



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Handelshögskolans Civilekonomprogram  
Magisteruppsats, ICU2009

# Icke-finansiella mål och mått

*En studie om överensstämmelsen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet*

*Magisteruppsats*  
Kristin Ericsson  
Linda Wang

*Handledare:*  
Christian Ax

**Ekonomistyrning**  
HT 2008



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

## **Tack!**

Vi vill rikta ett tack till alla som har bidragit till vår uppsats. Stort tack till vår handledare Christian Ax för all hjälp och konstruktiv kritik under uppsatsens gång. Tack till Sven Tengstam som har bidragit med kunskaper rörande framställningen av det empiriska materialet. Tack till alla respondenter som bidragit med sin kunskap och tid genom att ställa upp på intervjuer och enkätundersökningar.

Göteborg, januari 2009

Kristin Ericsson

Linda Wang



## Sammanfattning

*Magisteruppsats i ekonomistyrning, HT 2008*

*Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen,  
Ekonomistyrning*

**Författare:** Kristin Ericsson och Linda Wang

**Handledare:** Christian Ax

**Titel:** Icke-finansiella mål och mått. *En studie om överensstämmelsen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.*

**Bakgrund och problemdiskussion:** Strävan att uppnå mål är en grundläggande faktor som påverkar alla typer av företag. Dessa mål kan uttryckas i finansiella termer, men på senare år har även icke-finansiella mål och mått fått allt större betydelse. Kundnöjdhet och kundlojalitet har blivit viktiga måttstockar inom kundfokus och är två icke-finansiella faktorer som allt oftare går att finna i företags strategier och styrmodeller. Forskning visar att det finns många olika uppfattningar om kundnöjdhets och kundlojalitets innebörd och hur de kan studeras. Många studier inom ämnet har fokuserat på endast kundernas syn och få studier beaktar köp- och säljförhållanden där båda parter är företag.

**Syfte:** Denna studie syftar till att undersöka och analysera om det förekommer en överensstämmelse mellan leverantörers och kunders syn på vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet samt på relationen mellan begreppen.

**Metod:** Studien har genomförts i konferensbranschen och personliga intervjuer har gjorts med de leverantörer som ingår i studien. Enkäter och telefonintervjuer har legat till grund för insamlingen av data från kunderna. För att jämföra leverantörernas svar med kundernas, ombads respondenterna ange och poängsätta faktorer som de anser leder till kundnöjdhet och kundlojalitet samt ta ställning till hur relationen mellan begreppen uppfattas.

**Diskussion och slutsats:** Resultatet av studien visar att det till stor del råder överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning om faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Service är den faktor som flest leverantörer och kunder anser är viktig. Generellt sett anger emellertid kunder fler faktorer än leverantörer. Studiens resultat påvisar att vissa kunder tenderar att likställa kundnöjdhet och kundlojalitet medan leverantörer verkar särskilja begreppen åt. Således påvisar studiens resultat att det inte råder en fullkomlig överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	3
1.3	Syfte .....	5
<b>2</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>7</b>
2.1	Kundnöjdhet .....	7
2.1.1	Att skapa och mäta kundnöjdhet .....	8
2.2	Kundlojalitet .....	10
2.2.1	Att skapa och mäta kundlojalitet .....	12
2.3	Kopplingen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet .....	13
2.4	Kapitelsammanfattning .....	15
<b>3</b>	<b>Metod .....</b>	<b>17</b>
3.1	Val av undersökningsmetod .....	18
3.1.1	Undersökning i form av intervjuer .....	19
3.1.2	Undersökning i form av enkäter och telefonintervjuer .....	19
3.1.3	Förfarande inför insamling av data .....	20
3.1.3.1	Val av undersökningspopulation .....	20
3.2	Intervjuer med leverantörer .....	22
3.2.1	Datainsamling .....	22
3.2.1.1	Val och beskrivning av leverantörer .....	22
3.2.1.2	Val av respondenter .....	24
3.3	Enkäter och telefonintervjuer med kunder .....	25
3.3.1	Datainsamling .....	25
3.3.1.1	Val av kunder .....	25
3.3.1.2	Val av respondenter .....	26
3.4	Framställning av insamlad data .....	27
3.5	Studiens trovärdighet .....	27
3.5.1	Mätfel .....	27
3.5.2	Bearbetnings- och tolkningsfel .....	27
3.5.3	Reliabilitet .....	28
3.5.4	Validitet .....	29
<b>4</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>30</b>
4.1	Faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet .....	31
4.1.1	Vilka faktorer skapar kundnöjdhet? .....	31
4.1.1.1	Leverantörernas svar .....	31
4.1.1.2	Kundernas svar .....	34
4.1.2	Vilka faktorer skapar kundlojalitet? .....	36
4.1.2.1	Leverantörernas svar .....	36
4.1.2.2	Kundernas svar .....	39
4.1.3	Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning? .....	41
4.1.3.1	Kundnöjdhetsfaktorer .....	41



4.1.3.2 Kundlojalitetsfaktorer.....	42
4.2 Relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.....	43
4.2.1 Hur ser leverantörer och kunder på relationen?.....	43
4.2.1.1 Leverantörernas svar.....	43
4.2.1.2 Kundernas svar.....	44
4.2.2 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?.....	45
4.2.2.1 Blir nöjda kunder lojala?.....	45
4.2.2.2 Är lojala kunder nöjda?.....	46
<b>5 Diskussion och slutsats .....</b>	<b>47</b>
5.1 Faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet .....	47
5.1.1 Vilka faktorer skapar kundnöjdhet?.....	47
5.1.2 Vilka faktorer skapar kundlojalitet? .....	50
5.1.3 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?.....	52
5.2. Relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.....	53
5.2.1 Hur ser leverantörer och kunder på relationen?.....	53
5.2.2 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?.....	54
5.3 Slutdiskussion .....	55
5.4 Förslag till fortsatta studier.....	57
<b>Källförteckning .....</b>	<b>59</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>65</b>
Appendix I: Intervjufrågor .....	66
Appendix II: Enkätfrågor .....	67
Appendix III: Egenskaper som innefattas i respektive nöjdhetsfaktor.....	69
Appendix IV: Egenskaper som innefattas i respektive lojalitetsfaktor .....	70



## Figur- och tabellförteckning

Figur 1: 1. Studiens undersökningsmodell. ....	5
Figur 2: 1. Lojalitet som ett mentalt fenomen leder till attityder och fysiskt beteende.. ...	11
Figur 2: 2. Utvecklad modell av Dick och Basus indelning av lojalitet .....	11
Figur 2: 3. Förklaring av kundnöjdhet och kundlojalitet .....	13
Figur 3: 1. Disposition av kapitel 3. ....	17
Figur 4: 1. Studiens undersökningsmodell. ....	30
Figur 4: 2. Andel leverantörer och kunder som anger om nöjda kunder är lojala. ....	45
Figur 4: 3. Andel leverantörer och kunder som anger om lojala kunder är nöjda. ....	46
Figur 5: 1. Studiens undersökningsmodell. ....	47
Figur 5: 2. Studiens undersökningsmodell. ....	55
Tabell 3: 1. Dagskonferens erbjudande. ....	23
Tabell 3: 2. Herrgårds erbjudande. ....	23
Tabell 3: 3. Hotells erbjudande. ....	23
Tabell 3: 4. Restaurangs erbjudande.....	24
Tabell 3: 5. Spas erbjudande. ....	24
Tabell 3: 6. Större konferensers erbjudande. ....	24
Tabell 4: 1. Antal och andel leverantörer som anger varje kundnöjdhetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse. ....	31
Tabell 4: 2. Antal och andel kunder som anger varje kundnöjdhetsfaktor fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.....	35
Tabell 4: 3. Antal och andel leverantörer som anger varje kundlojalitetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse. ....	37
Tabell 4: 4. Antal och andel kunder som anger varje kundlojalitetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.....	40
Tabell 4: 5. Jämförelse mellan vilka faktorer som anses skapa kundnöjdhet bland leverantörer och kunder.....	42
Tabell 4: 6. Jämförelse mellan vilka faktorer som anses skapa kundlojalitet bland leverantörer och kunder.....	43
Tabell 4: 7. Leverantörers syn på relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. ....	44
Tabell 4: 8. Kunders syn på relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. ....	44



