



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## **ICA Unlocked - Hemligheten Bakom Kundlojalitetens Kod**

*-En analys av kundlojalitet inom ICA Sverige*

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2024

Handledare: Ove Krafft

Författare:            Födelseårtal:

Namn: Stanislav Gioev            2002

Namn: Philip Ahlgren            1998

Namn: Tim Schnecke            2002

# Sammanfattning

Den här rapporten har ämnat att föreslå optimeringar ICA kan vidta när det kommer till kundlojalitet. Utifrån två intervjuer och en enkätundersökning framställs det trovärdiga och relevanta resultat kring hur kunder, butiker och koncernen ser på vardera och kundlojalitet allmänt.

Ur intervjun med butiken samt koncernen framgick det att de lägger stort fokus på den emotionella lojaliteten, att koncernen ska ha en relation med butiken och varumärket. Å andra sidan visade enkätundersökningen utifrån olika faktorer att kundernas intresse låg åt en mer rationell lojalitet, som främjas av både pris och läge.

Sammanfattningsvis har studien visat att ICA ska fokusera på sitt lojalitetsprogram för att få lojala kunder. Detta då programmet anses vara omtyckt bland användarna. För att få fler kunder att använda sig av ICAs lojalitetsprogram bör ICA fokusera på att erbjuda nya kunder rabatter på populära produkter endast ämnade för medlemmar i programmet. Slutligen rekommenderas ICA att prioritera användandet av personifierade erbjudanden till nuvarande kunder för att öka deras lojalitet ännu mer.

# Förord

Vi vill börja med att tacka alla som har varit en del av vår resa mot att fullborda och slutföra den här rapporten. Utan ert stöd och engagemang hade den här resan inte varit möjlig, och vi är djupt tacksamma för eran värdefulla insats

Vi vill skicka ett stort tack till alla som tagit sin tid att delta i undersökningarna vi gjort, utan er hjälp hade det inte varit möjligt. Extra tack till Cornelia Ehrenberg och Malin Bergman Malmros som ställde upp på längre intervjuer.

Ett stort tack vill vi även rikta till våra opponenter som har kommit med värdefulla råd och tips för att stödja vårt rapportskrivande.

Vi vill slutligen också rikta ett stort tack till Ove Krafft som varit vår handledare under resans gång, vars vägledning och expertis varit ovärderlig.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.2.1 Syfte.....	3
1.2.2 Frågeställningar.....	3
1.2.3 Avgränsningar.....	3
2. Teori.....	4
2.1 Segmentering.....	4
2.2 Marknadsföringsmixen.....	5
2.3 Konkurrensstrategier.....	5
2.4 Kundlojalitet.....	7
2.4.1 Definition och avgränsning.....	7
2.4.2 Kundlojalitet och mått.....	9
2.4.3 Olika sätt att kategorisera lojalitet.....	10
3. Metod.....	11
3.1 Beskrivning av metod.....	11
3.2 Genomförandet av metod.....	12
3.2.1 Intervjuer och enkätundersökning.....	12
3.3 Reflektion av studien.....	12
3.3.1 Val av frågor.....	12
3.3.2 Reliabilitet.....	13
3.3.3 Validitet.....	14
3.3.4 Tillförlitlighet och framtida forskning.....	15
4. Resultat.....	17
4.1 Enkät ICA-Kunder.....	17
4.1.1 Rangordning av egenskaper.....	17

4.1.2 Betygsättning av de olika faktorerna.....	19
4.1.3 Kuponger samt rabatter.....	22
4.1.4 Butikens öppettider.....	22
4.1.5 Reklam och marknadsföring.....	23
4.1.6 Varumärkets påverkan.....	24
4.1.7 Poly- eller monolojaliet.....	25
4.2 Intervju.....	26
4.2.1 ICA-Handlare.....	26
4.2.1.1 Intervju Malin Bergman Malmros.....	26
4.2.2 ICA Koncern.....	28
4.2.2.1 Intervju Cornelia Ehrenberg.....	28
5. Analys.....	32
5.1 Vilka faktorer påverkar ICA-kunders lojalitet till sin ICA-butik?.....	32
5.2 Hur arbetar ICA-handlare med kundlojalitet?.....	33
5.3 Hur arbetar ICA som koncern med kundlojalitet?.....	36
6. Diskussion.....	39
7. Slutsats.....	42
7.1 Förslag på vidare forskning.....	43
Källförteckning:.....	44
Bilaga.....	48

# Diagramförteckning

Diagram 1: Hur många som svarade att vardera faktor var den viktigaste.	17
Diagram 2; Hur många som svarade att vardera faktor var näst viktigast.	18
Diagram 3; Hur många som svarade att vardera faktor var tredje viktigast.	18
Diagram 4; Hur många som svarade att vardera faktor var fjärde viktigast.	19
Diagram 5: Hur stor påverkan priset har på vilken butik respondenterna är lojala till.	20
Diagram 6: Hur stor påverkan läget har på vilken butik respondenterna är lojala till.	20
Diagram 7: Hur stor påverkan utbudet har på vilken butik respondenterna är lojala till.	21
Diagram 8: Hur stor påverkan personalen har på vilken butik respondenterna är lojala till.	21
Diagram 9: Använder respondenterna sig regelbundet av kuponger eller rabatter.	22
Diagram 10: Hur stor påverkan butikens öppettider har på vilken butik de är lojala till.	23
Diagram 11: Påverkar reklam vilken butik som respondenterna är lojala till.	24
Diagram 12: Påverkar en skandal på en annan butik i kedjan respondenternas lojalitet till sin butik.	25
Diagram 13: Har respondenterna endast en butik de regelbundet handlar på eller har de flera.	25

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Dagligvaruhandeln är viktig för samhället i stort men även för den enskilda individen, då alla människor är beroende av dagligvaruhandeln på ett eller annat sätt för att överleva. Utöver att den är nödvändig för konsumenterna står dagligvaruhandeln för att sätta över 109 000 människor i sysselsättning samt för hela 342 000 miljarder i omsättning, vilket gör det till en viktig bransch för Sverige (Svensk Dagligvaruhandel 2024).

ICA Sverige är ett bolag inom koncernen ICA Gruppen och är ett detaljhandelsföretag med fokus på mat och måltider. Med cirka 1270 butiker i Sverige och en marknadsandel på ungefär 36% procent är ICA en av de ledande aktörerna inom dagligvaruhandeln.

Verksamheten ICA Sverige drivs genom enskilda ICA-handlare som äger egna butiker, där varje butik är anpassad till lokala koncept och erbjudanden (Icagruppen, 2024). ICA bedriver ett lojalitetsprogram vid namn Stammis som innebär att kunder samlar poäng för varje köp som genomförs, där poängen ger bonusar kunden kan utnyttja. Stammis-kunder kan dessutom utnyttja olika typer av rabatter och erbjudanden, både hos ICA samt hos samarbetspartners (ICA A, 2024). ICA Stammis är ett mycket utbrett lojalitetsprogram i Sverige, och 2021 fanns det nästan 5 miljoner medlemmar i programmet (ICA-historien, 2021)

Inom ICA Sverige ingår fyra olika butiksprofiler: Maxi ICA Stormarknad, ICA Kvantum, ICA Supermarket och ICA Nära. Maxi ICA Stormarknad är den största butiken, här är tanken att allt ska finnas på ett ställe under samma tak, med ett brett utbud på livsmedel samt husgeråd, media och trädgårdsartiklar med mera. ICA Kvantum ska vara ortens ledande matbutik, med ett brett utbud av många alternativ samt ett lokalt sortiment. ICA Supermarket fokuserar på hög personlig service och ett brett sortiment, men innehar färre artiklar i butiken än tidigare nämnda butiksformat. Sist har vi ICA Nära, som är en mindre och mer lättillgänglig butik med ett anpassat sortiment. Ca 50% av alla ICA-butiker i Sverige är en ICA Nära. (ICAguppen, 2024)

## 1.2 Problemdiskussion

Matvaruhandeln är ganska unik vad gäller relationen mellan konsument och butik gentemot många andra branscher. Matvaruhandeln bygger i stor utsträckning på återkommande inköp från kunder, med ganska korta intervaller mellan besöken. År 2021 visade en undersökning att svenska hushåll handlar i snitt 2,68 gånger/vecka (DLF, 2022), vilket innebär att man handlar i snitt varannan eller var tredje dag. En stor del av produkterna som säljs inom dagligvaruhandeln är färskvaror och kan inte alltid lagras allt för länge i vare sig butik eller hos konsumenter. Oavsett om det gäller färskvaror eller övriga produkter konsumeras produkter från dagligvaruhandeln dagligen i svenska hushåll, och det skapar ett behov hos konsumenten att handla oftare än andra branscher. Affärsmodellen för att butikerna ska överleva och gå med vinst bygger därmed på att ha återkommande kunder och skapa en lojalitet bland sina kunder där nyckeln är att kunder handlar oftare snarare än höga vinstmarginaler på sina produkter.

Samtidigt som detta är en viktig faktor för butikerna måste vi också se ur konsumentens perspektiv och ställa oss frågan hur viktigt konsumenterna faktiskt tycker det är med lojalitet. Det är trots allt kunderna som styr vilken butik man väljer att handla i och hur ofta man väljer att besöka den specifika butiken. En faktor att ta hänsyn till, med koppling till detta, är kundens individuella behov. Att behandla alla kunder som en enda stor marknad är inte hållbart i dagens samhälle. En metod för butiker är att dela in marknaden i olika segment baserat på olika egenskaper, även kallat segmentering (Kara & Kaynak, 1997). Detta belyser konsumentens perspektiv och är en teori för att bättre kunna rikta marknadsföring mot kunder för att passa individens behov och på så sätt främja lojalitet.

I takt med att inflationen ökat har även priserna på livsmedel stigit senaste åren, något som i sin tur lett till en het debatt i det svenska samhället med stort fokus på matpriserna. År 2022 ökade matpriserna med mer än det gjort sedan tidigt 1980-tal, där livsmedel generellt ökade med ca 15% och vissa specifika varor ökat med 30% på ett och samma år (SCB 2022). Med kraftiga ökningarna av priser på kort tid innebär det en utmaning för hushållen som redan är pressade i en ekonomiskt tuffare tid och hög inflation. Till vilken grad det påverkar hushållen och huruvida matpriserna påverkar kundernas lojalitet kan vara värt att undersöka. Eller kan det vara andra faktorer som påverkar kunden? Detta är något som teorin om marknadsföringsmixen tar upp. Marknadsföringsmixen behandlar fyra olika egenskaper: Produkt, pris, plats och marknadsföring, där dessa fyra delar är en grundpelare i många

företags marknadsföring (Abedian *et al.*, 2022; Gummesson, 1994; Lahtinen, Dietrich & Rundle-Thiele, 2020). Det kan därför vara intressant att undersöka relationen mellan kund och butik/koncern utifrån detta perspektiv, för att få svar på vilka faktorer som spelar störst roll för alla parter i kedjan och ifall det finns en samsyn från koncern till kund gällande vad som är viktigt och inte.

Vi har i denna rapport valt att fokusera på ICA Sverige och deras kunder, där hela kedjan från toppen av koncernen ner till deras butiker och kunder behandlas i rapporten. Vi har valt att avgränsa rapporten till att endast fokusera på ICA då det ger oss möjlighet att undersöka företaget mer på djupet. Detta ger en bred förståelse för hur ICA jobbar och på vilket sätt det kan påverka relationen mellan kund och butik/koncern. Vi anser dessutom att det är en rimlig avgränsning att göra med hänsyn till den tidsbegränsning som finns för rapportens genomförande. Det hade tagit för lång tid att göra en undersökning på flera aktörer, alternativt hela marknaden. Valet föll då på ICA då det är en av Sveriges ledande aktörer inom dagligvaruhandeln och en koncern som är uppbyggd på ett sätt som gör det intressant att undersöka. Undersökningen genomfördes inom Göteborgsområdet, utöver intervjun med koncernen som gjorts med ICAs huvudkontor i Solna. Den främsta anledningen till detta är av resurs- och tidsskäl. Det har troligtvis påverkat resultatet i rapporten och hade blivit annorlunda ifall samma undersökning gjordes på flera olika orter i landet.

### 1.2.1 Syfte

Syftet med den här studien är att föreslå vilka optimeringar ICA-butiker samt koncernen som helhet kan genomföra för att öka kundlojalitet. Vidare ska konkreta åtgärder och förbättringsmöjligheter för att stärka relationen mellan kunder och varumärket ICA identifieras.

### 1.2.2 Frågeställningar

- Vilka faktorer påverkar ICA-kunders lojalitet till sin ICA-butik?
- Hur arbetar ICA-handlare med kundlojalitet?
- Hur arbetar ICA som koncern med kundlojalitet?

### 1.2.3 Avgränsningar

- I rapporten analyseras företaget ICA Sverige och dess kunder.

- Vi har intervjuat en butikschef för en ICA-butik i storstadsmiljö, samt kunder utanför samma butik.
- Undersökningen har huvudsakligen genomförts inom Göteborgsområdet.

## 2. Teori

### 2.1 Segmentering

Segmentering, även kallat marknadssegmentering, är ett begrepp inom marknadsföring (Kara & Kaynak, 1997). Nuförtiden är det i stort sett omöjligt att göra alla kunder på en marknad nöjda genom en enda marknadsföringsstrategi (Kara & Kaynak, 1997). Kunder söker inte efter samma sak när de köper en produkt utan alla har individuella behov eller önskemål (Kara & Kaynak, 1997). Marknadssegmentering innebär att man delar in stora olikartade marknader till mindre likartade marknader för att kunna öka kundernas tillfredsställelse (Kara & Kaynak, 1997; Frieden *et al.*, 1998). Segmenteringen är en av tre olika delar när det kommer till hur företag kan marknadsföra sina produkter, de andra två delarna är "targeting" där man bestämmer vilka segment som man vill sälja till, samt positionering där man försöker positionera ens produkter och företag gentemot konkurrenter för att nå dessa specifika segment (Kara & Kaynak, 1997; Kuang, 2022).

