



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Lojalitetsprogram i dagligvarubranschen

– Mål, utformning och utvärdering

Magisteruppsats i ekonomistyrning 15 hp  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Avancerad nivå  
HT-2012

Malin Karlsson	89
Elin Knutsson	88
Handledare:	Mikael Cäker

# Sammanfattning

---

**Titel:** Lojalitetsprogram i dagligvarubranschen

**Författare:** Elin Knutsson & Malin Karlsson

**Handledare:** Mikael Cäker

---

## **Bakgrund/Problem:**

Som en följd av den allt mer kundorienterade marknadssituationen har det blivit mer centralt att vårda sina kundrelationer. Kundens lojalitet är idag av stor betydelse för det strategiska arbetet (Reinartz & Kumar 2002) och en viktig komponent i det arbetet är lojalitetsprogrammen (Liu & Yang 2009). Dock anses lojalitetsprogrammets verkan på den långsiktiga lönsamheten utforskad (Banasiewicz 2005; Liu 2007; McCall & Voorhees 2010). Den begränsade forskningen på programmets effekter har även lett till att det uppkommit problem med utvärderingen av dem (Liu 2007; McCall & Voorhees 2010). Svårigheten är att programmet aldrig kan ses som en isolerad aktivitet, utan indirekt påverkar flera andra funktioner i företaget (Liu & Yang 2009). Trots de uppenbara svårigheterna med både effekterna och utvärderingen svämmar marknaden över av olika kundklubbar och företagsledare satsar mångmiljonbelopp för att utveckla nya lojalitetsprogram (Uncles et al. 2003).

## **Syfte:**

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur utvärderingen av lojalitetsprogram i dagligvarubranschen ser ut i relation till hur programmet utformats och vilka uppsatta mål som finns.

## **Forskningsfrågor:**

- Vilka mål finns med lojalitetsprogram i dagligvarubranschen?
- Hur utformas programmet för att uppnå de uppsatta målen?
- Vilka kritiska faktorer kan vi identifiera vid utvärderingen av lojalitetsprogram?

## **Metod:**

En kvalitativ forskningsmetod har använts, där de tre största aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden har intervjuats. Detta medför att vi i stort sett kunnat göra en fullständig kartläggning av lojalitetsprogrammen i den branschen.

## **Slutsatser:**

Eftersom attitydslojalitet är svårt att mäta blir det tillräckligt tillfredsställande för företagen att skapa en vana eller en så kallad beteendemässig lojalitet hos kunder. Målen som de studerade aktörerna satt upp är mätbara och handlar om kundens vanor. Utöver målen finns förväntningar att lojalitetsprogrammet ska stödja andra aktiviteter i företaget. Detta användningsområde får inte underskattas. I utformningen bör en balans mellan finansiella och icke-finansiella förmåner erbjudas kunderna (Butscher 2000). I denna studie kan det tydligt urskiljas att de företag som har ett icke-finansiellt fokus erbjuder övervägande sådana förmåner och vice versa. Både Coop och Hemköp bör ta i beaktande att det är de icke-finansiella förmånerna, som de erbjuder mindre av, som driver kunderna att vara lojala mot företaget och därmed fungerar som en långsiktig strategi (Butscher 2000; Roehms et al. 2002).

De kritiska faktorer som bör ses över när ett lojalitetsprogram i dagligvarubranschen utvärderas är mål och begrepp samt intern och extern påverkan. Mål bör vara mätbara och begreppen bör tydligt definieras (Butscher 2000; Uncles et al. 2003). Företagen bör också ta i beaktande att lojalitetsprogrammet inte är en isolerad aktivitet i företaget (Liu & Yang 2009), vilket gör utvärderingsprocessen komplex. Den externa påverkan, till exempel marknadstillväxt, konkurrenternas kampanjer eller konsumenternas beteende, påverkar företagets lojalitetsprograms effekter.

**Nyckelord:** Lojalitetsprogram, Lojalitet, Utvärdering, Kundkort

# Abstract

---

**Title:** Loyalty programs in the grocery industry

**Author:** Elin Knutsson & Malin Karlsson

**Adviser:** Mikael Cäker

---

## **Background/problem:**

As a result of markets becoming increasingly customer-oriented, it has become even more central to nurture customer relationships. Customer loyalty is of great importance for the company strategy today (Reinartz & Kumar 2002) and loyalty programs are an important component of corporate strategy regarding client relationships (Liu & Yang 2009). However, when considering the loyalty programs effects on the long-term profitability, the subject is quite unexplored (Banasiewicz 2005, Liu 2007; McCall & Voorhees, 2010). The limited research on the effects of the programs has also led to issues regarding the evaluation of the same (Liu 2007; McCall & Voorhees, 2010). The problem is that the program can never be seen as an isolated activity in the company, because it indirectly affects many other functions (Liu & Yang, 2009). Despite the obvious difficulties, the number of programs on the market continuous to increase and managers invest millions to develop new loyalty program (Uncles et al. 2003).

## **Purpose:**

The purpose of this thesis is to describe how the evaluation of loyalty programs in the grocery industry looks like in relation to how the program is designed and its established goals.

## **Research questions:**

- Which goals can be found with a loyalty program in the grocery industry?
- In what way are the program designed to achieve its goals?
- Which critical factors can we identify in the evaluation of loyalty programs?

## **Method:**

A qualitative research method has been used, where the top three players in the Swedish grocery market were interviewed. This means that we were able to do an almost complete inventory of loyalty programs in the industry.

## **Conclusions:**

Since attitude loyalty is difficult to measure, it becomes satisfactory enough for companies to create a habit, or a so-called behavioural loyalty among customers. The goals which the studied participants have set are about customer habits and are measurable. Besides the goals there are expectations that the loyalty program shall support other activities of the company. This area of use must not be underestimated. The design of a loyalty program should be a balance between the financial and non-financial benefits offered to the customers (Butscher 2000). In this study, it clearly can be seen that the companies having a non-financial focus mostly offer such benefits and vice versa. Both Coop and Hemköp offer less of the non-financial benefits. They should take into consideration that it is the non-financial benefits that drives customers to be loyal to the company and thereby acts as a long-term strategy (Butscher 2000; Roehms et al. 2002).

The critical factors that should be reviewed when a loyalty program in the grocery industry is evaluated are goals, concepts and the internal and external influences. Goals should be measurable and concepts should be clearly defined (Butscher 2000; Uncles et al. 2003). Companies should also take in consideration that loyalty program is not an isolated activity in the company (Liu & Yang 2009), which makes the evaluation process complex. The external influences, for example market growth, competitors' campaigns or consumer behaviour, impact the effects of the company's loyalty program.

**Keywords:** Loyalty programs, loyalty, evaluation, Customer card

---

# Förord

---

*TACK!*

Vi vill först tacka vår handledare Mikael Cäker för snabb respons och bra synpunkter. Vidare vill vi också tacka de personer som varit med i vår handledningsgrupp och givit oss värdefulla råd under uppsatsens gång.

Därutöver vill vi tacka de respondenter som ställt upp att svara på frågor, trots att de haft mycket att göra! Det är David Holmstrand, Ica, Mikael af Kleen, Coop och Maria Nobel, Hemköp. Utan deras bidrag hade vi inte kunna genomföra denna uppsats!

*Göteborg, januari 2013*



Malin Karlsson



Elin Knutsson

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemdiskussion .....	2
1.2 Syfte.....	2
1.3 Forskningsfrågor.....	2
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>3</b>
2.1 Teoretisk disposition .....	3
2.2 Kundlojalitet .....	3
2.3 Lojalitetsprogrammets utformning .....	4
2.3.1 Finansiella och icke-finansiella fördelar med lojalitetsprogram .....	4
2.3.2 Utforma ett lönsamt lojalitetsprogram .....	5
2.4 Mål med lojalitetsprogrammet .....	6
2.5 Utvärdering av lojalitetsprogrammet.....	7
2.5.1 Vanliga mått och utvärderingstekniker .....	7
2.5.2 Definition av mått.....	7
2.5.3 Uppföljning .....	8
2.6 Sammanställning av den teoretiska referensramen .....	9
<b>3. Metod .....</b>	<b>10</b>
3.1 Forskningsområde .....	10
3.2 Urval .....	10
3.2.1 Val av företag.....	10
3.2.2 Val av respondenter .....	10
3.3 Uppbyggnad av referensram.....	11
3.4 Empirisk metod .....	11
3.4.1 Sekundärdata.....	11
3.4.2 Primärdata .....	11
3.4.3 Intervju .....	12
3.5 Metod för analys .....	12
3.6 Trovärdigheten i studien .....	13
3.7 Metodkritik.....	13
3.8 Källkritik.....	13
<b>4. Empiri.....</b>	<b>15</b>

4.1	Ica .....	15
4.1.1	Företagsinformation och strategi.....	15
4.1.2	Kundlojalitet .....	15
4.1.3	Lojalitetsprogrammets utformning .....	15
4.1.4	Mål med lojalitetsprogrammet .....	16
4.1.5	Utvärdering av lojalitetsprogrammet.....	16
4.2	Coop .....	17
4.2.1	Företagsinformation och strategi.....	17
4.2.2	Kundlojalitet .....	17
4.2.3	Lojalitetsprogrammets utformning .....	18
4.2.4	Mål med lojalitetsprogrammet .....	19
4.2.5	Utvärdering av lojalitetsprogrammet.....	19
4.3	Hemköp .....	20
4.3.1	Företagsinformation och strategi.....	20
4.3.2	Kundlojalitet .....	20
4.3.3	Lojalitetsprogrammets utformning .....	20
4.3.4	Mål med lojalitetsprogrammet .....	21
4.3.5	Utvärdering av lojalitetsprogrammet.....	21
4.4	Sammanställning av empiri .....	22
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>23</b>
5.1	Kundlojalitet .....	23
5.2	Lojalitetsprogrammets utformning .....	24
5.3	Mål med lojalitetsprogrammet .....	25
5.4	Utvärdering av lojalitetsprogrammet.....	26
<b>6.</b>	<b>Slutsatser.....</b>	<b>28</b>
6.1	Studiens slutsatser .....	28
6.2	Slutdiskussion .....	29
<b>7.</b>	<b>Rekommendationer till vidare forskning.....</b>	<b>30</b>
<b>8.</b>	<b>Källförteckning.....</b>	<b>31</b>

# Figurförteckning

Figur 2.1 Disposition av den teoretiska referensramen .....	3
Figur 2.2 Olika grupper av kundlojalitet .....	4
Figur 2.3 Lojalitetsprogrammets viktigaste mål .....	6
Figur 2.4 Sammanställning av den teoretiska referensramen .....	9
Figur 3.1 Sammanställning av respondenterna.....	11
Figur 4.1 Coops lojalitetstrappa .....	18
Figur 4.2 Hemköps bonustrappa .....	20
Figur 4.3 Sammanställning av empiri .....	22
Figur 5.1 Resultat av Uncles et als modell (2003) .....	23

## Appendix

Appendix 1. Intervjumall

Appendix 2. En checklista för att utvärdera ett lojalitetsprogram

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel introduceras först läsaren till det valda forskningsämnet med en inledning och en problemdiskussion för att därefter mynna ut i uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet syftar att ge läsaren en förståelse för problematiken kring ämnet samt varför mer forskningen på detta område krävs.*

---

I en ständigt föränderlig omvärld, där marknadsläget har blivit allt mer konkurrensutsatt, krävs en strategi som kontinuerligt förändras och anpassas för att stärka ett företags position på marknaden. Företagen behöver ständigt vårda de kundrelationer de har etablerat och marknadssituationen har lett till en mer kundorienterad inriktning. Konsumenterna är idag mer kräsna och mer medvetna om alternativa produkter och tjänster som marknaden erbjuder (Liu & Yang 2009). Detta tvingar företagen att fokusera mer på värdeskapande aktiviteter, eftersom lojala kunder tenderar att sprida goda rykten om företaget. Detta bidrar i sin tur till fler potentiella kunder. Strävan efter lojala kunder beror även på att de kan erbjuda företaget mer frekventa återköp och en högre vinstmarginal (Buchanan & Gillies 1990; Reichheld & Sasser 1990; Rigby et al. 2002).

Reinartz och Kumar (2002) menar att kundernas lojalitet har numera betydelse för det strategiska arbetet och lojalitetsprogrammen har enligt Liu och Yang (2009) vuxit till att bli en viktig komponent i företagets strategi rörande kundrelationer. Lojalitetsprogram är något majoriteten känner till och flera är medlemmar i någon sort av detta program. För att svara på den ökade kundorienteringen använder företagen lojalitetsprogram som en del i deras marknadsstrategi (Ferguson & Hlavinka 2007) eftersom dessa lojalitetsskapande åtgärder ses som en strategisk nödvändighet (Butscher 2000). Lojalitetsprogram har funnits sedan början av 80-talet då det infördes för att verka värdeskapande för kunderna (McCall & Voorhees). Denna typ av lojalitetsskapande satsningar växte och utvecklades av lojalitetsprogrammen tog fart när informationstekniken introducerades (Dorotic et al. 2011). Detta öppnade upp för ytterligare möjligheter och det utvecklades en ny uppsättning av verktyg för att skapa bestående relationer till kunderna (Uncles et al. 2003).

Enligt Liu (2007) läggs idag stora summor på att utforma unika och anpassade lojalitetsprogram till företag. Programmen finns att hitta i flera branscher med huvudsyftet att öka företagets försäljningsintäkter och att stärka kundlojaliteten (Uncles et al. 2003). En av dessa är dagligvarubranschen. På den svenska dagligvarumarknaden har tre stora aktörer gemensamt drygt 85 procent av marknadsandelarna där Ica är allra störst med 49,4 procent av den svenska marknaden medan Coop och Axfood har 21,4 respektive 15 procent vardera (DLF 2012). Förra året uppgick dagligvaruförsäljningen enligt DLF (2012) till 221,4 miljarder. Med den branschstruktur som den svenska dagligvarubranschen har krävs en långsiktig och kundorienterad strategi som genererar konkurrensfördelar.



