produkter og bestille produktene levert hjem til seg.<sup>11</sup>

Vi tror at det kommer flere former for innovative løsninger på ulike kundelojalitetsprogrammer på det norske markedet. Mange av dem kommer i ulike former for apper. Likevel gjentar vi advarselen om at det å ha en slik app ikke automatisk gir en bedrift et effektivt KLP. Det er også grunn til å rope varsku i forhold til utbredelsen av antallet tilbud. På samme måte som problemet med «full lommebok» (en rekke medlemskort som sjelden blir tatt ut av lommeboken) når også forbrukerne samme «full telefon»-nivå. På bare ett år, fra 2011 til 2012, har gjennomsnittsantallet på apper per smarttelefon hoppet med 28 prosent, fra 32 apper til 41 apper per telefon.<sup>12</sup>

11. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2164660/Tesco-target-customers-according-wealth-using-Clubcard-data-personalise-website.html#ixzz2MfSqKXlM>.
12. <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2012/state-of-the-appnation-%C3%A2%C2%80%C2%93-a-year-of-change-and-growth-in-u-s-smartphones.html>.

Som en følge av økt utbredelse av brukere av KLP-er, forventer vi to viktige trender. For det første vil vi sannsynligvis få nye mellomledd, som vil bistå kundene i å samle og presentere informasjon om ulike tilbud og rabatter, og gjør de enklere for dem å håndtere flere medlemskap. Eksempler på dette er apper fra LoyalBlocks, Key Ring eller Card Star, som kundene kan laste ned. Når de så besøker dagligvarebutikker der de har medlemskap, blir de automatisk gjenkjent av appen, som «fanger opp» deres medlemskort mobil, og dermed kan sende skreddersydde kampanjer direkte til deres mobiltelefoner<sup>13</sup>.

Den nest trenden vi forventer er økt *nettverksbygging mellom partnere som utfyller hverandre*, der varemerkebeskyttede bedrifts KLP-er vil bli koblet sammen, eller gjennom økte samarbeidsprogrammer. Dette har allerede skjedd i Europa, og vil ventelig skje i Skandinavia i tiden som kommer. Ironisk nok ble ett av de første samarbeidsprogrammene i Norge, Domino-

kortet fra Rimi, Ica, Telenor Statoil, If, Dressmann og andre, avvirket i 2002, fordi «forbrukernes» interesse for kundelojalitetsprogrammer var synkende, i følge administrerende direktør Siri Jystad<sup>14</sup>.

Som en følge av at skandinaviske kunder reiser mer, bør bedrifter revurdere sine rent nasjonale programmer, der kunder ikke kan opptjene poeng for kjøp i samme kjede i et annet land. Detaljkjeden Mexx har for eksempel synkronisert sine nasjonale KLP-er slik at norske kunder kan opptjene og ta ut sine poeng også der kjeden er til stede i andre land. Rickard Gustafson, administrerende direktør i SAS, forsvarer beslutningen om nylansering av deres bonusprogram i Norge med selskapets behov for å levere samme produkt (hele produktet) til sine kunder over hele verden<sup>15</sup>.

Vi håper denne artikkelen vil bidra til bedre forståelse av virkningen av kundelojalitetsprogrammer i næringslivet, og stimulere fremtidig forskning på dette spennende området. M

13. <http://www.loyalblocks.com/how-it-works>.

14. <http://www.vg.no/nyheter/okonomi/artikkel.php?artid=8792688>.  
15. <http://www.hegnar.no/personlig.okonomi/article721036.ece>.

## REFERENCES

- Beal, B. (2004). Getting Loyalty Programs Right, retrieved on 03/21/2011 from SearchCRM.com, <http://searchcrm.techtarget.com/news/992695/Getting-loyalty-programs-right>.
- Dick, A.S. & K. Basu (1994). Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2): 99–113.
- Dorotic, M., Bijmolt, T.H.A & P.C. Verhoef (2011). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Future Directions, *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 217–237.
- McPherson, A. (2012). Business Strategy: Results from the 2012 Consumer Payments Survey, *IDC Financial Insights report* no. FIN235594, (June 2012), available from: <http://www.idc-fi.com/getdoc.jsp?containerId=FIN235594>.
- Powell, S. (2004). The Success of the Tesco Clubcard In Winning Customer Loyalty, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(7): 358–360.
- Strategic Direction, (2007). Tesco Leads the Way in the Loyalty Program Stakes: UK Supermarket Succeeds Where So Many Others Fall Foul, *Strategic Direction*, 23(2):na.
- Temporal, P. & M. Trott (2001). Romancing the Customer, retrieved on 03/15/2011 from <http://www.brandingasia.com/cases/boots.htm>.
- Wansink, B. (2003). Developing a Cost-effective Brand Loyalty Program, *Journal of Advertising Research*, 43 (September): 301–309.