Tabell 5: 1. Leverantörers och kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet.....	48
Tabell 5: 2. Leverantörers och kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundlojalitet. ....	50



## 1 Introduktion

---

*Följande kapitel ger en bakgrundsbeskrivning av ämnet. Därefter följer en problemdiskussion och en redogörelse för studiens undersökningsmodell samt frågeställning. Avslutningsvis presenteras studiens syfte.*

---

### 1.1 Bakgrund

Strävan att uppnå mål är en grundläggande faktor som påverkar alla typer av företag. Dessa mål kan uttryckas i finansiella termer, men på senare år har utvecklingen gått mot att även icke-finansiella mål och mått fått allt större betydelse (Ax et al., 2005). De icke-finansiella målen kan i sin tur resultera i eller uppfylla finansiella mål, då exempelvis nöjda kunder kan leda till lönsamhet (Merchant och Van der Stede, 2007). I strävan att uppnå mål av både finansiell och icke-finansiell karaktär är det viktigt att anpassa företagets verksamhetsstyrning därefter. Denna styrning innehåller element som exempelvis planering, genomförande och uppföljning. Till följd av utvecklingen mot icke-finansiella mål har nya ekonomistyrningsmodeller och metoder vuxit fram och fått genomslag bland många företag (Ax et al., 2005).

Värdekedjemodellen är en av dessa ekonomistyrningsmodeller och innebär att företagets verksamhet ses som en rad processer, som vidare delas upp i aktiviteter (Porter, 1998). Samtliga processer och aktiviteter ska bidra till att skapa och höja kundvärdet och från denna modell har processtyrning utvecklats. Innan processtyrning tillämpas bör dock företaget göra kund- och marknadsundersökningar för att kunna uppskatta vilka faktorer som värderas av kunderna. Denna horisontella typ av styrning innebär därmed starkt kundfokus och det är av stor vikt att det råder hög grad av koordinering och samordning i hela värdekedjan (Ax et al., 2005). Kundfokuseringens påverkan på företag syns även genom decentraliserade organisationer med flera resultatenheter och tillämpning av metoder som TQM (total quality management) och JIT (just-in-time) (Söderlund, 1997; McNair et al., 2001). Den metod med inslag av icke-finansiella mått som kanske har fått störst genomslag är det balanserade styrkortet, vars upphovsmän Kaplan och Norton (1992) menar att ekonomistyrningen bör utvidgas för att även innefatta ett kundfokus. Det balanserade styrkortet beskriver utifrån ett företagsperspektiv hur företag kan arbeta för att uppnå nöjda kunder. Metoden tyder på att inom ekonomistyrning finns en uppfattning om hur företag kan gå tillväga för att ta hänsyn till den kundorientering som har vuxit fram, till exempel genom att analysera begrepp som servicekvalitet och kundnöjdhet (Storbacka et al., 1994).

Med ett starkt kundfokus krävs emellertid även en strategi som stämmer överens med faktorer som kvalitet, kundnöjdhet och kundlojalitet samt en förståelse för värdeskapande aktiviteter (Wayland och Cole, 1997). För att skapa komparativa fördelar kan företaget





tillämpa en marknadsbaserad strategi, som kan komma till uttryck i en kostnadsledande position eller en differentieringsstrategi, alternativt en resursbaserad strategi, som ser till företagets interna resurser som utgångspunkt för att skapa de komparativa fördelarna. Den marknadsbaserade och den resursbaserade strategiformen ser emellertid inte kunden som en aktiv del i den värdeskapande processen. Många forskare menar att det idag är nödvändigt att ha ett större fokus på kunder för att företagen ska nå lönsamhet (Wayland och Cole, 1997; Morgan et al., 2005). Många forskare rekommenderar därför strategier som syftar till arbetet med kundnöjdhet och kundlojalitet (Fornell, 1992; Reichheld, 1993; Rust och Zahorik, 1993) och allt fler företag använder information om kunderna i sina strategiska planeringsprocesser (Eskildsen et al., 2004). Fornell (1992) menar till och med att kundnöjdhet är det framtida nyckeltalet då det har visat sig kunna påverka företags lönsamhet. Företag behöver följaktligen tillämpa strategier som har mer fokus på kunden och dess perspektiv, se till vilka segment som påverkar värdeskapandet samt fokusera på relationer mellan leverantörer och kunder (Wayland och Cole, 1997).

Kundnöjdhet och kundlojalitet har således blivit viktiga måttstockar inom kundfokus och är två icke-finansiella faktorer som allt oftare går att finna i företags strategier och styrmodeller (Cravens et al., 1997). Kundnöjdhet är ett känslomässigt tillstånd som uppstår i kundens huvud som ett omdöme av en använd produkt, det vill säga en vara eller en tjänst, och erhålls när förväntningarna på varan eller tjänsten sätts i relation till utfallet (Söderlund, 1997; Liljander och Strandvik, 1994). När en tjänst produceras innebär det alltid en samverkan mellan leverantör och kund, det vill säga ett större socialt engagemang av parterna jämfört med vid produktion av en vara (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Insamling av kundnöjdhetsdata är vanligtvis den enskilt största kostnadsposten för marknadsavdelningar i många företag (Morgan et al., 2005). Många forskare menar att en stark kundnöjdhet kan åtföljas av kundlojalitet som kan yttra sig i form av ett fysiskt beteende, exempelvis återköp hos en leverantör, eller i form av ett mentalt tillstånd, det vill säga att kunden får ett känslomässigt band till en leverantör och dess vara eller tjänst (Jacoby och Chestnut, 1978). Skapande och bibehållande av lojala kunder anser de flesta företag är särskilt viktigt då försäljning till befintliga kunder många gånger bedöms vara mer lönsamt än försäljning till nya kunder, vilket ofta innebär rekryteringskostnader (Söderlund, 2000).

Söderlund (1997) menar emellertid att det finns en uppfattning bland företag att nöjda kunder per automatik blir lojala kunder. Kopplingen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet kan förvisso vara linjär men Reichheld (2000) menar att det bland annat beror på vilken bransch som avses. Om konkurrensen är hård är nöjdhet inte alltid tillräckligt för att kunden ska vara lojal. I branscher där konkurrensen däremot är mindre stark eller inte lika betydelsefull kan det istället räcka med att uppnå en grundnivå av kundnöjdhet för att kunden ska bli lojal (Reichheld, 2000). Skulle det däremot inte finnas någon valfrihet, det vill säga om kunden är tvingad att köpa en viss vara, tjänst eller varumärke hos en specifik leverantör, är kopplingen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet ej lika tydlig



(Holmberg, 2004). Då forskning har påvisat en ökad betoning på kundnöjdhet och kundlojalitet väcks funderingar kring hur företag resonerar i arbetet med dessa faktorer.