## 1.1 Problemdiskussion

Efter flera decennier av forskning kring lojalitetsprogram finns fortfarande mycket att undersöka kring relationen mellan lojalitetsprogram och om de verkligen skapar kundlojalitet (Bridson et al. 2008; McCall & Voorhees 2010). Det kan dock fastslås att lojalitetsprogram spelar en viktig roll i företags strategiarbete (Liu & Yang 2009). Bolton et al. (2000) visar att det emellertid inte finns klara bevis på lojalitetsprogrammets samband mellan kundlojalitet och företagets finansiella prestation. Faktiskt anses lojalitetsprogrammens verkan på den långsiktiga lönsamheten tämligen outforskad (Banasiewicz 2005; Liu 2007; McCall & Voorhees 2010).

Den begränsade forskningen på programmets effekter har även lett till att det uppkommit problem kring utvärderingen av dem (Liu 2007; McCall & Voorhees 2010). Liu och Yang (2009) menar att en del av svårigheten är att programmet aldrig kan ses som en isolerad aktivitet i företaget, utan indirekt påverkar flera andra funktioner. Detta leder till en komplex situation där företagen tvingas identifiera hur stor påverkan är och hur utvärderingsprocessen ska ta det i beaktande.

I utvärderingsproblematiken blir också vilka mål som satts upp för programmet centralt. En förutsättning för att kunna utvärdera ett lojalitetsprogram är att ha tydligt definierade mål (Butscher 2000; Banasiewicz 2005), men är det möjligt att ha tydligt definierade mål när företag utvärderar något som är så subjektivt som kundlojalitet? Dowling och Uncles (1997) hävdar att programmen snarare skapar en vana än lojalitet. Vi ställer oss frågan om målet nödvändigtvis måste vara lojalitet, eller om det räcker med att kundens inköp blir en vana? Skillnaden kan vara svår att identifiera i praktiken.

Trots de uppenbara svårigheterna svämmar marknaden över av olika kundklubbar och företagsledare satsar mångmiljonbelopp för att utveckla nya lojalitetsprogram (Uncles et al. 2003). Vad är det då som lockar företag att implementera lojalitetsprogram? Kan det finnas andra mål än de som framkommit tidigare, eller kan lojalitetsprogram numera ses som en hygienfaktor för att bygga kundlojalitet? Dessa frågor mynnar ut i vårt forskningsområde, där vi genom att studera de tre största aktörerna på dagligvarumarknaden vill se hur de utformat sina program utefter vilka mål som satts upp och vidare se hur dessa mål utvärderas. Vi vill med detta undersöka hur dessa aktörer förhåller sig till de svårigheter som finns kring utformning, mål och utvärdering. Genom att utvärdera de tre största aktörerna kommer det leda till en näst intill fullständig kartläggning av lojalitetsprogram i dagligvarubranschen i Sverige.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur utvärderingen av lojalitetsprogram i dagligvarubranschen ser ut i relation till hur programmet utformats och vilka uppsatta mål som finns.

## 1.3 Forskningsfrågor

- ✓ Vilka mål finns med lojalitetsprogram i dagligvarubranschen?
- ✓ Hur utformas programmet för att uppnå de uppsatta målen?
- ✓ Vilka kritiska faktorer kan vi identifiera vid utvärderingen av lojalitetsprogram?

## 2. Teoretisk referensram

---

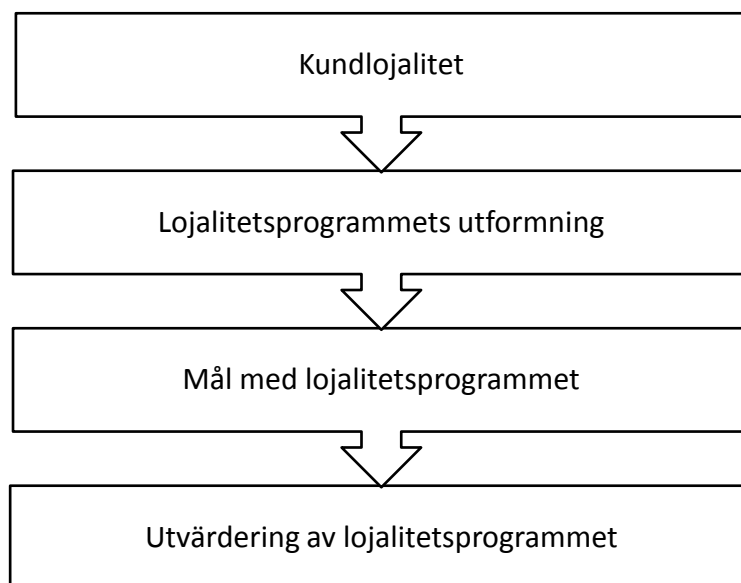
*Detta avsnitt tar upp den teori som ligger till grund för uppsatsen. De områden som tas upp syftar till att skapa en djupare förståelse för ämnet och berör uppsatsen syfte. Nedan presenteras den modell som avsnittet är disponerat enligt.*

---

### 2.1 Teoretisk disposition

Den teoretiska referensramen disponeras enligt figur 2.1. Första avsnittet behandlar olika typer av lojalitet. Detta för att förstå det som ofta framhålls som lojalitetsprogrammets underliggande mål – att få lojala kunder.

Vidare kommer lojalitetsprogrammets utformning presenteras, där det framkommer vad som krävs för att bygga ett framgångsrikt lojalitetsprogram. Därefter behandlas målen med ett lojalitetsprogram som syftar att ge en djupare kunskap om lojalitetsprogrammets mål och framgångsfaktorer. Slutligen kommer det sista avsnittet, vilket kommer behandla utvärdering av lojalitetsprogram. De tre sista områdena är djupt förankrade i uppsatsen syfte. Det första avsnittet är främst i förstående syfte och ska skapa en grundläggande kunskap om komplexiteten med begreppet lojalitet och hur olika typer av kunder påverkas olika av ett lojalitetsprogram, beroende på hur lojala de är.



*Figur 2.1 Disposition av den teoretiska referensramen.*

### 2.2 Kundlojalitet

Kundlojalitet är inte helt enkelt att definiera och det finns många olika varianter på vad kundlojalitet egentligen är. På en allmän nivå är kundlojalitet något som en konsument upplever gentemot ett varumärke, affär eller produktkategori (Uncles et al. 2003). En annan definition som är vanligt förekommande i marknadsföringslitteraturen är Olivers (1999) definition där kundlojalitet är ett djupt rotat band mellan en kund och en vara eller tjänst som gör att kunden fortsätter köpa den i framtiden.

Enligt Uncles et al. (2003) kan en kunds lojalitet delas in tre olika grupper (figur 2.2). Den första gruppen är lojalitet som leder till en relation mellan kund och varumärke. Den andra gruppen kännetecknas huvudsakligen av att kunden är lojal till en portfolio av varumärken, så kallat semi-lojala och slutligen kännetecknas den sista gruppen av väldigt låg eller ingen lojalitet gentemot varumärken.

<b>1. Attitudinal-loyalty to the brand (mainly seen as single-brand loyalty-monogamy)</b>	<b>2. Behavioural-loyalty to the brands (mainly seen as divided-loyalty to a few brands - polygamy)</b>	<b>3. Co-determinants of buying brand(s) (mainly seen as weak loyalty or no loyalty - promiscuity)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong attitudes &amp; positive beliefs toward the brand</li> <li>• The influence of significant others, community membership &amp; identity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitual revealed behaviour</li> <li>• Satisfactory experience &amp; weak commitment to brands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase situation, usage occasions &amp; variety seeking</li> <li>• An individual's circumstances &amp; characteristics</li> </ul>

Figur 2.2 Olika grupper av kundlojalitet (Uncles et al. 2003)

Beroende på vilken grupp en kund ingår i kan konsekvenserna vara olika för hur de påverkas av ett lojalitetsprogram (Uncles et al. 2003). Ehrenberg et al (1998) menar att de flesta konsumenter är semi-lojala vid sina inköp och ingår följaktligen i grupp två. Dessa konsumenter tenderar att se reklam och annan marknadsföring som publicitet som skapar en medvetenhet om varumärket, snarare än att fungera som information som fundamentalt förändrar deras attityd. När dessa konsumenter deltar i ett lojalitetsprogram blir de mindre påverkade av programmet än om personer från den första gruppen deltar. (Uncles et al. 2003) Den tredje gruppen av kunder påverkas av andra faktorer i sina inköp, exempelvis som att affären har förlängda öppettider och de föredrar att handla online och använder de sig ofta av specialerbjudanden och rabattkuponger i sina inköp. I denna kategori är påverkan från lojalitetsprogram mycket begränsad. Något annat som kan påverka kunden som deltar i lojalitetsprogram är medlemskap i multipla kundklubbar, vilket kan utesluta effekten av dem (Mägi 2003). Om konsumenterna då har bra anledningar att vara lojala till flera varumärken (grupp 2), får det anses realistiskt att de helt plötsligt ska bli lojala till endast ett varumärke (Uncles et al. 2003).

## 2.3 Lojalitetsprogrammets utformning

### 2.3.1 Finansiella och icke-finansiella fördelar med lojalitetsprogram

För att lojalitetsprogrammet ska bli framgångsrikt krävs en balans mellan finansiella och icke-finansiella förmåner (Butscher 2000). De rent finansiella fördelarna som rabatter och prissänkningar kan föredras av vissa kundgrupper (Verhoef 2003), men det finns även andra erbjudanden som kan påvisa för kunden att de tjänar ekonomiskt på en långsiktig relation med företaget (Stauss et al. 2005). Dessa förmåner kan vara en gratis hotellvistelse eller biljetter, dock kan dessa former av belöningar ha en begränsad inverkan på kundrelationens kvalitet (DeWulf et al. 2001). Kunderna motiveras att påbörja en relation till företaget när de erbjuder unika fördelar och när värdet av de

förväntade fördelarna överstiger kostnaderna (Blomqvist et al. 2000). Potentiella fördelar kan innebära en minskad osäkerhet och bättre information för kunden, medan kostnaderna innefattar bland annat investering i tid och pengar som krävs för att ingå i relationen.

Insparande av pengar kan betyda mycket för kunden, men Butscher (2000) understryker att det inte är de finansiella förmånerna som ligger bakom drivkraften till lojaliteten. Istället ska företaget vara medvetet om att majoriteten av lojalitetseffekterna kommer från de icke- finansiella förmånerna (Roehms et al. 2002). Dessa representeras till exempel av medlemstidningar, olika sorters service, tjänster eller specialprodukter. Ytterligare fördelar med de icke- finansiella förmånerna är att de oftast är svåra att imitera (Butscher 2000). Kunderna upplever även en känsla av igenkännande, samhörighet och uppskattning när de erbjuds icke- finansiella förmåner som specialevenemang eller uppgraderingar, vilket leder till en lojal kundrelation (Leenheer et al. 2007).

De kunder i ett lojalitetsprogram som lockats till medlemskap av de finansiella förmånerna är troligen de som kommer att vara illojala när de finner ett lägre pris hos konkurrenterna (Butscher 2000). Det är därför svårt att uppnå en hög lojalitet bland kunderna om företagen endast erbjuder finansiella förmåner (Blomqvist et al. 2000; Butscher 2000). Dock är det ofta är det finansiella fördelarna som lockar kunderna till medlemskap från början (Butscher 2000).

### **2.3.2 Utforma ett lönsamt lojalitetsprogram**

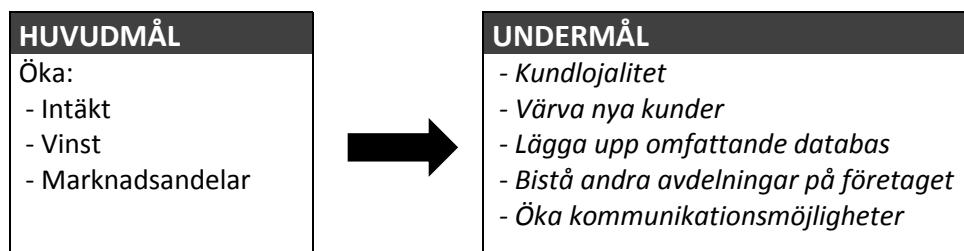
Även om lojalitetsprogrammen har blivit ett omtyckt strategiskt verktyg lyckas de inte alltid bli den finansiella framgång som företaget önskar. För att implementera ett framgångsrikt lojalitetsprogram krävs en disciplinerad analys som innehåller några kritiska aspekter. (Banasiewicz 2005) Allra först bör det klagöras vad programmet har för slutmål, vilket kanske är en ökning av intäkterna eller vinsten (Butscher 2000) eller en satsning på att introducera varumärket till ett nytt segment (Banasiewicz 2005). För att nå slutmålet finns ett antal alternativ att välja på för att åstadkomma detta. Om en ökning av intäkterna är slutmålet kan programmet fokusera på att erbjuda rabatter och kuponger för att reducera priset till kunderna och därmed öka försäljningen. Om en ökning av lönsamheten önskas bör programmet inriktas på att identifiera och attrahera de kunder som står för det högsta värdet för företaget och skraddarsy erbjudande för dem (McCall & Voorhees 2010). En nödvändig faktor för utforma ett framgångsrikt lojalitetsprogram är att förmedla uppfattningen om att det adderar värde för kunden (O'Brien & Jones 1995).

För att vidare utforma ett lönsamt lojalitetsprogram innebär det att strategin ska göras tydlig för att få den begriplig och underlätta implementeringen (Banasiewicz 2005). Programmet kommer inte att uppnå önskad effekt om utformningen är komplex eftersom det då blir obegripligt och svårt att hantera (Butscher 2000). Programmet behöver inte vara invecklat för att generera värde för kunden, tvärtom behöver kunderna tydligt kunna se och identifiera fördelarna med att registrera sig (McCall & Voorhees 2010). Programmet gynnas även om kunderna känner att de passar in i programmet och att de upplever att de förtjänar sina förmåner och belöningar (Nunes & Drèze 2006). Majoriteten av programmen är öppna för alla kunder, medan andra framhåller en stängd och mer begränsad approach som bjuder in en utvald kundgrupp. Om företaget har valt en öppen approach kan det finnas en risk att kunder som inte är lönsamma registrerar sig och de genererar inte lika många återköp. En mer stängd approach visar sig vanligen generera färre antal registreringar, men en betydligt högre frekvens på återköp. (Banasiewicz 2005)

## 2.4 Mål med lojalitetsprogrammet

Huvudmålen med att implementera ett lojalitetsprogram bör enligt Butscher (2000) vara en ökning av verksamhetens intäkter, vinst eller marknadsandelar. Dessa långsiktiga mål strävar efter att säkra verksamhetens stabilitet och existens. Det anses centralt att programmen inte ska premiera engångskunder utan koncentrera sig på de kunder som är lojala (Liu 2007). Detta kan utföras genom att ge kunder i lönsamma segment ett ökat värde och därmed en ökad tillfredsställelse (Bolton et al 2000). För att nå de långsiktiga målen kan undermålen verka som en indikator på att verksamheten styrs i rätt riktning (Butscher 2000).

