



Bonusens roll i lojalitetsprogram

Slutrapport för forskningsprojektet ”Bonusens roll i lojalitetsprogram - en litteraturöversikt”

HAKON SWENSON
STIFTELSEN

FÖRFATTARE
MARCUS HAGSTRÖM

RAPPORTNUMMER
2022:02



Fakta om projektet

Studiens namn

Bonusens roll i lojalitetsprogram - en litteraturöversikt

Beviljat anslag

195 000 kronor

Projektledare

Sara Rosengren, professor Handelshögskolan Stockholm

Projektdeltagare

Sara Rosengren, professor, Handelshögskolan Stockholm

Johan Hagberg, professor, Handelshögskolan Göteborg.

Marcus Hagström, Forskningsassistent, Handelshögskolan Stockholm

Anslagsförvaltare

Handelshögskolan Stockholm (SIR)

Projektid

Juni 2021 – april 2022

Förord

Hakon Swenson stiftelsen

Hakon Swenson stiftelsen gav år 2021 anslag till forskningsprojektet ”Bonusens roll i lojalitetsprogram – en litteraturbaserad förstudie”.

Lojalitetsprogram är mycket vanliga inom detaljhandeln varför det finns stort behov av att veta mer om hur de påverkar kundbeteende, försäljning, lönsamhet mm. Hakon Swenson stiftelsen ser ett stort värde i den litteraturöversikt projektet resulterat i och hoppas att kunskapen ska stimulera till mer forskning på området lojalitetsprogram.

Hakon Swenson Stiftelsen vill tacka Sara Rosengren för ett väl genomfört forskningsprojekt!



*Lena Litens,
Ordförande Hakon Swenson stiftelsen*

Förord projektledare

I denna populärvetenskapliga rapport presenteras resultat från forskningsprojektet ”Bonusens roll i lojalitetsprogram – en litteraturbaserad förstudie”. Projektet finansierades helt av Hakon Swenson Stiftelsen och pågick över 9 månader med start sommaren 2021.

Projektet leddes av Sara Rosengren, professor i retail vid Center for Retailing på Handelshögskolan i Stockholm i samarbete med Johan Hagberg, professor i marknadsföring vid Centre for Retailing på Göteborgs universitet. Marcus Hagström (BSc Retail Management, Handelshögskolan i Stockholm) jobbade som forskningsassistent i projektet och var huvudansvarig för genomförandet av litteraturstudien.

Lojalitetsprogram har sedan deras genomslag i slutet av 1980-talet blivit vanligt förekommande inom detaljhandeln och detta projekt syftade till att undersöka kunskapsläget kring effekterna av

införande, förändringar och avskaffande av bonus i lojalitetsprogram. Det finns en mycket omfattande forskning kring lojalitetsprogram, men utifrån projektet ser vi ett behov av ytterligare studier om bonusars roll i lojalitetsprogram samt att forskningen bör studera nya typer av belöningar (t ex baserade på andra typer av beteenden än köpvolymer). Det är vår förhoppning att den aktuella litteraturöversikten kan tjäna som en grund för sådana ansträngningar.

Jag vill som projektledare tacka alla projektmedlemmar för arbetet i projektet. Ett stort tack även till Hakon Swenson Stiftelsen vars finansiering varit en förutsättning för att projektet skulle kunna genomföras.

Stockholm, augusti 2022 Sara Rosengren

Sammanfattning

Under de senaste decennierna har lojalitetsprogram blivit vanliga på flertalet konsumentmarknader, såsom resor, hotell och restaurang samt inom detaljhandeln. Även om det finns stor variation vad gäller innehåll och struktur på lojalitetsprogrammen är en gemensam nämnare att de flesta erbjuder någon form av monetär belöning (ofta en bonus) kopplad till köpvolum.

Det finns omfattande akademisk forskning som på olika sätt undersöker lojalitetsprogrammets innehåll och effekter. Ett flertal litteraturöversikter ger en överblick över lojalitetsprogrammets utveckling och nuläge, men tar inte hänsyn till bonusarnas roll i lojalitetsprogram specifikt. För att bättre förstå vilken roll bonusen spelar genomfördes under hösten 2021 en litteraturstudie av engelskspråkig akademisk forskning om lojalitetsprogram (se Hagström et al 2022, för mer information). Baserat på vår litteraturgenomgång kan vi dra följande slutsatser kring effekterna av 1) införande, 2) förändringar och 3) avskaffande av bonusar i lojalitetsprogram:

P1. Att införa ett lojalitetsprogram med en bonus har en positiv inverkan på kunders vilja att gå med i ett lojalitetsprogram samt på framtida köpbeteende. Effekterna beror dock på typen av bonus och varierar mellan olika kundgrupper.

P2. Att införa ett lojalitetsprogram med bonus har en positiv effekt på försäljning och bruttovinst, men effekten beror på målgrupp, konkurrensmiljö och det land där de införs.

P3. Förändring av bonusen i lojalitetsprogrammet påverkar konsumenternas framtida köpbeteende. Effekten beror dock på om förändringarna görs när det gäller ackumulering eller inlösen samt på kundernas nuvarande lojalitetsnivå och köpbeteende.