När man gör en segmentering delas marknaden in i grupper utifrån fyra olika egenskaper (Goyat, 2011), dessa är:

- Geografisk
- Demografisk
- Psykologisk
- Beteende

*Geografisk* indelning görs genom att se var kunderna befinner sig. Exempelvis skulle det kunna vara region, invånardensitet eller klimat. *Demografisk* indelning görs genom att bland annat observera kundernas ålder, kön, inkomst, utbildning eller nationalitet. *Psykologisk* indelning observerar kundernas intressen, värderingar och attityder. *Beteende* delas in genom att studera kundernas beteenden gentemot produkterna. Exempelvis vilka fördelar kunder söker med produkten, hur ofta de behöver använda produkten eller vilken lojalitet de har till olika märken. (Goyat, 2011)

## 2.2 Marknadsföringsmixen

Marknadsföringsmixen är en av de mest använda begreppen när det kommer till marknadsföring och innefattar de 4 Pna, Produkt, Pris, Plats och Marknadsföring (Gummesson, 1994; Lahtinen, Dietrich & Rundle-Thiele, 2020). Dessa fyra delar är en grundpelare i många företags marknadsföring (Abedian *et al.*, 2022; Gummesson, 1994; Lahtinen, Dietrich & Rundle-Thiele, 2020).

*Produkt* är det som företaget i grunden säljer och kan vara både en fysisk produkt eller en tjänst. Inom begreppet *produkt* innefattar också allt som påverkar produkten i sig såsom kvalitet, funktion och design, men även saker såsom förpackning, service och öppet köp. (Abedian *et al.*, 2022)

*Priset* är det som kunderna behöver betala för att köpa produkten eller tjänsten. Det innefattar både monetära kostnader men även psykologiska kostnader som exempelvis tiden som behöver spenderas för att köpa produkten. (Abedian *et al.*, 2022)

*Plats* är själva platsen som man kan köpa produkten vid. Traditionellt innefattar det hur många butiker företaget har samt var de är placerade, men nuförtiden innefattar det mer och mer virtuella affärer såsom e-handel och liknande. (Abedian *et al.*, 2022)

Slutligen är *marknadsföring* allting som görs för att uppmärksamma potentiella kunder på företagets produkter, samt övertyga dem att köpa dessa. Detta görs genom olika marknadsföringsvägar såsom bland annat reklam och PR (Public Relations). (Abedian *et al.*, 2022)

## 2.3 Konkurrensstrategier

Konkurrensstrategier är olika strategier som företag kan använda sig av för att skapa sig en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Det finns flera olika strategier men tre av de vanligaste är Porters generiska konkurrensstrategier (Lassar & Kerr, 1996; Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989). Dessa tre strategierna är följande (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003; Lassar & Kerr, 1996; Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989):

- Kostnadsledarskap
- Differentiering

- Fokusering

*Kostnadsledarskap* innebär att företaget försöker att få en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter genom att vara det billigaste alternativet (Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989). Fokus ligger alltså på att minimera företagets kostnader genom att konstruera effektiva anläggningar samt reducera utgifterna när det kommer till områden såsom utveckling, reklam samt service (Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989). Man har inom den här strategin alltså ett extra stort fokus på att göra försörjningskedjan kostnadseffektiv i stället för att vara kundfokuserad genom utveckling av nya produkter (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003).

Då man försöker minimera den monetära kostnaden som kunderna behöver betala för att köpa företagets produkter, försöker man i *kostnadsledarskap* att öka försäljningsvolymen för att fortfarande ha en bra omsättning trots en lägre marginal som det lägre priset innebär (Lassar & Kerr, 1996). Eftersom prissättningen är fokus i strategin, behöver man fokusera på massmarknadsprodukter som säljs genom ett högt upplevt värde (Lassar & Kerr, 1996). Alltså istället för att försöka sälja exklusiva produkter som kräver höga kostnader i marknadsföring, försöker man i *kostnadsledarskap* istället att sälja produkter som många är intresserade av samt är lätta att sälja.

*Differentiering* innebär att företag försöker att sälja en tjänst eller produkt som på något sätt framställs som unik inom sin bransch (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003; Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989). Detta kan antingen vara genom att produkten har unika egenskaper eller en unik design (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003; Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989), men det kan också vara genom att använda sig av prestigeprissättning och genom detta vända sig till specifika segment (Lassar & Kerr, 1996). Målet i den här konkurrensstrategin är att kunna sätta ett premiumpris för en unik produkt (Lassar & Kerr, 1996). Man vill skapa en hög märkeslojalitet, vilket gör kunderna mindre priskänsliga samt ökar ingångsbarriären för nya konkurrenter (Miller & Friesen, 1986; Segev, 1989). För att kunna erbjuda en unik produkt behöver företag ofta investera mycket pengar i utveckling samt marknadsföring (Miller & Friesen, 1986). Det är alltså ovanligt att företag som fokuserar på *differentiering* är lågkostnadsproducenter (Miller & Friesen, 1986).

Slutligen innebär *fokusering* att företag försöker nå ut till ett specifikt segment bättre än företag som försöker nå ut till en bredare massa (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003;

Lassar & Kerr, 1996; Miller & Friesen, 1986). Företag som använder sig av denna strategi får en konkurrensfördel genom att antingen bättre möta det mindre segmentets behov, ha en lägre kostnad för att nå det mindre segmentet, alternativt både och (Miller & Friesen, 1986).

Genom att försöka nå ett niche segment är företag som använder sig av strategin *fokusering* inte lika konkurrensfokuserade (Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003) som företag som använder sig av någon av de andra strategierna. Strategin kan även användas för att försöka att verka på eftersatta marknader där konkurrensen är mindre, men kräver även en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym (Miller & Friesen, 1986).

## 2.4 Kundlojalitet

### 2.4.1 Definition och avgränsning

För en tydligare bild på ordet kundlojalitet definieras och avgränsas dess betydelse i relation till nuvarande studie. Orsaken till definitionen och avgränsningen av begreppet härstammar från dess uppfattning och användning under flera ämnesområden. Som Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) nämner består begreppet av ett flera olika perspektiv när det kommer till dess betydelse. Eftersom studien är begränsad medför det ett behov av begränsad tolkning och definitionen av begreppet. Utöver begränsningarna är studien inom ämnet företagsekonomi och kommer att definieras utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv. Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) beskriver kundlojalitet som: "Customer loyalty is viewed as the strength of the relationship between an individual's relative attitude and repeat patronage." Med andra ord är relationen mellan kunden och företaget sedd genom kundens attityd och återkommande köp. En hög attityd innebär en positiv inställning på företagets varumärke medan ett högt återkommande köp syftar till att kunden köper i upprepade faser och vice versa för låg attityd och låg återkommande köp (Dick & Basu, 1994).

Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) tar även upp en modell för hur olika kunder kategoriseras utifrån attityd och återkommande köp genom att dela upp kundernas lojalitet i fyra olika delar (Se nedan).

- Loyalty
- Latent Loyalty
- Spurious Loyalty
- No loyalty

*Loyalty* består av en hög återkommande köpfrekvens samt en positiv inställning på företagets varumärke (Dick & Basu, 1994). Dessa kunder föredras av företag då det skapar konkurrensfördelar för företaget genom en starkare kundbas. Det tar däremot tid och resurser att skapa en lojal kund och är mest att föredra utifrån ett långsiktigt perspektiv.

*Latent Loyalty* uppstår när kunder har en hög attityd med en låg återkommande köpfrekvens. Detta gör det svårt för marknadsförare då kunden redan har en positiv inställning på företaget men begränsar sitt köp. För att minska antalet kunder under denna kategori måste företag analysera vad som begränsar köpet och i sin tur minska eller eliminera orsaken. (Dick & Basu, 1994)

*Spurious Loyalty* är kunder med hög återkomst men en låg attityd till företaget. Dessa kunder uppstår i branscher med låg differentiering mellan olika konkurrenter och leder till tvingat eller behovsdrivet köp. Företag under samma typer av förhållanden kan alternativt välja att differentiera sig eller stärka bandet av det återkommande köpet vilket i sin tur ökar kundernas bild av företaget. (Dick & Basu, 1994)

*No Loyalty* uppstår när kunden har varken en hög köpfrekvens eller hög attityd. Kunder under denna kategori uppstår främst hos företag som är nya på marknaden. Under liknande förhållanden är det viktigt för företaget att använda sig av sina styrkor. Exempelvis kan bensinstationer utnyttja sin geografiska position strategiskt medan ett skoföretag kan marknadsföra sig som ett hållbart alternativ. (Dick & Basu, 1994)

Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) modell delar upp och kategoriserar olika kunder vilket underlättar för företag genom att ge dem en tydligare bild på dess kundbas. Ovanstående modell har dock en nackdel. Nackdelen uppstår på grund av begränsningar i kategoriseringen av kunder. Eftersom dessa endast grupperas inom ramar utan ytterligare data. Exempelvis är det svårt att urskilja hur lojala de olika kunderna under kategorin *Loyalty* är. Mätbara verktyg som gör det möjligt att se varje kunds spendering kan göra det tydligare för företag på hur deras kundbas ser ut.

#### 2.4.2 Kundlojalitet och mått

Det finns två traditionellt sätt att mäta kundlojalitet; servicenivå och kundtillfredsställelse (Simchi-Levi & Kaminsky 2009 s.380). Dessa två begrepp har tillsammans med kundlojalitet flera likheter med varandra i hur det tolkas och deras betydelse blir därför blandat och oklart. Därför konkretiseras begreppen samt hur de samspelar tillsammans i denna studien. Begreppet kundtillfredsställelse är ett sätt att mäta hur nöjd kunden är med köpet, men kan även användas som underlag för prestationsmätning av företagets interna avdelningar (Simchi-Levi & Kaminsky 2009 s.380). Exempel på inkluderade avdelningar är marknadsföring och säljavdelningen där resultatet tydliggör vilken avdelning påverkar vad och till vilken utsträckning.

Enligt Leonard L. Berry, A Parsu Parasuraman och Valerie A Zeithaml (1991) definieras servicenivå genom hur enkelt det är för kunden att få tillgång till de varor och tjänster som de begär. Utifrån ett företagsperspektiv är servicenivå en andel av hur många kunder som har blivit tillfredsställda. Enligt Leonard L. Berry, A Parsu Parasuraman och Valerie A Zeithaml (1991) nämns det även att servicenivån kan delas upp i två delar. Den grundläggande service som är förväntat utifrån det kunden har spenderat och den tillagda servicenivån som överstiger kundens förväntningar. För att få en uppfattning av vad kunder förväntar sig kan enkäter göras där kunder frågas efter deras behov och förhoppningar. Alternativt kan tillfredsställelse aggregeras upp till en gemensam siffra vilket visar den totala servicenivån. Oavsett metod kan kundernas svar kategoriseras utifrån fem olika perspektiv (Se nedan)

- Trovärdighet
- Fysiska tillgångar
- Uppmärksamhet
- Försäkran
- Empati.

*Trovärdighet* mäter hur mycket som levereras till kunden efter vad företaget lovat. Där en låg trovärdighet leder till en misstro på företagets utförande. *Fysiska tillgångar* syftar på tillgångar som ger kunden en positiv bild av företaget. Det kan vara plantor i receptionen eller en soffa i väntrummet. *Uppmärksamhet* är mått på hur snabbt företaget uppmärksammar och uppfyller behov. *Försäkran* visar hur företaget och dess medarbetare övertygar kunden när

det kommer till osäkerheter kring ett köp eller förhandling. *Empati* uppstår främst inom hantering av individuella kunder och syftar till att visa upp företagets mänskliga och förståeliga sida. Detta skapar djupare och mer personliga relationer mellan kunder och företag. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991)

Genom att kategorisera servicen utifrån perspektiven ovan och sedan mäta dem med hjälp av siffror och betyg kan företag få en tydligare bild på dess styrkor samt områden där det behöver utvecklas. Med en högre servicenivå kan företag öka kundlojalitet och tillfredsställelse (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991) vilket i sin tur gynnar företaget i form av återkommande intäkter. Företag måste däremot vara noggranna med att inte utöka servicenivån för mycket då det kan tillbringa mer nackdelar än fördelar. Exempelvis kan högre kostnader uppstå för att nå upp till en viss servicenivå. Företag måste därför hitta en optimal servicenivå genom att hitta en balans mellan kostnader och intäkter (Simchi-Levi & Kaminsky 2009 s.380).

#### 2.4.3 Olika sätt att kategorisera lojalitet

För en tydligare bild på vad kundlojalitet innebär och vad som påverkar det, introduceras två sätt att kategorisera kundens motivation till val av köp. Dessa två sätt är emotionell och rationell lojalitet (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, & Cha, 2001). Emotionell lojalitet motiveras av trovärdighet och en hög positiv bild på företag eller varumärken. Detta skapar i sin tur en psykologisk barriär mot förändring som motiveras av komfort och reliabilitet. Rationell lojalitet är motsatsen och visar istället en sida som är motiverad av mer rationella och ekonomiska skäl. Kunder under denna kategori är motiverade av tvång, mer än vilja när det kommer till val köp. (Johnson et al., 2001)

## 3. Metod

### 3.1 Beskrivning av metod

I behov av data undersöktes olika alternativ och metoder, varav två intervjuer och en enkätundersökning valdes. För insamlingen riktade sig fokuset på ICAs kunder, matbutiker och koncern. Enkät uppgick till 17 stycken slumpmässigt utvalda individer utanför ICA Nära Högsbotorp. Samma butik är vart det första intervjun genomfördes med butikschefen Malin Bergman Malmros (se bilaga). Själva butiken är klassat som en ICA Nära butik vilket i kontrast med andra typer av butiksformer är mindre och mer lättillgänglig (ICA B, 2024). Val av ICA Nära Högsbotorp motiverades av efterfrågan av ett butiks perspektiv där butikschefen var slumpmässigt valt. Den andra intervjun skedde digitalt med lojalitet utvecklare Cornelia Ehrenberg inom ICA koncernen (se bilaga). Ett perspektiv från ICAs koncern var i prioritet då studien inte kan ersätta perspektivet. Under studiens gång gavs därför större fokus på utförandet av koncern-intervjun. Undersökningarna i rapporten antas vara en representativ bild för hur kundlojaliteten ser ut i ett storstadsområde såsom Göteborg.