Lojalitetsprogrammen har sin grund i ett marknadsföringssyfte och har utformats för att bygga upp kundlojaliteten genom att skapa incitament för lönsamma kunder (Yi & Jeon 2003). Dock menar Butscher (2000) att kundlojalitet ska ses som ett undermål, men det bör uppmärksammas eftersom det är en bidragande faktor till att programmen når huvudmålet.



Figur 2.3 Lojalitetsprogrammets viktigaste mål (Butscher 2000)

Att värva nya kunder som registrera sig till programmet kan ske genom två olika sätt; antingen genom att nöjda befintliga medlemmar sprider vidare sina goda upplevelser eller genom att värdet som programmet erbjuder är attraktivt (Butscher 2000). Ett annat undermål kan vara att skapa en omfattande kunddatabas, då ett av de mest centrala hjälpmedlen i en verksamhets marknadsföring är aktuell information om kunderna (Uncles et al. 2003). Att erhålla information om kundernas beteende via kunddatabasen kan användas inom flera områden. Företag kan genom programmet samla in detaljerad data om kunden och individuella uppgifter rörande exempelvis försäljning och direktreklam. (Liu & Yang 2009) Att utveckla en gedigen kunddatabas ger en grund till nästa undermål som relaterar till att bistå de andra avdelningarna i företaget. Här kan databasen tillhandahålla och möjliggöra ett unikt tillfälle att bistå avdelningarna med användbar information till bland annat forskning, marknadsundersökningar eller produktutveckling (Butscher 2000). Den innehållsrika kunddatan kan även med fördel användas i framtida kundrelaterade satsningar (Liu 2007). Sällberg (2004) menar att lojalitetsprogrammen är utvecklade för att bidra med information om kunderna, i vissa fall för att kunna påverka deras köpbeteende.

Det sista undermålet som Butscher (2000) presenterar är att öka kommunikationsmöjligheter som bidrar till en intensifierad kontakt med lojalitetsprogrammets medlemmar. En mer regelbunden kontakt leder till en mer personligt anpassad och mer direkt kontakt till kunderna som åstadkommer en positiv effekt och ett mer effektivt nyttjande av företagets kommunikationsbudget. Således kommer en ökad dialog med kunden leda till ökad lönsamhet genom att uppmuntra återköp (Stauss et al. 2005).

## 2.5 Utvärdering av lojalitetsprogrammet

### 2.5.1 Vanliga mått och utvärderingstekniker

Ett av de vanligaste måtten för att utvärdera ett lojalitetsprogram är registreringsgraden, som är ett mått på hur stor del av den totala försäljningen som är registrerad (Banasiewicz 2005). Andra viktiga mått i utvärderingen är försäljning, kundåterköp och kundnöjdhet innan och efter lojalitetsprogrammets införande (Sharp & Sharp 1997; Bolton et al. 2000; Uncles et al. 2003). Måtten bör vara baserade på de mål som satts upp för programmet, vilket betyder att varje lojalitetsprogram bör ha sin egna, unika uppsättning av framgångsmått. Dock behövs standardmått om det ska gå att jämföra över företagens gränser. (Liu & Yang 2009) Banasiewicz (2005) förkastar mått som anger antal medlemmar i programmet eftersom detta är en dålig indikator på programmets framgång då måttet inte är relaterat till kundens återköpsfrekvens. Det är vanligt att mäta utvecklingen för medlemmarna i programmen i relation till utvecklingen för branschens kunder (Butscher 2000). Butscher (2000) menar även att en annan mätbar faktor som kan användas är de kostnadsbesparingarna som lojalitetsprogrammet ger upphov till.

Det finns två perspektiv att betrakta utvärderingen gällande lojalitetsprogramms påverkan på kunderna; kortsiktiga och långsiktiga. De kortsiktiga effekterna utvärderar kundernas återköpsbeteende och deras inställning till företagets produkter, medan de långsiktiga effekterna beaktar kundernas köpbeteende och deras attityder till företagets produkter (Szczepańska & Gawron 2011). För att mäta den långsiktiga effektiviteten av ett lojalitetsprogram måste det framtida köpbeteendet hos sina kunder kunna bedömas, vilket kan vara en svårighet (Bolton et al. 2000). Dessutom menar Bolton et al. (2000) att en utvärdering måste ske för att se om den finansiella vinsten av lojalitetsprogrammet överstiger investeringen. Eftersom ett lojalitetsprogram har en långsiktig strategi och långsiktig verkan på kunderna blir det även viktigt att utvärderingen tar hänsyn till detta (Liu 2007).

### 2.5.2 Definition av mått

En förutsättning för att kunna utvärdera om ett lojalitetsprogram är framgångsrikt är att tydligt definiera de mål som satts upp (Butscher 2000; Banasiewicz 2005). Framgång är annars ett subjektivt uttryck som blir svårt att mäta om det inte finns klara mål. Bridson et al. (2008) för också ett resonemang kring svårigheten att bedöma ett lojalitetsprogramms utfall om oklara mått används. De menar exempelvis att lojalitetsprogrammets framgång ofta är starkt förknippat med definitionen lojalitet, som både är svårt att mäta samt har flertalet olika definitioner, vilket gör det till ett problematiskt mått att bedöma.

Det är viktigt att redan innan en implementering av ett program ha målen klara och dessutom veta hur utvärderingen ska gå till (Uncles et al. 2003). Alla mått som ska utvärderas bör vara mätbara, detta betyder dock inte att alla parametrar måste vara kvantifierbara, utan kvalitativ respons kan även den vara viktig (Butscher 2000).

Det blir även viktigt att de aktiviteter som lojalitetsprogrammet erbjuder uppfyller villkoret med att vara mätbart för att kunna bedöma responsen (Butscher 2000). Butscher (2000) understryker också vikten om att mäta utfallet på två olika nivåer, dels på företagsnivå där det slutliga resultatet räknas och dels på programnivå där resultaten visar på om programmets mål har uppnåtts. Ett av de vanligaste måtten på programnivå är registreringsgrad, dock påstår Banasiewicz (2005) att det kan

leda till felaktiga slutsatser. Han menar att det är farligt att ha ett mått som inte är relaterat till köpbeteende som huvudmått på lojalitetsprogrammets framgång.

Ytterligare ett problematiskt mått är lojalitetsprogrammets lönsamhet. Uncles et al. (2003) menar att företaget bör ha lönsamhet som mål när de ska införa ett lojalitetsprogram, men det är svårt att beräkna och antaganden är svåra att göra. På grund av detta är marknadsföringsprogram i allmänhet, och lojalitetsprogram i synnerhet, sällan fullt kostnadsberäknade (Uncles et al. 2003).

### **2.5.3 Uppföljning**

Resultaten av lojalitetsprogrammet bör mätas kontinuerligt och företaget bör även utföra regelbundna undersökningar om hur tillfredsställda kunderna är med programmet och dess erbjudande (Butscher 2000; Uncles et al. 2003). Genom undersökningarna kan företaget urskilja vilka områden som kan förbättras eller korrigeras för att uppnå en högre grad av tillfredsställelse. Butscher (2000) poängterar även betydelsen att följa upp och kunna härleda de förbättringsförslag som programmet bistår andra avdelningar med. Samtidigt kan en indikator på programmets framgång synas genom att mäta användningsgraden av kunddatabasen eftersom denna information inte skulle vara tillgänglig om inte programmet implementeras (Butscher 2000).

Ofta finns mycket information tillgängligt i lojalitetsprogrammen, men problemet ligger i hur informationen ska tolkas (Uncles et al. 2003). Uncles (2003) menar att det ofta finns mycket försäljningsinformation, men det råder brist på andra variabler. Banasiewicz (2005) stödjer detta och hävdar att många är dåliga på att analysera den data de har och således tittar på fel mått.

Genom att komma runt problemet med att utvärdera ett lojalitetsprogram som aldrig är en isolerad aktivitet (Liu & Yang 2009) i företaget kan en kontrollgrupp användas för att jämföra utfall gentemot de som inte deltar i lojalitetsprogrammet (Butscher 2000). Dock finns det här problem med att de kunder som redan innan registreringen konsumerade i hög utsträckning troligare registrerar sig till programmet för att få ta del av förmånerna. Att då jämföra medlemmar mot icke-medlemmar kan inte fastställa ett avgörande orsakssamband. (Leenheer et al. 2003) För att se lojalitetsprogrammets påverkan på konsumenternas beteende kan det således vara mer korrekt att se på dynamiska beteende-förändringar, än att mäta beteende med en tvärsnittmetod vid en viss tidpunkt (Verhoef 2003). Det har också visat sig att det oftast inte finns någon kontrollgrupp i utvärderingen, och därför är det svårt att härleda om effekterna kommer från lojalitetsprogrammet eller om det kommer ifrån andra marknadsföringsinitiativ (Uncles et al. 2003).

## 2.6 Sammanställning av den teoretiska referensramen

För att få en helhetsbild av vad som krävs för att utvärdera ett lojalitetsprogram i relation till mål och utformning, finns nedan en sammanställning av de viktigaste aspekterna för varje område som tagits upp i den teoretiska referensramen. Modellen kommer ligga till grund för hur empirin och därefter analysen byggs upp.

Kundlojalitet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fastställande av företagets syn och definition</li><li>- Vilka kunder vill vi attrahera till programmet?</li></ul>
Lojalitetsprogrammets utformning	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utforma programmet så att det blir en balans mellan ekonomiska och icke-ekonomiska förmåner</li><li>- Det krävs en disciplinerad planering och analys för att designa ett framgångsrikt program.</li></ul>
Mål med lojalitetsprogrammet	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Huvudmål:</i> Öka intäkter, vinst eller marknadsandelar</li><li>- <i>Undermål:</i> Kundlojalitet, Värva nya kunder, Ha tillgång till en omfattande kunddatabas, Bistå andra avdelningar på företaget, Öka kommunikationsmöjligheterna.</li></ul>
Utvärdering av lojalitetsprogrammet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registreringsgrad, försäljning, kundåterköp och kundnöjdhet är vanliga utvärderingsmått.</li><li>- Viktigt att ha mätbara mått.</li><li>- Resultatet bör mätas kontinuerligt.</li><li>- Svårigheter finns i hur datan analyseras och att härleda om effekterna beror på lojalitetsprogrammet eller andra initiativ.</li><li>- Bättre att titta på dynamiska beteendeförändringar än tvärsnittsmått.</li></ul>

Figur 2.4 Sammanställning av den teoretiska referensramen



## 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras det tillvägagångssätt som använts och vilka ställningstaganden som gjorts under arbetets gång. Vidare kommer även kritik till metod- och källval att diskuteras samt studiens trovärdighet. Metoden ger läsaren en inblick i hur studien genomförts samt en chans att bedöma tillförlitligheten.*

---

### 3.1 Forskningsområde

Efter att ha sökt information kring lojalitetsprogram stod det klart att det finns ytterligare mål än att skapa kundlojalitet och dessutom fanns inga klara bevis för att de mål som utlovades uppfylldes. Faktiskt verkade effekterna av dessa program utforskade, vilket väckte vårt intresse att djupare studera dessa program.

Till en början hade vi som avsikt att endast studera utvärderingsprocessen hos företag i dagligvarubranschen, men det har med tiden utökats till ett bredare perspektiv som även innefattar utformning och mål. Detta på grund av att den information vi samlat in inte var tillräckligt omfattande för att uppfylla vårt ursprungliga syfte. Det berodde dels på att utvärderingen av lojalitetsprogram inte görs i lika stor utsträckning som vi trott och dels på att vi inte fick lika mycket information från våra respondenter som vi hoppats på. Om den begränsade informationen från våra respondenter på utvärderingsområdet beror på att studien är av känslig karaktär eller om företagen i fråga inte genomför någon omfattande utvärdering av sina lojalitetsprogram är svårt att svara på.

Eftersom vårt syfte med uppsatsen ändrades till att beskriva hur utvärderingen av lojalitetsprogram i dagligvarubranschen ser ut i relation till hur programmet utformats och vilka uppsatta mål som finns, har vi valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsansats. Det primära syftet med den kvalitativa undersökningsansatsen var att ge oss en djupare förståelse för det problem vi studerar (Andersen 1998). Lundahl & Skärvad (1999) menar att kvalitativa studier lämpar sig väl för att studera förlopp eller processer och eftersom det är företagets mål, utformning och utvärdering i lojalitetsprogrammet vi har som avsikt att studera, fann vi denna ansats lämplig.

### 3.2 Urval

#### 3.2.1 Val av företag

Vi valde att studera dagligvarubranschen på grund av flera orsaker. Dels är det en intressant bransch med en intressant marknadsstruktur, där de tre största aktörerna Ica, Coop och Axfood har cirka 85 procent av marknadsandelarna (DLF 2012). Genom att studera de största aktörerna på marknaden, skulle vi därmed kunna kartlägga i stort sett hela branschens lojalitetsprogram. Valet att inrikta oss på en specifik bransch grundades även på att vi ville kunna jämföra deras lojalitetsprogram. Vidare är livsmedel essentiella för alla invånare och en stor del av våra inköp består av just livsmedel.

#### 3.2.2 Val av respondenter

De respondenter vi tagit kontakt med är representanter för de tre största aktörerna i dagligvarubranschen. Våra kriterier avseende respondenterna var från början att de skulle arbeta på en strategisk nivå inom företaget och ha kunskap om det strategiska arbetet kring lojalitetsprogrammet. När vi kontaktade företagen berättade vi vårt syfte med uppsatsen och de

kriterier vi hade avseende respondenten. Vi kontaktade dem per telefon första veckan i vårt uppsatsarbete för att dels säkerställa att vårt val av bransch var möjlig och dels för att respondenten i god tid skulle kunna planera in intervjutillfället.