P4. Att ändra bonusen i lojalitetsprogram kan påverka företagets resultat genom att locka nya kunder och ändra beteenden hos befintliga kunder, men effekterna beror sannolikt på det faktiska genomförandet och tidsperspektivet som tillämpas.

P5. Att ta bort bonusen i ett lojalitetsprogram har sannolikt en negativ inverkan på konsumenternas beteenden, när det finns konkurrerande lojalitetsprogram på marknaden. Det är dock mindre sannolikt att standardbeteenden påverkas än beteenden som har stimulerats av belöningen i sig själv.

Inga studier om företagseffekter avseende avskaffande av bonus i lojalitetsprogram identifierades varför vi inte kan dra några slutsatser om detta.

Baserat på denna genomgång ser vi ett tydligt behov av ytterligare studier om bonusars roll i lojalitetsprogram. Vi ser också ett behov av att utvidga forskningen om lojalitetsprogram till lojalitetsprogram som belönar andra beteenden än köp (inom modedetaljhandeln belönar till exempel Shein den tid som spenderas och det innehåll som delas i deras app och H&M belönar beteenden som har med hållbarhet att göra, till exempel återvinning av gamla varor och att ta med sig en egen väska till butiken). Det är vår förhoppning att den aktuella litteraturöversikten kan tjäna som en grund för sådana ansträngningar.

Innehållsförteckning

Fakta om projektet	2
Förord Hakon Swenson stiftelsen	3
Förord projektledare	4
Sammanfattning	5
Innehållsförteckning	6
1 Inledning	7
2 Metod	8
3 Lojalitetsprogram och belöningens roll	10
3.1 Vad är ett lojalitetsprogram	10
3.2 Hur belönas kunderna?	10
3.3. Vilka effekter kan bonusar ha?	11
4. Effekter av bonusar i lojalitetsprogram	12
4.1 Införande av bonusar i lojalitetsprogram	12
4.2 Förändringar av bonusar i lojalitetsprogram	13
4.3 Avskaffande av bonusar i lojalitetsprogram	15
5. Slutsatser	16
6. Referenser	18

1. Inledning

Under de senaste decennierna har lojalitetsprogram blivit vanliga på flertalet konsumentmarknader, såsom resor, hotell och restaurang samt inom detaljhandeln. Även om det finns stor variation vad gäller innehåll och struktur på lojalitetsprogrammen är en gemensam nämnare att de flesta erbjuder någon form av monetär belöning (ofta en bonus) kopplad till köpvolum. Denna bonus återbetalas vanligtvis till kunder som når en förutbestämd gräns eller baserat på den totala inköpsvolymen under en viss period, exempelvis ett år. Vid sidan av en bonus innehåller lojalitetsprogrammen också andra komponenter såsom specialerbjudanden och riktade utskick. De ger även ett mervärde för företag genom att möjliggöra insamling och analys av information om konsumenternas köp.

I takt med att lojalitetsprogrammen har blivit vanligare har deras förmåga att skapa konkurrensfördelar alltmer ifrågasatts. Programmen, och i synnerhet de ackumulerade bonusarna, är förknippade med höga kostnader för företagen och ställs allt oftare mot andra typer av marknadsföringsinsatser som potentiellt kan ha ett större värde för kunderna och företaget. Detta har lett till en del frågor om huruvida bonusar verkligen är fördelaktiga ur ett företagsperspektiv. Men även ur ett kundperspektiv kan bonusarnas roll ifrågasättas. En kartläggning av Dagligvarunytt (Edman, 2022) visar att samtliga av de största aktörerna inom dagligvaruhandeln i Sverige har ett lojalitetsprogram och de allra flesta erbjuder någon form av bonus. Enligt en rapport från Accenture (2021) är 74% av nordiska konsumenter medlemmar i minst ett lojalitetsprogram inom dagligvaruhandeln och omkring två tredjedelar av dessa upplever programmen som tråkiga eller förvirrande. Huvuddelen av de i rapporten undersökta lojalitetsprogrammen erbjuder någon form av bonus. Samtidigt har det skett förändringar av programmen med bland annat mer individanpassning, främjande av hållbara alternativ och andra typer av erbjudanden. Många nutida lojalitetsprogram skiljer sig också från de traditionella genom att avkräva en medlemsavgift (exempelvis Amazon Prime).

Mot bakgrund av denna utveckling fokuserar denna rapport på bonusarnas roll i lojalitetsprogrammen. För att bättre förstå förutsättningarna för ett framgångsrikt lojalitetsprogram frågar vi oss: "Vilka är effekterna av 1) införande, 2) förändringar och 3) avskaffande av bonusar i lojalitetsprogram?". Dessa frågor undersöks genom en litteraturgenomgång av artiklar i vetenskapliga tidskrifter.