## 1.2 Problemdiskussion

Forskning inom marknadsföring beskriver vad som leder till kundnöjdhet respektive kundlojalitet samt hur begreppen kan komma till uttryck. Söderlund (2001) beskriver den allmänna uppfattningen som att kundlojalitet utvecklas ur kundnöjdhet. Bland företag som är leverantörer av varor eller tjänster kan därmed nöjda kunder leda till lojala kunder. Inom ekonomistyrningsområdet finns utvecklade modeller för företagens tillvägagångssätt att behandla frågorna om kundnöjdhet och kundlojalitet. Få studier har dock behandlat om begreppen särskiljs inom verksamhetsstyrning. Forskning visar att det finns många olika uppfattningar om begreppet kundlojalitets innebörd och hur det kan studeras. Trots detta läggs lite resurser på att klargöra vad kundlojalitet innebär då den allmänna uppfattningen är att alla har tillräcklig insikt i begreppets innebörd (Söderlund, 2000). Söderlund (1997, s. 12) hävdar till och med att många företag tror att *"en tillfredsställd kund är en lojal kund"*, vilket är ett synnerligen okritiskt förhållningssätt till kundnöjdhet och kundlojalitet. Denna diskussion väcker frågan om synen på begreppen inom ekonomistyrning är för otydlig. Har leverantörer och kunder samma syn på begreppen eller är företagets arbete med kundnöjdhet och kundlojalitet otillräckligt för att förstå kundernas behov? Med ovanstående resonemang i åtanke ämnar denna studie utreda hur leverantörer respektive kunder ser på kundnöjdhet och kundlojalitet. Särskiljs begreppen från varandra eller är den allmänna uppfattningen att begreppen har samma innebörd?

Beträffande tidigare studier som berör begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet har olika branscher studerats och olika undersökningsmodeller har tillämpats. Studier har bland annat gjorts om kundlojalitet i banksektorn (Jacobsen et al., 2004; Rust och Zahorik, 1991; Hallowell, 1996) om värdeskapande aktiviteter i hotellbranschen (Jönsson och Ericsson, 2007) och identifiering av intäktsdrivare i kläddetaljhandelsbranschen (Nissen et al., 2007). I vissa av de nämnda branscherna kan det vara svårt att påvisa om en koppling mellan begreppen existerar, då till exempel banksektorn karaktäriseras av höga bytesbarriärer som minimerar kundernas möjlighet att vara illojala (Grønhaug och Gilly, 1991). I denna sektor blir därmed vikten av kundnöjdhet inte lika avgörande för att uppnå kundlojalitet (Fornell, 1992). Av nämnda studier är det dessutom endast studien om hotellbranschen som till viss del behandlar förhållandet mellan business-to-business, men studien går inte djupare in på om kundnöjdhet och kundlojalitet särskiljs av leverantörer respektive kunder och om det råder en otydlig bild av begreppens innebörd. Det finns dock ytterligare exempel på studier som berör ämnet kundnöjdhet och kundlojalitet i business-to-business-förhållanden. Molinari et al. (2008) undersöker vilken typ av lojalitet som är mest framträdande inom fraktbranschen i USA, men ingen kartläggning görs över vilka faktorer som gör att kunder blir lojala. Lages et al. (2008) gör en undersökning om e-handel, men tar endast hänsyn till kundsidan och utelämnar leverantörernas perspektiv. Morgan et al. (2005) har genomfört en studie som visar hur



information gällande kundnöjdhet kan mätas och användas när det handlar om business-to-consumer. Däremot saknas en koppling till kundlojalitet och hur det kan mätas. Kundlojalitet är dessutom en komplicerad faktor att studera och det råder en brist på ingående studier om kundlojalitet som ett faktiskt handlingsbeteende (Storbacka et al., 1994; Söderlund, 2006). Således finner författarna till denna studie att det vore intressant att i första hand studera hur leverantörer och kunder ser på begreppet kundlojalitet med hänsyn till kunders beteenden, inte med avseende på deras eventuella känslomässiga band till en leverantör inom ramen för kundlojalitet som en mental dimension.

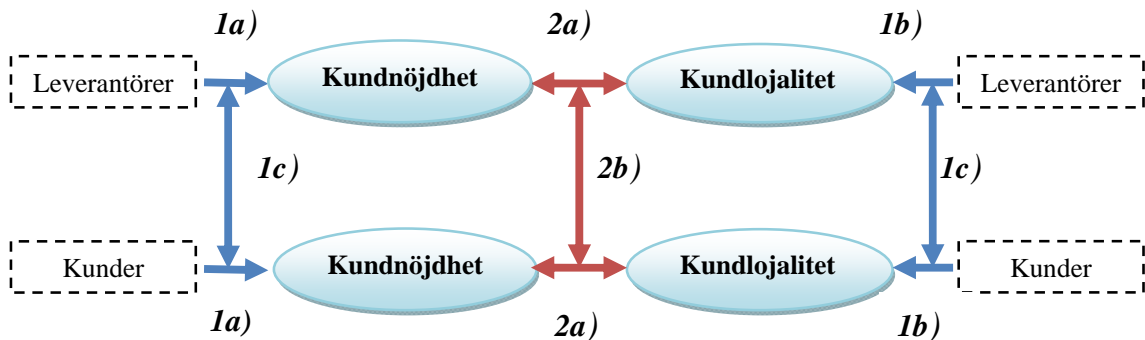
Inom forskningslitteratur anses det möjligt att identifiera värdeattribut definierade av kunden. Vid segmentering av kundgrupper visar det sig även att kunder har olika preferenser och betalningsviljor till olika produktattribut (McNair et al., 2001). McNair et al. (2001) undersöker länken mellan värdet som kunder sätter på produktattribut och företagets kostnader för att tillhandahålla dessa attribut. Genom att låta respondenterna gradera faktorer som anses skapa värde, kan båda parter värdering jämföras. Med inspiration av denna undersökningsmetod avser författarna använda liknande teknik för denna studie för att söka identifiera de faktorer som leverantörer och kunder anser skapa kundnöjdhet och kundlojalitet. Tidigare nämnda studier har till större del endast inriktats mot business-to-consumer (Molinari et al., 2008), vilket gör det intressant att utreda om det finns några skillnader i relationen mellan begreppen när det gäller business-to-business. När ett företag köper en vara eller tjänst måste hänsyn tas till fler personer och faktorer än den enskilda individens behov och önskemål. Köpbeslut tagna av företagskunder tenderar därför att vara mer rationella jämfört med för privatkunder. Beslut baseras i mindre utsträckning på känslomässiga preferenser och därför kan det antas att det förekommer skillnader mellan vad som skapar nöjdhet och lojalitet bland företagskunder och bland privatkunder (Hill och Alexander, 2000). Wayland och Cole (1997) menar att redan utvecklade ekonomistyrningsmodeller inte utgår från vad kunderna själva definierar som värdeskapande och därför är det av stor betydelse att denna studie tar hänsyn till både leverantörers och kunders perspektiv på begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet. Således bör en undersökningspopulation innehålla både leverantörer och kunder.