Ica	David Holmstrand	CRM Chef	Telefonintervju	2012-12-05
Coop	Mikael af Kleen	Utvecklingschef för lojalitetsprogrammet	Telefonintervju	2012-12-18
Hemköp	Maria Nobel	Kommunikationschef	Mailintervju	2012-12-14

*Figur 3.1 Sammanställning av respondenterna*

Resultatet blev att två av respondenterna arbetar på en strategisk nivå med lojalitetsprogrammen inom företaget, men den tredje, kommunikationschefen för Hemköp, gjorde inte det. Vi försökte få intervjuer med flera personer på Hemköp innan vi pratade med kommunikationschefen, men när ingen av dem kunde delta avvek vi från vår grundtanke att endast intervjua personer som arbetar på en strategisk nivå inom företaget med lojalitetsprogrammet. Detta ledde till att vi inte fick ut lika mycket information från den intervjun som från de andra och den skedde dessutom per mail. Vilka effekter detta fick för vårt resultat kan läsas mer om i den empiriska metoden.

### **3.3 Uppbyggnad av referensram**

Efter att ha formulerat ett problem har vi genomfört en litteraturgranskning för att införskaffa kunskap och information som redan existerar inom forskningen om lojalitetsprogram (Backman 2008). Därefter har vi byggt upp vår teoretiska referensram genom att samla in information från främst forskningsartiklar och facklitteratur. Vi letade i största möjliga mån efter källor som är publicerade de senaste åren för att använda oss av den mest aktuella forskningen. I viss utsträckning har äldre litteratur använts, men då har ingen nyare forskning varit användbar. Urvalet har skett genom att läsa rubriker och sammanfattningar för att få en bild av huruvida litteraturen är aktuell för vårt forskningsämne kring utformningen av lojalitetsprogram, dess mål och utvärderingen av dem. Vidare kunde vi leta mer information inom området genom att titta på de artiklar som refererades i de vetenskapliga artiklar som vi valde att använda.

### **3.4 Empirisk metod**

#### **3.4.1 Sekundärdata**

De sekundära källorna har använts i empiriavsnittet för att få fram grundläggande information om företaget och dess lojalitetsprogram. Här har vi studerat trovärdig information från främst företagens hemsidor och årsredovisningar. I och med vårt val av ämne har det funnit mycket information att hämta från dessa källor, vilket har möjliggjort för oss att avsätta intervjutiden till mer djupgående frågor som är relaterade till uppsatsens ursprungliga syfte.

#### **3.4.2 Primärdata**

Vår primärdata samlades in genom intervjuer med representanter från de främsta aktörerna i dagligvarubranschen; Ica, Coop och Hemköp. Hela intervjutiden har kunnat avsättas till våra kärnfrågor, tack vare att vi intervjuat välkända företag som inte kräver någon närmare presentation och för att vi kunnat använda sekundärdata för informationsinsamling innan intervjutillfällena.

### 3.4.3 Intervju

Vi valde att ha en semi-strukturerad intervju, där vi använt oss av en intervjumall (Appendix 1), men samtidigt varit öppna och lyhörda för möjligheten till följdfrågor. Denna intervjumetod ger tillfällen både för intervjuare och respondent att fördjupa sig i den aktuella diskussionen och olika resonemang (Kvale 1997). Valet av intervjuform berodde på att vi dels ville ha en struktur på intervjun som säkerställde att vi fick ut den information vi hade som avsikt att få ut och dels på grund av att vi inte ville missa intressanta aspekter som intervjupersonen kunde ha och därför kunna ha utrymme för en friare diskussion (Andersen 1998).

Några dagar innan intervjutillfället skickade vi vårt frågeformulär (Appendix 1) till respondenten för att ge den en chans att förbereda sig på vilka frågor vi ville ställa. Intervjun inleddes med allmänna inledande frågor som är lätta att svara på för att skapa kontakt och förtroende gentemot respondenten, vilket Andersen (1998) understryker som viktigt. Exempelvis ställde vi frågan om respondents yrkestitel och arbetsuppgifter för att inleda intervjun. Därefter styrde vi in samtalet på deras uppfattning om varför företaget har ett lojalitetsprogram för att vidare ställa frågor om deras kunder och utformningen av programmet. Efter detta ställde vi frågor om mål och hur utvärderingen av lojalitetsprogrammet ser ut. Intervjufrågorna baserades utefter den kunskap vi samlat in till teorikapitlet samt inspirerades av en checklista som Uncles et al. (2003) gjort för att utvärdera ett lojalitetsprogram (Appendix 2). Frågorna var inte utformade för att ge ett enkelt ja eller nej svar, utan utformade för att stimulera respondenten med ett mer uttömligt svar. Figuren från Uncles et al (2003) översatte vi till svenska och förenklade när vi använde den i intervjumallen (figur 2.3). Detta med syftet att respondenterna lättare skulle förstå och ta till sig innehållet, vilket Patel & Davidson (2003) stödjer.

Två av intervjuerna genomfördes via telefon och under intervjutillfället intervjuade en person respondenten och den andra personen antecknade stödord och hade möjlighet att inflika följdfrågor. Vi fick dessutom tillåtelse från de två respondenterna att spela in intervjuerna, vilket vi använt som stöd i empirisammanställningen. Intervjun med Hemköp genomfördes via mail, eftersom de inte ville bidra med lika mycket information, vilket de angav var på grund av konkurrensskäl. Intervjun med Hemköp innehåller således inte lika mycket information och vissa områden har Hemköp valt att inte kommentera. Den intervjun sammanställs sist i empirin och används främst i bekräftande syfte och är därför inte heller lika representerad i analysen som de andra intervjuerna.

Efter empirisammanställningen har respondenten fått möjlighet att läsa igenom materialet. Detta gav dem möjligheten att säkerställa att allt uppfattats korrekt och korrigera eventuella missförstånd.

### 3.5 Metod för analys

I vårt analysarbete har vi arbetat med att jämföra respondenternas svar och belysa skillnader och likheter dem emellan. Vidare har informationen relaterats till den presenterade referensramen för att undersöka hur vår studie förhåller sig till tidigare forskning. De modeller som har sammanfattat den teoretiska referensramen och empirin har vi använt som stöd under analysarbetet. Avsnittet har disponerats på samma sätt som teorin och empirin, för att läsaren enklare ska kunna ta till sig informationen.

Analysen har som syfte att stödja våra slutsatser genom att ge olika perspektiv och belysa problem på de områden vi studerat. Innehållet knyts sedan ihop i slutsatserna där det mest relevanta presenteras för att kortfattat besvara våra forskningsfrågor.

### **3.6 Trovärdigheten i studien**

Vi har under hela vår studie arbetat med att ha hög trovärdighet, där vi i den mån det gått intervjuat personer som besitter kunskap om vårt forskningsområde. Innan intervjutillfället har vi låtit respondenterna se intervjumallen för att kunna förbereda sig på vilken typ av frågor som kommer ställas och därmed kunna få ut mer utförlig information. De telefonintervjuer som genomförts har spelats in för att enklare kunna sammanställa intervjun, utan att tillförlita sig på anteckningar. Efter intervjun har vi skickat en sammanställning av intervjun till respondenterna, för att säkerställa att allt uppfattats korrekt. Vi är medvetna om att det finns flertalet saker som kan påverka studiens resultat, bland annat kan respondentens tidigare erfarenheter, utbildning och situation ha en inverkan. Exempelvis arbetar två av respondenterna aktivt med det strategiska arbetet kring lojalitetsprogrammet (CRM- respektive utvecklingschef) och den tredje respondenten arbetar som kommunikationschef och arbetar därför med bredare frågor, något som påverkar vilka svar vi fått. Även hur vi har ställt frågorna kan påverka svaren, varefter vi gått igenom dem noggrant för att undvika direkta ja eller nej svar eller att vi ställer ledande frågor. Dock har vi inte uppfattat att respondenterna påverkats av hur vi ställt frågorna.

Vidare har vi hela tiden varit noga med att ifrågasätta både respondenterna och de litterära källorna. Vi är också medvetna om att beroende på vem vi intervjuat kan det ha färgat vårt resultat, även om vi haft ett objektiva förhållningssätt. På grund av vår medvetenhet om vilka aspekter som kan vara problematiska samt att vi genomgående arbetat med åtgärder som ska höja trovärdigheten anser vi oss ha hög trovärdighet i vår studie.

### **3.7 Metodkritik**

Vi har arbetat med en kvalitativ undersökningsansats, som syftar att ge en djupare förståelse för forskningsområdet. Problemet med den kvalitativa metoden är att personer kan uppfatta saker på olika sätt och metoden kan anses subjektiv (Holme & Solvang 1997). Detta kan i praktiken innebära att vi uppfattar saker på olika sätt under intervjutillfället eller att våra egna åsikter får för stort utrymme. Genom att ha varit medvetna om problemen med den undersökningsansats vi valt har vi också kunnat göra flertalet saker som motverkar det. Detta återfinns under avsnittet trovärdighet.

Två av våra intervjuer har lett till bra information, men den tredje gav inte lika mycket som vi önskat. Något som var utanför vår kontroll. Dessutom har informationen om utvärderingen av lojalitetsprogrammen inte varit lika utförlig som vi hade hoppats från början, på grund av att lojalitetsprogram utvärderas ganska begränsat i realiteten, varefter vi breddat vårt syfte med uppsatsen.

### **3.8 Källkritik**

De källor vi har använt oss av är välkända och som det ofta är refererade till i andra forskningsartiklar. Vidare har vi kritiskt granskat deras material för att säkerställa att innehållet är trovärdigt. Den litteratur som använts är övervägande internationell, och frågan är om den även är tillämpbar på den svenska marknaden. Vår undersökning visar att mycket av den litteratur som

använts fungerar även på svenska företag, kanske för att de lojalitetsprogram vi studerat har inspirerats av företag som verkar på en internationell marknad.

Vid intervjutillfället finns risken att respondenten endast talar till företagets fördel. Dock anser vi att våra respondenter haft en nyanserad bild av sina lojalitetsprogram och det har både förekommit kritik gentemot det egna programmet och positiva kommentarer om konkurrenters program. Dock är det något som alltid finns i åtanke under intervjutillfället. Vidare kan det också finnas en risk att respondenten skulle undanhålla information som skulle vara känslig för företaget.

Vi har genomfört intervjuer via telefon och mail. Detta eliminerar möjlighet om att se respondentens reaktioner under intervjutillfället, vilket vi löst genom att låta respondenterna se en sammanställning av intervjun och därmed få möjlighet att korrigera eventuella fel eller missförstånd.

## 4. Empiri

---

Här kommer resultatet av de intervjuer som genomförts presenteras. Avsnittet kommer vara uppbyggt på samma sätt som den teoretiska referensramen. Sist i avsnittet återfinns en sammanfattning av respondenternas svar för att tydligare kunna jämföra dessa. Anges inget annat kommer informationen från respondenten.

---

### 4.1 Ica

Intervju med David Holmstrand, CRM Chef, Ica Sverige AB.

#### 4.1.1 Företagsinformation och strategi

Ica har den största andelen av den svenska dagligvarumarknaden med hela 49,4 procent (DLF 2012). Icas vision innebär att de "ska göra varje dag lite enklare" (Ica 2012a). Som en del av deras strategiska teman som utvecklats under 2012 ingår en satsning på att stärka kundernas lojalitet. Detta är planerat att genomföras med marknadssatsningar och beslut som är effektiva och välriktade (Ica 2012a). Butikskoncepten som finns i Sverige är Ica Maxi, Ica Kvantum, Ica Supermarket, Ica Nära, Ica To Go och Cura Apotek (Ica 2012b). Ica ägs till 60 procent av nederländska Royal Ahold och 40 procent av investmentbolaget Hakon Invest AB som till största delen består av ICA-handlarnas förbund (Ica 2012c).

#### 4.1.2 Kundlojalitet

Ica fokuserar med sitt lojalitetsprogram på de kunder som de kallar sina stamkunder. De definierar dessa som de kunder som handlar för över 1200 kr i månaden i Icas butiker. Holmstrand förtydligar dock att bara för att kunden är en stamkund behöver det inte vara en lojal kund, utan det är flertalet andra aspekter som spelar roll, som att det exempelvis endast ligger en butik i kundens närhet, och det är en Ica butik. Han skulle dock vilja säga att de kunder som programmet syftar till är de kunder som antingen är lojala eller semi-lojala, utefter Uncles et al. (2003) definition.

#### 4.1.3 Lojalitetsprogrammets utformning

Ica införde sitt lojalitetsprogram 1990 med det primära målet att få ett adressregister över sina kunder och att det då skedde på butiksnivå. Nu har deras lojalitetsprogram utvecklats till ett helt nytt koncept. Ica erbjuder här flera alternativ av kundkort, som kan innebära ett enkelt bonuskort, ett kontokort eller ett kombinerat konto- och kreditkort (Ica 2012d). Alla kortkunder erhåller förmåner som inkluderar en bonus på en procent utefter de belopp som kunden handlat för och stamkunderna får därutöver förmåner som mattidningen Buffé, rabatter på resor och nöjen samt personliga rabatter (Ica 2012e). Samarbeten med andra företag möjliggör olika nöjeserbjudanden till kunderna med Ica-kort. Exempelvis finns rabatter hos reseföretaget Ving, djurparken Kolmården och hotellkedjan Scandic (Ica 2012f). Konceptet som erbjuder personliga rabatter kallas *Mina varor* och idén är att ge prisreducering på de varor som den specifika kunden inhandlat (Ica 2012e). Detta möjliggörs genom att tidigare inköp registreras till kunddatabasen. Grundtanken med lojalitetsprogrammet är alltså den samma; att kunna följa sina kunder och deras inköpsvanor för att på detta sätt fördela marknadsföringsresurser till de som förtjänar det mest.

I och med Icas affärsmodell, där varje butik är självständiga, är lojalitetsprogrammets utformning också mycket upp till varje butik. Varje butik har möjligheten att anpassa lojalitetsprogrammet

utefter sina egna prioriteringar, vilket skulle kunna vara att premiera tio procent av sina bästa kunder, utveckla sortimentet efter vad deras stamkunder köper eller gynna de personer som handlar dagtid i affären, när det annars är tomt på folk.