2. Metod

Det finns omfattande akademisk forskning som på olika sätt undersöker lojalitetsprogrammets innehåll och effekter. På 1990-talet, när lojalitetsprogrammen ökade snabbt i popularitet, bedrevs omfattande forskning om hur lojalitetsprogrammen påverkade konsumenternas lojalitet och företagets lönsamhet (O'Brien & Jones 1995; Dowling & Uncles 1997; O'Malley 1998). Nyligen publicerade litteraturöversikter (Chen et al 2021; Kim et al 2021) summerar lojalitetsprogrammets utveckling och nuläge, men tar inte hänsyn till bonusarnas roll i lojalitetsprogram specifikt.

För att bättre förstå vilken roll bonusen spelar genomfördes under hösten 2021 en litteraturstudie av engelskspråkig akademisk forskning om lojalitetsprogram (se Hagström et al 2022, för mer information). I ett första steg identifierades 1330 artiklar, vilka reducerades till 89 artiklar med relevans för projektets frågeställningar. I följande avsnitt inleder vi med en kort översikt av olika typer av lojalitetsprogram och belöningar som studerats innan vi går in mer i detalj på vad studierna har att säga om just våra forskningsfrågor. För att öka läsbarheten har vi minimerat referenserna i denna rapport, den intresserade läsaren hänvisas till Hagström et al (2022) för mer detaljer.

3. Lojalitetsprogram och belöningens roll

Även om dagens lojalitetsprogram har många föregångare, exempelvis så kallade samlingskuponger (eng. trading stamps) som var populära under 1900-talet (se exempelvis Hagberg et al 2020; Kim et al 2021), var det framförallt efter införandet av bonusprogram inom flygbranschen på 1980-talet som olika former av lojalitetsprogram infördes i många konsumentinriktade sektorer.

I dag är lojalitetsprogrammen utbredda och exempelvis i USA beräknas antalet individuella medlemskap uppgå till cirka 3,8 miljarder (Audrain-Pontevia & Garnier 2021). Samtidigt är en majoritet av dessa medlemskap inaktiva och det har funnits en växande oro bland detaljhandlare över kostnaderna samt att de inte är tillräckligt särskiljande då många konkurrenter erbjuder liknande program.

3.1. Vad är ett lojalitetsprogram?

Enligt Dorotic et al (2012) har lojalitetsprogram fem allmänna egenskaper: 1) de syftar till att främja attityd- och beteendemässig lojalitet, 2) de bygger på någon form av formellt medlemskap, 3) de är långsiktiga, 4) de belönar kunder som är medlemmar baserat på deras köpbeteende och 5) de möjliggör löpande marknadsföringsaktiviteter som är skraddarsyddade för sina medlemmar.

Lojalitetsprogram förekommer i olika namn och varianter beroende på företag och bransch, såsom frequent flyer-program, lojalitetskort, poängkort, lojalitetsprogram, belöningsprogram eller CRM-program. Även om dessa program delar de fem allmänna egenskaperna ovan så varierar de i hur de är uppbyggda. I den akademiska litteraturen är studeras tre huvudsakliga varianter av hur lojalitetsprogrammen är uppbyggda:

För det första kan de vara knutna till en eller flera aktörer. Majoriteten av lojalitetsprogrammen är kopplade till enskilda företag, leverantörer eller varumärken, men det finns också lojalitetsprogram som är kopplade till olika aktörer, så kallade koalitionslojalitetsprogram eller multi-vendorprogram.

För det andra kan programmen vara hierarkiska eller icke-hierarkiska. I ett hierarkiskt program delas kunderna in i olika kategorier eller "nivåer" på grundval av deras köpvolymer (t.ex. platina, guld och silver), vanligtvis kopplade till vissa tröskelvärden för att kvalificera sig för nästa nivå. I icke-hierarkiska program är medlemmarna däremot på "samma nivå" oberoende av hur mycket de spenderar, med kumulativa belöningar som ändras beroende på hur mycket de spenderar osv.

För det tredje finns det en skillnad när det gäller medlemskapet i lojalitetsprogrammen, som utifrån kundens synvinkel kan särskiljas i avgiftsbaserade respektive kostnadsfria lojalitetsprogram beroende på prissättningen av medlemskapet.

3.2 Hur belönas kunderna?

Enligt Dorotic et al (2012) karaktärisering av lojalitetsprogram är någon form av bonus, eller belöning, ett centralt inslag i utformningen av lojalitetsprogram. Belöningarna kallas vid många namn där bonusar, förmåner, belöningar och cash-back (när det gäller betalkort) är de vanligaste förekommande i litteraturen.

En vanlig indelning av belöningar kan göras i tre huvudtyper: utilitaristiska, hedoniska och symboliska. Utilitaristiska belöningar är ekonomiska, exempelvis att man sparar pengar i form av rabatter eller återbetalning men kan även handla om att spara tid eller andra resurser. Hedoniska belöningar utgörs av underhållning eller upplevelser, exempelvis inbjudan till särskilda evenemang eller specialanpassad service. Symboliska belöningar erbjuder erkännande och socialt värde, exempelvis att man är särskilt utvald eller ingår i en exklusiv grupp med särskilda förmåner.