Denna studie genomförs i en bransch som kombinerar varor och tjänster och valet har fallit på konferensbranschen. Konferenser har blivit ett allt mer förekommande inslag i dagens företagsklimat. Anledningar till att ha konferenser kan vara flera. De kan till exempel utgöra en mötesplats för att stärka sammanhållningen bland personal, bidra till att kunna genomföra interna och externa utbildningar eller vara i rekreationssyfte. Valet av konferensanläggningar som utgångspunkt i studien grundas på att det finns ett stort utbud av leverantörer som i grunden erbjuder en likvärdig vara och tjänst, det vill säga en lokal med möjlighet till teknisk utrustning och service av olika slag. Det innebär att kunder i denna bransch har möjlighet att vara illojala, vilket är en förutsättning för att mäta lojalitet. I vissa fall kan det finnas en samordnare av bokning av konferenser hos kunden, vilket underlättar för insamling av data. Konferenser utgör inte heller någon



betydande kostnadspost för kunderna och det innebär att de har naturliga incitament till att göra återköp, då konferenser följaktligen ofta sker flera gånger om året. Skulle konferenser utgöra en stor kostnadspost skulle bokningarna möjligtvis centraliseras och kunden skulle rimligtvis ha ett stående avtal med en leverantör för att garantera lägre pris. I detta fall skulle de naturliga incitamenten till återköp reduceras då avtalet står över nöjdhet och lojalitet. Med dessa aspekter i åtanke anser författarna att konferensbranschen utgör en bra utgångspunkt för att studera kundnöjdhet och kundlojalitet.

Ovanstående resonemang leder fram till studiens undersökningsmodell med tillhörande frågeställningar:



Figur 1: 1. Studiens undersökningsmodell.

- 1
  - a) Vilka faktorer anser leverantörer respektive kunder skapar kundnöjdhet?
  - b) Vilka faktorer anser leverantörer respektive kunder skapar kundlojalitet?
  - c) Råder det överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet?
- 2
  - a) Vilken uppfattning har leverantörer respektive kunder om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet?
  - b) Råder det överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet?

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera vilka faktorer leverantörer anser är viktiga för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet samt att jämföra dessa faktorer med vad kunder menar gör dem nöjda och lojala. Syftet är även att undersöka leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet för att därefter kunna utröna om berörda parter syn på begreppen och deras innebörd skiljer sig åt samt om begreppen tycks vara svåra att hålla isär. Genom att utforska faktorernas betydelse för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet kan information göras tillgänglig



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

för leverantörer så att en högre förståelse uppnås angående vad kunder värdesätter i ett erbjudande. Således kan företag lättare utforma och anpassa strategi och styrning på ett sätt som ökar kundförståelsen.



## 2 Teoretisk referensram

---

*Den första och andra delen av detta kapitel beskriver kundnöjdhet respektive kundlojalitet och hur dessa begrepp kan yttra sig och mätas. Tredje delen behandlar kopplingen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. Avslutningsvis återfinns en sammanfattning av kapitlet.*

---

### 2.1 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet kan definieras som ett tillstånd i kundens huvud som är ett resultat av att kunden har tagit del av ett erbjudande från en leverantör (Söderlund, 2001). Kundnöjdhet utgår från kundens förväntningar av ett erbjudande i relation till kundens bedömning av utfallet av samma erbjudande efter köp eller användning (Johnson och Gustafsson, 2000; Söderlund, 2001). Att finna en fullständigt accepterad definition av begreppet kundnöjdhet är inte helt enkelt, vilket visar sig i en studie av Giese och Cote (2000) som har analyserat inte mindre än 20 olika definitioner av begreppet. Kotler (2000) för fram tre dimensioner av kundnöjdhet. Om erbjudandet inte lever upp till kundens förväntningar resulterar det i att kunden blir otillfredsställd. Skulle leverantörens erbjudande däremot uppfylla förväntningarna blir kunden tillfredsställd. Om bedömningen av utfallet överträffar kundens förväntningar blir nivån av kundnöjdhet hög (Söderlund, 1997; Kotler, 2000).

Enligt Söderlund (1997) kan kundnöjdhet ses från två nivåer; utifrån erbjudandets olika delar eller utifrån kundens sammantagna omdöme av erbjudandets samtliga delar, vilket innebär att kundtillfredsställelse kan ses som utfallet av en specifik händelse respektive den ackumulerade upplevelsen. Kunskapen är dock begränsad om hur de två nivåerna förhåller sig till varandra eftersom få studier behandlar båda aspekterna (Anderson et al., 1994; Söderlund, 1997).

En studie av Geyskens och Steenkamp (2000) visar att det finns två väsentliga typer av kundnöjdhet: ekonomisk nöjdhet, som handlar om kundens bedömning av de ekonomiska fördelar som är förknippade med en leverantör; samt social nöjdhet, vilket innefattar kundens bedömning av psykosociala fördelar med en viss leverantör. Detta kan komma till uttryck i att leverantören exempelvis visar respekt för och är behjälplig kunden. Vidare identifierar Fournier och Mick (1999) olika typer av kundnöjdhet, exempelvis tillfredsställelse, njutning, överraskning, förtroende och kärlek. Då begreppet nöjdhet har olika dimensioner kommer således samma vara eller tjänst åstadkomma olika grad av kundnöjdhet beroende på vilken dimension av begreppet kunden har i åtanke (Söderlund, 2001), det vill säga att tolkningen av begreppet är subjektiv (Söderlund, 1997).





### 2.1.1 Att skapa och mäta kundnöjdhet

För att uppnå kundnöjdhet krävs att leverantören vet vad kunder efterfrågar och varför. Därför kan samverkan mellan organisationens olika avdelningar bidra till att klargöra kundens behov och hur företaget ska tillgodose dessa (Söderlund, 1997). För många led mellan beslut och handling kan innebära att det tar lång tid innan ett beslut faktiskt genomförs och kan ofta leda till svårigheter att tillgodose alla kunders behov. En horisontell organisation på leverantörssidan ger medarbetare med kundkontakt befogenheter att direkt hantera problem som kan uppstå (Kennedy och Widener, 2008). Kundfokusering i horisontella organisationer fungerar dock bäst i sammanhang där kunders behov och preferenser är föränderliga och komplexa. Dessutom spelar företagsledningens inställning till organisationens förhållning till kundnöjdhet stor roll. Ledningen påverkar sina organisationsmedlemmar och potentiella arbetstagare genom bland annat sin retorik, personalutbildning och kopplingen mellan prestation och belöning (Söderlund, 1997). Med avseende på handel mellan företag, det vill säga business-to-business, är det vid beaktande och utvärdering av kundnöjdhet viktigt att leverantören tar hänsyn till att flera beslutsfattare och medarbetare kommer i kontakt med leverantören. På så sätt är det mer troligt att leverantören uppnår en tillfredsställande nivå av kundnöjdhet (Chumpitaz och Papparoidamis, 2004).

För att mäta kundnöjdhet kan leverantören se till vilka delar i erbjudandet som leder till att kunden blir nöjd (Söderlund, 1997). En annan möjlighet är att leverantören ser till den globala nivån, det vill säga kundens helhetsbedömning av erbjudandet (Anderson et al., 1994), vilket ökar sannolikheten för att mätningen faktiskt är relevant. Då utgångspunkten för mätning är kundens behov, inte leverantörens, är bedömningen ett resultat av kundens subjektiva uppfattning (Söderlund, 1997). Det går även att se ett erbjudande som en värdekedja med tre nivåer: en kärnprodukt, ett utökat erbjudande eller en totallösning (Wayland och Cole, 1997). Således har Wayland och Cole (1997) omarbetat Porters traditionella värdekedja, som nämndes i avsnitt 1.1, för att tillämpa på kunder genom att delarna i värdeerbjudandet kan ses som de olika aktiviteterna i värdekedjan. Hill och Alexander (2000) för ett liknande resonemang om att leverantören måste tillhandahålla en grundnivå av kvalitet på sina varor och tjänster för att kunna överleva i branschen. Exempelvis måste flygbolag uppnå en viss säkerhetsnivå eftersom det är en grundförutsättning. Dessa grundläggande faktorer benämns även hygienfaktorer och är således nödvändiga element som en leverantör måste tillhandahålla (Hume, 1995). Utöver hygienfaktorerna behöver varje leverantör dessutom ha särskiljande drag som utmärker dem från konkurrenterna i samma bransch, vilket exempelvis kan yttra sig i hög grad av flexibilitet och service. Hill och Alexander (2000) benämner dessa särskiljande drag differentierande faktorer som syftar till att förhöja kundens upplevelse.

