



BS ritgerð í viðskiptafræði

Eru fríðindaklúbbar framtíðin?

Viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra
til tryggðar viðskiptavina

Vigdís Ingibjörg Pálsdóttir

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnt

Viðskiptafræðideild

Júní 2015



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Eru fríðindaklúbbar framtíðin?

Viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra til tryggðar viðskiptavina

Vigdís Ingibjörg Pálsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2015

Eru fríðindaklúbbar framtíðin?

Viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra til tryggðar.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði, Háskóla Íslands.

© 2015 Vigdís Ingibjörg Pálsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2015

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni Vigdísar Ingibjargar Pálsdóttur í grunnámi í markaðsfræðum og alþjóðaviðskiptum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðin telst til 12 eininga (ECTS) og var hún unnin á vorönn 2015. Leiðbeinandi ritgerðarinnar var Auður Hermannsdóttir og fær hún þakkir fyrir leiðsögn við gerð verkefnisins. Sérstakar þakkir fá fyrirtækin sem tóku þátt í rannsókninni og viðmælendurnir. Þau voru Jón Ragnar Jónsson og Jóhanna Dýrunn Jónsdóttir, rekstrarstjóri og markaðsstjóri hjá Serrano, Jón Geir Sævarsson og Hörður Valgarðsson markaðsstjóri og umsjónarmaður hjá Sambíóunum, Þyrí Dröfn Konráðsdóttir, markaðsstjóri hjá N1 og Árni Reynir Alfreðsson, markaðsstjóri Byko. Ég er gífurlega þakklát foreldrum mínum sem veittu mér ómældan andlegan stuðning á meðan á vinnslu verkefnisins stóð, hjálpuðu til við yfirferð, prófarkalestur og afritun gagna. Þá vil ég þakka kærasta mínum fyrir þolinmæði og aðstoð við yfirferð verkefnis.

Útdráttur

Fríðindaklúbbar hafa verið í mikilli sókn undanfarin ár og standa nú viðskiptavinum til boða hjá mörgum íslenskum fyrirtækjum. Þrátt fyrir auknar vinsældir fríðindaklúbba hafa engar íslenskar rannsóknir verið gerðar á fríðindaklúbbum svo rannsakandi viti til. Ritgerðin var unnin með það markmið fyrir augum að komast að því hvert viðhorf íslenskra stjórnenda sé til fríðindaklúbba og hvort þeir teldu þá leiða til tryggðar. Notast var við eigindlega rannsókn og viðtöl tekin við stjórnendur hjá fjórum íslenskum fyrirtækjum sem bjóða uppá fríðindaklúbba. Allir viðmælendur hafa menntum og/eða reynslu í viðskiptum og hafa unnið að og tekið þátt í þróun fríðindaklúbbanna hjá sínu fyrirtæki. Rannsóknarspurning ritgerðarinnar er:

Hvert er viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra á tryggð viðskiptavina?

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að viðmælendur voru almennt sammála um að fríðindaklúbbar hefðu hvetjandi áhrif til tryggðar. Einnig benda niðurstöðurnar til að fyrirtækin líti á fríðindaklúbbana sína sem samkeppnisforskot og eitthvað sem vert er að þróa frekar í náginni framtíð. Aðrar athyglisverðar niðurstöður var skoðun viðmælenda á hvatanum sem viðskiptavinir sjá í afsláttum og tenging þeirra við fríðindaklúbba. Áhugavert væri að sjá frekari rannsóknir, eigindlegar og meginlegar, á viðfangsefninu. Það er von rannsakanda að þessi ritgerð leiði til frekari áhuga á fríðindaklúbbum, kostum þeirra og göllum og möguleikunum sem í þeim felast.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit	6
Myndaskrá	7
1 Inngangur	8
2 Tryggð	9
2.1 Tryggðarstig viðskiptavina	11
2.2. Leiðir til tryggðar	13
3 Fríðindaklúbbar	15
3.1 Flokkur 1	18
3.2 Flokkur 2	19
3.3 Flokkur 3	20
3.4 Flokkur 4	21
4 Rannsóknaraðferð	23
4.1 Fyrirbærafræði	23
4.2 Val á þátttakendum	23
4.3 Skipulag og uppsetning viðtala	24
4.4 Greining gagna	25
4.5 Réttmæti og áreiðanleiki	26
5 Niðurstöður	27
5.1 Fríðindaklúbbar og hvatinn á bakvið þá	27
5.2 Tryggð	28
5.2.1 Afsláttur og tilboð	31
5.2.2 Samkeppni	33
5.3 Vannýting	35
5.4 Þróun	36
6 Umræða	39
Heimildaskrá	42
Viðauki – viðtalsvísir	45

Myndaskrá

Mynd 1. Tryggð.....10

1 Inngangur

Framboð fríðindaklúbba hefur aukist gríðarlega á síðustu árum. Fyrirtæki út um allan heim keppast um athygli og tryggð viðskiptavina með því að bjóða aðgang að sérstökum fríðindaklúbbum sem veita margvíslega hvatningu fyrir áframhaldandi viðskiptum.

Vinsældir fríðindaklúbba á Íslandi hafa aukist jafnt og þétt á undanförunum árum og eru ekki lengur sjaldséðir. Þeir einföldustu eru í formi klippikorta og eru algengir hjá til að mynda veitingastöðum og hárgreiðslustofum. Flóknari fríðindaklúbba má meðal annars sjá hjá flugfélögum og bensínstöðvum en þeir bjóða uppá punkta í verðlaun fyrir hver viðskipti og flokka stundum viðskiptavinum eftir vildarstigum. Allra þróuðustu kerfin þar sem fyrirtæki búa yfir flóknum gagnagrunni yfir meðlimi og sérsníða fríðindi að viðskiptavinum hafa enn ekki litið dagsins ljós á Íslandi en eru í notkun hjá erlendum fyrirtækjum, þar á meðal Tesco og Hallmark.

Í þessari rannsókn verður leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu:

Hvert er viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra á tryggð viðskiptavina?

Rannsóknin getur verið viðskiptafræðingum og markaðsáhugafólki til gagns, sérstaklega í ljósi þess að engar rannsóknir hafa verið gerðar á Íslandi á fríðindaklúbbum. Einnig ættu fyrirtæki sem nú þegar bjóða uppá fríðindaklúbba eða hafa í huga að ráðast í slíkar framkvæmdir að kynna sér niðurstöðurnar og draga af þeim lærdóm.

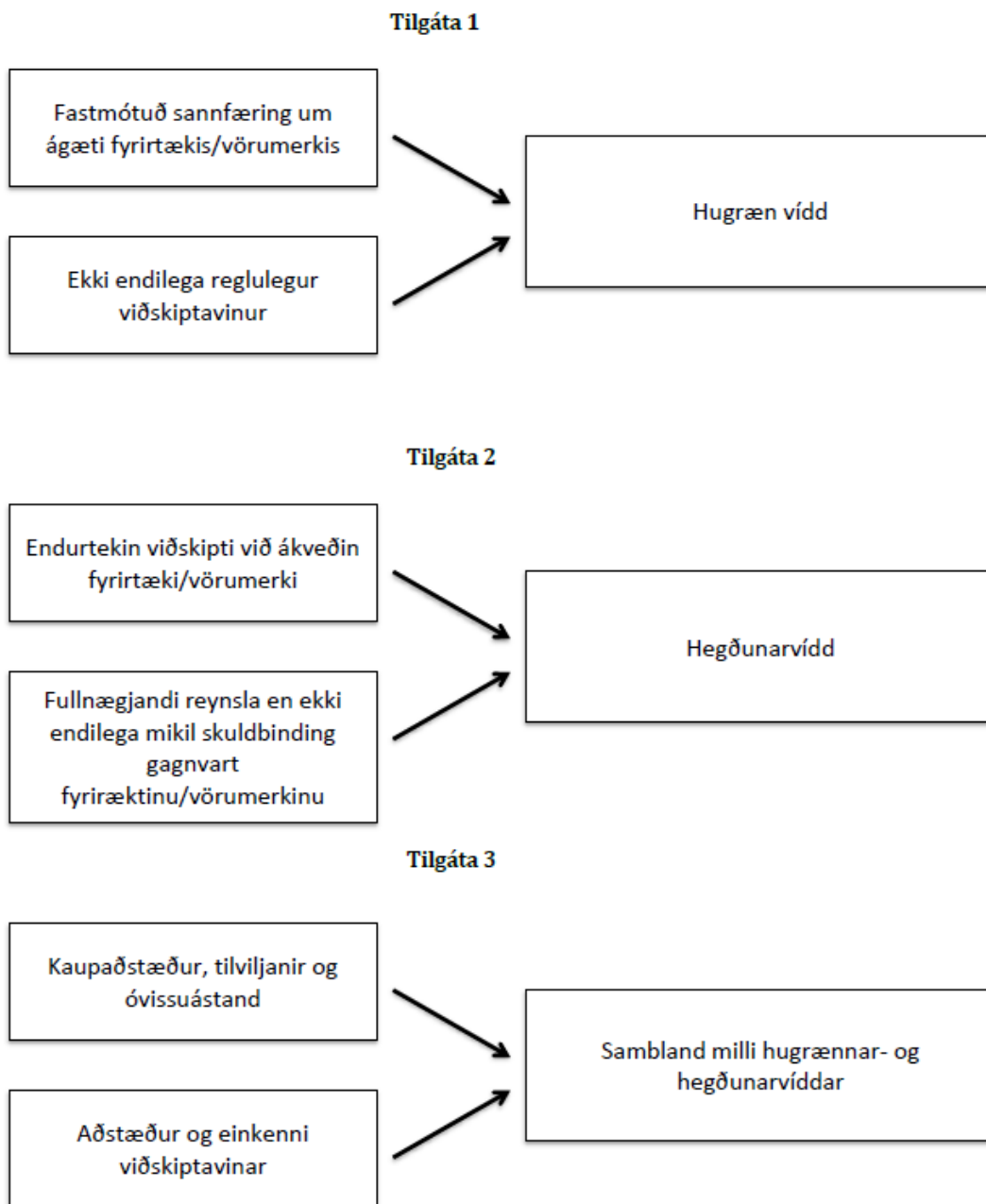
Ritgerðin hefst með fræðilegum kafla þar sem fjallað er um tryggð og flokkun fríðindaklúbba sett fram. Þá verður aðferðafræðinni gerð skil og loks settar fram niðurstöður frá þemagreiningu fyrirbærafræðinnar. Í lokin eru umræður þar sem niðurstöður eru ræddar, tengdar við fyrri rannsóknir og tillögur gerðar að frekari athugunum.

2 Tryggð

Tryggð viðskiptavina við vörumerki eða fyrirtæki er byggð á jákvæðu viðmóti og vilja til endurtekinna kaupa. Sýnt hefur verið fram á að það er fimm sinnum ódýrara að halda í núverandi viðskiptavini heldur en að laða nýja að (Kotler og Armstrong, 2014). Það er því eftirsóknarvert fyrir stjórnendur og markaðsfræðinga að byggja upp samband við tryggja viðskiptavini. Samkvæmt Harris og Goode (2004) eru tryggir viðskiptavinir líklegri til að kaupa meira, eiga auðveldara með að fyrirgefa lítil mistök og eru ólíklegri til að versla við keppinauta. Auk þess eru tryggir viðskiptavinir ekki eins næmir á verðhækkanir og aðrir og eru líklegri til þess að tala vel um fyrirtækið og hvetja aðra til viðskipta (Dowling og Uncles, 1997). Ávinningurinn er því margvíslegur og leiðir til aukinnar arðsemi fyrirtækja.

Það er ekki til nein galdraformúla sem kallar fram tryggð hjá viðskiptavinum. Tryggð í viðskiptum hefur verið rannsökuð víða um heim og hafa ýmsar tilgátur og útfærslur komið fram. Dowling, Uncles og Hammond (2003) tóku saman þrjár vinsælmegintilgátur sem skilgreina tryggð (sjá mynd 1):

- (1) Tryggð er fyrst og fremst viðhorf sem leiðir til sambands við vörumerkið.
- (2) Tryggð er aðallega tjáð með sýnilegri hegðun.
- (3) Tryggð kemur fram sem neysla mótuð út frá einkennum einstaklings, kringumstæðum og kaupaðstæðum.



Mynd 1 – Tryggð

Oftast er talað um tilgátu1 sem hugræna vídd (*e. Loyalty as a mental state*). Hún kemur fram hjá einstaklingum sem fastmótuð sannfæring um ágæti fyrirtækis eða vörumerkis. Viðskiptavinurinn ber sterkar taugar til fyrirtækisins og er líklegur til þess að gefa því meðmæli. Viðskiptavinurinn er tilbúinn til að greiða hærra verð fyrir vöru eða þjónustu þó sambærileg fáist ódýrari annars staðar. Það er þó ekki víst að hann sé reglulegur viðskiptavinur, t.d. sökum óhagræði (svo sem fjarlægð frá verslun) eða

fjárhagsstöðu. Samkvæmt rannsóknum og niðurstöðum Hong og Cho (2011) og Bennett, Kennedy og Coote (2007) er mikilvægt fyrir fyrirtæki að byggja upp huglæga tryggð þar sem hún getur verið þýðingarmikil hvatning til hegðunartryggðar og þar af leiðandi viðskipta.