Valet av undersökningsform grundar sig på behovet av en representativ bild för varje aspekt av ICA. Dessutom tillbringar intervjuer och enkäter en mer primär form av data vilket vi anser vara mer trovärdigt än sekundär form av data. Intervjuer allmänt är utformade för att ge ett kvalitativt perspektiv genom att låta intervjupersonen ha utrymme för svar och tolkning av frågan (Patel & Davidson, 2019, s 81). Frågor som ställdes under intervjun var därför mer öppna för tolkning och mindre strukturerade för att ge en djupare förståelse av butikschefens omvärld. Val av frågor var konsistenta med en *semistrukturerad intervju*. Med andra ord var frågorna uppdelade i vissa teman där intervjupersonen hade friheten hur frågorna skulle besvaras (Patel & Davidson, 2019, s 82). Ytterligare följdfrågor ställdes under intervjuens gång för att ge förklaring och förståelse kring vissa begrepp och tankesätt. Intervjuerna har sedan tolkats och sammanfattas under resultatdelen.

Enkäten utfördes utanför matbutiken mot kunder som var på väg ut ur matbutiken, i syfte att minimera störande av kunderna och butiken. Anledningen till enkäterna var att skapa en alternativ bild gentemot intervjuerna. Detta är eftersom enkäter erbjuder en bredare bild genom att ge en kvantitativ bild och är motsatsen till en kvalitativ intervju. Kvantitativ undersökning består av strukturerade frågor med fasta svarsalternativ (Patel & Davidson,

2019, s 79). Frågorna som ställdes under enkätundersökning var därför i riktning med en kvantitativ undersökning och var begränsade i tolkning och svar. Enkäterna skedde genom att planerade frågor var ställda till kunderna med begränsat svarsalternativ. Ytterligare motiveringen av svaren togs inte med då det överskred svarsalternativ. Med andra ord besvarade kunden inte enkäten utan istället frågorna i enkäten. Därefter överfördes svaren in i enkäten manuellt. Svaren har sedan presenterats under resultatdelen.

## 3.2 Genomförandet av metod

### 3.2.1 Intervjuer och enkätundersökning

Respondenterna till intervjun för matbutiken kontaktades via en förfrågan om intervju på fysisk plats inom den valda butiken. Detta hände samtidigt som medgivande gavs för att en enkätundersökning skulle kunna utföras utanför butiken. Båda svaren var positiva och intervjun skedde samma dag i ICA Nära Högsbohöjd med butikschefen Malin Bergman Malmros den 23:e april 2024 med samtycke till ljudinspelning. Intervjun hände utan några svårigheter och varade i ungefär tio minuter. Alla planerade och ytterligare frågor besvarades. Efter intervjun gav Bergman Malmros hennes kontaktuppgift i fall ytterligare frågor skulle komma upp. Samma dag utfördes enkätundersökningen utanför butiken där kunder som var på väg ut ur butiken ifrågasatts om det hade tid att besvara en enkät. Individerna som hade tid och var villiga att svara på frågorna uppgick till 17 st. Respondenterna var anonyma och slumpmässigt valda när det gick ut ur butiken. Svaren var sedan aggregerade under olika figurer i resultatdelen för en tydligare bild på svaren. Sist utfördes en intervju med Cornelia Ehrenberg den 7:e maj 2024 och intervjun varade i ungefär 22 minuter. Ehrenberg kontaktades via mejl dagar innan intervjun med ett positivt svar på en digital intervju samt tillåtelse för ljudinspelning. Frågorna som ställdes hade samma utgångspunkt och syfte som frågorna ställde mot Bergmanns Malmros, med syfte till att minimera skillnader i tolkning av frågorna kring ämnet. Under intervjun besvarades alla planerade frågor utöver vissa ytterligare frågor. Ehrenberg rekommenderade ett fåtal referenser under intervjun som besvarade vissa följdfrågor som ställdes under intervjun.

### 3.3 Reflektion av studien

#### 3.3.1 Val av frågor

Vid val av frågor följdes Patel & Davidsons (2019) rekommendationer kring frågeformuleringar. Patel & Davidson (2019) nämner ett antal rekommendationer som syftar till att ifrågasätta trovärdigheten och kvaliteten av frågorna. I enkätundersökningen var fokuset på en mindre kvantitet av frågor och mindre förkunskaper i hopp av att minska misskommunikation. Efter utförandet av enkätundersökningen visade sig att alla frågor inte behövdes, samt att vissa frågor var otydliga för respondenterna och behövdes repeteras och förklaras. Majoriteten av frågorna var däremot besvarade. Intervjupersonerna fick andra frågor som syftade till att få kvalitativ inriktade svar, vilket gav respondenterna möjlighet till personlig tolkning och obegränsat antal längd till svar. Det visade sig däremot att frågorna som ställdes under intervjun fick repeterande svar. I majoriteten av fallen var det på grund av att svaren som respondenterna gav var breda och gick därför in på andra frågor och besvarade dem. Detta ledde till att svaren i intervjuerna repeterades. Vissa frågor blev därför inte ställda eftersom det hade redan besvarats. Svaren på frågorna var däremot rika på data och översteg förväntningarna.

Efter reflektion av undersökningen är det tydligt att för liknande studier krävs mer fokus på formuleringen av kvalitativa frågor. I enkätundersökningar var frågornas komplexitet ett problem och medförde att förklaring och repetering uppstod. I framtida undersökning rekommenderas därför minimering av frågornas komplexitet och istället fokus på mer enkla och överskådliga frågor. En ytterligare rekommendation är att testa enkäten med en tredje part innan det används. När det kommer till intervjufrågorna var problemet att liknande svar repeterades eftersom likartade frågor ställdes. Svarens bredd betraktades inte tillräckligt vilket gav omfattande svar inom ett begränsat delområde. Inför framtiden rekommenderas ett mindre antal frågor alternativt mer spridda frågor inom området för mer kvalitativa svar.

#### 3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet är baserat på hur bra datainsamling är utifrån faktorn av replikerbarheten (Bryman, Bell & Harley, 2019, s 46). Med andra ord, hur sannolikt är det om en liknande studie genomförs med samma metoder och att resultaten som uppstår liknar den första studien. Reliabilitet är oftast ett problem under kvantitativa undersökningar som enkätsvar

eller annan form av datainsamling (Bryman, Bell & Harley, 2019, s 46). Reliabilitet mäter därför hur sannolikt det är att samma resultat uppstår om ett slumpmässigt antal individer inom samma ämne väljs.

Frågan om samma resultat uppstår under samma metod är inte garanterad. Eftersom denna undersökning är endast ett stickprov av befolkningen som ska i sin tur visa korrelationen mellan olika variabler och synsätt är det inte med full reliabilitet att samma resultat uppstår vid en liknande genomförande. Detta beror främst på grund av tidigare nämnda avgränsningar. En annan faktor som ifrågasätter trovärdigheten av studien är antalet respondenter vilket uppgick till 17 st. Objektivt sett, ger den insamlade datan en begränsad tolkningsmöjlighet och trovärdighet. På grund av att det finns en sannolikhet att de insamlade svaren är irrelevanta då enkätundersökning bestod endast av 17st individer. Trots detta används datan som är insamlad för vidare analys och slutsats då det antas ge en viss representativ bild kring hur kunder ser på kundlojalitet. Utifrån det kommer slutsatsen och analysen att utgå från att det är en representativ bild av målgruppen, samtidigt som bristerna kring dess trovärdighet kommer att uppmärksammas. Vi är även medvetna om att faktorer som individens tolkningsförmåga av frågan kan ha påverkat de slutliga resultaten. Vi valde därför att minimera skillnaden i tolkning genom att standardisera frågorna som kan besvaras med enkla svar utan djup kunskap inom dagligvaruhandeln.

### 3.3.3 Validitet

Validitet baserar sig på integriteten av svaren som genereras av undersökningen (Bryman, Bell & Harley, 2019, s 46). De vill säga, är dessa svar trovärdiga och hur väl fångar frågorna upp ett mönster baserat på frågan som ställts. Svaret som samlats in via frågorna under enkäten har i uppgift att fånga upp ett mönster av olika variabler. Där desto mer variabler som ingår i undersökningen desto högre chans finns det att svaren kommer kunna fånga upp ett samband mellan de olika variablerna. I enkätundersökningen var fokuset därför att kunna täcka majoriteten av möjliga orsaker till val av butik. Utöver medfördes en fråga till respondenterna om det fanns något ytterligare att beakta, i fall enkätundersökningen missade något. Det finns däremot en kritik och utvecklingsmöjlighet när det kommer till frågorna som ställdes. Under undersökningens gång blev det tydligt att vissa frågor var komplexa. Detta gav väga till missförstånd och repetering av frågorna. Inför liknande undersökning bör frågornas komplexitet och syfte beaktas för att minska framtida missförstånd.

Exkluderande frågornas komplexitet erbjöds respondenterna en möjlighet att tillägga en ytterligare faktor som de anser vara en orsak till val av butik samt dess fortsatta lojalitet till butiken. Trots att 17 st respondenter fick möjligheten att tillägga något, nämndes ingen ytterligare faktor som inte tidigare nämnts. Detta syftar på att frågorna har täckt alla möjliga orsaker till val av butik. Men svaret kan förklaras av en indirekt faktor, tid. Eftersom alla respondenter blev ifrågasatta direkt efter utgång från butik är deras tid att besvara frågorna begränsat. Detta kan vara orsaken till varför en öppen fråga under begränsad tid blir lämnad tom. Om respondenterna hade istället mer tid att besvara frågorna, som vid online enkäter, hade svaren förmodligen sett annorlunda ut. Men tidsbegränsningen i svar är i sig ingen negativ aspekt utan är endast ett alternativ denna undersökning valde. Som tidigare nämnt kan ett alternativt undersökningsmetod vara online enkäter. Deras styrkor ligger i mindre tidspress och större tillgänglighet i jämförelse med enkäter utförda på plats.

#### 3.3.4 Tillförlitlighet och framtida forskning

För att sammanfatta är vår undersökning formad av två stycken intervjuer riktade mot en butikschef och en lojalitet utvecklare på ICA koncernen. Utöver intervjuerna har en enkätundersökning utförts mot ICA kunder i syfte att ge en representativ bild på vad kundlojalitet är för respektive individer. Själva enkätundersökningen är baserad på 17 st individer och avgränsad till endast en butik, det vill säga ICA Nära Högsbotorp. Detta skapar en begränsad tolkning möjlighet när det kommer till de slutliga resultaten. Trots de begränsade mängden svar är det viktigt att poängtera att individerna var slumpmässigt valda. Med andra ord hade andra individer samma möjlighet att kunna svara på enkäten. Detta var gjort i syfte att minska antalet bias när det kommer till val av respondenter. Eftersom undersökningen är begränsad geografisk och tidsmässigt uppstår det en viss bias när det kommer till val av respondenter. För att motverka avgränsningarna utfördes därför slumpmässiga val. Oavsett är 17 st respondenter begränsade i trovärdighet. Denna studie kan emellertid ge en bild på vilken riktning en bredare undersökning skulle leda till. Framtida forskning inom liknande ämne uppmanas lägga ett större fokus på antalet respondenter.

När det kommer till val av butik var samma metod utförd som vid enkätundersökning, de vill säga butiken var slumpmässigt valt. En del av studiens syfte fokuserar på att tillbringa butikernas perspektiv när det kommer till kundlojalitet. Vi valde därför att slumpmässigt välja en butik och intervjua den ansvariga butikschefen. Med andra ord, den valda butiken kan ha varit en större eller mindre butik och resultaten från intervjun kan ha i sin tur förändrats. Det

är viktigt att nämna att endast en butikschef intervjuades och att liknande svar från andra butikschefer inte är garanterade. Orsaken grundar sig på rapportens begränsade resurser. Andra faktorer såsom storlek, läge, butikschefens erfarenhet, med mera antas påverka resultatet i intervjun. För framtida forskning rekommenderas därför att ett bredare perspektiv undersöks. Detta kan realiseras genom att isolera variabler som anses påverka butikschefens perspektiv, exempelvis läge eller storlek. Sedan kan flera stycken intervjuer genomföras med butikschefer från olika typer av butiker baserat på de valda variablerna. Svaren kan sedan bli aggregerade för att visa en konsensus kring butikens perspektiv.

Den sista intervjun som utfördes var riktad mot koncernen för att komplettera ett ytterligare perspektiv på kundlojalitet. Eftersom det är svårt att ersätta koncernens perspektiv med ett annat alternativ inom ICA är det svårt att verifiera trovärdigheten bakom deras svar. Inför framtida forskning kan fokuset istället ligga på olika varumärken och hur deras koncerner ser på kundlojaliteten. Detta ökar inte trovärdigheten för ICA koncernen men ger en bredare bild på hur koncerner ser på kundlojalitet och utifrån resultatet kan mer trovärdiga antaganden dras.

## 4. Resultat

### 4.1 Enkät ICA-Kunder

Nedan redovisas svaren vi fått på vår enkätundersökning med ICA-kunderna.