Kundnöjdhetsmätningar kan vara problematiska om de utformas på fel sätt. Kritik har riktats mot förväntnings- och kundmissnöjdhetsmodeller som endast framhäver kundernas värderingar och önsknings snarare än förväntningar i förhållande till nöjdhet (Payne och Holt, 2001). Hill och Alexander (2000) menar dessutom att många



leverantörer utför kundundersökningar som inte är användbara för att avgöra huruvida leverantören är bra på att göra det kunden värdesätter mest. Detta beror på att många undersökningar är utformade på ett sätt som gör att kunder endast besvarar frågan om hur nöjd kunden är med sin leverantör och inte utreder vilka egenskaper kunden värdesätter. För att en studie ska kunna tillföra väsentlig information angående hur leverantörer bör agera för att uppnå högre kundnöjdhet måste den ge information om kunders prioriteringar och likaledes om leverantörers prestationer. Vidare skriver Hill och Alexander (2000) att för att kunna erhålla maximalt värde från undersökningen bör leverantören använda resultaten för att bestämma vad som behöver förbättras, vilket i sin tur leder till att leverantören kan fokusera på de faktorer som bidrar mest till att öka kundnöjdheten. Det kan emellertid vara svårt att mäta kundens faktiska nöjdhet då många kunder väljer att justera värdena uppåt så att deras val ska framstå som förnuftiga. Är en kund missnöjd kan det av andra uppfattas som att kunden inte samlat tillräckligt med information innan köpet eller som att leverantören inte anser det värt att tillfredsställa kundens behov (Söderlund, 1997).

Att samla in information om kunden och dess behov samt att lära sig om olika kundgrupper hamnar oftast på marknadsförarnas bord. Att sedan hålla kunden nöjd blir en uppgift för medarbetare som arbetar direkt mot kund (Wayland och Cole, 1997). Tanken bakom att tillfredsställa medarbetarnas intressen har stor betydelse för hur kunderna uppfattar leverantören, eftersom många studier visar att nöjda medarbetare arbetar hårdare och tjänar kunder mer effektivt vilket leder till att även kunder blir nöjdare (Mägi och Julander, 2005; Holmberg, 2004). Som ett steg till att få nöjdare medarbetare som känner ett större ansvar att tjäna företaget är det viktigt att de anställda får rätt utbildning för det arbete de ska utföra samt att de får återkoppling och respons på hur de har genomfört sina uppgifter (Moliner et al., 2008).

Söderlund (1997) menar att begreppet kundnöjdhet blir intressant för en leverantör först när kundnöjdheten resulterar i effekter som är fördelaktiga för leverantören. Det finns studier som visar vilka faktorer som har ett direkt eller indirekt samband med kundnöjdhet och intäkter. En av dessa faktorer är produktkvalitet som kan påverka leverantörens intäkter antingen direkt eller indirekt via kundnöjdhet. Det har även påvisats ett samband mellan ökad produktkvalitet och ökad betalningsvilja, det vill säga att kunder är villiga att betala mer för en högre produktkvalitet (Babakus et al, 2004). Produktkvalitet har dessutom visat sig ha en indirekt påverkan på leverantörers intäkter via produktpris. Således kan leverantörer, genom att öka kvaliteten på de varor eller tjänster det erbjuder, göra kunderna mindre priskänsliga (Shapiro, 1983).

De senaste decennierna har karaktäriserats av att kundernas förhandlingskraft gentemot sina leverantörer blivit större i takt med en ökad medvetenhet hos kunderna samt att de har bättre kunskap om vad de kan begära av leverantörerna i form av produktutveckling och service (Mägi och Julander, 2005). Kunden kan försäkra sig om kundnöjdhet genom förarbete, det vill säga genom att analysera sina behov och jämföra dessa med vad olika





leverantörer på marknaden erbjuder (Söderlund 2000). Således har kundernas makt relativt leverantörerna ökat och kundaspekter har blivit allt viktigare för leverantörer att ta hänsyn till (Mägi och Julander, 2005). I takt med att kundfokus har blivit en central del av det säljande företags styrning har också viljan att analysera kundens beteenden ökat (McMullan och Gilmore, 2008). Det råder emellertid inte alltid enig mening mellan leverantör och kund om vad som skapar värde och kundnöjdhet. Bhote (1996) beskriver en undersökning som syftar till att fastställa hur bra kunderna anser att deras leverantörer förstår deras behov. Studien visar att två tredjedelar av kunderna anser att leverantörerna har missförstått något eller mycket angående vilka behov kunderna har. Avslutningsvis bör det nämnas att det är svårt att dra en generell slutsats om kundnöjdhet eftersom alla kunder har olika preferenser och betalningsviljor för samma produktattribut (Wayland och Cole, 1997).

## 2.2 Kundlojalitet

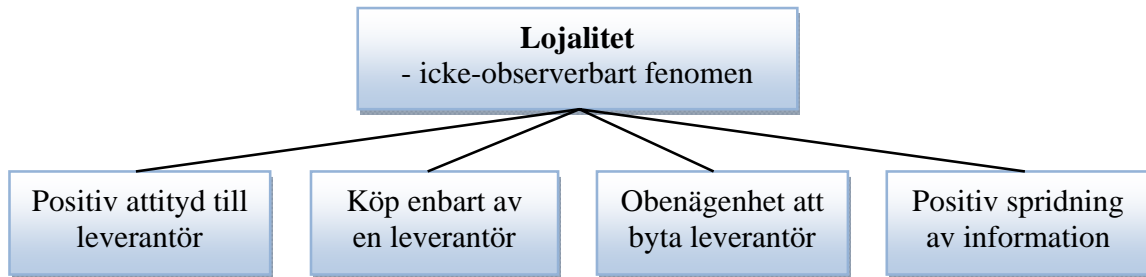
Forskning inom kundlojalitet har bedrivits sedan 1920-talet (Holmberg, 2004) och kundlojalitet beskrivs som den nya viktiga faktorn istället för kundnöjdhet som tidigare har haft den mest centrala rollen för kundfokus (Bhote, 1996). Söderlund (2001) menar att kundlojalitetens betydelse har ökat i takt med en tilltagande konkurrens mellan leverantörer samt att de varor och tjänster som erbjuds blir allt mer likvärdiga. Av den orsaken är det lättare att bearbeta befintliga kunder än potentiella kunder (Söderlund, 2001). Kärnan i de allra flesta definitioner är att kundlojalitet innebär *"en benägenhet att fortsätta handla i en viss butik eller köpa ett visst varumärke"* (Holmberg, 2004, s.8). Detta påstående betyder att lojalitet är något som varar över tid. Kundlojalitet sträcker sig inte heller endast till en specifik vara, tjänst eller ett varumärke, utan kan utökas till leverantörens samtliga erbjudanden (Bhote, 1996; Söderlund, 1997). Forskare hävdar dessutom att möjligheten för kunden att kunna vara illojal mot en vara, tjänst eller ett varumärke är en förutsättning för att ett beteende ska kunna handla om lojalitet (Jacoby och Kyner, 1973).