Tryggðartilgáta 2 er kölluð hegðunarvídd (e. *Loyalty as behaviour*) og er einkum endurspegluð í hegðun viðskiptavinarins, t.d. hversu oft hann verslar við ákveðið fyrirtæki, hversu mikið hann kaupir og hversu lengi hann hefur verið í viðskiptum. Mikið hefur verið deilt um hegðunarvídd og fræðimenn mis samþykkir skilgreiningunni að hegðunarvídd geti talist ákveðið form tryggðar. Oft fylgjast að hugræn vídd og hegðunarvídd en það þarf þó ekki að vera raunin. Viðskiptavinur gæti stundað viðskipti við ákveðna kjörbúð vegna þess að hún er ódýrust eða í nágrenni heimilisins. Sumir kaupa sömu vöruna einungis vegna vana og myndu glaðir prófa aðra ef hin væri uppseld. Kosturinn við hegðunarvídd er að hún byggist á raunverulegum viðskiptum sem hefur bein áhrif á frammistöðu fyrirtækja. Einnig er auðvelt að fylgjast með slíkri tryggð og hún er sjaldan tilviljunarkennd þar sem viðskiptavinurinn kaupir endurtekið sömu vöruna (Dekimpe, Mellens og Steenkamp, 1996).

Kenning 3 segir að besta nálgunin á hugtakið tryggð sé að leyfa sambandinu milli hugsana og hegðunar að stjórna af breytum eins og aðstæðum einstaklinga, sérkennum hvers og eins og kringumstæðum þegar viðskiptin fara fram. Skoðun einstaklings á ákveðnu fyrirtæki er ekki endilega traust vísbending um að viðskipti munu eiga sér stað. Aðalmunurinn á kenningu (1) og kenningu (3) er sá að í hugrænni vídd eru hlutir eins og óhagræði og bág fjárhagsstaða minni háttar fyrirstaða. Í kenningu (3) eru tilviljanir og óvissuástand talin ein aðalskýringin á kauphegðun viðskiptavina.

2.1 Tryggðarstig viðskiptavina

Markaðsfræðingarnir Rossiter og Bellman (2005) leggja til að fyrirtæki flokki viðskiptavini eftir tryggðarstigum svo hægt sé að skilgreina markaðssamskipti nákvæmlega og byggja upp tryggð. Þannig fá núverandi viðskiptavinir hvatningu til endurtekinna viðskipta en viðskiptavinum annarra vörumerkja mögulega boðin prufa af vörunni eða önnur hvatning, svo sem afsláttur, í von um viðskipti.

Rossiter og Bellman (2005) settu fram greinagóða flokkun á tryggðarstigum.

Þrír aðalflokkarnir tákna afstöðu viðskiptavinarins til atvinnugreinarinnar eða vöruflokksins en þeir eru núverandi viðskiptavinir, viðskiptavinir annarra vörumerkja eða fyrirtækja og nýir viðskiptavinir vöruflokksins.

Núverandi viðskiptavinir: Tryggir viðskiptavinir eru mikilvæg undirstaða í kúnnahópnum. Tryggðin getur verið fyrir tilstuðlan sinnuleysis eða tregðu, hás skiptikostnaðar eða vegna náins sambands við vörumerkið eða fyrirtækið (Dahlen, Lang og Smith, 2009). Það er mikilvægt að fyrirtæki þrói samband sitt við þessa viðskiptavini og verðlauni tryggðina með umbun sem getur verið í formi t.d. fríðindaklúbba, sérsniðinna samskipta eða framúrskarandi þjónustu.

Aðrir reglulegir viðskiptavinir eru ekki endilega tryggir. Þeir kallast hvikulir viðskiptavinir. Þeir kaupa mögulega sömu vöruna aftur og aftur einungis vegna vana eða kaupa mismunandi vörumerki til skiptis. Þannig gætu þeir talist sýna hegðunartryggð en ekki endilega hugræna tryggð. Hvikulir viðskiptavinir sem búa þó yfir hegðunartryggð eru mun móttækilegri fyrir tilboðum samkeppnisaðila heldur en aðrir tryggir viðskiptavinir (Shoemaker og Lewis, 1999).

Viðskiptavinir annarra vörumerkja eða fyrirtækja: Þessi hópur viðskiptavina er ýmist tryggur öðrum fyrirtækjum eða verslar við þau að staðaldri. Sumir bera jákvæðar tilfinningar til vörumerkisins sem um ræðir, aðrir eru hlutlausir og enn aðrir neikvæðir. Til að höfða til þessa hóps gæti verið gagnlegt að miðla vörunni eða þjónustunni á nýjan eða breyttan hátt. Dahlen, Lang og Smith (2009) taka Kit Kat sem dæmi en súkkulaðinu var endurpakkað og selt í nýjum einingum, Kit Kat Bites og Kit Kat Chunky.

Þeir sem eru tryggir öðrum fyrirtækjum þurfa töluvert mikla hvatningu. Til að heilla þá þarf að sýna fram á yfirburði eða grafa undan keppinautum.

Nýir viðskiptavinir vöruflokksins: Þeir hópar sem eru eftir eru annað hvort jákvæðir, neikvæðir eða ómeðvitaðir um vöruflokkinn. Auðvelt er að höfða til jákvæðu viðskiptavinanna. Til dæmis er viðskiptavinur sem hefur dálæti á súkkulaði líklegur til að prófa súkkulaðismjör. Ómeðvituðu viðskiptavinina má nálgast með markvissri markaðssetningu. Til dæmis má nefna nýjan ípróttadrykk sem væri auglýstur í líkamsræktarstöð eða á ípróttamótum. Erfiðara getur reynst að fá þá neikvæðu á sitt band og meta verður í hverju tilfelli fyrir sig hvort það borgi sig yfir höfuð.

2.2. Leiðir til tryggðar

Ánægja er ein helsta forsenda raunverulegrar tryggðar þar sem hegðunartryggð og hugræn tryggð mætast. Það má segja að ánægja skapist þegar væntingar standast og þörfum og óskum viðskiptavinarins er mætt (Bloemer og Ruyter, 1997). Í grunninn leitast fyrirtæki við að eignast ánægðan viðskiptavin og öðlast tryggð hans.

Í bókinni Marketing Management tala Kotler og Keller (2012) um þrjár leiðir til að stuðla að tryggð viðskiptavina. Fyrst nefna þeir samskipti við viðskiptavini. Að hlusta og vera meðvituð um hvað viðskiptavinir vilja skiptir sköpum fyrir fyrirtæki því eins og áður kom fram er ánægja einn stærsti hvatinn fyrir tryggð. Sum fyrirtæki setja saman rýnihópa til að afla upplýsinga um þarfir viðskiptavina og komast að því hvað virkar og hvað mætti betur fara. Enn aðrir notast við þriðja aðila en á Íslandi mætti nefna Capacent sem sér um markaðsrannsóknir fyrir ýmis fyrirtæki. Nú til dags er einnig hægt að nálgast ýmsar upplýsingar er varða álit og ánægju viðskiptavina með því að fylgjast náið með umræðum á netinu, til dæmis á bloggsíðum og samfélagsmiðlum. Með því halda fyrirtæki sér á tánum, geta stöðugt bætt sig og eru líklegri til árangurs.

En hlustun er ekki eina atriðið sem huga þarf að í samskiptum við viðskiptavinina. Til að öðlast tryggð þarf að ríkja traust. Traustið þarf að vera fyrir hendi bæði áður en viðskiptavinur kaupir vöru eða þjónustu og eftir að viðskiptin eiga sér stað (Sing og Sirdeshmukh, 2000). Viðskiptavinir eiga að geta treyst því að fyrirtækið svindli ekki á þeim, hvetji ekki til kaupa á lélegri vöru eða þjónustu og vilji þeim almennt vel. Ef vandamál koma upp, til dæmis ef vara er gölluð eða þjónustu ábótavant, verður að vera fyrir hendi ferli sem farið er eftir og ágreiningur leystur svo viðskiptavinur skilji sáttur við sitt. Ef viðskiptavinur ber traust til fyrirtækis er líklegra að hann muni vera tryggur viðskiptavinur til frambúðar heldur en ella (Liu, Guo og Lee, 2011).

Önnur leið til að ná fram tryggð viðskiptavina er að skapa festu. Viðskiptavinir eru seinni til að færa viðskipti sín annað ef því fylgir aukinn kostnaður, mikil vinna og tap á fríðindum. Til eru margar leiðir og útfærslur af festu. Til dæmis má nefna tölvufyrirtæki sem selur viðskiptavini sínum ekki einungis tölvu heldur líka prentara, alls kyns hugbúnað og sérstaka mús á frábæru verði sem eru einungis samþýðanleg þeirra stýrikerfi. Þegar viðskiptavinurinn ætlar að endurnýja tölvuna sína er líklegt að hann haldi sig við sama fyrirtækið þar sem allur aukabúnaðurinn sem hann á virkar ekki með

öðrum tölvum. Annað dæmi um læsingu eru fyrirtæki sem bjóða viðskiptavinum áskrift að þjónustu eða vöru. Netverslunin Amazon býður viðskiptavinum að gerast Amazon Prime meðlimir fyrir 99\$ á ári. Í því felst meðal annars ótakmarkaður aðgangur að VOD (*e. Video on demand*) þjónustu þeirra, tónlistarsafni og tveggja daga heimsending allt árið innan Bandaríkjanna á fjölda vara.

Snyrtivörurinn Sephora tók nýverið uppá því að bjóða viðskiptavinum að kaupa ársáskrift að tveggja daga heimsendingarþjónstu sem gildir fyrir nánast allar vörur sem fást í netverslun þeirra. Þá eru áskriftarleiðir ýmissa dagblaða og tímarita á Íslandi, til að mynda Morgunblaðsins, gott dæmi um festu á íslenskum markaði.

Festa skapar ákveðna hegðunartryggð og margar rannsóknir hafa sýnt fram á að festa sé sterkur hvati þegar viðskiptavinir taka ákvörðun um við hvern næstu viðskipti munu eiga sér stað (Liu, Guo og Lee, 2011).Þó er ekki víst að viðskiptavinurinn muni bera huglæga tryggð í brjósti sér til fyrirtækisins. Einnig hafa rannsóknir leitt í ljós að hegðunartryggð sem skapast af festu einblíni meira á tryggð til styttri tíma og viðskiptavinurinn ekki endilega líklegur til þess að halda viskiptum áfram þegar losað hefur verið um festuna (Liu, Guo og Lee, 2011).

Þriðja leiðin til tryggðar sem Philip Kotler og Kevin Lane Keller (2012) leggja til er að setja á fót fríðindaklúbb. Aðal hugmyndin á bakvið fríðindaklúbba er að reyna að stuðla að tryggð viðskiptavina við fyrirtækin. Það má sjá á enska heitinu, loyalty program, en bein þýðing væri tryggðarkerfi. Þrátt fyrir mikla úbreiðslu fríðindaklúbba út um allan heim eru markaðsfræðingar enn óvissir um hvort þeir ýti raunverulega undir tryggð. Í TED fyrirlestri sínum segir nýsjálenski forstjórinn Lance Walker (2013) að fríðindaklúbbar í dag ýti ekki undir tryggð heldur hvetji einungis til endurtekinna viðskipta. Samkvæmt hans sjónarhorni skapast aðallega hegðunartryggð í kringum fríðindaklúbba en ekki endilega huglæg tryggð. Í þessari ritgerð verður notast við nálgun Walker og tryggð skoðuð út frá hegðunarmynstri nema annað sé sérstaklega tekið fram.

3 Fríðindaklúbbar

Fríðindaklúbbar fyrirtækja bjóða viðskiptavinum umbun fyrir endurtekin viðskipti. Umbunin getur til dæmis verið ókeypis varningur, afsláttur eða forgangsréttur að vissri þjónustu eða vörum.