#### 4.1.1 Rangordning av egenskaper

I första frågan skulle respondenterna rangordna de fyra egenskaperna "Pris", "Läge", "Utbud" samt "Personal" från mest viktig till minst viktig när det kommer till vilken butik de är lojal till. Resultatet redovisas genom att först redovisa respondenternas viktigaste egenskap och sedan i nedgående takt till faktorn som har minst inflytande på respondenternas val av butik.

Första plats

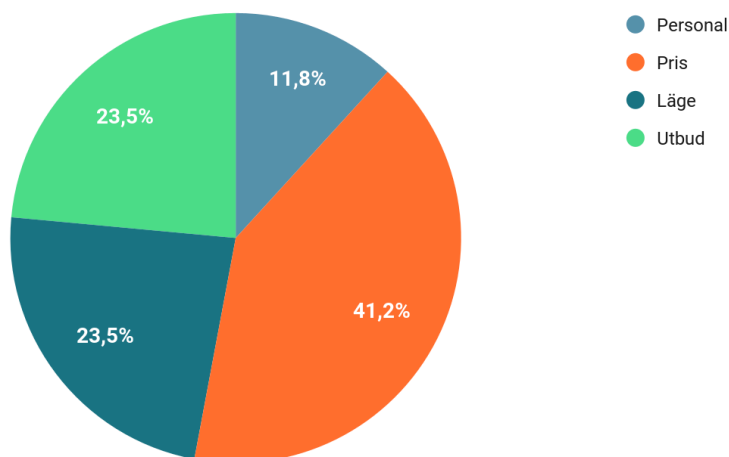


Diagram 1: Hur många som svarade att vardera faktor var den viktigaste, angivet i procent.

Av svaren framgår att 41,2% av respondenterna anser att priset, 23,5% av respondenterna anser att läget, 23,5% av respondenterna anser att utbudet samt 11,8% av respondenterna anser att personalen är den viktigaste faktorn när det kommer till vilken butik de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

### Andra plats

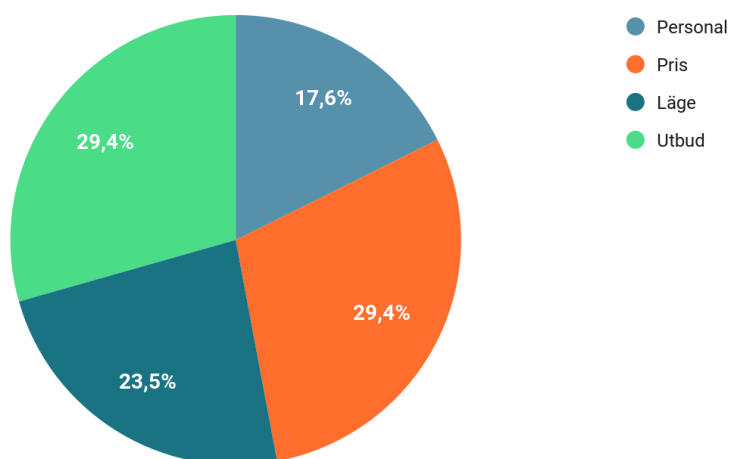


Diagram 2; Hur många som svarade att vardera faktor var näst viktigast, angivet i procent.

Av svaren framgår att 29,4% av respondenterna anser att priset, 29,4% av respondenterna anser att utbudet, 23,5% av respondenterna anser att läget samt 17,6% av respondenterna anser att personalen är den näst viktigaste faktorn när det kommer till vilken butik de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

### Tredje plats

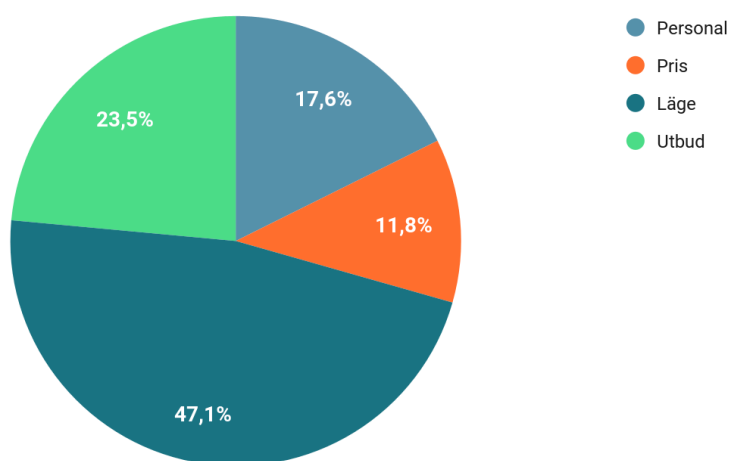


Diagram 3; Hur många som svarade att vardera faktor var tredje viktigast, angivet i procent.

Av svaren framgår att 47,1% av respondenterna anser att läget, 23,5% av respondenterna anser att utbudet, 17,6% av respondenterna anser att personalen samt 11,8% av respondenterna anser att priset är den tredje viktigaste faktorn när det kommer till vilken butik de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

#### Fjärde plats

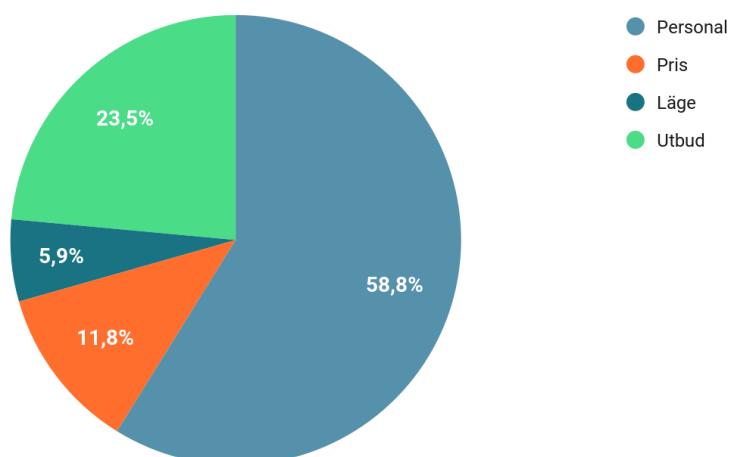


Diagram 4; Hur många som svarade att vardera faktor var fjärde viktigast, angivet i procent.

Av svaren framgår att 58,8% av respondenterna anser att personalen, 23,5% av respondenterna anser att utbudet, 11,8% av respondenterna anser att priset samt 5,9% av respondenterna anser att läget är den fjärde viktigaste faktorn när det kommer till vilken butik de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

#### 4.1.2 Betygsättning av de olika faktorerna

I nästa del av undersökningen skulle respondenterna värdesätta hur stor inverkan de fyra faktorerna i föregående del har när det kommer till vilken butik de är lojala till. Detta gjordes genom att respondenterna fick sätta ett värde mellan 1 till 4 där 1 kännetecknar "väldigt liten påverkan" eller "ingen påverkan", 2 kännetecknar "liten påverkan", 3 kännetecknar "stor påverkan" samt 4 kännetecknar "väldigt stor påverkan" när det kommer till vilken butik de är lojala till.

## Pris

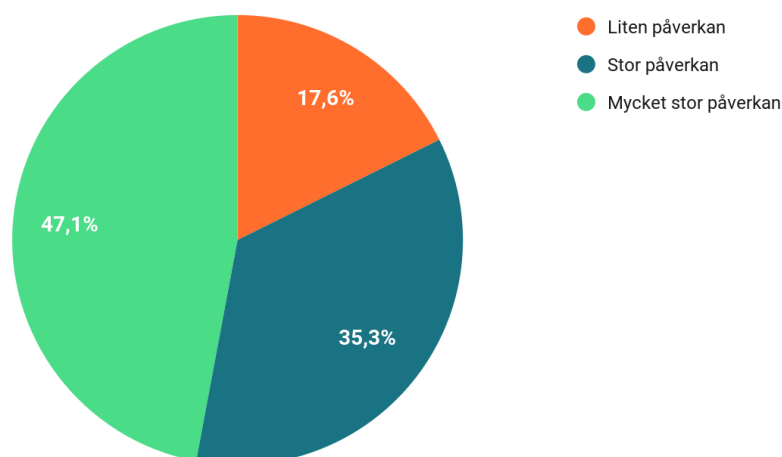


Diagram 5: Hur stor påverkan priset har på vilken butik respondenterna är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 47,1% av respondenterna anser att priset har mycket stor påverkan, 35,3% av respondenterna anser att priset har stor påverkan samt 17,6% av respondenterna anser att priset har liten påverkan när det kommer till vilken butik som de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

## Läge

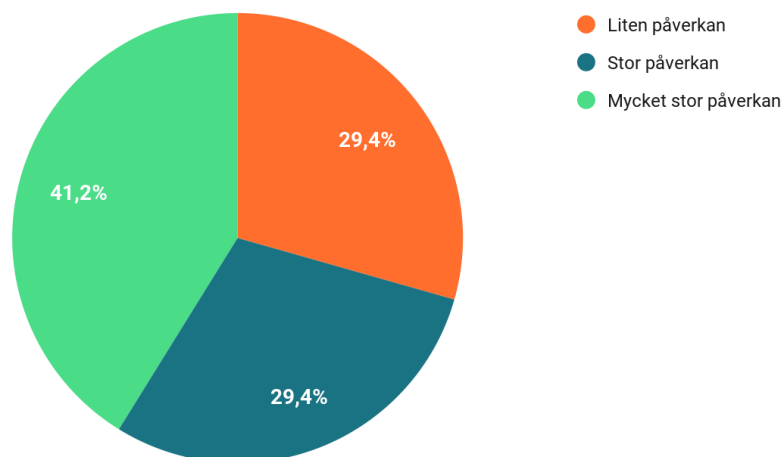


Diagram 6: Hur stor påverkan läget har på vilken butik respondenterna är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 41,2% av respondenterna anser att butikens läge har mycket stor påverkan, 29,4% av respondenterna anser att butikens läge har stor påverkan samt 29,4% av respondenterna anser att butikens läge har liten påverkan när det kommer till vilken butik som de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

## Utbud

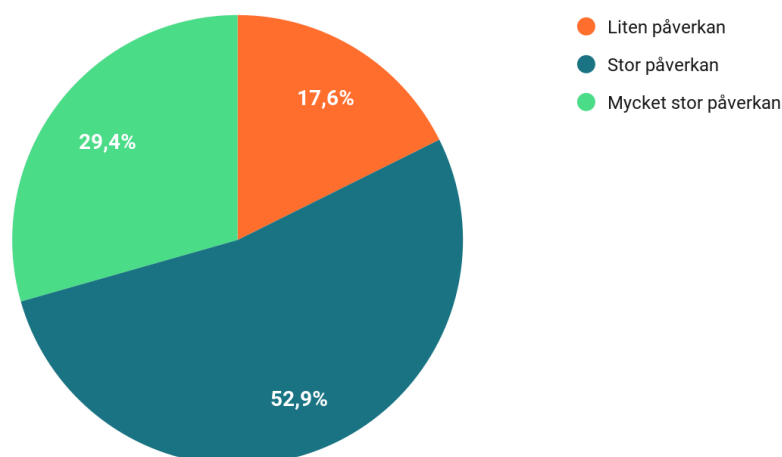


Diagram 7: Hur stor påverkan utbudet har på vilken butik respondenterna är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 29,4% av respondenterna anser att butikens utbud har mycket stor påverkan, 52,9% av respondenterna anser att butikens utbud har stor påverkan samt 17,6% av respondenterna anser att butikens utbud har liten påverkan när det kommer till vilken butik som de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

## Personal

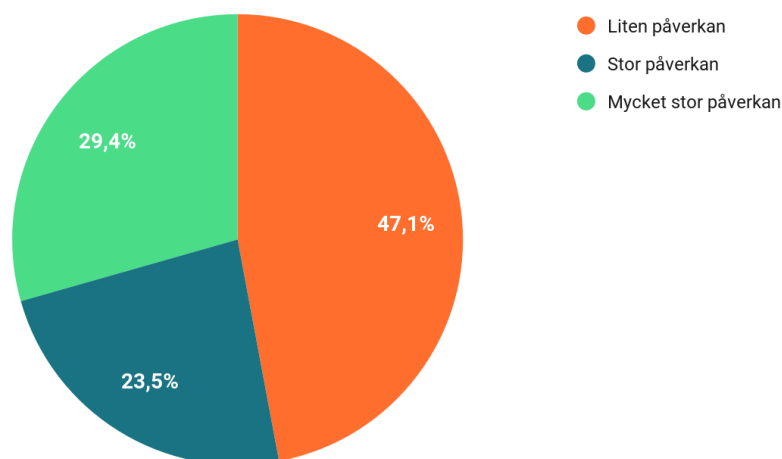


Diagram 8: Hur stor påverkan personalen har på vilken butik respondenterna är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 29,4% av respondenterna anser att butikens personal har mycket stor påverkan, 23,5% av respondenterna anser att butikens personal har stor påverkan samt 47,1% av respondenterna anser att butikens personal har liten påverkan när det kommer till vilken butik som de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

#### 4.1.3 Kuponger samt rabatter

Nästa fråga undersöker om respondenterna regelbundet använder sig av kuponger eller rabatter. Svarsalternativen i denna fråga var antingen “Ja” eller “Nej”.

Kuponger och rabatter

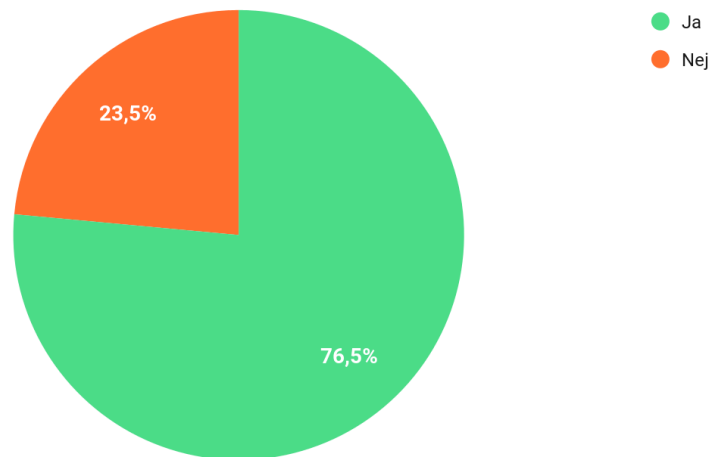


Diagram 9: Använder respondenterna sig regelbundet av kuponger eller rabatter, angivet i procent.