Liksom för kundnöjdhet går liknande begreppsdjungler att finna för kundlojalitet (Hill och Alexander, 2000) och Söderlund (2000) har gjort en ansats att klargöra och tolka olika definitioner av begreppet. Han menar att olika forskare använder sig av olika definitioner och att enighet i frågan är svår att uppnå. Det gör att studier om kundlojalitet kräver tydliga definitioner och klarhet om vilka dimensioner som inkluderas och hur de förhåller sig till varandra, särskilt då det gäller beteende- och känslomässiga tillstånd som leder till kundlojalitet (Söderlund, 2006). En avvägning bör därför göras för varje undersökning av vilka faktorer som ska inkluderas i begreppet. Inbegrips alltför många beståndsdelar lämnas inget utrymme för externa faktorer att kunna påverka eller påverkas av kundlojalitet (Söderlund, 2001).

Ur Söderlunds (2000) resonemang angående olika definitioner av begreppet kundlojalitet går det att urskönja att lojalitet kan betraktas utifrån två olika världar: den mentala och den fysiska. Kundlojalitet som ett mentalt tillstånd och som ett fysiskt beteende är



emellertid inte helt skilda från varandra (Söderlund, 2000). Att känna lojalitet kan leda till en rad olika fysiska beteenden (Johnson och Gustafsson, 2000) som är uttryck för det mentala tillståndet av lojalitet. Det mentala tillståndet utgör således inte i sig självt inte ett observerbart fenomen utan innefattar kundens attityd och intention i förhållande till ett objekt (Söderlund, 2000).



**Figur 2: 1.** Lojalitet som ett mentalt fenomen leder till attityder och fysiskt beteende. Från Söderlund (2000), s. 28.

Lojalitet kan som synes komma till uttryck genom flera observerbara beteenden (Söderlund, 2000), vilket åskådliggörs i figur 2:1. Den fysiska världen avser kundens beteende som kan observeras och är synligt för andra. Dessa beteenden kan komma till uttryck på olika sätt, varav det vanligaste är återköp hos en leverantör (Hallowell, 1996).

I tidigare lojalitetsforskning har den fysiska dimensionen varit den dominerande. Efter att begreppen falsk och sann lojalitet inom den mentala dimensionen introducerades av bland annat Day (1969), ansågs det att lojalitet borde betraktas utifrån både en fysisk och en mental dimension (Söderlund, 2001). Utifrån dessa dimensioner kan kunder känna olika typer av lojalitet vilket åskådliggörs i figur 2:2.

#### Beteendemässig fysisk lojalitet

		Låg	Hög
Relativ mental attityd	Hög	Latent lojalitet	Sann lojalitet
	Låg	Ingen lojalitet	Falsk lojalitet

**Figur 2: 2.** Utvecklad modell av Dick och Basus indelning av lojalitet. Från Dick och Baus (1994), s. 101.

Den sant lojala kunden har starka känslomässiga band till varan eller tjänsten och är därför inte särskilt benägen att byta leverantör. Falsk lojalitet innebär däremot att kunden inte har några känslomässiga band till den vara eller tjänst leverantören erbjuder. Detta innebär att kunden är lojal leverantören fram till dess att den erhåller ett mer förmånligt



erbjudande. Sann och falsk lojalitet är dock svårskiljaktigt vid beaktande av köpbeteendet eftersom båda aspekterna leder till att kunden gör återköp hos leverantören, det vill säga att lojaliteten yttrar sig i fysisk form (Söderlund, 2001). Medan vissa forskare hävdar att lojalitet endast ska ses som ett mentalt tillstånd, menar andra att det är det observerbara beteenden som är viktigt. Enligt det senare synsättet ingår inte det som skulle kunna förklara det fysiska beteendet i definitionen (Söderlund, 2000). Dick och Basu (1994), två framstående forskare när det gäller kundlojalitet, anser däremot att lojalitet varken ska ses som enbart ett mentalt tillstånd eller som ett beteende. Sann lojalitet uppstår först då kunden uppvisar ett lojalt beteende och en hög lojal attityd. En kund med ett lojalt beteende men utan lojal attityd har en falsk lojalitet, medan en lojal attityd utan ett lojalt beteende medför en latent lojalitet. Kunder med varken hög lojal attityd eller lojalt beteende är inte lojala över huvudtaget (Söderlund, 2000).

I vissa sammanhang är det dock av betydelse att kunna skilja de olika dimensionerna av kundlojalitet åt. Ibland är det kundbeteendet som är viktigt, inte vad kunderna känner eller tänker. För att förstå varför kunder beter sig på ett visst sätt hävdar därför Söderlund (2000) att det viktigt att inte inkludera alltför många egenskaper i begreppet utan att se det fysiska beteendet som ett enskilt fenomen. Att endast se kundlojalitet som ett beteende möjliggör även för att analysera hur faktorer som bytesbarriärer och personliga faktorer påverkar kundernas beteenden (Söderlund, 2000).

### **2.2.1. Att skapa och mäta kundlojalitet**

Att skapa lojalitet bland kunder har blivit allt viktigare eftersom det medför flera fördelar för leverantören. Reichheld (2000) framhåller att det är lättare att uppnå en stabil marknadsandel med en lojal kundgrupp samt att det innebär en kostnadsbesparing eftersom leverantörer spenderar fem gånger mindre på en befintlig kund jämfört med en ny kund. Det är däremot viktigt för leverantörer att klargöra sina definitioner av begreppet kundlojalitet samt vad de vill uppnå. Att uppnå en kundlojalitet som motsvarar 100 procent behöver inte vara en affärsmässigt bra målsättning (Reichheld, 2000). Risken finns att företaget attraherar en kundgrupp som kräver alltför mycket resurser i förhållande till den lönsamhet kundgruppen genererar (Jones och Sasser, 1995).

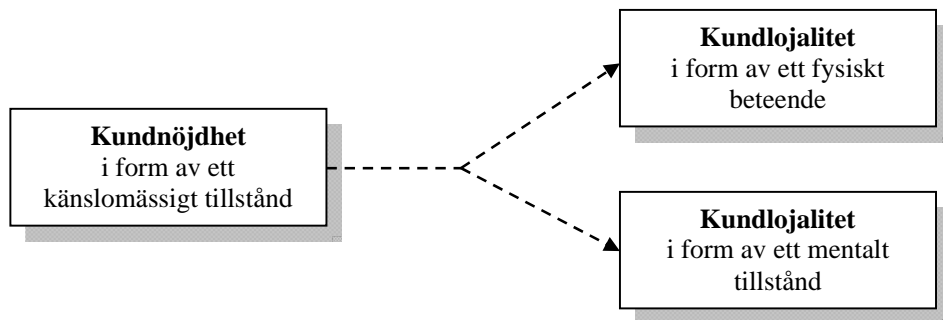
Söderlund (2001) gör en grov uppdelning av orsakerna till varför kunder är lojala en viss leverantör och trycker här på två grupper av faktorer: de som tar fasta på att kunden önskar fortsätta vara lojal på grund av att företagets erbjudande tillfredsställer de behov kunden har samt de faktorer som inskränker kundens alternativtill till att fortsätta köpa av en viss leverantör. Söderlund (1997) menar att beroende på vilket strategival leverantören gör kan det få olika effekter på kundlojalitet. En defensiv strategi handlar om att bygga bytesbarriärer så att kunderna gör återköp hos samma leverantör på grund av de höga kostnader som uppstår vid byte av leverantör. Det finns således flertalet fördelar med lojala kunder eftersom de kan motverka konkurrens, men det kan stundtals vara svårt för leverantörer att veta hur de ska öka kundlojaliteten (Holmberg, 2004). En offensiv strategi handlar istället om att förvärva nya kunder genom att öka marknadens storlek samt att öka marknadsandelen (Fornell, 1992).