Hugmyndin á bakvið fríðindaklúbba er gömul og rótgróin. Upphafið að núverandi mynd þeirra er rakin til bandaríska fyrirtækisins Sperry & Hutchinson sem hóf að gefa út græn frímerki í kringum 1930 sem mátti skipta út fyrir vörur í bæklingnum þeirra. Mörg fyrirtæki tóku þátt og keyptu frímerki frá Sperry & Hutchinson sem voru gefin til viðskiptavina. Frímerkjabyltingin náði hámarki eftir seinni heimsstyrjöldina en fjaraði út stuttu seinna. Á sjöunda áratugnum hófu stórmarkaðir í Bandaríkjunum að veita afslátt af vörum við kassann í staðinn fyrir að taka þátt í fríðindakerfum í gegnum þriðja aðila (Forbes, 2007). Árið 1981 setti flugfélagið American Airlines á stofn fríðindaklúbbinn FFP eða „Frequent Flyer Program“. Á þeim tíma bar hann þó heitið „Aadvantage“ (American Airlines, 2011). Fríðindaklúbburinn varð fyrirmynd fyrirtækja víðsvegar um heiminn og er líklega einn sá frægasti í dag.

Ætla má að flest fyrirtæki sem fara af stað með fríðindaklúbba tengi þá að einhverju leyti við tryggð og endurtekin viðskipti. Byron og Anna Sharp hafa mikið rannsakað fríðindaklúbba. Á árunum 1997 og 1999 rannsökuðu þau áhrif fríðindaklúbba til tryggðar og sáu að með fríðindaklúbbum jókst tryggð og viðskiptavinir voru ólíklegri til þess að verða fyrir áhrifum af tilboðum samkeppnisaðila. Einnig mátti sjá að áhrif fríðindaklúbbanna voru almennt meiri en tilboðanna. Úr því má ráða að þeim viðskiptavinum finnist ábatinn sem fríðindaklúbburinn veitir þýðingarmikill og/eða eftirsóknarverður. Það verður þó að hafa í huga að þetta er líklega ekki hægt að yfirfæra á alla fríðindaklúbba, viðskiptavinurinn verður að vera ánægður með fríðindin sem hann fær og vörurnar eða þjónustuna sem fyrirtækið selur. Rannsókn Bolton, Kannan og Bramlett (2000) styður við niðurstöður Sharp og Sharp (1999) en í ljós kom að ánægðir meðlimir fríðindaklúbba voru ólíklegri til að falla fyrir lægra verði samkeppnisaðila.

Uncles, Dowling og Hammond (2003) fjalla um tvö algengustu markmið fyrirtækja með fríðindaklúbbum. Annað snýr að því að auka sölutekjur með því að auka tíðni kaupa hjá viðskiptavinum og/eða hvetja til kaupa á öðrum vörum eða þjónustu innan fyrirtækisins. Liu (2007)gerði rannsókn á áhrifum fríðindaklúbba á kauphegðun og

tryggð þeirra gagnvart fyrirtækjum. Niðurstöðurnar sýndu að áhrifin eru mismunandi eftir því hvernig viðskiptavinirnir höfðu viðskiptum sínum áður en fríðindaklúbburinn kom til. Þeir viðskiptavinir sem myndu teljast tryggir fyrir voru líklegastir til að nýta sér áunnin fríðindi og höfðu því mestan hag af fríðindaklúbbum. Hvorki viðskipti þeirra né tryggð jókst þó á þeim tveimur árum sem rannsóknin stóð yfir. Aftur á móti þá mátti greina aukin viðskipti og meiri eyðslu hjá viðskiptavinunum sem höfðu áður verslað sjaldnar við fyrirtækið. Hjá sömu viðskiptavinum mátti einnig sjá aukna tryggð gagnvart fyrirtækinu.

Hitt markmiðið sem Uncles, Dowling og Hammond (2003) fjalla um leitast við að dýpka samband fyrirtækja við viðskiptavini sína og þannig skapa huglæga tryggð. Annað algengt markmið fyrirtækja með fríðindaklúbbum er að safna upplýsingum um viðskiptavini í ákveðinn gagnagrunn. Það getur þó verið aukaafurð fyrrnefndra markmiða (Uncles, Dowling og Hammond, 2003). Slíkar upplýsingar geta verið mjög verðmætar og veitt fyrirtækjum yfirlit yfir viðskiptavini, hvað þeir kaupa og hvernig. Til dæmis hvort þeir kaupa lítið og oft eða sjaldan og mikið. Út frá þeim upplýsingum er hægt að skipuleggja markaðsstarf og greina ný tækifæri.

Venjulega er það fyrirtækið sem er fyrst til að bjóða uppá fríðindaklúbb innan sinnar atvinnugreinar sem hlýtur mestan ávinning, sérstaklega ef keppinautar eru seinir að svara (Kotler, 2012). Þegar fleiri fyrirtæki hafa tekið upp svipað kerfi geta fríðindaklúbbar orðið til trafala ef ekki er vel að þeim staðið og þeir ekki nægilega aðgreindir frá keppinautunum. Kostnaðurinn getur þannig fljótlega farið fram úr ávinningnum. Í rannsókn Liu og Yang (2009) kemur fram að áhrif fríðindaklúbbs geta minnkað umtalsvert þegar markaðurinn verður mettaður af fríðindaklúbbum keppinauta. Þá er mikilvægt að stefna fríðindaklúbbsins sé skýr og að viðskiptavinum muni um ávinninginn.

Í dag er mikil samkeppni á flestum mörkuðum. Viðskiptavinir eru meðvitaðir um mikilvægi sitt og vilja fyrirtækja að halda í sig. Viðskiptavinir eru því farnir að krefjast umbunar fyrir endurtekin viðskipti. Með því að bjóða uppá viðeigandi fríðindi sem höfða til neytenda er hægt að sýna fram á gagnkvæma hollustu og þakklæti. Aftur á móti er hægt að fæla viðskiptavini frá með óaðlaðandi fríðindum sem gætu jafnvel verið móðgandi. Rannsókn Omar, Aziz og Nazri (2011) leiddi í ljós að því ánægðari sem

viðskiptavinir eru með fríðindaklúbba, því tryggari verða þeir. Í sömu rannsókn kom fram að fríðindin sem eru veitt geta laðað fram tryggð við fríðindaklúbbinn sjálfan frekar en kjarna vörunnar eða þjónustunnar. Viðskiptavinurinn getur þá í rauninni litið á klúbbinn sjálfan sem sérstakt fyrirbæri og ekki endilega tengt hann beint við fyrirtækið sjálft. Þannig er viðskiptavinurinn þó að öllum líkindum reglulegur viðskiptavinur, sýnir hegðunartryggð og aftar fyrirtækinu tekna. Fyrirtækið verður þó af öðrum ávinningum sem gætu annars skapast, viðskiptavinurinn er ekki eins líklegur til þess að breiða út jákvæðan boðskap um fyrirtækið sjálft eða breikka viðskipti sín innan fyrirtækisins. Ef fríðindaklúbburinn yrði lagður af er ekki endilega víst að viðskiptavinurinn myndi halda viðskiptum sínum áfram.

Fríðindaklúbbar eru til í ýmsum útgáfum. Flestir byggja að einhverju eða öllu leyti á afsláttum og tilboðum. Þau fyrirtæki sem rætt verður um í rannsókninni byggja öll sína fríðindaklúbba á einhvers konar afsláttum og tilboðum. Það er því vert að athuga fyrri rannsóknir á verslun af þessu tagi. Þegar talað er um afslátt er venjulega átt við beina verðlækkun á vöru eða þjónustu. Tilboð getur þýtt það sama en er einnig notað í daglegu tali um til dæmis kaupauka eða tveir fyrir einn.

Sýnt hefur verið fram á að viðskiptavinir taki almennt afslætti og tilboðum betur en öðrum fríðindum sem fríðindaklúbbar hafa boðið uppá (Krithika og Ganesh, 2013). Það er því ekki skrítið að sú stefna sé oftari en ekki tekin hjá fríðindaklúbbum nær og fjær. Wei og Xiao (2013) rannsökuðu muninn á tilboðum og punktaverðlaunum, sem fríðindaklúbbar veita oft, til dæmis N1 kortið og erlendar keðjur á borð við Safeway og Tesco. Samkvæmt rannsókninni hafa punktaverðlaun og tilboð svipuð áhrif á viðskiptavinum, það er að segja þau eru álíka hvetjandi. Aðalmunurinn þar á var að punktaverðlaun höfðu einnig hvetjandi áhrif til kaupa í öðrum vöruflokkum en verðlaunin voru í. Þannig var til dæmis viðskiptavinur líklegri til þess að kaupa sér gos og pylsu á bensínstöð sem bauð uppá punktaverðlaun fyrir hver viðskipti heldur en ef bensínstöðin veitti einungis afslátt af eldsneyti.

Á meðan tilboð skila venjulega inn peningum strax geta punktaverðlaun verið mjög arðbær þar sem ekki er víst að viðskiptavinurinn innleysi punktana (Wei og Xiao, 2013). Því geta hvatningar í formi punktaverðlauna reynst sumum fyrirtækjum betur þar sem þau hafa oft ekki bein áhrif á sjóðsstreymi.

Fríðindaklúbbar koma í ýmsum útfærslum, þeir geta verið í formi einfaldra klippikorta, þróaðra punktakerfa, afsláttaklúbbs og svo framvegis. Kennarinn og fræðimaðurinn Barry Berman setti fram víðtæka flokkun á fríðindaklúbbum árið 2006 sem hér verður staðfærð og stuðst við.

3.1 Flokkur 1

Í sinni einföldustu mynd virka fríðindaklúbbar í flokki 1 þannig að hvaða viðskiptavinur sem er getur fengið afslátt af ýmsum eða öllum vörum með því að gefa upp persónu upplýsingar eða framvísa korti á kassanum (Berman, 2006). Hér áður fyrr voru viðskiptavinir oftast með kort sem hægt var að geyma í veskinu en nú er einnig notast við kennitölur, tölvupóstföng eða símanúmer. Fríðindaklúbbar sem þessir taka í flestum tilfellum ekki strangt á því ef viðskiptavinur gleymir korti eða upplýsingunum sínum og starfsmaðurinn bætir afslættinum við (Berman, 2006). Ef viðskiptavinurinn er ekki skráður í fríðindaklúbbinn getur hann skráð sig við kassann og fengið afslátt. Í flestum tilfellum er skráning í þessa fríðindaklúbba einföld og fljótgerð. Tvö dæmi á Íslandi um fríðindaklúbba sem tilheyra þessum flokk eru Kjaraklúbbur Húsasmiðjunnar og Bykoklúbbur Byko. Hjá báðum fyrirtækjum er skráning auðveld og einungis þarf að gefa upp kennitölu á kassanum eða skrá kennitölu, nafn og símanúmer á netinu.

Jafnvel þó notkun slíkra fríðindaklúbba úr flokki 1 hafi farið dvínandi á undanförunum árum eru enn mörg fyrirtæki sem notast við svona klúbba. Erlendis eru það einna helst matvöruverslanir og stórmarkaðir. Helstu kostirnir við þetta fríðindakerfi er hveru einfalt það er í uppsetningu og ódýrt. Þar sem skráning í svona klúbba er einföld geta fyrirtæki einnig sankað að sér mörgum meðlimum.

Þau fyrirtæki sem stunda varnarmarkaðssetningu hafa mörg hver sett upp svona fríðindaklúbba sökum þess hversu ódýrir og einfaldir þeir eru (Berman, 2006). Varnarmarkaðssetning er notuð um aðgerðir fyrirtækja til þess að koma í veg fyrir yfirburði samkeppnisaðila (Roberts, 2005). Gott dæmi um þetta er þegar Kringlan auglýsir Kringlukast og næstu helgi grípur Smáralind til að auglýsa svipaða tilboðsdaga eða öfugt. Þetta má svo yfirfæra á fríðindaklúbba:

Þegar samkeppnisaðili hefur kynnt til leiks fríðindaklúbb sem leggst vel í viðskiptavini drífurfyrirtækið sig í að stofna sinn eigin fríðindaklúbb svo samkeppnisaðilinn nái ekki forskoti.

Fríðindaklúbbar í flokki 1 hafa þó marga galla. Stærsti og augljósasti gallinn er sá að tryggir viðskiptavinir fá ekki aukin fríðindi. Fyrirtækið verðlaunar viðskiptavinum þegar þeir versla einungis fyrir að vera skráðir í klúbbinn (Berman, 2006). Ef tvö fyrirtæki bjóða upp á sömu vöru og eru bæði með fríðindaklúbba sem falla í þennan hóp er enginn hvati fyrir viðskiptavinum til að halda tryggð við annað fyrirtækið. Þetta á við í tilfellum Húsasmiðjunnar og Byko. Það er athyglisvert að hvorugt fyrirtækið hefur dýpkað fríðindaklúbbinn sinn frekar á undanförunum árum.

Einföld kerfi sem þessi geyma venjulega ekki mikið af upplýsingum um viðskiptavinum né greina þær upplýsingar sem eru fyrir hendi og geta því ekki tengt lýðfræði eða lífsstíl við kauphegðun (Berman, 2006). Þar af leiðandi fá verðmætir viðskiptavinir ekki tilboð eða fríðindi sem er sérstaklega beint til þeirra.