Ica har valt en väg som inte innebär stora finansiella bonusar, utan desto mer erbjudanden som stärker relationen mellan den lokala Ica-butiken och kunden, som exempelvis personliga utskick, VIP-kvällar och andra erbjudanden. Respondenten menar att de finansiella belöningarna inte nödvändigtvis skapar lojalitet på samma sätt som de andra belöningarna, varefter de inte heller tillämpat bonustrappan som flera av deras konkurrenter gör. Han menar att en bonustrappa inte tilltalar alla kunder, och i och med att kunderna är unika ger de hellre utrymme för de enskilda butikerna att skapa det värde de anser passa kunden bäst. Lösningen de tillämpar passar särskilt bra för dem eftersom Ica-butikerna också är varandras konkurrenter.

#### **4.1.4 Mål med lojalitetsprogrammet**

Förutom att bidra till butikernas och bolagets tillväxt är ett övergripande mål med Icas lojalitetsprogram att ha en hög andel identifierad försäljning, vilket de kallar registreringsgrad. För att lyckas med detta måste ett värde att dra kortet skapas, det vill säga att det kommer leda till en bonus och ju mer du handlar desto bättre erbjudanden får du, vilket är syftet med hur de utformat sitt program. Indirekt blir även att Ica ska ha nöjda kunder ett mål, vilket alla aktiviteter avser att leda till. Lojalitetsprogrammet ska även, i den mån det är möjligt, förstärka kundens positiva bild av sin Ica-butik.

Ica har inte explicit några finansiella mål för sitt lojalitetsprogram som att det skulle bidra till ökad intäkt eller vinst. De har inte haft det någon gång från programmets start, vilket kan vara en brist från deras sida, men samtidigt uppkommer svårigheter med att mäta finansiell information i och med att lojalitetsprogrammet är involverad i många aktiviteter över hela verksamheten. Däremot nyttjar Ica information från lojalitetsprogrammet exempelvis genom att rangordna kunderna efter hur mycket de köper för och på detta sätt anpassa sortimentet efter de viktigaste kunderna.

#### **4.1.5 Utvärdering av lojalitetsprogrammet**

När Ica utvärderar sina mål har de tre primära grupper de följer upp utvecklingen för:

1. Stamkundens (över 1200 kr/mån) utveckling i förhållande till all annan försäljning.
2. Övriga kunder som registrerat kortets utveckling i förhållande till all annan försäljning.
3. Den totala försäljningens utveckling.

Att de i första hand tittar på stamkundernas inköp avspeglar Icas totala fokus på befintliga kunder, att de sedan får in nya kunder är bra – men inte Icas huvudmål. Holmstrand berättar att det är svårt att bedöma pay-back på dessa grupper, vilket lett till att Ica har valt att titta på utvecklingen över tid.

De nyckeltal Ica använder sig av är i sin utvärdering är:

1. Inköpsvärde per kund över tid
2. Inköpsvärdets utveckling över tid

Vidare kan de enskilda butikerna ha speciella mått de utvärderar för att, som vi nämnt tidigare, bestämma sortiment och göra kampanjer för sina kunder. Andra saker som informationen används till är att studera kundströmmar vid etableringen av nya butiker.

Den tidsram som Ica använder sig av vid utvärderingen är väldigt individuell och beror främst på vad det är för information och vem som vill ha informationen. Generellt tittar de på utvecklingen månadsvis på ledningsnivå och jämför med samma månad föregående år, butikerna däremot tittar oftare veckovis.

Ica kommer kontinuerligt tillföra nytta och relevans för kunderna i lojalitetsprogrammet. En utmaning för att lyckas med det är att ständigt bevisa hur programmets kunder är bättre än kunder som står utanför, det vill säga att få bolaget och butikerna att stå bakom prioriteringen av i första hand stamkunderna. Det här blir extra svårt då det inte finns någon kontrollgrupp att använda sig av, då deras lojalitetsprogram funnits i 20 år. I början av lojalitetsprogrammets utveckling kunde Ica däremot jämföra med kontrollgrupper i andra regioner där de inte hade implementerat det än, men denna möjlighet finns inte idag.

De mått som är problematiska för Ica är begreppet lojalitet, vilket dels är svårt att definiera och dels svårt att beräkna, eftersom det består lika mycket av en attityd som av kvantifierbara värden som försäljning. Ica försöker gå runt begreppet lojalitet och kallar det för *första preferens*, vilket enklare att mäta i attitydundersökningar, vilket kompletterar kundernas utveckling i inköpsvärde. Vidare bryter de ner lojalitetsbegreppet i mindre delar, som i sin tur är mätbara. Ytterligare ett mått som är problematiskt är livstidsvärde som dels är svårt att definiera och dels svårt att mäta under en längre period.

Ica anser att de både har belegg för och mot att de uppfyller sina mål med programmet. Det som är för är att de har nöjda kunder som drar sina kort, av dessa är två tredjedelar stamkunder. I Icas totala försäljningsutveckling syns tydligt att det är stamkunderna som driver den positiva tillväxten. De har även gjort undersökningar som visar på att de har kunder som är nöjda med lojalitetsprogrammet. Vidare finns vissa saker talar emot, vilket är att registreringsgraden inte har en lika hög andel som de vill, i synnerhet på inköp med låga värden, och att de även kan få klagomål från kunder. Därutöver jämför sig Ica med andra branscher. Där anger respondenten SAS och Scandic som exempel på lojalitetsprogram som de kan dra lärdom av, exempelvis när det gäller tydligheten i de olika nivåerna i programmet, och han menar att Ica har mer att jobba på i framtiden.

## 4.2 Coop

*Intervju med Mikael af Kleen, Utvecklingschef för lojalitetsprogrammet, Coop.*

### 4.2.1 Företagsinformation och strategi

Coop är en del i koncernen Kooperativa Förbundet (KF) som dels är förbund för 39 av Sveriges konsumentföreningar och även en detaljhandelskoncern. Coops idé är *"att erbjuda sina kunder ett brett utbud av prisvärda varor av god kvalitet, ett kunnigt, engagerat och vänligt bemötande samt förtroende, trygghet och miljöansvar"*. (Konsumentföreningen 2011) Coop består av fem olika butikskoncept; Coop Extra, Coop Konsum, Coop Forum, Coop Bygg och Cooponline.se.

### 4.2.2 Kundlojalitet

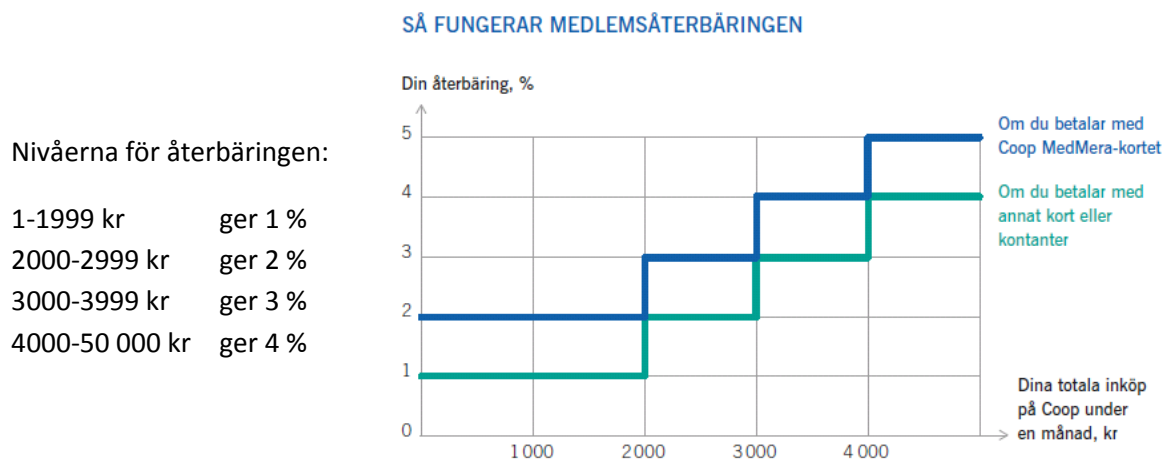
Coops tanke med lojalitetsprogrammet är att ju mer pengar kunden spenderar hos dem, desto mer belöning får de. De anser inte att kundlojalitet och kundens attityd kan mätas och definieras, utan det kan lika gärna vara en slump som en planerad handling driven av varumärkeslojalitet att en kund utför ett inköp i en Coop-butik. Det som kan mätas är kundens agerande, och ett konstaterande kan göras att kunden ofta handlar hos Coop när de ska införskaffa dagligvaror. De pekar därför inte ut



någon speciell grupp av Uncles et al (2003) definition av kunders lojalitet, men tydliggör att ett lojalitetsprogram kan utformas för att ge upphov till attitydlojalitet genom att uppmärksamma kunderna genom lojalitetsprogrammet. Coop menar även att de med sina fördelaktiga finansiella förmåner kan locka kunder som motiveras av ekonomiskt värde och besparing att bli medlem hos Coop.

### 4.2.3 Lojalitetsprogrammets utformning

Den första versionen av lojalitetsprogram som Coop implementerade baserades på checkar och kuponger och infördes för 20 år sedan. Coop lanserade för två år sedan, den första december 2010, ett nytt koncept för sitt lojalitetsprogram som ett led i deras nya kommersiella strategi. Det nya återbäringsprogrammet innebär att medlemmarna får mellan en och fem procent i återbäring beroende på hur mycket de handlar. Återbäringen betalas dessutom ut i pengar. Utöver det tillkommer extra bra erbjudanden i butikerna samt från Coops samarbetspartners (KF 2010). Skälen till att en ny version lanserades är att de ville ha en affärsmodell som bättre speglar den kooperativa idén som varför Coop existerar och vad de tillför. De anser även att den checkbaserade versionen började bli omodern och bara tilltala en äldre kundgrupp.



Figur 4.1 Coops lojalitetstrappa (KF 2010)

Medlemmarna kan dessutom få återbäring när de handlar från flera samarbetspartners (KF 2010). Tanken är att fler ska bli medlemmar, fler kunder ska handla på Coop och fler strökunder ska bli stamkunder, vilket i sin tur ska göra Coop mer lönsamt (KF 2010). Coop har i nuläget inget stöd för att kunna rikta erbjudanden beroende på vad medlemmarna har handlat. Däremot kan de erbjuda olika saker beroende på vart kunden bor, vilken typ av butik de handlar i eller hur mycket pengar de spenderar i butikerna. De har undersökt om detta kan utvecklas i framtiden, men inget är beslutat i dagsläget. Det finns flera användningsområden som kan baseras på information från lojalitetsprogrammet. Genom det kan de kartlägga sin kundkrets och exempelvis bygga olika kampanjer eller kupongutskick på den tillgängliga informationen. Lojalitetsprogrammet är själva motorn i dessa handlingar.

Programmet är både en direkt och indirekt faktor till andra marknadsföringsaktiviteter. Det kan användas till varumärkesprofilering för att stärka kundernas attityd gentemot dem. De uttrycker själva att de är sämre på de icke-finansiella förmånerna, men understryker att deras styrka ligger i att

de förmedlar det snällaste lojalitetsprogrammet, finansiellt sett, i branschen. Deras finansiella förmåner attraherar vissa kunder, medan andra kunder attraheras av icke- finansiella förmåner som status eller exklusivitet – vilket Coop inte kan erbjuda.

Coop tror inte att medlemmar per definition motiveras av finansiella belöningar, men att vissa gör det. De finansiella belöningarna skiljer sig något från de andra aktörerna på den svenska marknaden, då Coop har bonus från första kronan samt högre procentsatser med återbäring. Risker kan finnas att konsumenterna uppfattar det som om Coop har en felaktig prisbild från början. Emellertid tror inte Kleen att det gör det, i och med att dagens konsumenter dels inte är införstådda i de marginaler som finns i dagligvarubranschen och dels på grund av att konsumenterna är vana vid rabatter och reor i stor utsträckning. Coop tror snarare att i det stora hela kan det leda till positiva finansiella effekter genom att de kan lokalisera sina kunder och hitta bra placeringar på sina butiker och förenkla sin logistik. Respondenten menar att Willys och Prisextra försvarar att de inte har några lojalitetsprogram med att de *alltid* har billiga varor, men i längden kommer deras leverantörer sätta press på att de ska kunna identifiera försäljningen.

#### **4.2.4 Mål med lojalitetsprogrammet**

Coop har som mål med sitt lojalitetsprogram att påverka försäljningen och att kunna beräkna hur stor del av den totala försäljningen medlemmar står för och vilken ökning de står för. Antal aktiva medlemmar, det vill säga de medlemmar som registrerar kundkortet när de gör inköp, ska också kunna utläsas på månadsbasis. Coop har ingen bra modell för att titta på registreringsgrad, men de har möjlighet att kunna avläsa registreringen över tid och titta på hur kurvorna förändras. Det finns även förväntningar att lojalitetsprogrammet ska ge stöd till andra aktiviteter inom verksamheten. Det finns även intresse, men inget uppsatt mål, att se och följa upp olika attitydundersökningar som görs för att studera människors attityder gentemot olika varumärken.

#### **4.2.5 Utvärdering av lojalitetsprogrammet**

Efter omstruktureringen för två år sedan har de inte fått en klar modell för hur utvärderingen av lojalitetsprogrammet ska ske. Dock ska det i framtiden finnas en månadsuppföljning, men den är ännu inte klar för att användas. Detta kommer att både att kunna användas på lednings- och butiksnivå, men den största uppföljningen har som syfte att ligga till grund för strategiska beslut.

Den information som Coop i huvudsak fokuserar på i dagsläget är hur försäljningen ändras beroende på olika faktorer. Olika grupper Coop tittar på i utvärderingarna är medlemmar respektive icke-medlemmar. De använder sig bland annat av en relativt standardiserat analys- och segmenteringsverktyg som utvecklats av Experian och som bidrar med en *”livsstilsklassificeringen av svenska konsumenter på hushållsnivå”* (Experian 2012). Alla lojalitetsprogram strävar efter att bli mer individuella och relevanta för vissa medlemsgrupper eftersom programmen inte kan vara optimalt för alla medlemmar. Den framtida utvecklingen av utvärderingen vill de dock inte dela med sig av. Dock vill Coop utvecklas till att bli mer individuella och mer relevanta för medlemmarna.

Vad gäller lönsamheten av lojalitetsprogrammet har Coop ingen fullständig ekvation och kan inte säga att de kan beräkna den totala lönsamheten för programmet, men de sätter upp olika hypoteser kring utfall och tittar på effekterna av dessa. Dock anser de sig ha en hyfsad förklaringsgrad vad gäller den totala lönsamheten för programmet.