En annan återkommande variation handlar om huruvida belöningen är direkt eller indirekt. Direkta belöningar är kopplade till kärnutbudet medan indirekta belöningar inte är kopplade utan består av belöningar eller rabatter på andra, orelaterade produkter och tjänster. En tredje variation är tidpunkten för belöningen och om

den är omedelbar eller fördröjd. En omedelbar belöning kan till exempel lösas in på det aktuella köpet, medan en fördröjd belöning kan handla om ackumulering av poäng för en rabatt på ett senare köp.

Andra varianter av belöningar inom litteraturen är kvantitetsbaserade vs utgiftsbaserade, turbaserade vs lojalitetsbaserade, linjära vs icke-linjära. Slutligen finns det en variation när det gäller huruvida belöningen är ”kontinuerlig” eller att poängen eller en uppnådd status förfaller eller ändras efter en viss tid.

Mot bakgrund av denna stora variation när det gäller belönings typer kommer vi i det följande att specifikt fokusera på bonus som en primärt utilitaristisk belöning, som är direkt kopplad till kärnerbudandet, fördröjd i termer av insamling av poäng, baserad på kundens köp, lojalitetsbaserad, linjär och kontinuerlig form av belöning. Följaktligen kommer vi särskilt att undersöka effekterna av införande, förändring och avskaffande av denna typ av belöning.

3.3. Vilka effekter kan bonusar ha?

Effekter av belöningar i lojalitetsprogram har i litteraturen primärt undersökts antingen utifrån konsumenternas eller företagens synvinkel. Olika effekter kan studeras kortsiktigt eller långsiktigt och kan vara upplevda eller faktiska. Upplevda effekter har främst studerats i form av scenariobaserade experiment medan faktiska effekter baserats på företags- eller konsumentdata från faktiskt genomförda förändringar.

När det gäller effekter på konsumenterna kan dessa dels handla om deras attityder och dels om deras beteende. De attitydmässiga effekter som undersökts i litteraturen omfattar engagemang, förtroende, tillfredsställelse samt ilska eller frustration. Beteendeffekter omfattar andel av plånboken (eng. share-of-wallet) och olika köpbeteenden. I vissa studier kombineras attitydmässiga och beteendemässiga lojalitetseffekter, exempelvis lojalitet mot varumärket, butiken eller lojalitetsprogrammet.

När det gäller effekter på företaget har dessa antingen varit inriktade på företagets försäljningsproduktivitet i termer av försäljning, marknadsandel eller försäljning per kvm eller företagets lönsamhet i termer av företagets bruttovinst.

4. Effekter av bonusar i lojalitetsprogram

Denna del av rapporten fokuserar på 13 artiklar med empiriska resultat som besvarar våra tre frågor.

4.1 Införande av bonusar i lojalitetsprogram

För att besvara vår första fråga sökte vi i litteraturen efter två typer av introduktioner, nämligen: 1) införandet av ett lojalitetsprogram med en bonus eller 2) införandet av en bonus i ett befintligt lojalitetsprogram.

Genomgången identifierade fyra studier där effekterna av introduktionen av lojalitetsprogram studerats. Liu (2007) studerar förändringar i köpbeteenden under två år efter införandet av ett lojalitetsprogram i en närbutik (eng. convenience store). Resultaten visar att kunder som köpte mycket vid införandet var mest benägna att använda bonusen, men programmet ändrade inte deras köpbeteende. Däremot köpte kunder vars ursprungliga köpvolymer var låga eller medelgradvis mer. För dessa kunder utvidgade lojalitetsprogrammet inköpen till andra produktområden. Lojalitetsprogrammets effekter skiljde sig således mellan kundgrupperna, och hade mest positiv inverkan på mindre lojala kunder.

De övriga tre studierna (Ashley et al 2016; Eason et al 2015; Melnyk & Bijmolt 2015) bygger på scenaribaserade experiment. Reaktionen på introduktioner av lojalitetsprogram studeras genom att deltagarna slumpmässigt tilldelas olika utformningar av samma lojalitetsprogram. Även om verkliga program används uppskattas effekten utifrån självrapporter snarare än faktiska beteenden. Ashley et al (2016) finner att avgifter lojalitetsprogrammets påverkar uppfattningen om lojalitetsprogrammet, men också att typen av bonus är viktig. För lojalitetsprogram med låg (hög) avgift är enkla (komplexa) belöningsstrukturer att föredra. Detta tyder på att företag som erbjuder gratis medlemskap i lojalitetsprogram sannolikt lockar fler kunder när de erbjuder enkla bonussystem, medan de som erbjuder avgiftsbelagda medlemskap är mer

benägna att locka medlemmar genom att tillåta ackumulering av olika typer belöningar.