Vegna þessa og einnig af því að viðskiptavinir fá sömu fríðindi, sama hversu mikið hver eyðir, þá missa fyrirtækin af tækifæri til þess að mynda sterkari tengsl við kúna. Viðskiptavinurinn fær aldrei á tilfinninguna að hann sé sérstakur eða mikilvægur og er því ólíklegri til þess að koma af stað jákvæðu umtali og mögulega ekki víst að hann finni nógu mikinn hvata til að sýna hegðunartryggð.

3.2 Flokkur 2

Þeir fríðindaklúbbar sem tilheyra tilheyra flokki 2 snúast um að viðskiptavinurinn fær frían hlut eða þjónustu þegar hann hefur keypt hlutinn eða þjónustuna á fullu verði í tiltekinn fjölda skipta (Berman, 2006). Á Íslandi eru þessir fríðindaklúbbar algengir í formi klippikorta.

Afslátturinn byggist ekki á því hversu oft verslað er við fyrirtæki heldur hversu mikið og má því líkja þessu fyrirkomulagi við magnafslátt. Þannig fá allir viðskiptavinir, reglulegir og þeir sem koma sjaldan, sömu fríðindin. Eini munurinn er að þeir tryggja frá fríðindin í meira magni. Þessi tegund af fríðindaklúbbum einblínir því nánast einungis á endurtekin viðskipti og þar af leiðandi hegðunartryggð (Smith, 2004).

Aðgangur að fríðindaklúbbum sem þessum er í langflestum tilfellum opinn öllum og auðvelt að taka þátt. Oftast þarf viðskiptavinurinn ekki að gera neitt nema teygja sig í eitt klippikort á afgreiðsluborðinu, geyma það í veskinu sínu og muna að framvísa því í hvert skipti sem hann verslar.

Þessi tegund fríðindaklúbba hefur það fram yfir flokk 1 að hann stuðlar að hvatningu til endurtekinnna kaupa. Aftur á móti er það oftast þannig að fríi hluturinn sem viðskiptavinurinn fær að lokum er sá sami og hann hefur verið að kaupa hingað til og gæti því reynst sumum óspennandi fríðindi. Einnig er algengt að viðskiptavinurinn beri fulla ábyrgð á fríðindakortinu og skyldi kortið glatast er engin leið að nálgast áunnin fríðindi.

Þessi útgáfa af fríðindaklúbbum er sú einfaldasta og afar ódýr í framkvæmd (Berman, 2006). Í sinni einföldustu mynd er nóg að fyrirtæki láti prenta pappírsspjöld merkt fyrirtækinu og fjárfesti í gatara á meðan fríðindaklúbbar í flokki 1 krefjast tölvukerfis. Það er þó hægt að þróa fríðindaklúbba í flokki 2 frekar og mörg fyrirtæki hafa tölvukerfi á bakvið klúbbinn. Rétt eins og með flokk 1 þá grípa fyrirtæki oft í þessa tegund í varnarskyni en ekki í markaðssókn. Keppinautar geta auðveldlega komið með eftirlíkingu og er þá aðgreiningin milli fyrirtækjanna horfin. Fyrirtækin taka líka í flestum tilfellum litlar sem engar upplýsingar niður um viðskiptavininn og græða því litla markaðsgreiningu eða tækifæri til þess að aðgreina fríðindi eftir verðmæti viðskiptavina (Berman, 2006).

Á Íslandi eru fríðindaklúbbar sem þessir lang algengastir. Þá má sjá í ýmsum mispróuðum útfærslum hjá veitingastöðum og kaffihúsum, til dæmis Kaffitári, Te og Kaffi, Booztbarnum, Saffran, Sambíóunum og Serrano. Kaffihúsin og Booztbarinn eru með klippikort í pappíriformi en Samklúbbur Sambíóanna og Serrano kortið er á rafrænu formi og tengd tölvukerfi. Einnig eru fríðindaklúbbar úr flokki 2algengir hjá hárgreiðslustofum, gæludýrasnyrtum og bílaþjónustum, oftast í formi klippikorta.

3.3 Flokkur 3

Fríðindaklúbbar sem tilheyra flokki 3 eru talsvert flóknari en þeir fyrrnefndu. Fyrirtæki sem notast við þessi kerfi verðlauna viðskiptavini með punktum eða vildarstigum fyrir hver kaup sem síðar er hægt að innleysa fyrir afslátt eða vöru (Berman, 2006).Innan þessa flokks eru sum fyrirtæki sem hvetja enn frekar til kaupa með því að binda viðskiptavini við ákveðin vildarþrep.Því meira sem viðskiptavinurinn eyðir, því herra þrep kemst hann á og fær betri fríðindi í kjölfarið.

Ólíkt flokkum eitt og tvö þurfa fríðindaklúbbar í flokki þrjú að halda utan um yfirgripsmikið gagnasafn upplýsinga um viðskiptavini og fyrri kaup og fylgjast vel með

þeim. Þrátt fyrir að búa yfir þessum upplýsingum senda umræddir fríðindaklúbbar viðskiptavinum sínum yfirleitt sömu skilaboðin og sníða þau ekki eftir einstaklingum og fyrri kaupum (Berman, 2006). Þar af leiðandi nota þessir fríðindaklúbbar venjulega ekki upplýsingarnar til þess að þróa nánara samband við viðskiptavininn.

Þessi tegund af fríðindaklúbbum er sú þróaðasta sem er í boði á Íslandi um þessar mundir. Flest flugfélög í heiminum eru með fríðindaklúbba í flokki 3 og hafa mörg hver hafið samstarf við þriðja aðila líkt og Icelandair og American Express á Íslandi gera. Þar safna korthafar American Express punktum sem geta nýst til kaupa á flugferðum eða vörum um borð í flugvélum Icelandair. Bensínstöðin N1 býður viðskiptavinum sínum aðgang að N1 kortinu sem er gott dæmi um fríðindaklúbb af þessari gerð. Handhöfum N1 kortsins gefst tækifæri á að safna punktum við hver viðskipti sem svo má innleysa hvenær sem er fyrir öllum vörum og þjónustu sem N1 býður uppá. Einnig fá meðlimir klúbbsins afslátt af vörum og þjónustu fyrirtækisins og hækkar afslátturinn eftir því sem viðskiptin eru meiri.

3.4 Flokkur 4

Allra þróuðustu og nútímalegustu fríðindaklúbbarnir eru í fjórða flokkinum. Þeir eru að mörgu leyti svipaðir og fríðindaklúbbarnir í þriðja flokki og byggja oftast á punktakerfum. Það sem aðgreinir þessi kerfi er að þau bjóða upp á sérhæfð samskipti við viðskiptavinina (Berman, 2006). Viðskiptavinurinn fær send tilboð og fríðindi, sérsniðin og byggð á viðskiptasögu hans. Þannig gæti viðskiptavinur sem reglulega kaupir léttmjólk og súkkulaði fengið tilboð sent til sín og boðinn afsláttur eða inneign upp á eina kókómjólk til að prófa. Einnig bjóða oft fríðindaklúbbar af þessari gerð viðskiptavinum sérstök fríðindi byggð á lýðfræðilegum upplýsingum og lífstíl. Dæmi um það væri ef matvörubúð byði áttæðri konu sem byggi í nágrenninu afslátt af bjúgum eða signum fiski þar sem þessi matur er oft talinn í upphaldi hjá hennar kynslóð.

Flest fyrirtæki sem hafa þetta fyrirkomulag byggja markaðssetningu sína mikið á fríðindaklúbbnum og helga tíma, mannafla og peningum í að viðhalda honum og bæta. Markmiðið er að náð samband skapist við viðskiptavini sem leiði til tryggðar, í þessu tilfelli bæði hegðunar og huglægrar tryggðar. Hér er því verið að beita samskipta markaðsfærslu sem er skilgreind sem aðferð sem hefur að markmiði að skapa, viðhalda

og efla virðisskapandi tengslum við viðskiptavinum og aðra hagsmunaaðila (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2000)

Þrátt fyrir auknar vinsældir fríðindaklúbba úr flokki fjögur erlendis hefur ekkert fyrirtæki á Íslandi tekið upp slíkt kerfi. Aðalástæðan er líklega kostnaðurinn sem fylgir slíkri greiningu á gögnum. Allir viðmælendur rannsóknarinnar nefndu það helstu ástæðuna en nánar verður rætt um það í niðurstöðum og umræðukaflanum. Markaðurinn á Íslandi er ekki stór og spurning hvort þetta skref borgi sig. Aftur á móti hefur kostnaður við fríðindaklúbba sem þessa minnkað með nýrri tækni og spennandi er að fylgjast með því hvort eitthvert íslenskt fyrirtæki sjái sér hag í að bjóða viðskiptavinum uppá sérhæfð tilboð og samskipti.

4 Rannsóknaraðferð

Hér á eftir verður fyrst fjallað um rannsóknaraðferðina og fyrirbærafræðina sem unnið var eftir við greiningu gagna. Þá verður getið til um viðmælendur, gagnaöflun og að lokum úrvinnslu og greiningu gagna.

Rannsóknarspurning ritgerðarinnar var eftirfarandi:

Hvert er viðhorf íslenskra stjórnenda til fríðindaklúbba sinna og áhrifa þeirra til tryggðar?

4.1 Fyrirbærafræði

Í rannsókninni var notast við eiginlega rannsóknaraðferð sem miðar að því að sjá veruleikann frá sjónarhorni viðmælenda. Eiginlegar rannsóknir dýpka skilning rannsakenda á upplifun og reynslu við venjulegar aðstæður einstaklings, betur en megindlegar rannsóknir myndu gera (Skinner, Tagg og Holloway, 2000).

Eiginlegar rannsóknaraðferðir má að hluta til rekja til hugmynda og kenninga um fyrirbærafræði sem er heimspekistefna sem fyrst kom fram á 20. öld. Síðan hefur hún haft ómæld áhrif á iðkun heimspekinnar (Björn Þorsteinsson, 2008). Bandaríski fræðimaðurinn Lanigan segir fyrirbærafræði snúast um reynslu og upplifun einstaklinga en ekki ímyndun og fyrirfram ákveðnar skoðanir (Orbe, 1998).

Í eiginlegum rannsóknum, þar sem unnið er út frá fyrirbærafræði, er venjan að búa til ramma sem skiptist í þrjá þætti: lýsingu, samþættingu og túlkun. Þessi aðferð hentar vel í þessa rannsókn þar sem verið er að kanna viðhorf. Byrjað er á lýsingunni þar sem viðtalsrammi er settur upp, viðtöl tekin, þá afrituð og lesin yfir. Eftir það tekur samþættingin við þar sem túlkun á viðtölunum hefst og þemu spretta fram. Þá heldur túlkunin áfram og þemum fækkað þangað til að áreiðanlegar niðurstöður koma í ljós.

4.2 Val á þátttakendum

Til þess að öðlast sem bestan skilning á efninu var ákveðið að taka viðtöl við stjórnendur fjögurra fyrirtækja á íslenskum markaði sem bjóða uppá fríðindaklúbba. Fyrirtækin bjóða uppá mismunandi fríðindaklúbba úr flokki eitt, tvö og þrjú en ekkert íslenskt fyrirtæki býr yfir fríðindakerfi úr flokki fjögur. Við val á þátttakendum var leitast við að hafa breidd í fyrirtækjaval og samkeppnismarkaðina sem fjölbreyttasta. Þá var haft samband við fyrirtæki sem töldust framarlega í sínum flokki, bæði almennt og hvað

varðar fríðindaklúbba. Krafan var að starfsmennirnir sem talað var við væru stjórnendur og ynnu hjá fyrirtæki sem byði uppá einhvers konar fríðindaklúbb sem aðgengilegur er öllum almennum viðskiptavinum. Öll fyrirtækin sem veittu viðtal hafa boðið uppá fríðindaklúbb í langan tíma.

Flokkun fríðindaklúbbana var notuð til hliðsjónar við val á viðmælendum og ákveðið var að tala við fyrirtæki úr öllum flokkum. Þar sem ekkert fyrirtæki á Íslandi býður uppá fríðindaklúbb úr flokki 4 voru einungis valdir starfsmenn fyrirtækja sem voru með fríðindaklúbb úr flokki 1, 2 eða 3.

Úr flokki 1 veitti markaðsstjóri Byko, Árni Reynir Alfreðsson, viðtal.

Úr flokki 2 var rætt við starfsmenn tveggja fyrirtækja. Rætt var samtímis við rekstrarstjóra og markaðsstjóra Serrano, Jón Ragnar Jónsson og Jóhönnu Dýrunni Jónsdóttur. Þá var rætt samtímisvið markaðsstjóra Sambíóanna og umsjónarmann Samklúbbsins, þá Jón Geir Sævarsson og Hörð Valgarðsson. Báðir fríðindaklúbbarnir eru framarlega í flokki 2 og eru nálægt því að færa sig upp um stig.