Av svaren framgår att 76,5% av respondenterna svarade jakande och 23,5% av respondenterna svarade nekande på om de regelbundet använder sig av kuponger och rabatter. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

#### 4.1.4 Butikens öppettider

Denna fråga undersöker hur viktigt respondenterna tyckte butikens öppettider är. Likt tidigare fråga fick respondenterna sätta ett värde mellan 1 till 4 där 1 kännetecknar “våldigt liten påverkan” eller “ingen påverkan”, 2 kännetecknar “liten påverkan”, 3 kännetecknar “stor påverkan” samt 4 kännetecknar “våldigt stor påverkan” när det kommer till vilken butik de är lojala till.

## Öppettider

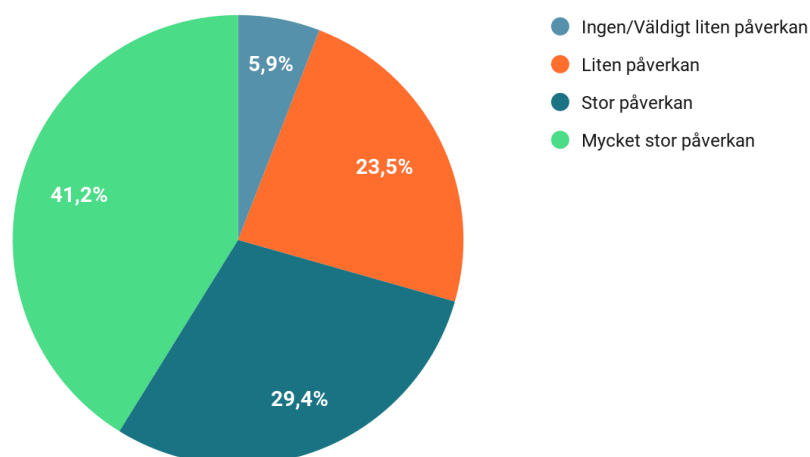


Diagram 10: Hur stor påverkan butikens öppettider har på vilken butik de är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 41,2% av respondenterna anser att butikens öppettider har mycket stor påverkan, 29,4% av respondenterna anser att butikens öppettider har stor påverkan, 23,5% av respondenterna anser att butikens öppettider har liten påverkan samt 5,9% av respondenterna anser att butikens öppettider har ingen eller väldigt liten påverkan när det kommer till vilken butik som de är lojala till. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

### 4.1.5 Reklam och marknadsföring

Denna fråga undersöker om reklam eller marknadsföring via olika kanaler har någon medveten påverkan på respondenterna när det kommer till vilken butik de är lojala till. På denna fråga kunde respondenterna antingen svara "Ja" eller "Nej".

## Reklam

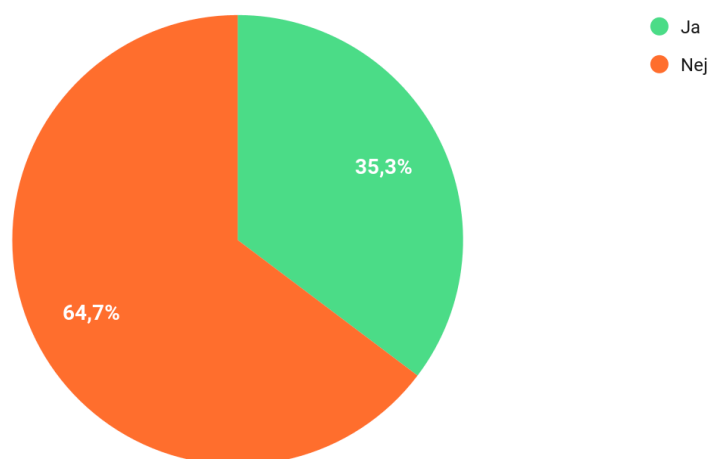


Diagram 11: Påverkar reklam vilken butik som respondenterna är lojala till, angivet i procent.

Av svaren framgår att 64,7% av respondenterna svarade nekande och 35,3% av respondenterna svarade jakande på om reklam påverkar deras val av matbutik. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

### 4.1.6 Varumärkets påverkan

Denna fråga undersöker ifall en skandal som framkommer genom media på en annan butik i kedjan skulle påverka ifall respondenterna fortsatt skulle vara en lojal kund till butiken som ingår i samma kedja som skandalen skedde på. Respondenterna kunde antingen besvara att det skulle påverka ("Ja") alternativt att det inte skulle påverka ("Nej").

## Varumärke

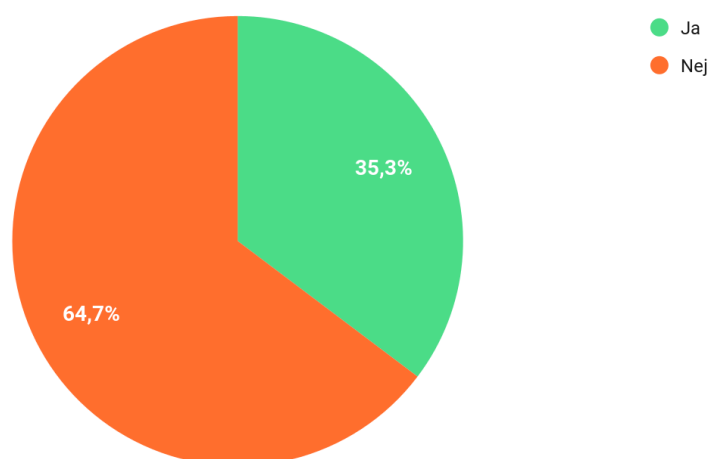


Diagram 12: Påverkar en skandal på en annan butik i kedjan respondenternas lojalitet till sin butik, angivet i procent.

Av svaren framgår att 64,7% av respondenterna svarade nekande och 35,3% av respondenterna svarade jakande på om en skandal på en annan butik i kedjan påverkar deras lojalitet till sin butik. Totalt besvarade 17 respondenter frågan.

#### 4.1.7 Poly- eller monolojalitet

Den sista frågan i undersökningen undersöker om respondenterna endast är lojal till en butik eller om man har flera butiker man regelbundet besöker (ex vid ens arbetsplats). Frågan kan besvaras med antingen att man endast har en butik man regelbundet handlar på, alternativt att man har flera butiker man regelbundet handlar på.

Poly- eller monolojalitet

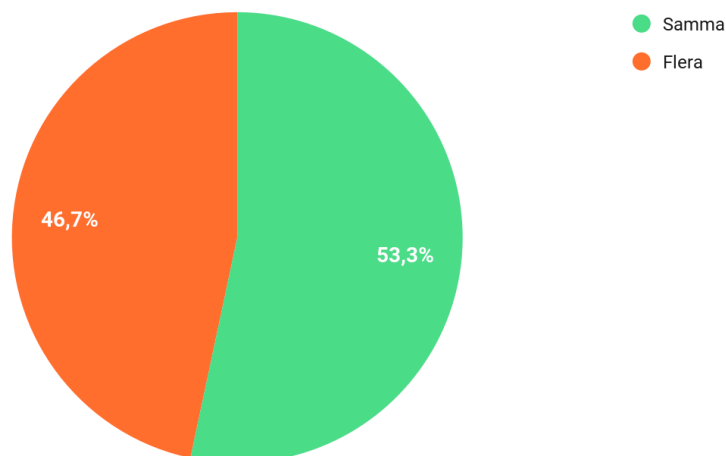


Diagram 13: Har respondenterna endast en butik de regelbundet handlar på eller har de flera, angivet i procent.

Av svaren framgår att 53,3% av respondenterna endast har en butik de är lojala till och 46,7% av respondenterna svarade att de har flera butiker de är lojala till. Totalt besvarade 15 respondenter frågan.

## 4.2 Intervju

Nedan visas ett utdrag från våra intervjuer med ICA utifrån ett butiks- och koncernperspektiv.

### 4.2.1 ICA-Handlare

Intervjun genomfördes med ICA-handlaren Malin Bergman Malmros, som sedan ett år tillbaka är butikschef på ICA Nära Högsbohöjd. Dessförinnan var hon under flera år varit butikschef på ICA Kvantum i Landvetter. ICA Nära Högsbohöjd öppnade under våren 2021 och ligger precis intill Högsboleden i sydvästra Göteborg.

#### 4.2.1.1 Intervju Malin Bergman Malmros

Bergman Malmros framhäver att det viktigaste när det kommer till att bygga en god kundlojalitet är hur butiken jobbar med relationerna till sina kunder. Där framhäver hon bland annat flera gånger under intervjun hur viktigt hon anser ICAs lojalitetsprogram "ICA-stammis" är för att bygga goda relationer, och således en god kundlojalitet. Detta då det först när kunden registrerar sig på ICA-stammis som butiken kan skicka mejl och erbjudanden till kunderna. Då ICA Nära Högsbohöjd inte längre skickar ut analoga reklamblad till invånare i närområdet, är den digitala kommunikationsplattformen genom ICA-Stammis desto viktigare för att nå ut till kunder enligt Bergman Malmros.

Bergman Malmros nämner även att ICA Nära Högsbohöjds största utmaning är just att få kunderna att registrera sig på ICA-stammis. Anledningen till detta är enligt henne att man i Göteborg inte är lika lojal till sin butik som man är utanför Göteborg. Bor man inne i Göteborg går man till matbutiken som ligger närmast hemmet, istället för att ta bilen till butiken som har bäst sortiment och bäst personal.

Hon nämner även att man inne i Göteborg inte är intresserad av att veta vem som äger butiken, utan "Man går till butiken, handlar sin mat och så går man sen". Där jämför Bergman Malmros med hur det var när hon var ICA-handlare på ICA Kvantum Landvetter. Hon menar att det var väldigt tydligt att kunderna i Landvetter ville veta vem som ägde butiken och skapa en relation med ICA-handlaren.

Bergman Malmros anser att lojala kunder är "Hela överlevnaden" för butiken. Detta då om en ny butik öppnar närmare kunden, kommer kunderna gå till den butiken om de "Hittar på roliga grejer eller har en massa event". Hon nämner alltså att det är extremt viktigt att ha en

god relation till kunderna. När de kommer till butiken ska de kunna köpa alla varorna som de hade tänkt sig och även hitta något extra som de inte planerat att köpa men som de blir överraskade av att det finns i butiken.

*“Det är det absolut viktigaste, att vi har en riktig bra butik alla dagar i veckan” -  
Malin Bergman Malmros*

Bergman Malmros nämner även hur viktigt sociala medier är för att skapa lojala kunder idag. Hon nämner bland annat att marknadsföring via sociala medier går mycket snabbare, samt är betydligt billigare, än att skicka analog reklam, vilket var det vanliga innan sociala medier.

När vi kommer in på hur synsättet på varumärket ICA har förändrats under de senaste tio åren nämner Bergman Malmros att det är en intressant fråga med tanke på hur mycket priserna i dagligvaruhandeln har diskuterats i media under den senaste tiden. Hon menar att det nuförtiden ofta anses ofint att tjäna pengar på att sälja mat. Hon drar paralleller med andra företag där mindre uppmärksamhet läggs om de går med vinst, men när företag i dagligvaruhandeln tjänar pengar diskuteras det väldigt mycket i media. Samtidigt nämner hon att hon inte tror att gemene man tänker på detta när denne går och handlar. Bergman Malmros leker även med tanken om det skulle påverka kunderna om hon som ICA-handlare skulle hamna i tidningen för att hon skulle ha gjort någonting fel. Hon menar att kunderna trots allt troligtvis skulle komma till butiken då “När det väl kommer till kritan vill man handla där det är närmast”.

Bergman Malmros nämner även att det som händer lokalt i butiken är mycket viktigare än vad som skrivs om varumärket ICA. Detta då alla ICA-handlarna äger sina egna butiker och de inte ägs av ICA som koncern. Om det händer ICA som varumärke något väldigt stort menar Bergman Malmros att ett par kunder vill prata med henne och höra hennes syn på saken, men att kunderna är mer intresserade av vad den enskilda butiken gör och inte vad som händer någon annanstans.

När det kommer till butikens personal menar Bergman Malmros att de fokuserar väldigt mycket på att de anställda ska ha det bra i butiken. Hon menar att om de anställda har det bra på jobbet, kommer det även att spegla sig i hur de är mot kunder. Hon nämner bland annat att

det viktigaste när det kommer till vilka medarbetare som hon väljer att anställa är vilka värderingar dessa har.

#### 4.2.2 ICA Koncern

Intervjun genomfördes via Zoom med Cornelia Ehrenberg som jobbar som lojalitetsutvecklare på ICA. Hon har jobbat inom sin nuvarande roll i ett och ett halvt år, men har jobbat med ICA Stammis- och lojalitetsprogrammet sedan hon började på ICA för tre år sedan.