I och med att de genomgick en kraftig förändring för två år sedan kan de även se effekterna innan och efter detta skedde. De har belägg för att de uppnår framgång med lojalitetsprogrammet genom analyser som utvärderar beteendeförändringar. De använder sig även utav kontrollgrupper på kampanjnivå för att kunna jämföra resultat, dock är en nackdel att de är för stora för att kunna jämföra hela programmet.

De svårigheter som Coop identifierar är bedömningen av den påverkan lojalitetsprogrammet har och vidare hur de kommunicerar information till butikerna och medarbetarna. De vill ge medarbetarna möjlighet att kunna identifiera de kunder som är mest lönsamma, för att kunna fokusera mer på dem och därigenom kunna öka lönsamheten. Coop har även upptäckt att det är svårt med att särskilja lojalitetsprogrammets påverkan eftersom det likväl kan vara marknadstillväxten, konkurrenternas kampanjer eller konsumenternas beteende som ger förändringen. Vår respondent menar att det är viktigt att inspireras från andra branschens lojalitetsprogram än bara dagligvarubranschen där han framhåller kreditkortbranschen och resebranschen som de främsta.

## 4.3 Hemköp

*Intervju med Maria Nobel, Kommunikationschef, Hemköp.*

### 4.3.1 Företagsinformation och strategi

Dagligvarukedjan Hemköp är en del av Axfoodkoncernen (Hemköp 2012a) och har som affärsidé att vara "den personliga matbutiken som på ett enkelt och omsorgsfullt sätt inspirerar den aktiva familjen till bra måltidslösningar för vardag och helg" (Axfood 2012a). Deras ägare Axfood har som en del av deras kundrelaterade strategiska mål en strävan efter ökad kundlojalitet som delvis kommer uppnås genom utveckling av deras lojalitetsprogram (Axfood 2012b).

### 4.3.2 Kundlojalitet

Hela Axfoodkoncernen har som mål att öka kundlojaliteten genom att ständigt förbättra kundupplevelsen i butiken för målgruppen genom att ha ett attraktivt sortiment och bra kunderbudanden samt utveckla sitt lojalitetsprogram (Axfood 2011). Nobel menar att lojalitetsprogrammet fokuserar på den aktiva familjen och hon placerar dem i grupp 1 och 2 i Uncles et al. (2003) modell, de är alltså de lojala eller semi-lojala kunderna.

### 4.3.3 Lojalitetsprogrammets utformning

Hemköp erbjuder sina kunder två olika kostnadsfria kundkort där det ena är ett enkelt bonuskort och det andra är ett betalkort som utöver bonusen kunden intjänar i butikerna även ger en halv procent bonus på alla inköp utanför Hemköp (Hemköp 2012b). Beroende på hur mycket kunden handlar för kan denne tjäna in bonus i tre olika steg (se figur 4.2) som de får utbetalat i bonuscheckar varje månad (Hemköp 2012c).

Att inneha kundkortet betyder att kunden får erbjudanden om prisreducerade varor varje vecka (Hemköp 2012d). Det ger även förmånliga priser hos deras samarbetspartner som resebyrån Resia,



Figur 4.2 Hemköps bonustrappa (Hemköp 2012c)

drivmedelsbolaget Preem eller hotellkedjan Best Western Hotels. Dessutom får medlemmarna i lojalitetsprogrammet medlemstidningen Salt & Peppar som syftar att ge medlemmarna inspiration och måltidstips (Hemköp 2012e).

Hemköps lojalitetsprogram har funnits i den nuvarande utformningen sedan 2007. Satsningen på kundkort är framför allt för att kunna tillvarata och agera på kunders köpmönster, samt förbättra lojaliteten (Axfood 2011). Själva utformningen är gjord för att det ska skapa intresse och relevans för deras kunder och det görs genom att de exempelvis skickar ut flygblad varje vecka där de har kundkortsvaror presenterade. Det förekommer erbjudanden på både lokal och regional nivå (Axfood 2011). Till skillnad från exempelvis Ica är dessa erbjudanden inte unika för kunden.

#### **4.3.4 Mål med lojalitetsprogrammet**

Det kommunicerade målet för lojalitetsprogrammet som Hemköp kan gå ut med är att år 2012 öka antalet medlemmar i lojalitetsprogrammet. Målet var att totalt ha 600 000 medlemmar i slutet av 2012, vilket de har uppnått. I slutet av 2011 var antalet medlemmar 557 000 (Axfood 2011).

Hemköp utformar sina mål med programmet att de bara har mål som är mätbara, och vidare bara använder sig av strategier som är mätbara och genomförbara för att komma runt problematiken med mått som är svåra att utvärdera.

#### **4.3.5 Utvärdering av lojalitetsprogrammet**

Hemköp är väldigt restriktiva med den information de kan gå ut med på detta område. De följer upp alla mål som satts för lojalitetsprogrammet månadsvis, och jämför mål med verkligt utfall. Några mått som Hemköp tittar på är bonusandel, snittköp och köpfrekvens hos deltagarna i lojalitetsprogrammet. Emellertid vill hon inte kommentera hur de gör utvärderingen eller hur de beräknar den totala lönsamheten för programmet. Nobel berättar även att de håller på att utveckla utvärderingen av programmet i samband med en utveckling av kundkortet, men tyvärr är detta inget som hon kan kommentera i dagsläget. Dock menar respondenten ändå att de har belegg för att de uppfyller sina mål med lojalitetsprogrammet på grund av att de alltid jämför utfallet med de uppsatta mål de har, vilket visar på att de lyckats med sitt lojalitetsprogram. Det som Hemköp anser problematiskt är att bedöma är de mentala drivarna för inköpet hos kunderna.

## 4.4 Sammanställning av empiri

	<i>Ica</i>	<i>Coop</i>	<i>Hemköp</i>
Kundlojalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuserar på stamkunder</li> <li>- programmet syftar till de kunder som är lojala eller semi-lojala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kundlojalitet och kundens attityd kan inte mätas</li> <li>- locka kunder som motiveras av ekonomiskt värde och besparing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- öka kundlojaliteten dels genom att utveckla lojalitetsprogrammet</li> <li>- fokuserar på den aktiva familjen</li> <li>- fokuserar på lojala eller semi-lojala</li> </ul>
Lojalitetsprogrammets utformning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flera alternativ av kundkort</li> <li>- ekonomiska förmåner: bonus på en procent, rabatter</li> <li>- mer icke-ekonomiska förmåner</li> <li>- upp till varje butik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mellan en och fem procent i återbäring utbetalas i pengar</li> <li>- inget stöd för att rikta personliga erbjudanden</li> <li>- sämre på de icke-finansiella förmånerna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonus i tre olika steg, utbetalas i bonuscheckar</li> <li>- förmånliga priser hos deras samarbetspartner</li> <li>- medlemstidningen Salt &amp; Peppar</li> </ul>
Mål med lojalitetsprogrammet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hög andel identifierad försäljning</li> <li>- värde att dra kortet</li> <li>- förstärka kundens positiva bild</li> <li>- inga finansiella mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- påverka försäljningen</li> <li>- antal aktiva medlemmar</li> <li>- förväntningar att lojalitetsprogrammet ska ge stöd till andra aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- öka antalet medlemmar i lojalitetsprogrammet</li> <li>- har bara mål som är mätbara</li> </ul>
Utvärdering av lojalitetsprogrammet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stamkundens utveckling</li> <li>2. Övriga kunder som</li> <li>3. Totala försäljningens utveckling.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inköpsvärde per kund över tid</li> <li>2. Inköpsvärdets utveckling över tid</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enskilda butikerna kan ha speciella mått</li> <li>- ingen kontrollgrupp</li> <li>- problematiskt mått är lojalitet</li> <li>- belägg för och mot att de uppfyller sina mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- månadsuppföljning</li> <li>- försäljningen ändras beroende på olika faktorer</li> <li>- ingen fullständig ekvation för lönsamheten av hela programmet</li> <li>- sätter upp olika hypoteser kring utfall och tittar på effekterna av dessa</li> <li>- belägg eftersom de utvärderar beteendeförändringar</li> <li>- kontrollgrupper på kampanjnivå</li> <li>- svårt att särskilja lojalitetsprogrammets påverkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- månadsvis</li> <li>- jämför mål med verkligt utfall</li> <li>- utvecklar utvärderingen av programmet</li> <li>- belägg för att de uppfyller sina mål genom att de alltid jämför utfallet med de uppsatta målen</li> <li>- problematiskt att bedöma de mentala drivarna för inköpet hos kunderna</li> </ul>

Figur 4.3 Sammanställning av empiri

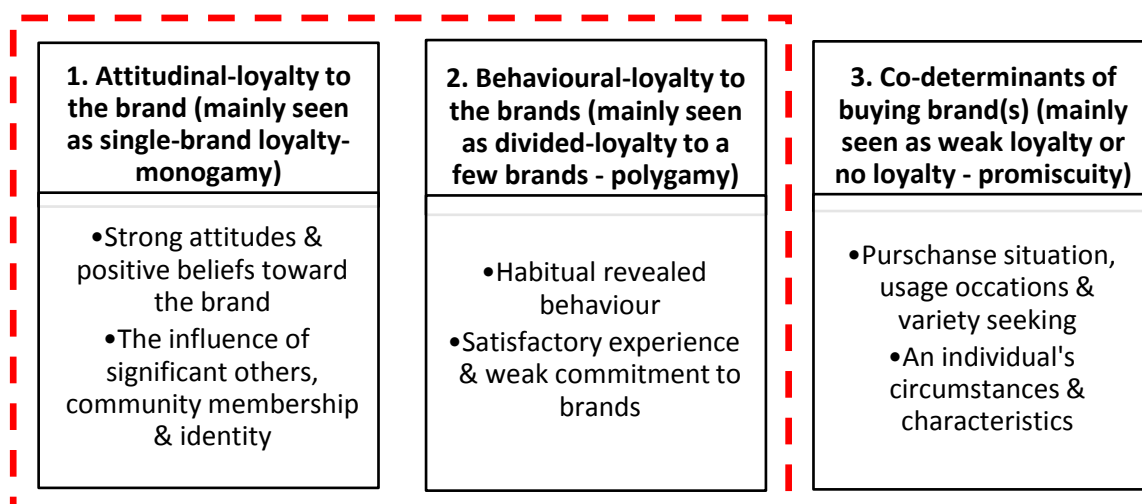
## 5. Analys

I detta avsnitt presenteras analysen där empirin knyts samman med den teori som presenterats i den teoretiska referensramen. Avsnittet kommer att disponeras på samma sätt som teorin och empirin för att tydligt kunna sammankoppla uppsatsens centrala delar.

### 5.1 Kundlojalitet

Vi har sett i vår studie att lojalitetsprogrammets framgång hänger ihop med hur företaget valt att definiera begreppet lojalitet (Bridson et al. 2008) och hur företagen sedan använder sig av variabeln i sitt program. De aktörer som studerats har alla framhållit svårigheten av denna definition. I forskning hålls ofta kundlojalitet som det centrala målet för ett lojalitetsprogram (Uncles et al. 2003), men i vår studie kan vi se att det inte behöver vara målet. Alla aktörerna menar på att de inte kan studera någon attitydslojalitet med sina program, men har inte heller det som ett mål. I dessa fall verkar det som att en vana eller en så kallad beteendemässig lojalitet kan vara nog tillfredställande, eftersom det är de handlingar som leder till inköp som är väsentligt för dem. Att företagen vi studerat valt att göra på detta sätt antar vi bero på svårigheten att skilja attitydslojaliteten från den beteendemässiga lojaliteten i praktiken.

Skulle aktörerna placera in sina kunder i Uncles et als (2003) figur, skulle både Hemköp och Ica säga att de kunder de fokuserar på i sitt lojalitetsprogram ingår i grupp ett och två, som är lojala eller semi-lojala. Coop däremot menar att det är för svårt att placera in kunderna, då en kund kan ingå i kategori tre, och ändå vara en bra kund att ha med i lojalitetsprogrammet. Uncles et al. (2003) menar att kunder som ingår i den tredje gruppen är svåra att påverka mot ett mer lojalt köpbeteende och lojalitetsprogrammets effekter på dessa kunder är således mycket begränsat. Ica och Hemköp har valt att inte fokusera på den gruppen och får därmed stöd av Uncles et al (2003) i sitt agerande. De kunder som Ica och Hemköp fokuserar på i grupp två har en mer beteendestyrd lojalitet där deras inköp snarare är ett mönster än ett steg mot att bli lojala (Ehrenberg et al. 1998). Där har lojalitetsprogrammet inte någon stor möjlighet att påverka kunden till att bli attitydsmässigt lojala, men ingen av aktörerna har heller sagt att det är det som är målet med lojalitetsprogrammet. Coop har valt att inte fokusera på någon av grupperna. Vi kan dock se att de centrala för dem är att kunderna motiveras av ekonomiskt värde och besparingar, vilket pekar på en fokusering mot grupp tre som drivs av finansiella förmåner.



Figur 5.1 Resultatet av Uncles et al (2003)

## 5.2 Lojalitetsprogrammets utformning

När ett lojalitetsprogram utformas bör det finnas en balans mellan de finansiella och icke-finansiella förmånerna som kunderna erbjuds som belöning för deras lojalitet (Butscher 2000). Alla tre företag som intervjuats har finansiella förmåner som rabatter, men även icke-finansiella förmåner som exempelvis medlemstidningar. Däremot skiljer sig balansen mellan dessa två olika förmånerna mellan företagen. Coop och Hemköp har liknande upplägg där kunderna erhåller finansiella förmåner i olika steg beroende på hur mycket pengar de spenderar i butikerna. Hos dessa två aktörer belönas kunden med större förmåner desto mer de spenderar. Ica, Coop och Hemköp kommunicerar alla tre att deras framtida kunder kommer att tjäna på en relation med deras företag. Detta är viktigt att visa kunderna att deras ekonomi gagnas av en långsiktig relation för att de ska bli medlemmar i lojalitetsprogrammet (Stauss et al. 2005).