Úr flokki 3 var rætt við Þyrí Dröfn Konráðsdóttur, markaðsstjóra N1.

Þeir viðmælendur sem valdir voru hafa allir menntun og/eða reynslu á sviði viðskipta. Þeir starfa hjá fyrirtækjum sem halda utan um fríðindaklúbba og hafa komið að rekstri þeirra og skipulagi. Það má því ætla að viðmælendur hafi staðgóða þekkingu á viðfangsefninu.

Viðmælendur voru afslappaðir og óþvingaðir, jákvæðir gagnvart rannsókninni og virtust hafa ánægju af viðtalinu og samræðunum.

Allir viðmælendur fengu stutta kynningu á verkefninu áður en viðtalið hófst og voru svo beðnir um leyfi fyrir hljóðupptöku.

4.3 Skipulag og uppsetning viðtala

Í rannsókninni var notast við hálf opin viðtöl þar sem fyrirfram ákveðnar spurningar voru hafðar til hliðsjónar. Það var gert til að skýring fengist á viðfangsefninu með eigin orðum viðmælenda. Viðtölin voru djúp og á bilinu 40 – 70 mínútna löng. Öll viðtölin fóru fram í apríl 2015 á vinnustöðum viðmælenda, ýmist á skrifstofum, fundarherbergjum eða á kaffistofum og voru tekin upp á upptökutæki.

Viðtalsramminn var byggður upp í þrem liðum (sjá viðauka). Fyrst var leitast eftir upplýsingum um fríðindaklúbba viðkomandi fyrirtækja, næst voru viðmælendur spurðir hvaða ábata þeir héldu að meðlimir fríðindaklúbbana væru að sækjast eftir og að lokum var tryggð rædd og framtíð fríðindaklúbba fyrirtækjanna. Með þessu fyrirkomulagi var hægt að fá innsýn í hvert atriði fyrir sig, rannsakenda gefinn kostur á að spyrja dýpra þar sem við á og viðmælendum gert mögulegt að tjá sig nánar um hvert atriði.

4.4 Greining gagna

Þegar farið er í greiningu gagna samkvæmt fyrirbærafræði er margt sem þarf að hafa í huga. Mjög mikilvægt er að vinna með gögnin allt frá því öflun þeirra hefst og til loka rannsóknar (Orbe, 1998). Rannsakandi lagði upp með þetta að leiðarljósi og í eigindlegu rannsókninni fyrir þetta verkefni hefur verið unnið með gögnin frá því að fyrsta viðtalið hófst. Viðtölin voru hljóðrituð á stafrænt upptökutæki en einnig tók rannsakandi glósur á meðan viðtölunum stóð, hvorttveggja með samþykki viðmælenda.

Kostir við það að hefja gagnagreininguna um leið og gagnaöflunin á sér stað eru margir, þar má nefna að geta byrjað strax að einblína á ákveðin atriði og finna tengsl þeirra á milli. Rannsakendur geta komið aftur að þeim þáttum sem þeim þótti vera óljósir og spurt viðmælendur nánar úti þá. Viðtölin voru svo afrituð á tölvu, orð fyrir orð. Við úrvinnslu gagnanna var litið svo á að allar upplýsingar væru mikilvægar.

Í samþættingarferlinu og þemagreiningu er gott að fylgja settum þremur skrefum. Fyrsta skrefið er að lesa yfir öll viðtölin án þess að skrifa neitt niður. Næsta skref er annar yfirlestur og þá eru orð undirstrikuð sem eru kjarninn í upplifun og reynslu viðmælenda. Í þriðja og síðasta skrefinu eru svigar settir utan um þemun í fyrsta viðtalinu áður en byrjað er á sama ferli fyrir næstu viðtöl. Að þessu ferli loknu þá er farið yfir öll þemun sem mynduðust og þá er hægt að sjá ef þemu skarast, eru of mörg eða of tilviljunarkennd. Þegar talað er um að þemu skarist eru þau mjög lík og þannig hægt að finna eitt þema þar sem áður voru tvö eða fleiri (Orbe, 1998).

Þegar samþættingarferlinu er lokið og þemu fundin hefst túlkun. Markmið fyrirbærafræðilegrar túlkunar er að finna merkingu sem uppgötvaðist ekki á fyrri stigum. Aðalþemun eru skoðuð og hugmyndir mótaðar um hvernig þemu gætu tengst innbyrðis. Í þessu skrefi fæst ákveðin heildaryfirsýn og kjarninn fundinn. (Orbe, 1998). Rannsakandi fylgdi verklagi Orbe (1998) eins og sjá má í niðurstöðum, samanber fimmta kafla.

Áður en viðtölin hófust hafði rannsakandi aflað sér þekkingar á málefnum og kynnt sér fyrri rannsóknir um svipuð fyrirbæri. Við úrvinnslu gagna voru þær upplýsingar síðan mátaðar við hugmyndir rannsakanda.

4.5 Réttmæti og áreiðanleiki

Rannsakandi, sem notar eigindlega rannsóknaraðferð, getur ekki búist við að niðurstöður rannsóknar hafi yfirfærslugildi. Þetta þýðir að illa er hægt að færa niðurstöðurnar af einum hópi yfir á aðra (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Í þessari rannsókn var rætt við sex stjórnendur innan fyrirtækja sem bjóða uppá fríðindaklúbb. Ólíklegt er að hægt sé að yfirfæra niðurstöðurnar á alla stjórnendur eða alhæfa um viðfangsefni rannsóknarinnar. Niðurstöðurnar geta þó gefið góðar hugmyndir og vísendingar um viðhorf stjórnenda til fríðindaklúbba á Íslandi og áhrifa þeirra til tryggðar viðskiptavina.

Rannsakandi hefur tekið viðtöl áður og tvö þeirra voru þáttur í eigindlegri rannsókn. Það er þó gott að hafa á bakvið eyrað að rannsakandi er ekki þaulreyndur í rannsóknnum sem þessum þrátt fyrir að þekkja efnið vel og hafa kynnt sér aðferðafræðina í þaula.

Viðtölin voru fjögur talsins og samtals var rætt við sex aðila hjá fjórum fyrirtækjum. Hafa verður í huga að jafnvel þótt viðmælendur hafi gefið leyfi fyrir viðtölunum voru þau ekki nafnlaus. Það er því alltaf möguleiki að viðmælendur fegri sannleikann þar sem oft getur reynst óþægilegt fyrir starfsmenn að greina frá erfiðleikum eða mistökum fyrirtækjanna sem þeir starfa hjá. Rannsakandi er þó ánægður með hversu opinskáir viðmælendurnir voru og kann að meta hreinskilni þeirra. Niðurstöður rannsóknarinnar eru einungis til að öðlast betri sýn á fríðindaklúbba og svara rannsóknarspurningunni sem snýr að viðhorfi stjórnenda til fríðindaklúbba og áhrifa þeirra til tryggðar. Niðurstöður rannsóknarinnar eru þannig ekki til að klekkja á neinum, upplýsa um trúnaðarmál eða gera upp á milli fyrirtækja.

5 Niðurstöður

Í þessum kafla verða fyrirtækin og fríðindaklúbbarnir kynntir og rætt verður um ástæðu þess að farið var af stað með fríðindaklúbbana.

Við greiningu viðtalanna komu í ljós þrjú meginþemu. Þau eru tryggð, vannýting og þróun. Þá voru greind tvö undirþemu sem flokkast undir tryggð og það voru afslættir og samkeppni. Hverju þema mun verða gerð skil og sjónarhorn viðmælenda skoðuð.

5.1 Fríðindaklúbbar og hvatinn á bakvið þá

Serrano er skyndibitakeðja sem selur mexíkóskan mat. Keðjan leggur áherslu á ferskleika og rekur 9 staði á Íslandi. Fyrirtækið ákvað að bjóða uppá fríðindaklúbb, Serrano kortið, til að auka við tryggð og umbuna tryggustu viðskiptavinum. Þeir hafa ekki boðið afslætti eins og margir aðrir keppinautar (til dæmis Subway sem býður bát dag dagsins á afslætti) en bjóða kjörin í formi fríðindakorts. Þannig veitir fríðindakortið í rauninni 10% afslátt af hverri máltíð með því að veita fría máltíð þegar viðskiptavinur hefur keypt tíu máltíðir. Serrano kortið telst til flokks 2 þar sem viðskiptavinurinn fær frían hlut eða þjónustu þegar hann hefur keypt hlutinn eða þjónustuna á fullu verði í tiltekinn fjölda skipta.

Byko er byggingarvöruverslun sem rekur sjö verslanir. Upprunalega var aðalhugsunin á bakvið fríðindaklúbbinn, Byko klúbbinn, að hvetja til tryggðar. Einu sinni gaf aðild að klúbbnum ákveðinn prósentuafslátt við kassann en í dag er áherslan lögð á sérkjör til viðskiptavina á ákveðnum vörum hverju sinni, boð á svokölluð klúbbakvöld, fróðleikur í formi kennslu og námskeiða og forgangur að útsölum. Byko klúbburinn telst til flokks 1 þar sem viðskiptavinir safna sér ekki áunnum fríðindum, þeir einfaldlega taka fram við hver viðskipti að þeir séu í klúbbnum eða framvísa korti og njóta fríðindana sem klúbbnum fylgja.

N1 er olúfélag með 162 útibú um land allt. Fyrirtækið fór af stað með fríðindaklúbbinn sinn, N1 kortið, til að afla gagna um viðskiptavini en hvatning til tryggðar spilaði einnig inní. Gögnin sem fyrirtækið fær frá viðskiptavinum sem skráðir eru í klúbbinn eru notuð til að kynnast viðskiptavinunum og virðisgreina þá. Virðisgreiningin er enn í vinnslu en markmiðið er að skipta viðskiptavinum í hópa eftir því hversu mikil viðskipti þeir eiga við N1 og veita þeim afslátt og fríðindi í takt við það.

Handhafar N1 kortsins fá fastan afslátt af eldsneyti og safna punktum í hvert skipti sem þeir eiga viðskipti við fyrirtækið. Punktana er svo hægt að nota uppí vörur og þjónustu hjá N1. Fríðindaklúbburinn telst þannig til flokks 3 en þeir klúbbar notast í flestum tilfellum við punktakerfi og vildarþrep.

Sambíóin reka fimm kvikmyndahús. Fyrirtækið heldur utan um Samklúbbinn sem er yngsti fríðindaklúbburinn sem tekur þátt í rannsókninni en hann var stofnaður árið 2010. Á sama tíma voru Sambíóin að taka í notkun nýja heimasíðu og nýtt kerfi sem bauð uppá aukna möguleika. Til að hvetja viðskiptavinum til að nota Sambíó-vefinn var ákveðið að kynna Samklúbbinn til leiks en einnig til þess að sýna ákveðna viðskiptavild, verðlauna viðskiptavinum fyrir að velja Sambíóin.

Viðskiptavinur sem keypt hefur 10 miða á innan við ári fær þau fríðindi að geta keypt tvo miða á mánaðarfresti á 500 kr (í staðinn fyrir 1350 kr í 2D eða 1500 kr í 3D). Ef keyptir eru 20 miðar á sama tímabili fær viðskiptavinur tvo miða gefins í lúxussal bíóanna. Samklúbburinn telst til flokks 2 þar sem viðskiptavinurinn fær fría vöru eða þjónustu (í þessu tilfalli líka afslátt) eftir að hafa keypt sömu vöruna á fullu verði í tiltekinn fjölda skipta.

5.2 Tryggð

Allir viðmælendur sögðu aukna tryggð vera einn aðalkost við að halda úti fríðindaklúbb. Viðmælendur voru spurðir hvers vegna þeir haldi að fríðindaklúbbar leiði til tryggðar og hvaða aðrar leiðir komi til greina til að hvetja til tryggðar hjá viðskiptavinum. Greina mátti á svörum að öll fyrirtækin hófu að notast við fríðindaklúbb að einhverju eða öllu leyti með tryggðina í huga. Enginn viðmælendanna skilgreindi tryggðina sem skapast en út frá viðtölunum mátti draga þá ályktun að flestir stjórnendanna nálgist hugtakið að mestu leyti sem hegðunartryggð, það er endurtekin viðskipti.

Þyrí segir að ef viðskiptavinur sé með N1 kortið í vasanum þá sé hann 75% líklegri til þess að versla eldsneyti hjá þeim en það eru niðurstöður úr rannsókn sem fyrirtækið hefur unnið að með Capacent. Hún segir að afslátturinn sem korthafar fá af bensíni séu aðalfríðindi sem laði fólk að og fólk sé að notfæra sér. Þegar kemur að tryggðinni sjálfri þá teiknar hún upp ský. Í miðju skýsins er fríðindaklúbburinn en út frá honum koma hlutir eins og vöruúrval, staðsetning, upplifun og þjónusta sem fyrirtækið leggur mikla áherslu á. Að hennar sögn vinnur þetta saman og skapar tryggð. Fríðindakortið sé

Þungamiðjan í að framkalla tryggð hjá viðskiptavinum en gæti ekki endilega staðið eitt og sér. Árangurinn af fríðindaklúbbnum sjálfum er svo metinn á uppsöfnuðum punktafjölda, fjölda nýtttra punkta og hversu margir eru að kaupa tilboðin sem einungis eru send til korthafa.