När det gäller beteendemässig lojalitet undersöker Eason et al (2015) och Ashely et al (2016) konsumenternas köpintentioner efter att ha gått med i ett lojalitetsprogram. Fokus ligger inte på bonusar i sig, utan snarare på bonusar som ett sätt på vilket lojalitetsprogram kan skilja sig åt. Eason et al (2015) finner att införandet av en bonus (monetär belöning) inte gör kunderna mer benägna att gå med i ett lojalitetsprogram jämfört med en altruistisk belöning (eller en kombination av de två), särskilt avseende avgiftsbaserade lojalitetsprogram. Resultatet varierar dock mellan forskarnas två studier; i studie 1 (studenturval) är en bonus mer framgångsrik och i studie 2 (allmän befolkning) är en kombinerad belöning mest effektiv. Melnyk och Bijmolt (2015) studerar konsumenters självrapporterade beteenden i förhållande till verkliga lojalitetsprogram och finner ingen effekt av monetära element (bonus, rabatt eller sparande) vid anslutandet till ett nytt lojalitetsprogram. De finner dock att kunder med högre inkomster och högre utbildningsnivå samt kunder som är mer priskänsliga i allmänhet uppskattar lojalitetsprogram mer samt att mer innovativa kunder tenderar att rapportera att de ökat sin lojalitet efter att ha gått med i ett lojalitetsprogram. Däremot är det mindre troligt att kunder med större oro för sin integritet rapporterar förändringar i lojaliteten.

Sammantaget tyder resultaten på att lojalitetsprogram med bonus kan ha en positiv effekt på konsumenterna, och att avgiftsbetalande kunder är mer benägna att öka sina utgifter efter att ha gått med i ett lojalitetsprogram, särskilt när en mer komplex uppsättning monetära (och andra) belöningar erbjuds. Med utgångspunkt i granskningen drar vi följande slutsats:

P1. Att införa ett lojalitetsprogram med en bonus har en positiv inverkan på kundens vilja att gå med i ett lojalitetsprogram samt på framtida

köpbeteende. Effekterna beror dock på typen av bonus och varierar mellan olika kundgrupper.

I litteraturgenomgången identifierades ett flertal studier som empiriskt undersöker effekterna av att införa lojalitetsprogram på företag i termer av försäljning eller vinst. I dessa studier används verkliga data för att mäta försäljning (Bombaij & Dekimpe 2020; Chaudhuri et al 2019; Lu et al 2016) och bruttovinst (Chaudhuri et al 2019; Lu et al 2016).

När det gäller försäljning finner Lu et al (2016) att införandet av ett lojalitetsprogram med en bonus gör det möjligt att vinna tillbaka marknadsandelar från en konkurrent (bensinåterförsäljare i Kina). I studien bestod bonusen av en enkel ekonomisk bonus, vilken speglade det lojalitetsprogram som erbjöds av huvudkonkurrenten. Den positiva effekten uppstod för vanliga produkter men inte för premiumprodukter, vilket tyder på att bonusen i första hand lockade prismedvetna kunder. Liu och Yang (2009), som använder data från flygbolag, finner dock att endast företag med stor marknadsandel uppnådde försäljningsökningar från sina lojalitetsprogram. De finner också en konkurrens effekt baserad på marknadsmättnad. På samma sätt finner Chaudhuri et al (2019), genom att jämföra data från 322 börsnoterade företag som införde lojalitetsprogram mellan 2000 och 2015, att program som erbjuder en bonus har större långsiktiga försäljningseffekter än program utan en sådan belöning.

Bombaij och Dekimpe (2020) undersöker 358 dagligvarukoncept i 27 länder, varav 245 har ett lojalitetsprogram. Sammantaget finner de en positiv inverkan på försäljningen av lojalitetsprogram som erbjuder en enkel bonus. Studien finner ingen effekt av typen av belöningar, men en svagare effekt av progressiva belöningsprogram och program med flera leverantörer. Även om studien inte tar hänsyn till införandet av bonusar i sig, modelleras effekten av att en ny aktör introducerar ett lojalitetsprogram med en bo-

nus. Resultaten visar att en detaljhandlare (som inte är en lågpriskedja) och som introducerar ett icke-progressivt fristående lojalitetsprogram skulle vara framgångsrikt i mer än hälften (13/19) av länderna och för 61 av de 113 koncept som för närvarande inte har något sådant program. Den positiva effekten är tydlig för stormarknader och hypermarknader, men lägre för lågprisaktörer. Det finns också en konkurrens effekt, då en lägre andel konkurrerande lojalitetsprogram på en marknad ger en större positiv effekt. Detta kan tillskrivas den högre differentieringspotential som kvarstår när man har ett lojalitetsprogram i sådana miljöer.

Chaudhuri et al (2019) finner att lojalitetsprogram med bonus kan ha en positiv påverkan på bruttovinsten, både på kort och lång sikt. Vinstpåverkan släpar dock efter försäljningseffekten, vilket innebär att det tar lite längre tid innan de materialiseras. Detta kan vara kontraintuitivt eftersom man skulle kunna hävda att inlösen av intjänade belöningar skulle påverka vinsten negativt, men de betydande intäkter som krävs för att tjäna in dessa belöningar både före och efter inlösen kommer sannolikt att kompensera för kostnadsökningarna för belöningsansvaret.