Även om det påvisats att de finansiella fördelarna föredras av vissa kundgrupper (Verhoef 2003) finns risken att dessa kundgrupper är illojala mot företaget när de erbjuds större finansiella förmåner hos konkurrenterna (Butscher 2000). Det är därför en bra långsiktig strategi att erbjuda icke-finansiella förmåner till kunderna eftersom det är dessa som driver kunderna att vara lojala mot företaget (Butscher 2000; Roehms et al. 2002). Även om det understryks att de finansiella fördelarna inte fungerar som en långsiktig strategi bör det lyftas fram att dessa fördelar kan generera till positiva reaktioner hos kunderna, vilket lönar företaget. Vissa kundgrupper attraheras bara av de finansiella fördelarna och dessa fördelar kan med fördel användas för att locka kunder att registrera sig. Alla respondenter har icke-finansiella förmåner, men Coop menar att de är sämre på denna sort av förmåner. Detta kan därmed ses som nackdel eftersom det är rekommenderat att erbjuda icke-finansiella fördelar för att behålla medlemmarna. Dock kan det vara de kunder som attraheras av de finansiella fördelarna som blir medlemmar hos Coop, och därmed kommer de fortsätta att utföra sina inköp hos företaget eftersom de är bättre på de finansiella fördelarna. Ica däremot har de icke-finansiella förmånerna som styrka och de arbetar för att relationen mellan kund och butik hela tiden ska stärkas, eftersom de vet att detta stärker kundlojaliteten. Detta resonemang stärks av Leenheer et al (2007) då de anser att kunder som erbjuds icke-finansiella förmåner upplever en känsla av igenkännande, uppskattning och samhörighet. De finansiella förmåner som alla de studerade företagen erbjuder lockar nya kunder att registrera sig till programmet. Denna sort av förmåner har dock nackdelen att vara lätta att imitera och därmed blir de inte unika för företaget (Butscher 2000).

Likheter i utformningen av de tre lojalitetsprogrammen kan synas i att alla erbjuder rabatter, medlemstidningar till kunderna och att de har samarbetspartners i andra branscher som erbjuder förmåner till medlemmarna. En av faktorerna som motiverar kunder att registrera sig till ett lojalitetsprogram är att programmet erbjuder unika fördelar (Blomqvist et al. 2000). Den unika fördel som Ica erbjuder i konceptet *Mina varor* blir viktig då Coop och Hemköp inte har det stöd som krävs för att erbjuda sådana personliga rabatter. Dessa personligt riktade rabatter kan göra kunderna uppmärksamma på att Ica ser alla som unika individer, vilket kan stärka företagets position och kundernas attityd gentemot varumärket. Att utforma ett kundanpassat program anses vara en viktig faktor för att locka kunder att registrera sig till programmet (Butscher 2000).

Det är centralt att identifiera de mest lönsamma kunderna i lojalitetsprogrammet om företaget önskar att öka lönsamheten (McCall & Voorhees 2010). Även om Ica inte har något uttalat finansiellt mål kan det urskiljas att de prioriterar de kunder som handlar mest. De kunder som handlar för över 1200 kr i månaden hos Icas butiker benämner de stamkunder och dessa kunder erhåller fler

förmåner än de kunder som inte uppnår gränsen. Coop och Hemköp kan också lätt se vilka kunder som spenderar mest pengar i deras butiker eftersom de har olika nivåer i sina lojalitetsprogram. Dock har alla dessa tre företag en öppen approach, vilket betyder att alla som vill får registrera sig till programmen. Därmed finns en större risk att kunder som inte är lönsamma registrerar sig (Banasiewicz 2005).

För att kunder ska registrera sig till ett lojalitetsprogram måste det tydligt framgå att det adderar värde för kunden (O'Brien & Jones 1995) och fördelarna måste vara synliga (McCall & Voorhees 2010). Ica, Coop och Hemköp förmedlar deras styrkor och förmåner till kunderna för att försöka värva dem till sina program. Coop och Hemköp, med deras finansiella fokus på förmånerna de erbjuder, tilltalar främst de kunder som attraheras av den sortens förmåner. Ica kan däremot spela mer på sin styrka med att erbjuda mer icke-finansiella förmåner.

### **5.3 Mål med lojalitetsprogrammet**

Det finns en rad olika mål som kan sättas upp för vad som ska åstadkommas med lojalitetsprogrammet. Huvudmålen med programmet kan vara finansiella, som att öka verksamhetens intäkter, vinst eller marknadsandelar (Butscher 2000). Ingen av de studerade aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden använder sig uttryckligen av de huvudmål som Butscher (2000) förespråkar. Däremot anger Coop att de har ett mål med försäljningen, vilket därmed kan ses som ett mål med att öka intäkterna. Eftersom finansiella mål inte används av alla företagen har det kanske den senaste tiden framkommit nyare användningsområden där de finansiella målen inte längre blir centrala. Vi kan se att mer fokus ligger på hur lojalitetsprogrammen ska stödja de andra funktionerna och aktiviteterna i företaget.

Ica har, som tidigare nämnts, inga uttalade finansiella mål vilket kan vara en nackdel då de inte kan jämföra uppsatta mål med utfall. Coop däremot har ett uppsatt försäljningsmål, vilket ger dem fördelen med att kunna analysera det finansiella utfallet. Ica har dock ett övergripande mål där de strävar efter en hög andel identifierad försäljning. Hemköp anger att de har ett uppsatt mål angående antal medlemmar i lojalitetsprogrammet. Detta mål menar Banasiewicz (2005) är olämplig då det inte mäter kundernas köpbeteende och inte heller visar återköpsfrekvensen. Däremot kan det visa om programmet är attraktivt för att värva nya kunder, vilket möjligtvis är Hemköps syfte med målet. Ett mål som bättre avspeglar deras kunders köpbeteende kan vara det som Coop använder, nämligen att kunna se antal aktiva kunder eftersom det visar de kunder som engagerar sig i programmet och exkluderar de passiva kunderna.

Både Coop och Hemköp förmedlar ett finansiellt fokus med sitt lojalitetsprogram, men endast Coop har ett finansiellt mål som speglar dess fokus. Hemköp har istället ett icke-finansiellt centralt mål vilket inte speglar deras finansiella fokus och dessutom är detta mål inte förknippat med kundernas köpbeteende. Ica använder ett icke-finansiellt mål, vilket överensstämmer med det icke-finansiella fokus som de representerar.

För att bibehålla en framgångsrik strategi ska programmet koncentrera sig på att premiera de kunder som handlar ofta och inte belöna engångskunderna (Liu 2007). Detta faktum tar Ica tillvara på genom att fokusera på deras stamkunder och erbjuda dessa fler förmåner. Vidare premierar Ica, Coop och Hemköp de kunder som spenderar mer i butikerna med högre värde vilket stämmer överens med Bolton et al (2000) åsikt om att företaget bör ge de mer lönsamma kunderna ett högre värde.



Även om inte någon av de tre lojalitetsprogram som studerats har som mål att bygga upp en omfattande kunddatabas kan alla program samla aktuell information om kunderna. Dessa databaser kan sedan fungera som en grund till andra marknadsföringsaktiviteter och kundrelaterade satsningar inom verksamheterna (Liu 2007). Coop framhäver den fördel med att informationen de samlar in i sin kunddatabas har flera användningsområden. Ica nämner det faktum att lojalitetsprogrammet bistår andra avdelningar inom företaget och de påpekar att programmet är involverat i flera aktiviteter. Coop har också förväntningar på att deras program ska stödja andra aktiviteter.

Genom att implementera ett lojalitetsprogram ökar företagen möjligheterna till att kommunicera med sina kunder. Kontakten till kunden kan bli mer individuell och personlig vilket kan uppmuntra till återköp (Stauss et al 2005). Ica har som mål att öka kundernas positiva bild av verksamheten och förmedla ett värde i att dra kundkortet. Coop har som utsatt mål med lojalitetsprogrammet att påverka försäljningen. Detta kan båda företagen se till att utnyttja genom den kommunikationsmöjlighet som lojalitetsprogrammet erbjuder.

## **5.4 Utvärdering av lojalitetsprogrammet**

Vi har sett att de vanliga måtten registreringsgrad (Banasiewicz 2005), försäljning och kundåterköp (Uncles et al. 2003) används i praktiken. Alla de måtten får anses som relativt enkla i sammanhangen och handlar främst om kundens vanor, något som är enkelt att mäta men som kanske inte säger mycket om det egentliga engagemanget eller lojaliteten. Registreringsgrad talar Ica om som ett centralt mått för lojalitetsprogrammet, medan Coop har svårare att hitta en bra ekvation för det måttet. Dock tror vi att Coop menar att registreringsgraden för dem betyder hur stor del av en medlems inköp som registreras än den mer vanliga definitionen där det är hur stor del av de totala inköpen som görs av en medlem som registrerar kortet, vilket är den Ica väljer. Emellertid påstår Banasiewicz (2005) att detta mått kan vara farligt att använda som ett centralt mått på lojalitetsprogrammets framgång, då det inte är förknippat med köpbeteende, varefter detta måtts lämplighet bör ses över. Ica som använder sig av måttet har dock ytterligare mått som är mer förknippade med deras kunders köpbeteende, som exempelvis inköpsvärde, och de bör fokusera mer på dessa. Vanligt är också att titta på utveckling av medlemmar över tid (Butscher 2000), vilket Verhoef (2003) stödjer och menar att det är mer lämpligt än att studera enligt tvärsnittsmetoden. Både Coop och Ica använder sig av utveckling över tid där Ica studerar tre olika grupper; stamkund, övriga kunder i lojalitetsprogrammet samt icke medlemmar. Därutöver jämför de deras utveckling jämfört med marknaden som helhet. Coop tittar på utvecklingen för medlemmar respektive icke medlemmar.

Alla aktörer har gått runt problematiken med att ha mått som inte är mätbara. Hemköp påstår att de bara använder sig av mätbara mått (Butscher 2000). Ica har brutit ner problematiska mått som lojalitet i mindre, i sin tur mätbara, variabler och har dessutom frångått det typiska lojalitetsbegreppet genom att istället prata om en stamkund eller en kunds första preferens. En stamkund behöver inte nödvändigtvis vara en lojal kund, men det är en kund som handlar mycket på Ica. Coop har frångått att mäta lojalitet eftersom de anser att det inte är mätbart. Det är inte heller ett centralt mått för deras program, utan de har istället mått de kan mäta och påverka, något som vi anser korrekt i deras fall. Utöver detta menar Butscher (2000) att kvalitativ respons också kan vara viktig, vilket både Ica och Coop undersöker i attitydundersökningar.

Både Coop och Ica anser att utvärderingen bör ske kontinuerligt, i enlighet med Butscher (2000) och Uncles et al (2003). På en strategisk nivå sker utvärderingen månadsvis men båda aktörerna har möjlighet att ge sina butiker statistik. Hos Ica sker denna utvärdering oftast veckovis, ofta på grund av att de har behov av att kunna studera kundbeteende under korta intervaller för att exempelvis kunna anpassa sortimentet. Att använda lojalitetsprogrammet på detta sätt ska inte underskattas och att använda programmet som en kunddatabas verkar vara ett centralt mål redan vid implementeringen för aktörerna. Framför allt Ica betonar detta, och menar att de har som mål att kunna ha en så hög andel identifierade köp som möjligt.

Att inspireras från andra branscher eller från framstående aktörer i samma bransch är något som är vanligt för att kunna utveckla sitt program. Ica och Coop framhåller både resebranschen där SAS och Scandic har utvecklade program samt kreditkortbranschen som viktiga inspirationskällor.

Flertalet parametrar är problematiska att utvärdera, där lojalitet redan nämnts. Vidare påpekar Ica att deras begrepp livstidsvärde är svårt att både definiera och beräkna. Coop har identifierat den påverkan programmet har på konsumenterna som svår att beräkna. De menar att det är omöjligt att se vad som härrör från lojalitetsprogrammet och vad som kommer ifrån marknadstillväxten, konkurrenternas kampanjer och konsumenternas beteende. Detta är problematiskt enligt Liu & Yang (2009), eftersom lojalitetsprogrammet aldrig kan ses som en isolerad aktivitet. Särskilt problematiskt är det vid lönsamhetskalkyler där det kan vara svårt att sätta värde på påverkan programmet har på olika funktioner. Vidare har inte någon av de aktörer vi studerat haft någon ekvation för hur lönsamheten ska beräknas. Frågan är om det behövs för dessa företag, då ingen av dem har ett uttalat mål om att lojalitetsprogrammet ska leda till lönsamhet.

## 6. Slutsatser

---

*Detta avsnitt tar upp de mest centrala delarna från analysen för att besvara forskningsfrågorna. Avsnittet avslutas sedan med en slutdiskussion som syftar att påvisa varför uppsatsens syfte har uppfyllts.*

---

### 6.1 Studiens slutsatser

#### Vilka mål finns med lojalitetsprogram i dagligvarubranschen?

I forskning påvisas ofta vikten av att skapa kundlojalitet (Reinartz & Kumar 2002; Uncles et al. 2003), men i praktiken ser det inte ut på det viset. Alla aktörerna menar på att de inte kan studera någon attitydslojalitet med sina program, men har inte heller det som ett mål. I dessa fall verkar det som att en vana eller en så kallad beteendemässig lojalitet kan vara nog tillfredställande.

Vi kan se att de aktörer vi studerat har tydligt definierade mål, där Ica vill ha en hög andel identifierad försäljning, Coop har uppsatta försäljningsmål samt Hemköp har som mål att öka antalet medlemmar i programmet. Alla de måtten får anses som relativt enkla i sammanhangen och handlar främst om kundens vanor, något som är enkelt att mäta men som kanske inte säger mycket om det egentliga engagemanget.

Därutöver finns förväntningar som företagen har på programmet. Alla aktörer framhåller vikten av att använda lojalitetsprogrammet som en kunddatabas, som ett hjälpmedel för den ökade kundorienteringen de senaste åren. Aktuell information är av stort värde för framtida marknadsföringsaktiviteter, men även för att bestämma sortiment och lokalisera butiker. På detta sätt används programmet för att stödja andra funktioner i företaget, vilket även Liu & Yang (2009) har påvisat vikten av. Lojalitetsprogrammets betydelse för dessa användningsområden ska inte underskattas. Vi kan också se i vår studie att de mål som fått störst uppmärksamhet i tidigare forskning som lönsamhet och kundlojalitet (Butscher 2000; Uncles et al. 2003) inte används i praktiken. Lojalitetsprogrammen har fler användningsområden idag och det tyder på att det som fokuserats på i forskning tidigare inte längre är lika viktigt för de företag vi studerat.