Jón Ragnar talar um hvernig tryggð geti skapast einungis við að hafa Serrano kortið í veskinu:

„Tökum dæmi með svona kort. Þú ert alltaf með þetta í veskinu þínu, eða svona það er hugmyndin. Þannig að þú ert alltaf með logo-ið í veskinu þínu. Þú opnar veskið þitt oft á dag. Það er bara eitt. Það minnir á okkur. Og hérna, það getur skipt sköpum hvort ég velji Kentucky þann daginn eða bara Serrano. Bara hafa þetta í veskinu. Nú svo held ég náttúrliga að uppsöfnunin, hún hlýtur að tryggja ákveðin, þú ert að fá eitthvað fyrir það þegar þú verslar.“

Jóhanna tekur í sama streng og Jón Ragnar og segir að upplifunin sín sé að fríðindakortið ýti undir tryggð hjá viðskiptavinum. Hún telur þó aðra þætti einnig hafa áhrif á tryggðina, eins og gæði vörunnar (í þessu tilfelli matur), gott verð og nokkuð stöðugar nýjungar. Á síðasta ári setti Serrano saman rýnihópa sem samanstóð alls af 200 viðskiptavinum sem var gefinn kostur á að smakka ýmsar nýjungar. Úr smökkuninni kom síðan máltíð sem endaði á matseðli fyrirtækisins.

Þá telja Jón Ragnar og Jóhanna mikilvægt að fylgjast vel með umræðunni, svara öllum athugasemdum, jákvæðum sem neikvæðum, og leggja upp með að loka öllum samræðum þannig að líklegt sé að manneskjan sem um ræðir haldi áfram í viðskiptum við Serrano. Þau nota fríðindaklúbbinn töluvert í þessu samhengi. Ef viðskiptavinur er ósáttur með þjónustu sem hann fékk eða matinn, býður Serrano þeim viðskiptavini fría máltíð. Ef viðskiptavinurinn er með Serrano kortið leggja þau punkta inná kortið hans sem jafngildir einni máltíð. Ef viðskiptavinurinn er ekki meðlimur fær hann sent fríðindakort sem hann getur svo nýtt sér áfram eftir að hafa innleyst punktana.

Hörður telur ákveðna tryggð skapast hjá meðlimum Samklúbbsins. Í augnablikinu eru Sambíóin einu kvikmyndahúsin sem bjóða uppá fríðindaklúbb. Ef tvö bíó eru með sömu myndina til sýningar telur Hörður að viðskiptavinurinn muni frekar velja Sambíóin ef

hann fær fríðindi og afslátt í gegnum Samklúbbinn. Athyglisvert er að Jón Geir notar oft á tíðum hugtakið „repeat business“ (í. Endurtekin viðskipti) en ekki orðið tryggð svo ætla má að fyrirtækið leggi mesta áherslu á hegðunartryggð. Jafnframt því að skapa tryggð telja Jón Geir og Hörður að fríðindaklúbburinn ýti undir jákvæða ímynd. Með því að umbuna viðskiptavinum fyrir að velja Sambíóin skapast jákvæð tilfinning og ánægja sem fylgir því að fá betra verð. Það leiðir til jákvæðari ímyndar. Jón Geir nefnir einnig að meðlimir Samklúbbsins kunni vel að meta að fá tilboð á kvikmyndir sem verið er að frumsýna og að geta tekið þátt í leikjum sem fyrirtækið býður upp á þar sem hægt er að vinna fría bíómiða eða varning tengdan bíómyndum. Leikirnir eru í rauninni opnir öllum en eru einungis auglýstir til meðlima Samklúbbsins með tölvupósti eða stöðufærslum á Facebook síðunni Sambíóin Fríðindaklúbbur. Aðspurðir hvað fyrirtækið geri annað til að hvetja til tryggðar, fyrir utan fríðindaklúbbinn, leggur Jón Geir áherslu á þjónustuna. Hann telur hana númer eitt, tvö og þrjú. Fyrirtækið undirstrikar við starfsmenn að sýna gott viðmót og að afgreiðslan sé hröð.

„Í bíóunum höfum við verið að leggja mikið uppúr þjónustu. Sýna gott viðmót, aðhald að starfsmennirnir bjóði uppá góða þjónustu. Þetta er ekki stór gluggi sem þú hefur til að selja. Íslendingar mæta alltaf seint í bíó. Svo er þetta í hléi, þá er allt troðið og það er stuttur gluggi til að selja. Til að halda öllum góðum þá verðum við að vera með hraða þjónustu en viðmótið í lagi. Hröð og góð þjónusta bara.“

Jón Geir Sævarsson

Árni hjá Byko segir að landslagið hafi breyst og að stór ókostur við að haldi úti fríðindaklúbbi nú til dags sé að tryggð hjá viðskiptavinum sé almennt að minnka. Þrátt fyrir það segir hann að einhver tryggðarhvati búi í fríðindaklúbbum en Byko mælir árangur klúbbsins í fjölda keyþra klúbbitilboða.

Árni telur að tryggðin sem skapast í kringum fríðindaklúbbana komi til vegna afsláttar. Hinir þættirnir séu góður aukaábatí en komi ekki í staðinn fyrir löngunina í lægra verð. Það hefur því verið gegnumgangandi áskorun hjá Byko frá verðlækkunum þeirra árramótin 2011/2012 að koma þeim skilaboð áleiðis til viðskiptavina að vöruverð hafi almennt lækkað og komið að hluta til í staðinn fyrir tilboðin. Árni segir Byko þó

einnig reyna aðrar leiðir til að hvetja til tryggðar. Þeir eru með góðar staðsetningar fyrir verslanirnar sínar og hafa einbeitt sér að upplýsingagjöf með virkni á samfélagsmiðlum og góða heimasíðu. Aðaláherslan er þó á þjónustu.

„Já og hérna, það er þannig til dæmis eins og hjá okkur hérna í stærri sölum þá er þetta orðið bara þannig að þjónustan er jafnvel hérna orðin veigameiri þáttur en verð. Þá ertu bara kominn með svo miklar fjárhæðir í spilið og traustið þarf að vera svo mikið og þá er það bara þessi mannlegi þáttur sem skiptir svo miklu máli. Að tímasetningarnar standist, að hérna þú treystir að verðið sé rétt, þú hefur ekki tíma til að kanna það í hvert einasta skipti.“

Árni Reynir Alfreðsson

5.2.1 Afsláttur og tilboð

Flestir viðmælendur tala oft en einu sinni um afslátt og tengja hann við tryggð. Aðspurðir um hvaða ábata er líklegt að viðskiptavinirnir telji sig hafa af notkun fríðindaklúbbanna svara allir viðmælendur að afsláttinn megi þar helst nefna.

Þrátt fyrir fjölmargar auglýsingaherferðir eru viðskiptavinir N1 ekki byrjaðir að nýta punktana til fullnustu. Árlega fynnist fjöldinn allur af punktum en þá má nota í allt sem N1 hefur uppá að bjóða. Punktarnir eru ákveðin vild af hálfu N1, viðskiptavinirnir safna punktum við öll viðskipti sem síðar er hægt að innleysa fyrir hverju sem er, en viðskiptavinir sækja mest í afsláttinn sem kortið býður uppá.

„Það er að sjálfsögðu bara afsláttur af eldsneyti. Að sjálfsögðu er fólk að leitast eftir því að fá sem mestan afsláttinn. Bæði af eldsneyti og dekkjaskiptum og smurningu og öllu sem N1 er uppá að bjóða. Við erum náttúrulega að reyna að koma þessum kortum í hendurnar á fólki því að við vitum að hvort sem það er afsláttur eða annað, þá mun fólk nota þetta, skilurðu? En svo inni eru líka mellurnar þarna sem flakka á milli eftir afsláttadögum og öðru sko.“

Þyrí Dröfn Konráðsdóttir

Jón Ragnar segir afsláttinn sem innifalinn er í Serrano kortinu trekkja að og ýta undir tryggð. Serrano býður ekki afslætti eða tilboð að staðaldri en bjóða námsmönnum 13% afslátt og fyrirtækjum sérkjör sem þeir eru í samstarfi við. Stjórnendur fyrirtækisins hafa velt fyrir sér möguleikum sem fylgja afsláttum og tilboðum en telja það vandmeðfarið þar sem slíkt framlag getur haft öfug áhrif við þau sem ætlast er til. Þó aðráttarafi afsláttarins sé mikið getur fólk vanist tilboðunum og kosið að versla einungis þegar þau eru í boði. Afslátturinn gæti mögulega aukið veltuna en gæti orðið fyrirtækinu að falli til lengri tíma. Jón Ragnar talar um kröfur Íslendinga um afslætti og segir:

„Það eru rosalegar kröfur í samfélaginu um afslætti endalaust. Það hefur endalaust verið, ef það er ekki afsláttur, þá verslarðu ekki. Kannski eitthvað sem ætti að huga að og horfa á vöruverð almennt. Þarf það ekki bara að lækka?“

Jón Geir og Hörður hjá Sambíóunum telja viðskiptavinum sækjast í fríðindaklúbbinn aðallega vegna afsláttar. Íslendingar hugsa mikið um tilboð og góð kjör en vinsældir þriðjudagsbíóanna (þá eru allir venjulegir bíómiðar seldir á tilboði, 850 kr í stað 1300 kr) veita góða innsýn í afsláttarást landans. Aðal fríðindin hjá Samklúbbnum er afsláttur og bæði Hörður og Jón Geir telja viðskiptavinina aðallega leitast eftir honum.

„Þetta snýst um afsláttinn, peningana. Ef ég fæ smá ávinning á því, ég fæ ódýrari bíómiða. Ég væri pottþétt í þessu ef ég væri ekki að vinna í bíóinu. Ég er með krakka og ég myndi vera að fá bíómiðann miklu ódýrara fyrir þau. Þetta munar rosalega. Þú ert að fá auka tilboð á myndir sem er ekki búið að frumsýna, á 500 kall eða svona. Þú ert að njóta fríðinda með því að vera í klúbbnum. Það er þessi tryggð, þetta býr til tryggð.“

Jón Geir Sævarsson

Byko klúbburinn er að mestu leyti byggður uppá afsláttum þó einnig sé boðið uppá sérstaka ráðgjöf og annað slíkt til meðlima. Byko langar þó að leggja aukna áherslu á þjónustubáttinn. Um áramótin 2011/2012 tók Byko upp nýja verðstefnu þar sem allt verð var lækkað og fyrirtækið tók upp svokallaða verðvernd. Hún virkar þannig að ef viðskiptavinur kaupir vöru hjá Byko og sér sambærilega vöru auglýsta ódýrari annars

staðar, innan 20 daga, þá mun Byko endurgreiða mismuninn og 10% af honum þar að auki. Eftir að sú stefna var tekin í notkun hefur áhersla Byko klúbbsins breyst þar sem núna er erfiðara að bjóða tilboð eða afslátt af vörum þar sem vöruverð hefur almennt lækkað. Stefna Byko klúbbsins er enn í mótun en Árni talar um hvernig afslættirnir eru almennt að ráða för hjá fríðindaklúbbum:

„Svo er það þannig núna að það er mjög erfitt að hafa einhverja sko, almennilega þýðingarmikla umgjörð. Á endanum finnst manni eiginlega allir detta í afslætti. Það detta allir í nákvæmlega sömu skilaboðin, hvort sem þú ert að safna punktum eða hvort þú sért að fá beinan afslátt. Þú býrð til tilboð á ákveðnum vörum til að laða fólk að. Það er svona leiðin til að láta klúbbmeðlimi fá fríðindi. En það eru mjög skiptar skoðanir á þessu, með svoleiðis aðferðir. Þú kallar oft á svipaðan markhóp þannig að þú færð fólk sem hleypur eftir vörunum en færð ekki endilega þá viðskiptavinum sem þú vilt að séu tryggir þér. Manni finnst eins og klúbbar almennt séu í rosalegum vandamálum. Þú veist, það er landslagið eins og það blasir við okkur. Tæknin er að verða svo auðveld að það er svo auðvelt að eiga samskipti en svo er það þannig að skilaboðin eru samt ekki að nást sem sagt, þau eru alltaf í þessum einfalda afslætti. Það er þannig að það vilja allir gera góð kaup og þú veist, hvatinn þegar þú sérð eitthvað á 20 prósent eða 30 prósent afslætti, læsileikinn á það er svo rosalega skýr.“

5.2.2 Samkeppni

Þegar samræðurnar berast að samkeppni eiga allir viðmælendur rannsóknarinnar það sameiginlegt að telja fríðindaklúbbinn sinn veita sér ákveðið samkeppnisforskot. Jón Ragnar telur samkeppnisforskotið liggja í Serrano kortinu sjálfu, að viðskiptavinur sé líklegri til þess að velja Serrano framyfir samkeppnisaðilann þegar hann er með kortið í veskinu og geti unnið sér inn fríðindi. N1 hefur náð að byggja upp stærsta fríðindaklúbbinn á íslenska eldsneytismarkaðnum og talar þyrí um að þau séu öfunduð af samkeppnisaðilum. Vegna mikils kostnaðar sem fylgir rekstri klúbbsins hefur komið til tals að leggja hann niður en þriðju aðilar hafa verið fljótir að benda þeim á að samkeppnisforskotið þeirra byggst að stóru leyti á N1 kortinu. Samkeppnisaðilar hafa

reynt að feta í fótspor þeirra en sumir hafa farið í samstarf með öðrum fyrirtækjum og þannig úthýst afsláttum og kjörum til þriðja aðila. Þyrí segir að með því glati keppinautar mikilvægum tengslum sem styðja við tryggðina og ná ekki að halda nægilega vel utan um verðmætar upplýsingar sem N1 er núna að nýta sér t.d. í virðisgreiningu.