##### 4.2.2.1 Intervju Cornelia Ehrenberg

Ehrenberg menar att när det kommer till hur kundlojalitet fokuserar ICA på två områden, nutid och framtid. ICA vill att kunderna i nutid ska köpa en stor andel av sina dagligvaror på ICA idag, men även att kunderna ska ha en emotionell lojalitet till ICA som varumärke i framtiden. Ehrenberg menar att ICA vill att kunderna ska känna en förbindelse med varumärket ICA och tycka om varumärket som sådant. Alla ICA butikerna är enskilda firmor som ägs av sina vardera ICA-handlare, men ICA som idé är "Frihandlare i samverkan", menar Ehrenberg. Hon menar att ICA som stort har sitt gemensamma lojalitetsprogram "ICA-stammis" där man som medlem i lojalitetsprogrammet får tillgång till "stammispriser" i alla ICA-butiker. Genom lojalitetsprogrammet kan enskilda ICA-handlare komma i kontakt med sina kunder och majoriteten av kundkontakten sker även av de enskilda butikerna enligt Ehrenberg. Genom att bli stammis kan kunderna även få erbjudanden från ICAs partners som ICA anser passar stammisarna.

När det kommer till vilka faktorer som Ehrenberg anser är viktigast när det kommer till att bygga kundlojalitet menar hon att kunderna ska känna sig sedda och uppskattade. Hon framhäver att man exempelvis ser sitt namn när man loggar in i appen som stammis samt att mailen som ICA skickar ut också har stammisens namn i sig för att göra kommunikationen mer personlig. En annan aspekt som Ehrenberg nämner är den finansiella; det finns en rationell lojalitet. Hon menar att kunderna ska känna att det lönar sig ekonomiskt att vara stammis. Ytterligare en aspekt som Ehrenberg anser är viktig när det kommer till att bygga kundlojalitet är ett motto inom ICA-gruppen där man vill hjälpa kunderna till en smidigare vardag. Ett exempel på det som hon nämner är en funktion i ICAs app där man som stammis kan logga in i appen samt skaka telefonen och få fram ett recept om man inte vet vad man ska laga för mat.

När det kommer till kommunikationen med nuvarande och potentiella nya stammisar menar Ehrenberg att de med nuvarande stammisar främst använder sig av mailutskick samt till viss del postala utskick samt ICAs app. När det kommer till att rekrytera nya stammisar menar Ehrenberg att då varumärket ICA är stort och välkänt ligger fokus främst på att göra nuvarande stammisar nöjda. Men även erbjudanden som endast gäller för stammisar visas i ICAs TV-reklamer och erbjudanden i butikerna för att förhoppningsvis få nya stammisar.

Ehrenberg nämner att kunderna överlag anser att ICAs lojalitetsprogram är väldigt bra. Hon menar även att vid mätningar som jämför olika kedjors lojalitetsprogram ligger ICAs lojalitetsprogram väldigt bra till. En utmaning för hur uppskattat lojalitetsprogram rent generellt är menar Ehrenberg hänger ihop med att de är väldigt sammankopplade med varumärket. Hon menar att om ICA stammis inte genomför en försämring men att varumärket i sig "Är i blåsväder" påverkar det även hur omtyckt varumärkets lojalitetsprogram är.

På frågan om Ehrenberg upplever en svårighet i att få nya stammisar menar hon att hon inte upplever det, däremot är det något som de kontinuerligt jobbar med. Hon menar att ICA måste göra insatser och visa upp sitt lojalitetsprogram för att få nya medlemmar men framhäver att tilltron till ICA som varumärke, samt förmånerna man får genom att vara stammis gör att det inte är en stor utmaning att få kunder att bli stammisar.

Under de senaste två till tre åren menar Ehrenberg att lojalitetsprogram har ökat i företags agendor, inte bara i Sverige utan även i branschen på ett internationellt plan. Hon framhäver kännedomen att det är dyrare att vinna en ny kund än att behålla en befintlig och att det troligtvis har blivit ännu svårare att behålla kunder nu än för ett par år sedan då de är ännu mer prismetvetna samt mindre lojala.

Bredvid marknadsföring i form av TV-reklamer och liknande jobbar ICA även med goodwill. Exempelvis framhäver Ehrenberg ICA-stiftelsen samt återkommande insamlingar med exempelvis rosa bandet där ICA skänker X-antal kronor till rosa bandet om kunderna köper vissa produkter. Hon framhäver även vad enskilda butiker genomför för insatser för sitt lokala samhälle. Bland annat skänker vissa butiker sin pant till lokala fotbollsföreningar och andra butiker bjuder in utsatta grupper i närområdet på middag exempelvis.

Ehrenberg nämner att det i slutändan inte främst är vad ICA som varumärke gör det som påverkar vilka butiker som kunderna väljer att gå till, utan det är den upplevelsen i den enskilda butiken. Hon nämner att med tanke på att varje ICA-butik ägs av enskilda handlare som själva bestämmer priser, sortiment och hur butiken ser ut, kan det skilja sig väldigt mycket mellan olika ICA-butiker. Ehrenberg menar dock att när det finns många butiker i ens närområde som kunderna kan välja mellan, kan exempelvis ICAs lojalitetsprogram vara det som gör att kunderna väljer att handla just på ICA framför en annan butik.

Även om alla ICA-butiker ägs av enskilda ICA-handlare, finns det vissa “policyområden” som är samma för alla ICA-butiker. Exempelvis framhäver Ehrenberg att alla ICA medarbetare går samma onboarding när det kommer till stammis, där de genomför en digital utbildning för att lära sig hur lojalitetsprogrammet fungerar och är pålästa för att kunna besvara kunders frågor.

ICA är idag indelad i fyra olika profiler (ICA Nära, ICA Kvantum, ICA Supermarket, Maxi ICA Supermarket), anledningen till det är enligt Ehrenberg att man som stor marknadsledande aktör med många olika butiker hade svårt att vara en sammanhängande aktör. Genom att dela upp butikerna i olika profiler kan man enklare kommunicera och planera olika kampanjer med andra liknande ICA butiker, enligt Ehrenberg. Hon framhäver dock att när det kommer till extrapriserna som visas i TV-reklamen, skiljer det inte sig mellan de olika profilerna, utan de finns på alla fyra.

Ehrenberg nämner även att ICA för närvarande genomför en stor investering för sänkta priser. Då varje enskild ICA-butik ägs av enskilda handlare som sätter sina egna priser, görs sänkningen genom att ICA Sverige sänker inköpriserna för de enskilda ICA-butikerna.

*“Läget av en butik är det som kommer vara absolut viktigast om en kund väljer att handla just där. Det är det absolut viktigaste som vi kan göra för att säkra att en kund kommer till oss.” - Cornelia Ehrenberg*

Slutligen nämner Ehrenberg att butikens läge är den absolut viktigaste faktorn när det kommer till vilken butik som kunderna handlar på. Hon menar dock att butikens lojalitetsprogram kan hjälpa att stärka kundernas lojalitet till en enskild butik. Framförallt i

områden där kunderna har flera olika butiker att välja mellan menar Ehrenberg att lojalitetsprogrammet kan spela en stor roll.

## 5. Analys

### 5.1 Vilka faktorer påverkar ICA-kunders lojalitet till sin ICA-butik?

Utifrån svaren ur enkätundersökningen kan vi se att den viktigaste faktorn när det kommer till vilken matbutik respondenterna är lojala till är priset. Drygt 40% ansåg att det var den viktigaste faktorn när det kommer till vilken matbutik de väljer att vara lojala till. På andra plats kommer butikens utbud, som knappt 30% av respondenterna anser är den näst viktigaste faktorn. Den tredje viktigaste faktorn är läget som knappt hälften av respondenterna anser kommer på denna plats. En relativ klar majoritet tycker att personalen är på fjärde plats, och således den minst viktiga faktorn av dessa fyra, när det kommer till vilken matbutik respondenterna är lojala till.

I nästa del av enkäten där respondenterna får värdesätta hur viktig varje faktor är kan vi även där se att 47,1% av respondenterna, vilken är den högsta andelen av de olika faktorerna, anser att priset har en "mycket stor påverkan" på vilken matbutik man är lojal till. I andra änden kan vi se att även här anser störst andel av respondenterna att personalen har minst betydelse av de fyra faktorerna genom att ha störst andel som valt "liten påverkan" och minst andel som valt "mycket stor påverkan" samt "stor påverkan".

En olikhet i jämförelse med den första delen av enkäten ses när det kommer till hur stor roll butikens utbud samt läge spelar. I den första delen kan man se att utbudet kommer på andra plats och läget kommer på tredje plats. I den här delen kan vi dock se att 41,2% anser att läget har "mycket stor påverkan", i jämförelse med utbudet som 29,4% anser har "mycket stor påverkan". Utifrån denna observation kan slutsatsen dras att en större andel tyckte att läget har "mycket stor påverkan" jämfört med utbudet, men att det finns en större variation i hur viktigt läget är jämfört med hur viktigt utbudet är. I den första delen av undersökningen kan vi även se att 47,1% av alla respondenterna satte läget som den tredje viktigaste faktorn, men endast en respondent tyckte läget var den minst viktiga faktorn. Utbudet är däremot mer jämnt fördelat när det kommer till hur viktig respondenterna anser de olika faktorerna är. Exakt lika många respondenter anser att butikens utbud spelar mest, tredje mest samt fjärde mest roll när det kommer till vilken matbutik de är lojala till.

Av undersökningen kommer även fram att drygt tre fjärdedelar av alla respondenterna regelbundet använder sig av kuponger eller rabatter när de handlar. Detta kan jämföras med att knappt två tredjedelar av respondenterna inte anser att reklam påverkar vilken butik som de är lojala till. Även om reklam är en bred term, används rabatter ofta som en del av reklam. Utifrån detta kan man alltså dra slutsatsen att respondenterna visserligen regelbundet använder sig av rabatter, men att det inte har någon påverkan på vilken matbutik de är lojala till.

En knapp majoritet av respondenterna anser att de endast är lojala till en matbutik. En majoritet anser även att en skandal på en annan butik i kedjan inte skulle påverka deras lojalitet till sin butik. Samtidigt anser knappt tre fjärdedelar av respondenterna att butikens öppettider spelar stor roll när det kommer till vilken matbutik som de är lojala till. En slutsats man kan dra utifrån detta är alltså att en skandal på en annan butik inte skulle påverka majoritetens lojalitet till sin matbutik, men att butikens öppettider spelar en stor roll och således skulle påverka kunders lojalitet till butiken.

## 5.2 Hur arbetar ICA-handlare med kundlojalitet?

Utifrån tidigare resultat av intervjun med Malin Bergman Malmros tar hon upp de viktigaste faktorerna för kundlojalitet och lägger ett stort fokus kundrelationer. Detta är eftersom att bygga relationer är en form att skapa lojalitet och är ett allmänt sätt att överleva för matbutiker. Ett vanligt sätt att bygga relationer är via ICA stammis, en form av medlemskap mellan ICA och kunden. ICA stammis är, likt andra former av medlemskap, ett sätt att skapa och bygga nära relationer med kunden genom att erbjuda rabatter, erbjudande och liknande. Det är speciellt viktigt nu när ICA Nära Högsbohöjd har reducerat antalet fysiska reklam som skickas. Kontakten med kunden ersätts istället via sociala medier. Dessa marknadskanaler gör det möjligt för ICA i Högsbohöjd att använda ett billigare och enklare alternativ i jämförelse med ett mer analogt sätt att kommunicera. Detta beror främst på de globala trenderna där det har blivit en allt större prioritet att kunna använda sig av sociala medier som en form av marknadsföring.

Det sista sättet butiken arbetar med att främja kundlojalitet är via personalen där Bergman Malmros nämner att personalen är en form av ansikte utåt mot kunderna. Det är därför viktigt att personalen är medveten om detta och att dess värderingar överensstämmer med vad

butiken försöker förmedla. Enligt Leonard L. Berry, A Parsu Parasuraman och Valerie A Zeithaml (1991) finns det fem stycken olika faktorer som kundlojalitet kan mätas via (Se nedan). Av dessa fem faktorer påstår Bergman Malmros indirekt att hon och butiken arbetar med fyra av dem. Faktorerna är trovärdighet, uppmärksamhet, försäkran och empati, vilket lägger vikt på att kundernas efterfrågan märks av och tillfredsställs på ett kvalificerat sätt enligt kundens önskemål. De olika faktorerna är också grundläggande aspekter som personalen måste visa upp när det arbetar, nämner Bergman Malmros. Eftersom butikschefen är medveten om att personalen är en viktig aspekt för kundlojalitet är det inte orimligt att hon är även medveten om dessa faktorer. Med andra ord lägger Bergman Malmros fokus på personalen för att främja kundlojalitet och är medveten om att det finns ett underlag som tillbringar ett sätt att bygga kundrelationer.

- Trovärdighet
- Fysiska tillgångar
- Uppmärksamhet
- Försäkran
- Empati.

Leonard L. Berry, A Parsu Parasuraman och Valerie A Zeithaml (1991) nämner även att service kan delas upp i två delar, den grundläggande och tillagda servicen. Där den grundläggande servicenivå tillfredsställs genom att kunden erhåller det de är i behov av. Den tillagd service uppnås via att ett erbjudande utöver den grundläggande servicen läggs till enligt kundens önskemål. Det vill säga utöver det planerade köpet uppstår ett extra köp som kunden blir nöjd utav. Denna form av service är exakt vad Bergman Malmros nämner under intervjun när det kommer till att hålla goda relationer med kunder. Insikten som Bergman Malmros visar upp när det kommer till arbetet med personalen tyder på att hon har omfattande erfarenhet när det kommer till hur kundlojalitet fungerar. Utöver använder hon kunskapen till att utveckla personalen i syfte att åstadkomma en högre kvalitet av kundlojalitet.