Sedan tidigare finns flertalet studier som förklarar kundlojalitet utifrån beteende- eller känslotillstånd (Söderlund, 2006). McMullan och Gilmore (2002) för diskussionen vidare genom att utveckla en skalmodell som mäter lojalitetsutveckling. Modellen kan användas av företagsledningar som informationsunderlag för att utveckla strategier och kartlägga kundsegment. Generella skalmodeller kan dock vara problematiska och Johnson och Gustafsson (2000) menar att vid mätning av kundlojalitet bör mätmetoden anpassas till de specifika förutsättningarna i branschen.

### 2.3 Kopplingen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet

Söderlund (1997) menar att en av de viktigaste anledningarna till det ökade intresset för kundnöjdhet har att göra med de förväntningar som finns om ett samband mellan kundnöjdhet och kundens beteende. Hallowell (1996) diskuterar, liksom Söderlund (2000), kundnöjdhetens påverkan på kundlojalitet i två dimensioner: lojalitet i form av ett fysiskt beteende samt lojalitet i form av ett mentalt tillstånd som åskådliggörs i figur 2.3.



Figur 2: 3. Förklaring av kundnöjdhet och kundlojalitet.

Lojalitet som beteende kommer i uttryck när kunden vid köp väljer att återkomma till eller utöka köpen hos samma leverantör. Lojalitet som mentalt tillstånd ytrar sig i kundens känslomässiga band gentemot varan, tjänsten eller varumärket. Dessa band definierar således kundens lojalitet gentemot en leverantör (Hallowell, 1996; Jacoby och Chestnut, 1978).

Kotler (1994) framhåller att kundnöjdhet är nyckeln till att en leverantör kan behålla sina kunder. Dessutom har det konstaterats att kundens grad av nöjdhet till en specifik leverantör påverkar den framtida relationen till leverantören (Roberts et al., 2003). En aspekt som dock måste beaktas gällande skapandet av kundrelationer är att det måste vara lönsamt, det vill säga att intäkterna från skapade kundrelationer måste vara högre än kostnaderna (Wayland och Cole, 1997). En hög nivå av kundnöjdhet som leder till ökad kundlojalitet kan som bekant komma till uttryck i att kunder talar väl om företaget, vilket medför att leverantören får ett gott rykte samt att kostnaden för att attrahera nya kunder sänks (Anderson, 1998). Genom en ökad lojalitet bidrar kundnöjdhet till att säkra



framtida intäkter (Rust et al., 1994) och reducera kostnader för framtida transaktioner samt till att minska priselasticiteten (Anderson, 1996; Anderson et al., 1994). Reichheld och Sasser (1990) menar att ju längre tid leverantören behåller en kund, desto mer intäkter genereras från denna. Dessutom kan kostnader reduceras om leverantören arbetar för att behålla befintliga kunder, dels genom att reducera de initiala kostnader som krävs för att locka till sig kunden och dels genom att nöjda kunder kostnadsfritt kan marknadsföra och sprida information till sin omgivning (Söderlund, 1997).

Till följd av den ökade tonvikten på nöjda och lojala kunder behandlar Söderlund (1997) två huvudsakliga typer av beteenden som kan uppstå till följd av kundnöjdhet. Det ena beteendet är kundens spridning av information angående det erbjudande kunden blivit nöjd med. Bhote (1996) nämner en studie genomförd av Fortune magazine som fann att nöjda kunder i genomsnitt berättar för fem personer i sin omgivning om den positiva varan eller tjänsten som leverantören erbjudit. Om upplevelsen däremot är av negativ karaktär kommer informationen att spridas till i genomsnitt nio personer. Kundernas missnöje kan leda till en minskning av leverantörens kundkrets idag och även i framtiden. Nuvarande kunder kan utebli och förlorar leverantören sina lojala kunder kan den gå miste om betydande intäkter, eftersom denna kundgrupp genererar större vinster än andra kundgrupper (Bhote, 1996). Det är följaktligen mycket viktigt att leverantörer tillfredställer sina kunder. Den andra typen av beteende som Söderlund (1997) anger är kundens återköpsbeteende som kan påvisa att kunden är lojal en viss leverantör eller en vara eller tjänst. Kundlojalitet är således en viktig faktor att beakta för leverantörer med stort kundfokus då den kan uppstå som en följd av att leverantören har skapat hög kundnöjdhet (Söderlund, 2001).

Söderlund (2001) menar dock att kundnöjdhet inte ensamt kan förklara varför en kund är lojal eller inte, utan det måste även tas hänsyn till andra faktorer som påverkar lojalitet. En anledning till varför en hög kundnöjdhet inte alltid åtföljs av en hög grad av kundlojalitet är att det skett en förändring i kundens syn på hur väl leverantörens erbjudande kan tillfredsställa kundens behov. Detta kan bero på att kundens behov har förändrats eller att leverantörens erbjudande har modifierats, till exempel genom ny strategi eller förändrad teknik (Söderlund, 2001). Jones och Sasser (1995) menar att även konkurrens kan påverka förhållandet mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. I branscher med få konkurrenter kan kundlojaliteten vara högre än kundnöjdheten. Är konkurrensen däremot hög behöver inte en hög grad av kundnöjdhet leda till att kundlojaliteten blir lika hög (Reichheld, 2000; Jones och Sasser, 1995). Kotler (2004) förklarar detta med att i branscher som saknar konkurrens, det vill säga där det exempelvis råder en monopol-situation, tenderar kunder att vara lojala en leverantör oberoende graden av nöjdhet. Det kan antas vara en ideal situation, men den konkurrensbefriade leverantören utsätts för stora risker om kunderna är missnöjda under en lång tid. Skulle företaget förlora sin ensamrätt kan det få svåra följder om kunderna väljer att byta till en konkurrent. Därför menar Kotler (2004) att det är av stor vikt att även leverantörer som har en stor marknadsandel på grund av monopolliknande förhållanden måste se över sina kunders



nöjdhet och lojalitet. Storbacka et al. (1994) har konstaterat att även servicekvalitet är en viktig faktor för att skapa kundnöjdhet. Studien påvisar att service har en positiv påverkan på kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet, det vill säga service påverkar styrkan i förhållandet till kunderna. Det bör emellertid påpekas att Storbacka et al. (1994) hävdar att studien ska kunna appliceras på hela servicebranschen trots att studien endast innehåller exempel från den finansiella tjänstesektorn. Grønhaug och Gilly (1991) har dock tidigare fastställt att sektorn utmärks av höga bytesbarriärer som ofta leder till att kundlojalitet kan uppstå av andra anledningar än kundnöjdhet.