Með því að vera fyrstir á sínum markaði með fríðindaklúbb öðluðust Sambíóin ákveðið samkeppnisforskot og fimm árum eftir stofnun hans hafa keppinautarnir Sena og Laugarásbío ekki svarað. Rannsakandi setti sig í samband við rekstrarstjóra kvikmyndahúsa Senu og fékk þau svör að fyrirtækið væri að vinna að gerð fríðindaklúbbs. Milli 60 og 70 þúsund einstaklingar eru skráðir í Samklúbbinn sem verður að teljast mikill fjöldi.

Kvikmyndahúsin á Íslandi sýna oft á tíðum sömu myndir og Jón Geir og Hörður telja fríðindaklúbbinn veita sér ákveðið samkeppnisforskot þar sem þeir telja viðskiptavinum líklegri til þess að velja Sambíóin ef þeir eru skráðir í klúbbinn og geta fengið fríðindin. Aftur á móti eru landsmenn og þá sérstaklega yngri kynslóðir byrjaðar að leita mikið í niðurhal (ólöglegt) á netinu og áskriftarþjónustur eins og Netflix og Hulu. Samkeppnin hefur því aukist mikið og er í rauninni ekki lengur bara á milli kvikmyndahúsa. Því er mikilvægt nú sem aldrei fyrr að sýna viðskiptavinum velild og skapa tryggð. Ásamt góðri þjónustu og vöruúrvali (í þessu tilfelli kvikmyndir) hvetja Sambíóin viðskiptavinum til endurtekinna heimsóknna með því að bjóða uppá Samklúbbinn og fríðindin sem honum fylgja.

Byko starfar á miklum samkeppnismarkaði og samkeppnisaðilarnir eru nokkrir. Árni segir Byko hafa alltaf litið á Byko klúbbinn sem ákveðið samkeppnisforskot í gegnum tíðina:

„Það er klárlega þannig að við lítum á klúbbinn sem samkeppnisforskot. Bara að hafa þetta aðgengi að svona mörgum aðilum og geta átt hérna samskipti við þá, þetta er gríðarlega stór miðill. Þú ert með fólk sem skráir sig af fúsum og frjálsum vilja og þú ert kominn með tiltölulega velviljaðan hóp. Þetta er klárlega mikið samkeppnisforskot og við leggjum heilmikið uppúr því.“

5.3 Vannýting

Vannýting var áberandi þema í öllum viðtölunum. Fyrirtækin sem viðmælendur rannsóknarinnar starfa hjá eru ekki að fullnýta möguleikana sem eru fyrir hendi er varða fríðindaklúbbana. Flestir tala aðallega um vannýtingu á markaðsupplýsingunum sem aflað er í gegnum skráningu og notkun viðskiptavina á fríðindakortunum. Sambíóin eru ekki byrjuð að greina lýðfræðilegar upplýsingar og fylgjast ekki með kauphegðun en kerfið skráir þó alla kaupsögu. Fyrirtækið hefur velt því fyrir sér hvort slík greiningarvinna borgi sig yfir höfuð þar sem íslenskur markaður er svo lítill. Jón Geir segir þó að það sé í umræðunni en til þess þurfi mannafl og tíma. Þá tala þeir Jón Geir og Hörður einnig um vannýtingu á Samklúbbnum í kynningarstarfi en lítil áhersla er lögð á hann. Hann er auglýstur í bíóunum og er sýnilegur á heimasíðunni en ekki eru beinhardir peningar settir í klúbbinn.

Jón Ragnar hjá Serrano tekur í sama streng og talar sérstaklega um vannýtingu á gögnum:

„Það er kannski skömm frá því að segja að við erum ekki að nýta okkur þær upplýsingar sem við gætum verið að nýta okkur úr þessu kerfi eins vel og við getum. Það kemur kannski mest til af því að við erum nýbúin að fá Jóhönnu inn hérna sem markaðsstjóra, þar áður vorum við náttúrliga bara framkvæmdarstjórinn, ég og gæðastjórinn. Þannig að það er ekki eins og við séum margar hendur. En við erum með 11 staði allt í allt skilurðu og það er stöðugt verið að slökkva eld útum allan bæ. Þú veist hvernig það er, með 100 starfsmenn.“

Það má því heyra bæði á Jóni Geir hjá Sambíóunum og Jóni Ragnari hjá Serrano að þeir telji tímafrekt og dýrt að hefja frekari vinnu með upplýsingarnar sem fríðindaklúbbarnir hafi safnað.

Jón Ragnar greinir einnig frá því að samstarfsfyrirtæki þeirra sem sér um tölvukerfi Serrano hafi ekki skilað af sér fullkláraðri vinnu. Því eru ýmsir ónýttir möguleikar, eins og til dæmis bein samskipti við viðskiptavini í gegnum tölvupóst og tilboð til þeirra á afmælisdögum.

N1 hefur hafið markaðsgreiningu og að sögn Þyríar er búið að virðisgreina viðskiptavinina. Greiningardeild sem samanstendur af fólki frá þrem til fjórum sviðum sem skoðar möguleika á notkun þeirra. Það er þó ekki búið að taka kerfið í kringum virðisgreininguna í notkun en það er í þróun og er væntanlegt. Þyrí segir svona verkefni taka langan tíma, mikla vinnu og mannafla.

Árni telur gögnin sem Byko hefur safnað í gegnum klúbbinn vera mikilvæg en tekur fram að fyrirtækið fylgist ekki sérstaklega með þeim. Hann telur greiningu á gögnunum spennandi kost sem vert sé að skoða í framtíðinni en fyrst verði að meta væntanlegan ávinning miðað við kostnað. Byko klúbburinn nýtist ekki til fulls sem stendur vegna þess að fótunum var að hluta til kippt undan honum þegar ný verðstefna var tekin í gagnið hjá fyrirtækinu, eins og rætt var að framan. Áður en ný markmið verða sett og fleiri möguleikar skoðaðir verður fyrirtækið að setja fríðindaklúbbnum skýra stefnu en Byko vinnur nú að því að finna honum nýjan farveg.

5.4 Þróun

Viðmælendur rannsóknarinnar nefna orðið þróun oft á tíðum í gegnum viðtölin og það virðist sem fyrirtækin séu ekki komin með fastmótaða stefnu fyrir fríðindaklúbbana.

N1 virðisgreinir viðskiptavini og stefnir á að nota þá greiningu til að einstaklingsmiða fríðindin að einhverju leyti. Þyrí nefnir einnig að umræða sé í gangi um að stofna til samstarfs við önnur fyrirtæki. Þá vilja þau helst ná inn fyrirtækjum sem bjóða þjónustu eða lausnir til fjölskyldna á Íslandi. Slíkt samstarf er þó vandmeðfarið þar sem N1 vill helst halda punktunum innan fyrirtækisins. Einnig er verið að gera tilraunir með hverfisáherslur. Þá er íbúum í nálægð við ákveðna hverfisstöð sendur póstur og N1 kortið boðið á ákveðnum kjörum eða annar glaðningur. Sú bensínstöð er svo auglýst í nágrenninu og boðið er uppá ýmis tilboð. Þessi verkefni eru unnin í kringum vildarklúbbinn. Jafnvel þó kostnaðurinn við fríðindaklúbb N1 sé hár segir Þyrí hann vel þess virði. Hún sér fyrir sér að vægi hans í markaðssetningu fyrirtækisins muni aukast og að með tímanum muni hann skipa stærstan sess í því starfi eða um 90 prósent. Þyrí segir:

„En þetta náttúrliga, gerir það að verkum að fyrirtækið er að vaxa hratt og örugglega og okkur langar að þekkja kúnnana okkar. Við erum ekki bara að

kasta allt út fyriralla og þú gerir það aldrei öðruvísi en að vera með loyalty program.”

Sambíóin hafa ekki verið að leggja mikla áherslu á Samklúbbinn almennt, hvorki í markaðsstarfi né þróun. Jón Geir segir þó ýmsa möguleika vera uppi á borðum, þá helst greiningu á upplýsingum um viðskiptavinum svo hægt sé að sérsníða tilboð að einstaklingum. Með tilkomu nýja appsins opnast einnig nýir möguleikar og horfa þeir Jón Geir og Hörður björtum augum til framtíðar Samklúbbsins.

Jón Ragnar segir Serrano kortið vera í mikilli þróun. Rétt eins og Sambíóin er Serrano að gefa út app sem tengir fríðindakortið beint inn í símann með QR-kóða. Jón Ragnar og Jóhanna eru sammála um að þau vilja einstaklingsvæða fríðindaklúbbinn og þar af leiðandi taka Serrano kortið á nýtt stig.

„Núna kannski fer að hilla undir, þú veist hvernig við fórum að horfa á þetta og hvernig við getum nýtt okkur þetta betur og hvernig við getum bara aukið okkar framlegð í gegnum vildarkerfið.”

Jón Ragnar Jónsson

Jón Ragnar segir þó einstaklingsvæðinguna vandmeðfarna:

„Og svo náttúrulega, þetta er vandmeðfarið. Segjum sem svo, við erum með þessar upplýsingar, við erum með hérna, þú veist pósthöfund og símanúmer og það er mjög vandmeðfarið hvernig þú nýtir þér þetta. Og það er ekkert meira þirrandi að fá þú veist stöðuga hóppósta. Og það er fátt meira þirrandi en post notification [í.tilkynningar]. Ég yrði klikkaður ef ég væri að labba inni Kringluna og ég væri bara að fá bíb á mig í öðru hvoru skrefi frá öllum fyrirtækjunum þarna. Það er þúveist, við viljum ekki alveg vera þar. En við þurfum að hugsa það skilur þú, við höfum baratil dæmis eins og þarna í úrtakshópnum. Þá gerðum við líka tilraun með það, myndir þú þiggja að fá send tilboð frá Serrano á tilteknum dögum og flestir voru til í það. Þannig að það þarf að vera eitthvað samtal þarna við viðskiptavininn um hvað okkur er leyfilegt. Því að hérna við viljum heldur ekki vekja up

slæmar tilfinningar. Við viljum ekkert angra viðskiptavininn okkar með einhverju sem þeir vilja ekki fá.”

Árni segir að næstu mánuðir muni reynast mikilvægir fyrir Byko klúbbinn þar sem verið er að fara af stað með stefnumótun og hugmyndavinnu:

„Það eru ýmsir möguleikar að opnast. Þetta er rosalega mikið í þróun. Við erum ekki búin að negla niður einhverja lausn og manni finnst almennt allir vera á þessu þróunarstigi. En ég held líka að hvernig fólk kemur út úr þessu þróunarferli, það á eftir að líka, vera mjög afgerandi fyrir árangurinn í framhaldinu. Þannig að þetta er rosalega mikilvægt að vera hérna með þessi mál alveg á tæru. Þó við séum aðeins að spá í þessu, að það hafi komið upp raddir um að hætta með klúbbinn þá væri það náttúrulega mjög afdrifaríkt og þá líka þyrfti að vera eitthvað mikið í staðinn. “

6 Umræða

Fríðindaklúbbar á Íslandi hafa ekkert, svo höfundur viti til, verið rannsakaðir enda eru vinsældir þeirra nokkuð nýtilkomnar. Farið var af stað með þessa rannsókn til að komast að viðhorfi stjórnenda til fríðindaklúbba og hvort þeir væru taldir leiða til tryggðar.