Eftersom det är tydligt att Bergman Malmros är medveten om vikten av kundlojalitet och arbetet med det, är det inte orimligt att påstå att alla matbutiks chefer är medvetna om vikten av kundlojalitet. Denna kunskap och fokus på kundlojalitet främjas främst av att kundlojalitet är den viktigaste aspekten för överlevnaden av butiken enligt butikschefen. Detta beteende

och erhållna kunskap kan tyda på att orsaken till varför chefer lär sig om hur kundrelation och kundlojalitet fungerar. Det vill säga på grund av överlevnad. Om cheferna inte är medvetna om vikten av kundlojalitet blir det svårt för butiken att veta vad som driver kunderna och deras relation till butiken. Oavsett, tyder Bergman Malmros erfarenheter på att butikschefer erhåller djupgående erfarenhet i sammanhang med akademiska referenser. Detta kan ses som en självklarhet då butikschefer arbetar nära begreppet kundlojalitet och kundrelationer. Däremot är det oklart hur nära och effektivt dessa arbeten är. Dessutom är det otydligt hur allvarligt en butikschef tar de olika faktorerna när de arbetar med matbutiker och kunder. I Bergman Malmros fall är det tydligt att hennes arbete går mot att bidra till kundlojalitet men det är svårt att förutse att liknande attityd förekommer hos andra butikschefer. I vilket fall som helst visar resultatet att gapet mellan teorin och praktiken när det kommer till kundlojalitet är inte avsevärt stort och tyder på att det finns flera lämpliga teorier som kan användas inom praktiken.

Ett ytterligare perspektiv som undersöktes var hur företag uppfattar kunders beteende och lojalitet. Bergman Malmros själv tycker att den viktigaste faktorn för kunder är läget. Speciellt i stan där hon jämför med hennes tidigare arbetsplats i ICA Landvetter och vilka skillnader det är mellan kundrelationer. Hon tillägger att kunderna hade större intresse av butikens personal och utbud när det gick och handlade i Landvetter. Även närmare relationer mellan kunderna och butikschefen upplevdes när hon jobbade i Landvetter. I jämförelse upplever Bergman Malmros att affären i ICA Högsbatorp får lite till ingen uppmärksamhet på vem det är som äger butiken. Utan att man snarare går till den närmaste butiken för att handla och sedan gå vidare med sin dag. Förutom hur kunder ser på butiken frågades Bergman Malmros om hur kunder ser på ICA som varumärke. Utifrån hennes erfarenhet spelar varumärket inte en stor roll när det kommer till kundernas val av matbutik. Hon nämner även hur skandaler och liknande kopplade till ICA påverkar inte kundens relationer till butik. Om inte det är en tillräckligt stor skandal för att då börjar kunder försöka få kontakt med henne. För att sammanfatta uppfattar Bergman Malmros att kunder lägger mindre fokus på en djupare relation till butiken då det endast ser det som en plats för att handla och sedan gå vidare med sin dag där den viktigaste faktorn som hon tycker kunder upplever är läget.

Utifrån Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) fyra sätt att kategorisera lojalitet hos en kund reflekterar kundernas beteende utifrån Bergman Malmros perspektiv en *Spurious loyalty*. Med andra ord visar kunderna en hög återkomst med en låg attityd. Detta uppstår främst i

marknader med låg differentiering i produkter mellan olika konkurrenter. Kunderna har en låg attityd när det kommer till val av företag eftersom det spelar lite till ingen roll om butiken ersätts av en annan konkurrent med liknande erbjudande. Bergman Malmros pekar på hur kundens viktigaste faktor är läge när det kommer till val av butik de handlar på. Det innebär att butiken i Högsbotorp har en konkurrensfördel i form av ett bättre läge när det kommer till andra konkurrenter. Åtminstone när det kommer till kunder i närheten då fördelen av en nära butik attraherar flera kunder i form av mindre restid. Alan S. Dick och Kunal Basu (1994) nämner två olika sätt att förändra kundernas attityder till företaget eller den specifika butiken. Antingen kan butiken välja att differentiera sig gentemot konkurrenter eller stärka deras relation till kunder utöver ett återkommande och planerat köp. Även dessa faktorer är Bergman Malmros medveten om. Då hon drar ett hypotetiskt exempel om hur butiken skulle förlora kunder om en ny butik skulle öppnas i närheten med roligare och mer event. Det vill säga konkurrensfördelar är inte något nytt för Bergman Malmros och hennes arbete med ICA stammis är ett sätt att förbättra butikens position. (Dick & Basu, 1994)

En sak att ha i åtanke är att Bergman Malmros endast går igenom hur läget är den viktigaste faktorn hos butiker inom stan. Där nämner Bergman Malmros att lojala kunder är mer än villiga att åka till butiker utanför stan med bättre sortiment och personal. Med andra ord är lägets betydelse för kunder olika när det kommer till butiker i och utanför stan. Detta kan delvis förklaras av att antalet butiker i stan är betydligt högre och konkurrensen är därför mer prevalent mellan konkurrenter. Men andra faktorer som inte tagits upp i denna studie kan ha betydande påverkan på val av butik och kundlojalitet som helt. För ett tydligare svar på skillnader i kundlojalitet mellan butiker i stan och utanför stan krävs ytterligare data och undersökning och kommer inte att gås igenom i denna studie. Allmänt krävs det ytterligare svar från butikschefer inom och utanför stan för ett tydligare svar på vad som driver kundlojalitet.

### 5.3 Hur arbetar ICA som koncern med kundlojalitet?

Efter att ha tagit del av intervjun med Cornelia Ehrenberg, lojalitetsutvecklare på ICA, blir det tydligt att kundlojalitet är ett begrepp som är viktigt för ICA och som man jobbar mycket med. Det är viktigt att ha med sig att ICA som idé är det som Ehrenberg beskriver som ”Frihandlare i samverkan”, alltså att varje enskild butik äger sig själv även om alla är anslutna till ICA. Varje butik har ett eget ansvar och egna möjligheter att skapa en kontakt

med sina kunder, och vad exakt som en kund upplever är ju ofta kopplat till den butik man faktiskt handlar i. För ICA som koncern handlar det om att ge alla butiker bästa förutsättningar att skapa en positiv kundupplevelse, vilket bland annat görs i form av lojalitetsprogrammet ICA Stammis som används i alla butiker tillhörande ICA Sverige.

Enligt Ehrenberg är det framför allt två faktorer man jobbar lite extra med för en positiv kundupplevelse: kundens relation till ICA som varumärke, samt vart butikerna är lokaliserade. ICA vill genom sitt lojalitetsprogram ICA Stammis bygga upp en slags fiktiv relation med kunden, där fokus är att kunden ska känna emotionell lojalitet gentemot ICA. Det leder till att man får en positiv kundupplevelse som i sin tur leder till att kunder självmant väljer att vara lojala till ICA. Detta kan jämföras med andra alternativ där man genom mer aggressiv marknadsföring snarare försöker pusha kunder att signa upp i medlemskap för att göra återkommande köp. Om kunderna själva har en bra upplevelse och upplever vilka fördelar man som konsument kan få genom att vara lojal och teckna upp sig på lojalitetsprogram är sannolikheten att en kund blir långvarig betydligt större. Det uppnår man genom att ha ett lojalitetsprogram som är tillräckligt starkt och bra att kunderna själva förstår vilken fördel man uppnår genom att binda sig till ett lojalitetsprogram, i detta fall ICA Stammis.

Ett sätt man arbetar för att uppnå positiva kundrelationer enligt Ehrenberg är att försöka göra ICA stammis personligt. Detta är för att kunderna ska känna sig sedda och uppskattade av ICA, snarare än att man blir en i mängden och ytterligare en siffra i statistiken. Detta görs genom att till exempel varje kund ser sitt namn när man loggar in i appen, eller att namnet finns med i mailutskick till kunderna. Detta är en effektiv metod för att jobba med kundrelationer. För det första är det något som är mycket billigare för företaget än att försöka jobba med att hitta nya kunder, något som också nämns av Ehrenberg i intervjun. Genom att hålla nere kostnaderna för marknadsföring generellt kan du istället investera samma pengar i saker som levererar kundvärde, och kommer på sikt ge dig nöjdare och mer lojala kunder.

Det är också en effektiv metod för att fånga kundvärde, då man vid bortfall av en kund inte bara förlorar en försäljning utan man tappar även ett framtida inköpsflöde som denna kund skulle ha genomfört under sin livstid. Detta flöde är högst troligt värt mer för företaget än den kortsiktiga kostnad som tillkommer för att försöka behålla kunden. Detta är även något som Ehrenberg håller med om, där hon beskriver hur lojalitet vuxit i betydelse för hela branschen som helhet men för ICA i synnerhet. En av de bidragande anledningarna till att man satsar

mycket på lojalitet är att det är dyrare att värva in nya kunder. Dessutom är det en trend senaste åren att det blir dyrare och dyrare då kunder rent allmänt är mer benägna att byta butik idag än det var för några år sedan, där de stigande matpriserna är en bidragande faktor till det.

Butikernas lokalisering är något som också är mycket viktigt, kanske viktigast, enligt Ehrenberg. "Läget av en butik är det som kommer vara absolut viktigast om en kund väljer att handla just där. Det är det absolut viktigaste som vi kan göra för att säkra att en kund kommer till oss." Läget blir grundpelaren i att skapa en kundrelation, då detta i stor utsträckning avgör huruvida kunden väljer att besöka butiken över huvud taget eller går till konkurrent i stället. Ett lojalitetsprogram kan vara bra, och du kan ha en bra relation mellan butik och kunder, men är butiken dåligt placerad i närområdet kommer kunder fortfarande att välja andra alternativ. Som Ehrenberg även nämner blir lojalitet och kundrelation snarare något som hjälper till att stärka butikens ställning gentemot andra konkurrenter i området, och kan vara incitament för en kund att välja butik A istället för butik B.

## 6. Diskussion

Resultatet och analysen visar skillnader på vilka faktorer som kunder, butiken och koncernen anser är viktiga kopplade till kundlojalitet. Kunderna som har intervjuats anser att priset är den viktigaste betydelsen av vilken matbutik man handlar på. I jämförelsen ser butiken relationen mellan personal och kunder som den viktigaste faktorn. Koncernen anser att kunderna ska känna sig uppskattade och sedda av butiken och att relationen mellan kund och varumärke är viktig för att ha lojala kunder.

Även om det förekommer vissa skillnader mellan de olika parterna finns det även vissa likheter. Koncernen lägger fokuset på att skapa en emotionell lojalitet genom lojalitetsprogrammet, något som butiken i Högsbohöjd också ser positivt på. Skillnaderna är däremot att butiken lägger fokus på att få nya stammisar medan koncernen lägger uppmärksamheten på nuvarande stammisar.

Lojalitetsprogrammet ICA Stammis är deras främsta verktyg för att få lojala och återkommande kunder, och det är genom medlemskap i det som man försöker bygga en relation till konsumenterna. Något som sticker ut är koncernen och butikens olika synsätt på rekryteringen av nya medlemmar. Koncernen upplever inte det som ett problem att värva in nya medlemmar medan butiken vi intervjuat snarare ser det tvärtom där man beskriver att nya stammis medlemmar är den största utmaningen man står inför kopplat till kundlojaliteten. Från koncernens sida ser man högst troligt det stora medlemsantal som redan finns i ICA Stammis, och att det därför inte är något större problem att få in nya kunder, utan fokus är snarare på att behålla redan existerande kunder. Butikens perspektiv varierar givetvis på vilka butiker man väljer att fråga, men butiken vi intervjuat upplever ett problem med detta, och det är något som kan antas även gälla för fler butiker i Sverige.

Som tidigare nämnt finns det skillnader mellan hur kunder, butiker och koncerner ser på kundlojalitet. Där är den primära faktorn för kunderna ligger just på priset och läget (Se diagram 5 och 6). Detta tyder på en mer rationell lojalitet där fokuset ligger på faktorer som är mer definitiva och objektiva (Johnson et al., 2001). I jämförelse visar butikerna och koncernen ett större fokus på emotionell kundlojalitet genom att visa upp ett större fokus på personal och medlemskap. Skillnaden i hur de olika parterna ser på kundlojalitet tyder på att det finns ett visst gap mellan vad kunden önskar att ha och vad företaget fokuserar på att

erbjuda kunden. Om butiken lägger uppmärksamhet på personal och djupare relationer med kunder i hopp om att främja en konkurrensfördel och blir bemötta av kunder som fokuserar på pris kommer det att uppstå misskommunikation. Detta kan i sin tur leda till att mindre kunder blir nöjda med sitt köp och i värsta fall väljer en annan butik. Butiken och koncerner är däremot medvetna om dessa faktorer men väljer att fokusera på djupare relationer. Orsaken kan vara kopplad till ICAs marknadsstrategi. Där fokuset kan ligga på att förbättra sin marknadsposition genom att erbjuda en bättre form av tillagd service (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991). Men om gapet mellan kund och ICA inte övervinns kommer relationen mellan kunder och butik att försämrats. I värsta fall kommer ICA inte att uppleva några konkurrensfördelar.

Det är viktigt att ha i åtanke att butiker arbetar med flera faktorer samtidigt för att skapa lojala kunder och som tidigare nämnt är ICA medveten om att kunder lägger högre vikt på pris, läge och andra rationella element. Trots det väljer ICA att fokusera på mer djupare relationer genom att erbjuda medlemskap med syfte i att främja en återkomst från kunderna. En strategi som grundar sig på att skapa lojala kunder via erbjudande, rabatter och ett mer personligt sätt att kommunicera i hopp av att skapa mer lojala kunder. Detta kan ses via resultatet av undersökningen där majoriteten handlar på samma butik.

Sammanfattningsvis lägger kunder ett högre fokus på rationella element, det vill säga priset och läget. Mindre fokus läggs på emotionella element som personalen och utbudet. Bergman Malmros och Ehrenberg nämner även att kunder har flera alternativ att välja mellan och att det inte är omöjligt att förlora en kund till en konkurrent. Ett resultat som kan tyda på en form av *Spurious loyalty* beteende (Dick & Basu, 1994). Trots det är majoriteten av kunderna lojala till en och samma butik (Diagram 13). Detta innebär att kunder ser en låg differentiering mellan olika butiker men är fortfarande lojala till en och samma butik. Orsaken kan vara på grund av att butiken som kunder ofta handlar på är till en viss del bättre än en konkurrents butik. Eftersom kunder prioriterar priset och läget måste det innebära att butiken som kunden ofta handlar på är bättre på åtminstone en av faktorerna. Läget hos en butik är en viktig faktor för kunden men det är svårt att förändra det för butiken på kort sikt. Utöver det är det svårt att prognostisera om ett annat läge är mer lönsamt för butiken. Det lämnar butiken med pris som instrument. Men eftersom konkurrensen inom dagligvaruhandeln är hög är det svårt för butikerna att kunna använda sig av prisstrategier.