Sammantaget finns stark empirisk evidens för att införandet av ett lojalitetsprogram med bonus i genomsnitt kommer att ha en positiv effekt på företagets resultat, men också att resultatet kommer att bero på företagets, branschens och marknadens egenskaper. Med utgångspunkt i denna litteratur drar vi följande slutsats:

P2. Att införa ett lojalitetsprogram med bonus har en positiv effekt på försäljning och bruttovinst, men effekten beror på målgrupp, konkurrensmiljö och det land där de införs.

4.2 Förändringar av bonusar i lojalitetsprogram

För att besvara vår andra fråga sökte vi efter studier som direkt behandlar ändringar av bonusar i befintliga lojalitetsprogram (t.ex. justering av bonusen genom att införa tröskel-

värden eller fastställa ett utgångsdatum). Även om många studier fokuserar på hur olika aspekter av ett lojalitetsprogram påverkar konsumenternas och företagets resultat i allmänhet, är det bara ett fåtal som explicit undersöker ändringar av bonusar som görs i befintliga lojalitetsprogram.

Bland de undersökta artiklarna behandlar tre konsumentrelaterade effekter av förändringar av bonusar i lojalitetsprogram (McCall & McMahan 2016; Breugelmans & Liu-Thompkins 2017; Sun & Zhang 2019). McCall och McMahan (2016) undersöker medlemskap i lojalitetsprogram för hotell och finner att en ökning av antalet vistelser som krävs för att tjäna in bonusar skulle påverka hotellvalet negativt. Detta tyder på att en förändring av bonussystemet på ett sätt som gör det svårare för kunderna att tjäna in belöningar kommer att tas emot negativt. Det bör ändå noteras att studien bygger på självrapportering och därmed dokumenterar upplevda snarare än faktiska effekter.

Det finns också studier som tittar på förändringar i hur belöningar kan lösas in. Med hjälp av data från ett lojalitetsprogram för en närbutik finner Breugelmans och Liu-Thompkins (2017) att införandet av en policy för utgång leder till att befintliga medlemmar ökar sin besöksfrekvens, men ingen effekt på den totala konsumtionen. Effekten gäller för de flesta kunderna (ca 70 %) och särskilt kunder med låg frekvens påverkas positivt. De finner också vissa tecken på reaktioner bland en liten grupp högfrekventa kunder som reagerar negativt. I en uppföljande studie på ett kafé finner de ett liknande mönster: kunder med låg frekvens är mer benägna att påverkas av en policy för utgångsdatum, men det finns ingen effekt på redan högfrekventa kunder. Detta tyder på att det finns fördelar med en tidsfrist för inlösen, särskilt för kunder som inte redan är särskilt lojala.

Ytterligare insikter om förändringar kan hämtas från Sun och Zhang (2019) som använder spelteori för att utveckla en modell för hur

detaljhandlare bör utforma bonusar. Denna modellansats leder till tre observationer relaterade till den optimala utgångstiden för belöningar, nämligen att de bör vara: 1) längre (kortare) för återförsäljare som har lägre (högre) skillnad i köpfrekvens, 2) längre (kortare) för återförsäljare som tar ut högre (lägre) priser, och 3) förhållandet mellan den optimala utgångstiden och belöningens storlek är inte monotont och modereras av kundvärde och köpfrekvens. Även om Sun och Zhang (2019) inte empiriskt validerar dessa observationer ger de ett övergripande stöd för dem i en observationsstudie av befintliga lojalitetsprogram för detaljhandeln.

Sammantaget tyder litteraturen på att bonusförändringar kommer att påverka konsumenterna, men också att effekterna beror på om förändringarna görs på det sätt på vilket bonusen tjänas in (ackumulering) eller löses in, samt med avseende på egenskaper hos detaljhandels erbjudandet och kundbasen. Förändringar som gör det svårare att tjäna in bonusar kommer i allmänhet att påverka beteendena negativt, medan förändringar som gör det svårare att lösa in bonusar kan stimulera till mer frekventa besök. Det verkar också som om lojala kunder är mer benägna att reagera negativt på förändringar, medan förändringar kan användas för att stimulera mer fördelaktiga beteenden bland mindre lojala kunder. Baserad på dessa studier drar vi följande slutsats:

P3. Förändring av bonusen i lojalitetsprogrammet påverkar konsumenternas framtida köpbeteende. Effekten beror dock på om förändringarna görs när det gäller ackumulering eller inlösen samt på kundernas nuvarande lojalitetsnivå och köpbeteende.