Fyrri rannsóknir hafa rennt stoðum undir það sjónarhorn að fríðindaklúbbar ýti undir tryggð hjá viðskiptavinum. Þá má sérstaklega nefna rannsóknir Sharp og Sharp (1997, 1999) og Liu (2007). Allir viðmælendur rannsóknarinnar töluðu um tryggð sem einn aðalkost fríðindaklúbba. Það má því ætla að þeir fríðindaklúbbar sem rætt er um í rannsókninni hafi gefist fyrirtækjunum vel. Það væri áhugavert að sjá meginlega rannsókn gerða á stórum fríðindaklúbbum sem þessum og sjá hvort þær niðurstöður væru í takt við viðhorf stjórnendanna.

Viðmælendur rannsóknarinnar höfðu mikið að segja um afslætti. Allir telja að aðal aðdráttarafl fríðindaklúbbana sé afsláttur og að viðskiptavinir sækist einna helst eftir því. Það er í takt við niðurstöður rannsóknar Krithika og Ganesh (2013) sem segja viðskiptavinum taka afsláttum betur en öðrum fríðindum. Þá mátti einnig greina á svörum viðmælenda að þeir telji afsláttinn ýta undir tryggð sem styður rannsóknir Sharp og Sharp (1997, 1999). Því ræddi um hvikula viðskiptavinum sem eru ekki endilega tryggir einu fyrirtæki en flakka á milli og eru mögulega á höttum eftir afsláttum. Þá var athyglisvert að heyra hvernig Árni lýsti því að Byko klúbburinn hafi misst ákveðið afl eftir að Byko lækkaði almennt vöruverð. Aðrir þættir fríðindaklúbbsins, til dæmis fróðleikur í formi kennslu og námskeiða, eru því ekki að virka sem nægilegur hvati fyrir viðskiptavinum.

Eins og staðan er í dag þá er fríðindaklúbburinn að flækjast örlítið fyrir þeim en Byko vinnur nú að stefnumótun og framtíð klúbbsins. Það mætti draga þá ályktun að tilboð og afslættir hafi meira aðdráttarafl en lækkað vöruverð. Fleiri viðmælendur töluðu einnig um afsláttaræði Íslendinga og Jón Ragnar leiddi hugann að því hvort vöruverð sé ekki of hátt miðað við hversu oft og mikinn afslátt fyrirtæki eru að gefa. Mögulega er sú aðferð að hafa hærra verð og fleiri tilboð fýsilegri fyrir sum íslensk fyrirtæki ef staðan er svona. Þetta væri hægt að rannsaka nánar og skoða frá hlið neytandans.

Viðmælendur rannsóknarinnar töldu allir fríðindaklúbbana hafa veitt ákveðið samkeppnisforskot. Byko klúbburinn, Samklúbburinn, Serrano kortið og N1 kortið voru öll með þeim fyrstu til að kynna fríðindaklúbb á sínum markaði. Kotler og Keller (2012)

tala um hvernig fyrsta fyrirækið sem kynnir fríðindaklúbb til leiks fái að venju mestan ábata, sérstaklega ef keppinautar eru seinir að svara. Bæði Samklúbburinn og Serrano kortið hafa fengið að vaxa og dafna óáreitt frá samkeppnisaðilum og áhugavert verður að sjá hvað gerist þegar og ef samkeppnisaðilar koma með sína eigin klúbba en í rannsókn Liu og Yang (2009) kemur fram að áhrif fríðindaklúbbs geta minnkað umtalsvert þegar markaðurinn mettast af fríðindaklúbbum keppinauta.

N1 og Byko voru fyrst á sinn markað með fríðindaklúbb og hafa náð að halda smá forskoti þó N1 hafi tekist það töluvert betur. Kenning Kotler og Keller (2012) á við hér og sýnir hvernig fyrsti fríðindaklúbburinn getur öðlast gott forskot sé vel að honum staðið. Það mátti greina á öllum viðmælendum að fríðindaklúbbarnir væru mikilvægt tól í samkeppninni og eitthvað sem hjálpaði til við aðgreiningu frá keppinautunum.

Aðrar athyglisverðar niðurstöður voru vannýtingin á fríðindaklúbbunum. Þegar fyrirtæki hefur sett á stofn fríðindaklúbb og fengið fjölda manns til að skrá sig er búið að skapa ákveðin verðmæti. Viðmælendur voru sammála um að kostnaðurinn við greiningu gagnanna sem safnast hafa sé gríðarlega mikill. Íslenskur markaður er lítill og slík vinna gæti í sumum tilfellum ekki verið þess virði. Það er því líkleg ástæða fyrir því að enginn fríðindaklúbbur úr flokki 4 er til á Íslandi. Sú tegund fríðindaklúbba býður sérsniðin samskipti við viðskiptavini. Af þeim viðmælendum sem rætt var við er N1 kortið eini fríðindaklúbburinn sem er líklegur til þess að bjóða upp á slíka þjónustu á næstu árum. Byko, Serrano og Sambíóin hafa þó möguleikann á því en engin greiningarvinna er komin í farveg. Það er einnig ákveðin vannýting hjá Serrano og Sambíóunum að leggja ekki aukna áherslu á fríðindaklúbbinn í markaðsstarfi. Bæði fyrirtækin hafa skapað ákveðið forskot gagnvart helstu samkeppnisaðilum sínum með því að bjóða uppá fríðindaklúbb. Þar sem keppinautarnir eru ekki að bjóða slíkt væri sterkur leikur hjá fyrirtækjunum að vinna enn frekar með fríðindaklúbbana og leggja aukna áherslu á þá í markaðsstarfi í von um að byggja upp tryggð sem gæti mögulega haldist þegar og ef svör frá samkeppnisaðilum koma.

Það virðist sem öll fyrirtækin geri sér grein fyrir tækifærunum sem búa í fríðindaklúbbunum og vilja þróa þá frekar. Þrátt fyrir það mátti skynja dálitla óvissu eins og fyrirtækin væru ekki búin að ákveða nákvæmlega í hvaða átt fríðindaklúbbarnir ættu að stefna. Það verður því áhugavert að sjá hvað gerist á næstu árum, hvort

fríðindaklúbbar þessarar fyrirtækja og annarra munu halda áfram í sókn og hverjar niðurstöðurnar verða.

Af niðurstöðunum má ráða að fríðindaklúbbar eru að öllum líkindum komnir til að vera. Rétt eins og fyrri rannsóknir hafa gefið til kynna (Sharp og Sharp, 1997, 1999; Liu, 2007) telja stjórnendur að fríðindaklúbbar geti leitt til aukinnar tryggðar. Tveir viðmælendur sögðu að fyrirtækið sem þeir starfa hjá fylgist með árangri fríðindaklúbbana. N1 skoðar uppsafnaða og nýttu punkta og Byko fylgist með fjölda keyþra klúbbitilboða. Þær upplýsingar geta gefið vísbendingu um hvatningu klúbbana til tryggðar en það má ætla að viðhorf stjórnenda til áhrifa fríðindaklúbba til tryggðar séu að mestu leyti byggð á tilfinningu. Einnig mátti greina að flest fyrirtækin nálgast tryggðina sem skapast, út frá hegðunarmynstri viðskiptavina, það er endurteknum viðskiptum.

Þó viðskiptavinir sýni aukna hegðunartryggð er ekki víst að þeir séu raunverulega tryggir fyrirtækjunum, það er séu einnig huglega tryggir. Þeir eru því kannski ekki að koma af stað jákvæðu umtali og hvetja aðra til viðskipta né eru minna næmir á verðhækkunir og hvatningu keppinauta til kaupa (Dowling, Uncles og Hammond, 2003). Aftur á móti þá skilar hegðunartryggð peningum í kassann sem er ástæða þess að fyrirtæki haldast í rekstri. Einnig skal athuga að huglæg tryggð getur fylgt eða þróast með hegðunartryggð.

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar eru fríðindaklúbbar því óvitlaus kostur fyrir fyrirtæki sem eru að leitast eftir aukinni tryggð viðskiptavina. Þess ber þó að gæta að mikilvægt er að fríðindaklúbburinn hafi ákveðna stefnu. Til að hámarka árangur leggur rannsakandi til að fyrirtæki leggi ekki af stað með slíkt nema af heilum hug. Úthugsaður fríðindaklúbbur sem passar inn í rekstur fyrirtækis og markaðsstarf getur reynst mikill fengur.

Heimildaskrá

- Aggarwal, P. og Vaidyanathan, R. (2003). Use it or lose it: Purchase acceleration Effects of Time-Limited Promotions. *Journal of Consumer Behavior*, 2(4), 393-403.
- American Airlines (2011). History of AMR corporation and American Airlines. Sótt 6.mái 2015 af: <http://www.aa.com/i18n/corporateInformation/facts/history.jsp>
- Armstrong, G. og Kotler, P. (2014). *Principles of marketing* (15. útgáfa). Harlow: Pearson.
- Aziz, N.A., Nazri, M.A. og Omar, N.A. (2011). Understanding the relationships of program satisfaction, program loyalty and store loyalty among cardholders of loyalty programs. *Asian Academy of Managing Journal*, 16(1), 21-41.
- Bellman, S. og Rossiter, J.R. (2005). *Marketing communications*. Frenchs Forest: Prentice Hall.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123-148.
- Björn Þorsteinsson (2008). *Hvað er fyrirbærafræði?* Sótt 31.mars 2015 af: <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=7104>
- Bolton, R. N., Kannan, P.K. og Bramlett, M.D. (2000). Implication of loyalty programs and service experiences for customer retention and value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Dahlen, M., Lange, F. og Smith T. (2009). *Marketing communications: A brand narrative approach* (1. Útgáfa). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Dowling, G.R. og Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- Dowling, G.R., Uncles, M.D. og Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Forbes. (2007). *The lowdown on customer loyalty programs*. Sótt 11.febrúar 2015 af: http://www.forbes.com/2007/01/02/frequent-flyer-miles-ent-sales-cx_kw_0102whartonloyalty.html
- Ganesh, L. og Krithika G.K. (2013). Perception of loyalty programmes and their influence on purchase behaviour, store Attractiveness and loyalty. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(5), 107 – 115.

- Harris, L. C. og 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, 139-158.
- Hong, I.B. og Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intention in B2C e-marketplace: Intermediary trust vs seller trust. *International Journal of Information Management*, 31, 469-479.
- Keller, K.L. og Kotler, P. (2012). *Marketing management* (14.útgáfa). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 281-292.
- Liu, C.T., Guo, Y.M og Lee, C.H. (2011). The effect of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(8), 71-70.
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty. *Journal of marketing*, 71(4), 19-35.
- Liu, Y. og Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of Marketing*: 73(1), 93-108.
- Mellens, M., Dekimpe, M. G. og Steenkamp, J. B. E. M. (1996). A review of brand loyalty measures in marketing. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 41 (4), 507-533.
- Orbe, M.P. (1998). *Constructing co-cultural theory: An explication of culture, power and communication*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
- Roberts, J.H. (2005). Defensive marketing: how a strong incumbent can protect it's position. *Harvard Business Review*, 83(11), 156-157.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R. og Coote, L.V. (2007) Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260.
- Ruyter, K., Bloemer, J. og Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18, 387-406.
- Sharp B. og Sharp A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns, *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-487.
- Sharp, B. og Sharp A. (1999). Loyalty programs & their impact on repeat-purchase loyalty patterns: a replication & extension, *28th European Marketing Academy*.
- Shoemaker, S. Og Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.

- Sigurlína Davíðsdóttir (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (ritstj. Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson), bls. 219-235.
- Skinner, D., Tagg, C. og Holloway, J. (2000). Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163-179.
- Walker, L. (2013). *Customer loyalty programs... why bother!* Sótt 6.febrúar 2015 af: <https://www.youtube.com/watch?v=5EkiOwoLz-4>
- Wei, L og Xiao, J. (2015). Are points like money? An empirical investigation of reward promotion effectiveness for multicategory retailers. *Marketing Letters*, 26(1), 99-114.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2000). Lykilhugtök í markaðsfræði, 1. hluti, fjölrít. Reykjavík: Háskólafjölritun

Viðauki – viðtalsvísir

Af hverju hóf fyrirtækið að notast við fríðindaklúbb?

Hverja metur þú meginkosti og megingalla við fríðindaklúbba?

Hversu þungt vegur fríðindaklúbburinn í markaðsstarfi fyrirtækisins í samanburði við aðra þætti?

Hvað teljið þið að stór hluti viðskiptavina notist við fríðindaklúbbinn?

Hvaða ábata er líklegt að viðskiptavinirnir telji sig hafa af notkun fríðindaklúbbsins?

Hvers vegna heldur þú að fríðindaklúbbar leiði til aukinnar tryggðar viðskiptavina og/eða endurtekinna viðskipta?

Hvaða aðrar leiðir koma helst til greina til þess að hvetja til tryggðar og/eða endurtekinna viðskipta?

Hvernig metur fyrirtækið árangurinn af fríðindaklúbbum?

Hvernig sérð þú fyrir þér að fríðindaklúbburinn þróist til framtíðar?