Det är däremot inte omöjligt. Eftersom det finns flera olika strategier kring pris är det inte omöjligt för ICA att hitta den strategin som passar dem.

Vi har hittills fått fram att det både finns likheter samt olikheter när det kommer till hur de olika parterna ser på kundlojalitet. Kunderna fokuserar som tidigare nämnt väldigt mycket på den rationella lojaliteten, de går till butiken som har bäst priser. Butiken samt koncernen fokuserar å andra sidan mer på den emotionella lojaliteten, de vill skapa en mer personlig relation med sina kunder för att öka deras lojalitet till butiken. Både butiken samt koncernen nämner väldigt mycket om hur viktigt deras lojalitetsprogram är för att få lojala kunder. Kunderna menar dock att de å ena sidan använder sig av kuponger men att det å andra sidan inte påverkar vilken matbutik som de är lojala till. Kunderna menar även att en skandal i en annan butik i samma kedja inte skulle påverka deras lojalitet till sin matbutik, men att vilka öppettider butiken har spelar en stor roll, vilket är ytterligare ett tecken på rationell lojalitet.

Anledningen till att butiken och koncernen fokuserar väldigt mycket på det emotionella samt relationsskapande arbetet är troligtvis för att ICA som varumärke använder sig av differentiering. Det innebär att ICA vill framhäva sitt varumärke som ett "unique selling point". Både butiken och koncernen nämner hur viktig butikens läge är samt nämner att om en annan butik skulle öppna närmare kunden skulle kunden troligtvis gå till den butiken. Då butiken inte kan flytta på sig behöver butiken alltså differentiera sig på något sätt för att fortfarande behålla sina kunder om detta vore fallet. Detta kan man göra genom antingen kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. ICA som varumärke fokuserar på differentiering och en del av denna teori är att man vill skapa en märkeslojalitet för att göra kunderna mindre priskänsliga. ICA vill alltså att man ska ha en emotionell lojalitet till varumärket ICA. Detta gör att kunderna blir mindre rationellt lojala vilket mildrar påverkan som priset eller butikens läge skulle ha på kunders lojalitet.

## 7. Slutsats

Syftet med den här studien har varit att hitta konkreta åtgärder samt optimeringar som ICA kan genomföra för att öka sina kunders lojalitet. Analysen av resultatet visar att ICA kunderna bryr sig mer om priset än någon annan faktor vi har undersökt. Medan ICA bryr sig mer om lojalitetsprogrammet och kundrelationer.

Vidare visar intervjun som genomfördes med Cornelia Ehrenberg att deras lojalitetsprogram är mycket omtyckt bland medlemmarna samt en av de bättre när det kommer till den svenska dagligvaruhandeln enligt oberoende studier. Detta visar att lojalitetsprogrammet kan vara en effektiv metod för ICA att öka sina kunders lojalitet på. En slutsats skulle därför vara att försöka öka antalet kunder som är stammisar och med detta även öka kundernas lojalitet till ICA.

När vi konstaterat att lojalitetsprogrammet ICA Stammis är ett väl fungerande och uppskattat lojalitetsprogram som ICA bör satsa på blir frågan hur man ska få in nya medlemmar i programmet för att öka kundlojaliteten. Vi kan även dra slutsatsen att priset är viktigt för kunderna, och en lösning blir då att sänka priserna på populära produkter för medlemmar i ICA Stammis i syfte att få fler kunder att se fördelarna med programmet och bli medlem. Även erbjudanden med lägre priser till nya kunder om man binder sig till ICA Stammis är en effektiv metod för att öka antalet kunder i lojalitetsprogrammet.

För att behålla kundernas lojalitet genom lojalitetsprogrammet bör ICA göra det attraktivt för kunderna att fortsätta använda sig av programmet. Eftersom resultatet visar att ICA kunder har ett stort intresse av priset kan ICA använda sig av detta. När kunder använder sig av lojalitetsprogrammet ger det här ICA information om deras köpmönster vilket ger butikerna möjligheten att marknadsföra personliga erbjudanden. För att utveckla och behålla kundernas lojalitet till programmet bör ICA erbjuda stammis kunder mer personliga och prisvärda erbjudanden.

För att ha lojala kunder föreslår vi att ICA ska använda sig av sitt lojalitetsprogram. Sänkta priser på populära produkter som endast gäller stammisar anser vi vara ett bra medel för att få nya lojala kunder, och att ha personliga erbjudanden anser vi är en bra strategi för att behålla

lojala kunder. Sammanfattningsvis är vårt förslag att ICA lägger ett större fokus på rationell lojalitet än emotionell lojalitet.

### 7.1 Förslag på vidare forskning

För en djupare undersökning inom ämnet rekommenderas en analys av variabeln läge. Speciellt hur läge av butiker påverkar kundernas val av butik. Detta för att ge en tydligare bild på exakt hur viktigt läge är i jämförelse med andra faktorer. Ytterligare fokus kan läggas på om kunderna är medvetna om hur stor påverkan läget har på deras val av butik. Ett sätt att utföra undersökningen är genom att jämföra hypotetiska alternativ till redan etablerade butiker. Ett ytterligare intressant perspektiv är att forska kring hur man optimerar personliga erbjudanden till kunder på bästa sätt. Med ett lojalitetsprogram samlar man in en del viktiga data om kunden, där man kan se vad en specifik kund handlar och vilka köpmönster som finns. Personliga erbjudanden är en idé vi tror på, men exakt hur ska dessa se ut och vilka produkter ska det innehålla? Att få erbjudande på en produkt man köper hela tiden kan vara onödigt då kunden troligen köper varan oavsett om det finns rabatt eller ej, men samtidigt ska personliga erbjudanden vara på produkter som kunden har nytta av baserat på datan som existerar.

## Källförteckning:

Abedian, M., Amindoust, A., Maddahi, R. & Jouzdani, J. (2022). A game theory approach to selecting marketing-mix strategies. *Journal of Advances in Management Research* 19(1): s. 139-158. <https://doi-org.ezproxy>

Bergmann-Malmros, M., Ica-handlare vid Ica Nära Högsbohöjd (2024). Intervju 23 april.

Bryman, A., Bell, E & Harley, B. (2019). *Business research methods*. Uppl 5. Oxford University Press

Dick, S.A. & Basu, K. (1994) Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *The Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 22: 99-113  
<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070394222001>  
[ub.gu.se/10.1108/JAMR-10-2020-0264](https://ub.gu.se/10.1108/JAMR-10-2020-0264)

DLF (2022) *Hushållens dagligvaruinköp*.  
<https://www.dlf.se/wp-content/uploads/2022/02/hushallens-dagligvaruinkop-2021-fakta-i-urval.pdf> (Hämtad 2024-03-29)

DLF (2024) *Dagligvarukartan 2023*. <https://www.dlf.se/rapporter/dagligvarukartan-2023/> (Hämtad 2024-03-29)

Ehrenberg, C., Lojalitetsutvecklare på Ica Sverige (2024). Intervju 7 maj.

Frambach, R.T., Prabhu, J. & Theo M.M Verhallen. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*. 20(4): s. 377–397. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.03.003>.

Freiden, J., Goldsmith, R., Takaacs, S. & Hofacker, C. (1998). Information as a product: not goods, not services. *Marketing Intelligence & Planning*. 16(3): s. 210-220.  
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/02634509810217327>

Goyat, S. (2011). The Basis of Market segmentation: a Critical Review of Literature. *European Journal of Business and Management*. 3(9): s. 45–54.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234624114.pdf>

Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. 5(5): s. 5-20.  
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09564239410074349>

Ica A (2024) *För dig som är stammis på Ica* <https://www.ica.se/stammis/> (Hämtad 2024-04-15)

Ica B (2024) *Vanliga frågor*. <https://www.ica.se/kundservice/vanliga-fragor/> (Hämtad 2024-05-18)

Ica-historien (2021) *Från medlemmar till stammisar*  
<https://www.ica-historien.se/artiklar/fran-medlemmar-till-stammisar/> (Hämtad 2024-04-15)

Icagruppen (2024) *Våra bolag*  
<https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/vara-bolag/ica-sverige/> (Hämtad 2024-04-15)

Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.

Jonsson, P., Mattson, S.A., Olhager, J. & Rosenbäck, R. (2019) *Operativ styrning -en specialupplaga*. Uppl 2:1. Studentlitteratur.

Kara, A. & Kaynak, E. (1997). Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation. *European Journal of Marketing*. 31(11/12): s. 873-895. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/03090569710190587>

Keckarovska, V. (2021) European driver shortages. *Transport intelligence*. Augusti 2021.  
<https://www.ti-insight.com/wp-content/uploads/2021/08/European-Driver-Shortages-LB.pdf>

(Hämtad 2024-03-29)

Kuang, J. (2022). Research on the Marketing Strategy of Pinduoduo-Based on the STP and 4Ps Methods. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2022)*. Wuhan, Kina. 25-27 Mars

<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220405.359>

Lahtinen, V., Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*. 10(3): s. 357-375.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/JSOCM-10-2018-0122>

Lassar, W. M., & Kerr, J. L. (1996). Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal*. 17(8): s. 613–632.

<http://www.jstor.org/stable/2486829>

Miller, D. & Friesen, P.H. (1986). Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. *Organization Studies*. 7(1): s. 37–55.

<https://doi.org/10.1177/017084068600700103>.

Parasuraman, P.A., Berry L.L. & Zeithaml, A.V. (1991) Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* Volume 32:39–48

[https://www.researchgate.net/publication/225084143\\_Understanding\\_Customer\\_Expectations\\_of\\_Service](https://www.researchgate.net/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service)

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Uppl 5. Studentlitteratur.

SCB (2022) *Inflationstakten 9,0 procent i augusti 2022*

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/priser-och-konsumtion/konsumentprisin dex/konsumentprisindex-kpi/pong/statistiknyhet/konsumentprisindex-kpi-augusti-2022/>

(Hämtad 2024-04-15)

Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*. 10(5): s. 487–505.

<http://www.jstor.org/stable/2486474>

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2009) *Designing and Managing the supply chain: Concepts Strategies and Case studies*. Uppl 3. McGraw - Hill higher education.

Svensk Dagligvaruhandel (2024) *Om Dagligvaruhandeln*

<https://www.svenskdagligvaruhandel.se/om-oss/om-dagligvaruhandeln/> (Hämtad 2024-03-29)

## Bilaga

### Enkätfrågor Kunder:

- Hur skulle du rangordna dessa faktorer från viktigast till minst viktig när det kommer till ditt val av butik? Butikens priser, var butiken ligger, butikens personal och butikens utbud.
- Hur viktigt utifrån 1-4 är butikens priser för dig?
- Hur viktigt utifrån 1-4 är butikens läge?
- Hur viktigt utifrån 1-4 är butikens personal för dig?
- Hur viktigt utifrån 1-4 är företagets utbud för dig?
- Använder du dig regelbundet av kuponger/rabatter?
- Hur viktigt är butikens öppettider för ditt val av matbutik? (1-4)
- Påverkar reklam vilken butik du handlar på?
- Påverkar en skandal på en annan butik i samma kedja din lojalitet till den här butiken?
- Handlar du alltid i samma butik eller har du flera butiker som du är lojal till?

*(1: Väldigt liten/ingen påverkan, 2: Liten påverkan, 3: Stor påverkan, 4: Väldigt stor påverkan)*

### Intervjumall Ica-handlare

- Vad betyder ordet kundlojalitet för dig?
- Hur arbetar er butik med kundlojalitet och kundrelationer?
- Anser ni att det är viktigt med lojala kunder? Om Ja, varför?
- Är det någon faktor som du anser är viktigare än någon annan när det kommer till att bygga kundlojalitet ur en butiks perspektiv?
- Hur har eran kommunikation med kunder förändrats när det kommer till exempelvis sociala medier?
- Vilken är den största utmaningen som ni märker av kopplat till kundlojalitet och kundrelationer?
- Tror du att synsättet på ICA som varumärke har förändrats någonting under de senaste 10 åren och om Ja, på vilket sätt?

- Upplever du skandaler på andra Ica butiker som påverkar varumärket även påverkar din butik eller är det viktigare vad ni gör här?
- Gör ni något för personalen för att på sikt främja kundlojalitet?
- Något ytterligare som vi inte tagit upp kopplat till kundlojalitet?

#### Intervjumall Ica-koncern

- Vad betyder ordet kundlojalitet för er?
- Hur arbetar Ica med kundlojalitet och kundrelationer?
- Hur viktigt är det att hålla och bygga kundrelationer?
- Vilka faktorer anser ni är viktigast när det kommer till att bygga kundlojalitet?
- Hur ser eran kommunikation med kunder ut, och hur tror ni det påverkar kundernas lojalitet mot Ica som varumärke?
- Vilka utmaningar märker ni av när det kommer till att främja kundlojalitet?
- Har synsättet på kundlojalitet för Ica förändrats under de senaste 10 åren? Om ja, hur?
- Jobbar ni med goodwill? Om ja, på vilket sätt?
- Hur stor påverkan har vad som händer i enstaka Ica-butiker på kundernas lojalitet gentemot Ica som varumärke tror ni?
- Vad gör ni för personalen i butikerna för att de ska trivas på jobbet?
- Något ytterligare/övrigt ni vill tillägga kopplat till kundlojalitet som inte behandlats i tidigare frågor?