Endast en studie identifierades som undersökte förändringar i bonusar på företagets försäljning. Zhang och Brugelmans (2012) undersöker hur en övergång från att belöna köp i allmänhet till att även belöna köp av specifika varor ("artikelbaserade lojalitetsprogram", IBLP) påverkar butiksbesök och försäljning av de

marknadsförda produkterna. I det studerade lojalitetsprogrammet ersattes vanliga pris-kampanjer av belöningspriskampanjer, vilket innebär att kunderna fick extra poäng när de köpte vissa marknadsförda produkter. Resultaten visade att kunderna blev mer benägna att besöka butiken, mer mottagliga för kampanjer och mindre känsliga för konkurrerande kampanjer. Den totala effekten på försäljningen var dock olika för befintliga kunder (-4,8 %) och kunder som anslöt sig till programmet efter förändringen (+15,2 %), och totalt sett mycket liten (,3 % nettoökning). Kunder som gick med i det nya lojalitetsprogrammet påverkades mer av medlemskapet än kunder som hade gått med i det gamla programmet. Den negativa effekten på befintliga kunder berodde till stor del på att antalet kampanjer som genomfördes inte var tillräckligt. Ytterligare analyser visade också att förändringen hade ökat avgångsfrekvensen, vilket tyder på att en övergång till ett IBLP också hade långsiktiga fördelar. Med utgångspunkt i denna studie föreslår vi följande:

P4. Att ändra bonusen i lojalitetsprogram kan påverka företagets resultat genom att locka nya kunder och ändra beteenden hos befintliga kunder, men effekterna beror sannolikt på det faktiska genomförandet och tidsperspektivet som tillämpas.

4.3 Avskaffande av bonusar i lojalitetsprogram

För att besvara vår tredje fråga sökte vi i litteraturen efter två typer av avskaffande, nämligen: 1) borttagandet av en bonus i ett lojalitetsprogram som kommer att finnas kvar eller 2) borttagandet av ett lojalitetsprogram med en bonusbelöning. Endast ett fåtal studier identifierades som behandlade något av dessa två ämnen.

Tre studier som undersöker hur avskaffande av bonusar påverkar konsumenternas beteende identifierades. Med hjälp av självrapportering finner McCall och McMahan (2016) att ett borttagande av ett bonusprogram i ett hotell-sammanhang skulle ha en signifikant negativ effekt på hotellvalet. I kreditkortsammanhang

finner Ching och Hayashi (2010) att avskaffande av bonusen för betalkort skulle påverka hur framtida betalningar görs. Resultaten tyder på att kreditkort skulle påverkas mer än betalkort, och om alla belöningar togs bort skulle kunderna minska sina inköp med kreditkort, men 90 % av transaktionerna med betalkort skulle fortfarande genomföras. Potentiellt kan detta tolkas som ett bevis för att ett borttagande av bonusar kommer att ha en mindre effekt på standardbeteenden (t.ex. betalning med betalkort) och främst påverka icke standardbeteenden (t.ex. betalning med kreditkort). Slutligen tyder resultaten från Melnyk och Bijmolt (2015) på att detaljhandlare kan förvänta sig en minskad lojalitet vid avskaffandet av ett lojalitetsprogram, särskilt om det finns en hög andel andra företag i den givna branschen med lojalitetsprogram. De finner också att kvinnliga kunder reagerar mer negativt än manliga kunder. Med utgångspunkt i denna litteratur drar vi följande slutsats:

P5. Att ta bort bonusen i ett lojalitetsprogram har sannolikt en negativ inverkan på konsumenternas beteenden, när det finns konkurrerande lojalitetsprogram på marknaden. Det är dock mindre sannolikt att standardbeteenden påverkas än beteenden som har stimulerats av belöningen i sig själv.

Inga studier om företagseffekter avseende avskaffande av bonus i lojalitetsprogram identifierades varför vi inte kan dra några slutsatser om detta.

5. Slutsatser

Lojalitetsprogram har använts länge och även om det finns en omfattande litteratur om lojalitetsprogram och deras effekter har mindre fokus lagts på bonusarnas roll i sådana program. Detta är förvånande med tanke på bonusarnas centrala roll i lojalitetsprogrammen och deras betydelse för både företag och konsumenter som omfattas av programmen. På ett övergripande plan tycks det finnas många fördelar med att införa ett bonussystem, men också att göra förändringar för att anpassa det till olika kundsegment.

Däremot vet vi mindre om effekterna av att avskaffa bonusar, där litteraturen pekar på (initialt) negativa reaktioner hos kunder men inte har studerat företagseffekter. Vi kan därför bara spekulera på grundval av vad som framkommit i de studier som undersökt andra aspekter av införandet, förändringen och avskaffandet av bonusar i lojalitetsprogram. Å ena sidan har de positiva effekterna av införandet av lojalitetsbonusar för konsumenterna (även om resultaten skiljer sig åt mellan olika typer av kunder) åtföljts av positiva effekter på företagets resultat, och eftersom det är troligt att avskaffandet av bonusar kommer att ha en negativ effekt på konsumenternas beteende kan vi förvänta oss en motsvarande effekt på företagets resultat. Å andra sidan är de förväntade effekterna inte lika tydliga, eftersom man utgår från att det finns skillnader mellan olika kundgrupper och att det finns skillnader beroende på företagets målgrupper, konkurrensvillkor och geografiska områden. En viktig aspekt är dessutom att effekterna på konsumentbeteende och företagsresultat främst har betraktats ur ett kortsiktigt perspektiv och att det kan finnas vissa initiala effekter som avtar med tiden. Detta kan innebära att en kortsiktig förlust av försäljning kan återvinnas med tiden, medan de långsiktiga effekterna på lönsamheten kan vara positiva.