#### Hur utformas programmet för att uppnå de uppsatta målen?

Butscher (2000) menar på att lojalitetsprogrammet ska utformas på ett sådant sätt att det finns en balans mellan finansiella och icke-finansiella förmåner. Denna studie visar en stark koppling mellan målen för lojalitetsprogrammet och programmets utformning, vilket tydligt syns hos Ica som har icke-finansiella mål och därmed fler icke-finansiella förmåner. Coop däremot har finansiella mål och också fler finansiella förmåner. Således kan vi se att företagen vid utformningen lagt fokus på de mål som är centrala för dem, för att öka chanserna att nå dem. Butscher (2000) och Roehms et al. (2002) menar att det är en bra långsiktig strategi att erbjuda icke-finansiella förmåner till kunderna, eftersom det är dessa som driver kunderna att vara lojala mot företaget, vilket är något både Coop och Hemköp kan ta i beaktande.

I utformningen betonas också vikten av att belöna de kunderna som köper mest (McCall & Voorhees 2010), vilket är i enlighet med hur de olika aktörerna resonerar. Ica har valt att utforma sitt program så att alla medlemmar får samma återbäring, medan deras kunder som köper mer får fler icke-finansiella förmåner. Coop och Hemköp har valt att använda sig av en lojalitetstrappa, där

medlemmarna får högre återbäring ju mer de handlar. Detta visar ännu tydligare att utformningen sker i förhållande till företagets fokus.

### **Vilka kritiska faktorer kan vi identifiera vid utvärderingen av lojalitetsprogram?**

Nedan följer en lista på faktorer som bör ses över när ett lojalitetsprogram i dagligvarubranschen utvärderas:

<b>Mål</b>	Butscher (2000) betonar vikten av att använda sig av mätbara mål, för att undkomma svårigheten med att ha mål som sedan inte går att utvärdera. Alla aktörerna betonar vikten av att kunna mäta sina mål och menar att de inte har några mål för programmet som inte är mätbara. De mått som inte är mätbara kan ofta brytas ner till mått som är det, och kan på detta sätt mätas, menar Ica.
<b>Begrepp</b>	En viktig punkt i utvärderingen av ett lojalitetsprogram är att definiera vad företaget i fråga menar med olika begrepp, vilket de studerade företagen stödjer. Lojalitet är exempelvis ett begrepp som kan vara subjektivt, här har Ica valt att använda sig av begreppet stamkund och istället definierat det.
<b>Intern påverkan</b>	Lojalitetsprogrammet är inte en isolerad aktivitet i företaget (Liu & Yang 2009). Påverkan som programmet har på andra aktiviteter i företaget är svår att beräkna, men är en faktor som inte ska underskattas vid utvärderingen. Istället för att försöka beräkna den totala påverkan kan företaget istället bryta ner programmet i mindre aktiviteter, som i sin tur blir mätbara, något som de aktörer vi studerat gjort.
<b>Extern påverkan</b>	Det är inte bara lojalitetsprogrammet som påverkar olika delar av företaget, utan programmet i sig påverkas av externa faktorer. Coop menar att det är omöjligt att se vilka effekter som faktiskt härrör från lojalitetsprogrammet och vad som kommer ifrån marknadstillväxten, konkurrenternas kampanjer och konsumenternas beteende. Något som även övriga respondenter betonade och inte funnit någon lösning på. Därför ser de till att endast utvärdera de mål som de kan studera effekterna av.

## **6.2 Slutdiskussion**

Genom vår studie har vi redogjort för hur de tre största aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden har valt att utforma sina program för att uppnå de mål de har med programmen och därefter beskrivit hur de utvärderar sina program. Vi kan se en länk mellan dessa moment eftersom de mål som sätts upp är starkt sammankopplat med hur aktörerna valt att utforma sina program och därefter påverkas utvärderingen i stor grad över hur väl målen och programmet utformats. Att studera dessa områden tillsammans har därför lett till en mer övergripande förståelse för hur de olika delarna är beroende av varandra. Genom vår studie har vi därmed uppnått vårt syfte som var att beskriva hur utvärderingen av lojalitetsprogram i dagligvarubranschen ser ut i relation till hur programmet utformats och vilka uppsatta mål som finns.

## 7.Rekommendationer till vidare forskning

---

Utvärderingen av lojalitetsprogram är tämligen outforskad och det saknas ett ramverk för hur utvärdering av lojalitetsprogram bör ske. I vår uppsats har vi endast haft utrymme att studera lojalitetsprogram i en bransch, varefter vi saknar bevis för tillämpbarheten i andra branscher, något som vi anser behövs undersökas vidare. Vi har märkt att vår uppsats skapat intresse och våra respondenter ville gärna ta del av vårt resultat, varefter vi tror att efterfrågan på fler undersökningar på området är stor.

Vidare anser vi att mer forskning behövs på vilka centrala mål som finns för ett lojalitetsprogram. Forskning visar främst på att lojalitetsprogram ska skapa lojala kunder och vidare leda till lönsamhet, något som inte kommit fram som centralt i vår undersökning. Frågan vi ställer oss är om det framkommit nya användningsområden för lojalitetsprogram idag, och därför är inte de gamla målen lika centrala längre. Något som vi anser bör undersökas.

## 8. Källförteckning

---

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Axfood. (2011). *Årsredovisning 2011*. Hämtad 2012-12-16, från <http://ir.myreport.se/show/axfood/show.asp?pid=135336010008>
- Axfood. (2012a). *Hemköp*. Hämtad 2012-12-04, från <http://www.axfood.se/sv/Om-Axfood/Varverksamhet/Hemkop/>
- Axfood. (2012b). *Strategi*. Hämtad 2012-12-04, från <http://www.axfood.se/sv/Om-Axfood/Strategi/>
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 332 – 339.
- Blomqvist, R., Dahl, J., & Haeger, T. (2000). *Relationsmarknadsföring – vinnande strategi i en ny ekonomi*. Göteborg: IHM Förlag.
- Bolton, R.N., Kannan, P.K., & Bramlett, M.D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Bridson, K., Evans, J., & Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 15(5), 364-374.
- Buchanan, R. W., & Gillies, C. S. (1990). Value managed relationships: the key to customer retention and profitability. *European Management Journal*, 8(4), 523-526.
- Butscher, S. (2000). *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Kristianstad: Liber Ekonomi.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- DLF. (2012). *Fakta om dagligvarubranschen - Dagligvarukartan 2012*. Hämtad 2012-11-26, från <http://www.dlf.se/17/Fakta-om-dagligvarubranschen.html>
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H., & Verhoef, P. C. (2011). Loyalty Programmes: Current knowledge and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217-237.
- Dowling, G.R., & Uncles, M.D. (1997). Do customer loyalty really work. *Sloan Management review*, 38(4), 71-82.
- Ehrenberg, A.S.C., Barnard, N.R., & Scriven, J.A. (1998). Advertising is publicity not persuasion. R&D I Research report. South Bank University London.

- Experian. (2012). *Ta din marknadsföring till nästa nivå med det första hushållsbaserade segmenteringsverktyget*. Hämtad 2012-12-18, från <http://www.experian.se/marketing-services/data-targeting/mosaic.html>
- Ferguson, R., & Hlavinka, K. (2007). *Quo Vadis: Sizing up the U.S. loyalty marketing industry*. Milford, OH: Colloquy.
- Hemköp. (2012a). *Hemköpskedjan*. Hämtad 2012-12-04, från <http://hemkop.se/Om-Hemkop/>
- Hemköp. (2012b). *Kundkortet för dig som tycker om bra mat*. Hämtad 2012-12-04, från <http://hemkop.se/Kundkort/>
- Hemköp. (2012c). *Upp till 2% bonus i tre steg*. Hämtad 2012-12-04, från <http://hemkop.se/Kundkort/Vara-kundkort/Bonustrappa/>
- Hemköp. (2012d). *Korterbjudande*. Hämtad 2012-12-04, från <http://hemkop.se/Kundkort/Formaner/Korterbjudande/>
- Hemköp. (2012e). *Kundtidningen Salt & Peppar*. Hämtad 2012-12-15, från <http://hemkop.se/Kundkort/Formaner/SaltPeppar-Kundtidning/>
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ica. (2012a). *Vision, strategi och värderingar*. Hämtad 2012-12-04, från <http://corporate.ica.se/Om-ICA-koncernen/Vision-och-varderingar/>
- Ica. (2012b). *Butiker*. Hämtad 2012-12-04, från <http://corporate.ica.se/Om-ICA-koncernen/Butiker/>
- Ica. (2012c). *Snabba fakta –Ägare*. Hämtad 2012-12-04, från <http://corporate.ica.se/>
- Ica. (2012d). *Våra olika kort*. Hämtad 2012-12-04, från <http://www.ica.se/ica-kort-bank/icas-kort/icas-olika-kort/>
- Ica. (2012e). *Förmåner med ICAs kort*. Hämtad 2012-12-04, från <http://www.ica.se/ica-kort-bank/icas-kort/formaner-med-icas-kort/>
- Ica. (2012f). *Nöjeserbjudanden*. Hämtad 2012-12-04, från <http://www.ica.se/ica-kort-bank/nojeserbjudanden/>
- KF. (2010). *Korta fakta*. Hämtad 2012-12-04, från [http://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF\\_AR10\\_pop\\_SVE\\_FINAL\\_indexerad.pdf](http://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF_AR10_pop_SVE_FINAL_indexerad.pdf)
- Konsumentföreningen. (2011) *Årsredovisning*. Hämtad 2012-12-04, från [http://www.coop.se/PageFiles/15482/kba\\_arsredovisning2011\\_webb.pdf](http://www.coop.se/PageFiles/15482/kba_arsredovisning2011_webb.pdf)
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.

- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of marketing*, 73(1), 93-108.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- McCall, M., & Voorhees, C. (2010). The drivers of loyalty program success. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 35-52.
- Mägi, A.W. (2003). Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of retailing*, 79(2), 97-106.
- Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84, 124-131.
- O'Brien, L., & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty?. *Long range planning*, 28(4), 130.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defects: Quality comes to service. *Harvard business review*, 70, 105-111.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(July), 86-94.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.
- Roehm, M. L., Pullins, E. B., & Roehm Jr, H. A. (2002). Designing loyalty-building programs for packaged goods brands. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 202-213.
- Szczepańska, K., & Gawron, P. (2011). Loyalty programs effectiveness. *Foundations of Management*, 3(2), 89-102.
- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473–486.
- Stauss, B., Schmidt, M., & Schoeler, A. (2005). Customer frustration in loyalty programs. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3), 229-52.
- Sällberg, H. (2004). *On the value of customer loyalty programs – A study of point programs and switching costs*, MIT, Licentiate Thesis No. 8, Linköpings universitet.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294 – 316.



Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67(4) 30-45.

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240.

## **Intervjuer**

Holmstrand, David. (2012). Chef CRM, Ica Sverige AB, intervju via telefon den 5 december 2012.

af Kleen, Mikael. (2012). Utvecklingschef för lojalitetsprogrammet, Coop, intervju via telefon den 18 december 2012.

Nobel, Maria. (2012). Kommunikationschef, Hemköp, intervju via mail den 14 december 2012.

# Appendix

---

## 1. Intervjumall

### Allmänt om företaget, inriktning och strategi

- Vilken position har du i företaget och vilka är dina arbetsuppgifter där?
- Av vilka skäl har ni implementerat ett lojalitetsprogram?
- Vilka kunder fokuserar ni på med ert lojalitetsprogram?
- Om ni skulle placera de kunderna i någon av de tre nedanstående grupperna, vilken skulle det vara?

1. Lojal till ett varumärke	2. Lojal till ett fåtal varumärken (semi-lojala)	3. Svag lojalitet eller ingen lojalitet till ett varumärke
<ul style="list-style-type: none"><li>• Starkt positiv till varumärket</li><li>• Inköpen drivs av relationen till varumärket</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rutinmässigt drivna inköp</li><li>• Svagt engagemang mot varumärken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inköpen beror på tillfälle och situation ex. spontanköp</li><li>• Individuella förutsättningar och egenskaper präglar inköpen</li></ul>

- Vad är möjligheterna med programmet för dessa kunder och hur har ni utformat programmet för att det ska bli så?
- Hur använder ni lojalitetsprogrammet i samband med andra marknadsföringsaktiviteter?

### Mål och utvärdering

- Vilka mål finns med ert lojalitetsprogram (både finansiella och icke-finansiella)?
- Hur följer ni upp målen?
- Hur gör ni med mål som inte är mätbara?
- Hur har ni utformat programmet för att målen ska uppfyllas?
- Vilka data fokuserar ni på i huvudsak i er utvärdering av programmet?
- Hur analyseras data och i vilka sammanhang används den?
- Vilken tidsram har ni för er utvärdering? Är det olika för olika mål/mått?
- Ser ni någon utveckling som kan göras kring hur programmet utvärderas?
- Vilka faktorer anser ni problematiska att utvärdera?
- Hur beräknar ni den totala lönsamheten för lojalitetsprogrammet?
- Vilka belägg har ni att ni uppfyller era mål med lojalitetsprogrammet?

## 2. En checklista för att utvärdera ett lojalitetsprogram (Uncles et al. 2003)

### En checklista för att utvärdera ett lojalitetsprogram

- ✓ Vilka efterfrågeorienterade mål finns för lojalitetsprogrammet – möjliggöra kundlojalitet eller förbättra den? Hur ska dessa mål mätas och utvärderas?
- ✓ Kommer programmet generellt sett fokusera på de mest lönsamma kunderna? Vilken tidsram kommer användas för att utvärdera dessa?
- ✓ Vad är möjligheten med programmet för dessa kunder?
- ✓ Hur används programmet i samband med andra marknadsföringsaktiviteter?
- ✓ Kommer initiativet öka marknadsandelen och försäljningsintäkterna?
- ✓ Kan kunddata bli analyserat på ett användbart sätt?
- ✓ Finns försäljnings- och kostnadsdata tillgängligt? Är bevisen motsägelsefulla? Baseras resultaten på studier som har svag forskningsstruktur?
- ✓ Vilka jämförelser har gjort för att utvärdera programmet och är dessa lämpliga?
- ✓ Hur blir den totala lönsamheten av programmet kalkylerad?