Baserat på denna genomgång ser vi ett tydligt behov av ytterligare studier om bonusars roll i lojalitetsprogram. Även om det finns en omfattande litteratur om lojalitetsprogram i stort, behövs mer forskning om effekterna av att ändra

och ta bort bonusar i lojalitetsprogram specifikt. Framtida forskning bör i möjligaste mån också försöka bedöma faktiska snarare än upplevda effekter, eftersom detta skulle ge mer ledning-srelevanta insikter om effekterna av bonusar i lojalitetsprogram.

Med tanke på det förnyade intresset för lojalitetsprogram inom detaljhandeln ser vi också ett behov av att utvidga forskningen om lojalitetsprogram till att ge insikter om lojalitetsprogram som belönar andra beteenden än köp (inom modedetaljhandeln belönar till exempel Shein den tid som spenderas och det innehåll som delas i deras app och H&M belönar beteenden som har med hållbarhet att göra, till exempel återvinning av gamla varor och att ta med sig en egen väska till butiken). Det finns också gott om möjligheter att ytterligare anpassa lojalitetsprogrammen utifrån konsumenternas faktiska beteenden och relationsstadier. Det är vår förhoppning att den aktuella litteraturöversikten kan tjäna som en grund för sådana ansträngningar.

6. Referenser

Accenture (2021) Customer loyalty in Nordic grocery retail: *The case for change in an age of experiences*.

Ashley, C., Gillespie, E. A., & Noble, S. M. (2016). *The effect of loyalty program fees on program perceptions and engagement*. *Journal of Business Research*, 69(2), 964–973.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.001>

Audrain-Pontevia, A. F., & Garnier, I. (2021). *Are your customers grateful? How customer gratitude impacts loyalty programme effectiveness*. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 49(12), 1660–1679. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0426>

Bombaij, N. J. F., & Dekimpe, M. G. (2020). *When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics*. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 175–195. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.07.003>

Breugelmans, E., & Liu-Thompkins, Y. (2017). *The effect of loyalty program expiration policy on consumer behavior*. *Marketing Letters*, 28(4), 537–550. <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9438-1>

Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). *The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640–658. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00652-y>

Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). *Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda*. *Journal of Business Research*, 124(March 2020), 179–197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>

Ching, A. T., & Hayashi, F. (2010). *Payment card rewards programs and consumer payment choice*. *Journal of Banking and Finance*, 34(8), 1773–1787. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.03.015>

Dorotic, M., Bijmolt, T. H. a., & Verhoef, P. C. (2012). *Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions**. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217–237.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00314.x>

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). *Do Customer Loyalty Programs Really Work ? Sloan Management Review*, 18(3), 71–83. <http://www.aaai.org/ojs/index.php/aimagazine/article/viewArticle/1303>

Eason, C. C., Bing, M. N., & Smothers, J. (2015). *Reward me, charity, or both? The impact of fees and benefits in loyalty programs*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 71–80.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.001>

Edman, P. (2022). *Den ultimata guiden till dagligvaruhandelns kundklubbar – kedja för kedja*.

Dagligvarunytt, 17 januari.

Hagström, M., Rosengren, S., & Hagberg, J. (2022). *The Role of Bonuses in Loyalty Programs – A literature review*. SSE Working Paper Series in Business Administration.

Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). *An emerging theory of loyalty program dynamics*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>

Liu, Y. (2007). *The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty*. *Journal of Marketing*, 71(October), 19–35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1509%2Fjmkkg.71.4.019>

Liu, Y., & Yang, R. (2009). *Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability*. *Journal of Marketing*, 73(1), 93–108. <https://doi.org/10.1509/jmkkg.73.1.93>

Lu, Q. (Steven), Pattnaik, C., & Shi, M. (2016). *Spillover effects of marketing expertise on market performance of domestic firms and MNEs in emerging markets*. *Management Decision*, 54(1), 107–129.
<https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0667>

McCall, M., & McMahon, D. (2016). *Customer Loyalty Program Management: What Matters to the Customer*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111–115. <https://doi.org/10.1177/1938965515614099>

Melnyk, V., & Bijmolt, T. (2015). *The effects of introducing and terminating loyalty programs*. *European Journal of Marketing*, 49(3–4), 398–419. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2012-0694>

O'Brien, L., & Jones, C. (1995). *Do Rewards Really Create Loyalty?* *Harvard Business Review*, 73(3), 75–82.

O'Malley, L. (1998). *Can loyalty schemes really build loyalty?* *Marketing Intelligence & Planning*, 16(1), 47–55.

Sun, Y., & Zhang, D. (2019). *A model of customer reward programs with finite expiration terms*. *Management Science*, 65(8), 3889–3903. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3115>

Zhang, J., & Breugelmans, E. (2012). *The impact of an item-based loyalty program on consumer purchase behavior*. *Journal of Marketing Research*, 49(1), 50–65. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0211>