Söderlund (2006) konstaterar att i många fall har leverantörer en felaktig föreställning om att nöjda kunder automatiskt blir lojala samt att lojala kunder alltid är nöjda. Bote (1996) menar att korrelationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet kan variera beroende på studie och han nämner en studie inom tillverkningsindustrin som påvisar en avsevärt högre andel nöjda kunder jämfört med andelen lojala kunder. Även Reichheld (1994) redogör för hur en kund kan vara nöjd utan att nödvändigtvis vara lojal mot en leverantör. Söderlund (1997) menar att det kan bero på att kunden vill ha omväxling eller att köpet har så pass liten betydelse att nöjdhet inte återspeglas i återköp. Samtidigt kan kunder även vara lojala utan att egentligen vara nöjda (Reichheld, 1994). Detta kan ha sin grund i att kunden upplever byte av leverantör tidsödande eller att det är förknippat med höga kostnader (Grønhaug och Gilly, 1991). Söderlund (1997) hävdar att det kan bero på att utbudet är begränsat eller att marknaden präglas av monopol.

## 2.4 Kapitelsammanfattning

Kundvärde är centralt för att företag ska kunna skapa komparativa fördelar och långsiktig framgång. Genom att identifiera kundens behov och anpassa leverantörens produkter och tjänster efter dessa, kan större kundvärde skapas. Kunder kan ställa allt högre krav på sina leverantörer vilket har lett till en ökad kundorientering för att leverantörerna bättre ska förstå vad kunderna vill ha och är villiga att betala för. Ett steg i att uppnå och förbättra kundvärdet är att analysera begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet. Detta är av särskild betydelse då studier visat att det inte alltid råder en samstämmig mening mellan leverantörer och kunder om vad som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet.

Vid mätning av kundnöjdhet kan leverantören kartlägga vilka delar i ett erbjudande som kunden värdesätter. Dessa delar kan ses om en värdekedja, med en kärnprodukt, ett utökat erbjudande eller en totallösning. Några forskare hävdar att alla leverantörer måste uppnå en kvalitetsmässig grundnivå för sina varor och tjänster. För att höja kundernas totalupplevelse behöver leverantörerna därutöver erbjudanden som utmärker dem från sina konkurrenter. Kundnöjdhet har en nära koppling till kundens förväntningar om ett erbjudande och det är viktigt att leverantören i sin strävan efter hög kundnöjdhet arbetar för att överträffa kundens förväntningar. Om leverantörens erbjudande tillfredsställer kundens behov finns det goda möjligheter att kunden återkommer och därmed blir lojal. En hög kundlojalitet är önskvärt eftersom många forskare hävdar att befintliga kunder är





mer lönsamma och mindre priskänsliga jämfört med nya kunder. Dessutom tenderar nöjda kunder tala väl om leverantören, vilket attraherar nya kunder.

Som diskuterats i avsnitt 2.3 antas det i många fall att nöjda kunder är lojala samt att lojala kunder är nöjda. Antagandets första del stöds av att inom forskningslitteratur är kundnöjdhet den mest förekommande faktorn som har ett positivt samband med kundlojalitet. Sambandet är dock inte perfekt då kundnöjdhet inte ensamt kan förklara varför kundlojalitet uppstår. Av den orsaken behöver inte nöjda kunders beteende innebära ett återköp utan det kan istället spegla en intention att köpa, men som inte leder till ett faktiskt köp. Kundlojalitet behöver inte heller nödvändigtvis innebära att kunderna är nöjda, utan det kan istället handla om att det förekommer bytesbarriärer eller begränsad konkurrens mellan leverantörer i branschen vilket förhindrar att kunder byter leverantör.

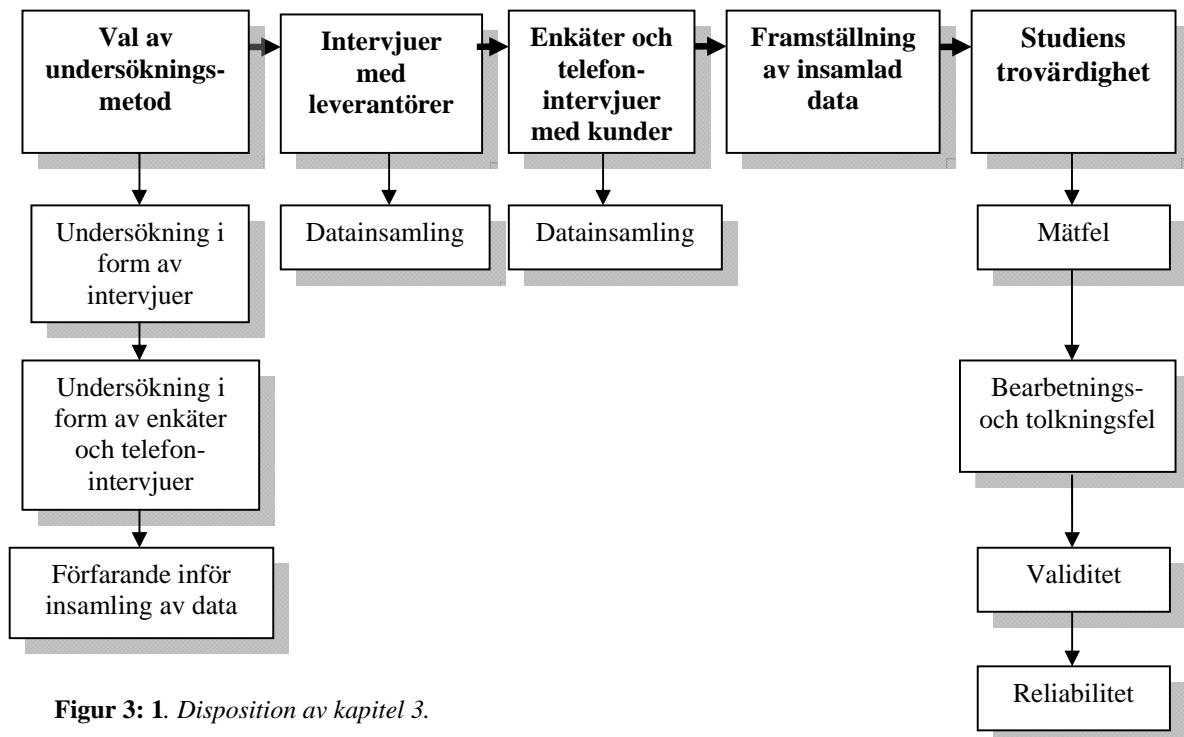


### 3 Metod

*Detta kapitel redogör för studiens undersökningsmetod samt beskriver valet av undersökningspopulation och utformandet av undersökningsfrågor. Därefter beskrivs genomförandet av datainsamlingen och val av de företag som ingår i studien. I efterföljande avsnitt förklaras framställningen av insamlad data. Som en avslutning på kapitlet diskuteras studiens trovärdighet med fokus på mätfel, bearbetnings- och tolkningsfel samt reliabilitet och validitet.*

Emedan syftet med denna studie är att utforska vilka faktorer leverantörer anser är viktiga för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet samt att jämföra de identifierade faktorerna med vad kunder menar gör dem nöjda och lojala, valde författarna att inkludera både leverantörer och kunder i undersökningen. De leverantörer som undersöktes är konferensanläggningar som erbjuder olika typer av konferenserbjudanden, medan de kunder som studerades är företag som är köpare av konferenser.

Nedan följer en redogörelse för kapitlets disposition.



**Figur 3: 1.** Disposition av kapitel 3.





### 3.1 Val av undersökningsmetod

Studien kan betraktas vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Då djupgående intervjuer genomfördes med de företag som tillhandahåller konferenser och paketerbjudanden av konferenskaraktär till de köpande företagen, kan undersökningen ses som kvalitativ (Lundahl och Skärvard, 1999). Samtidigt syftar studien till att undersöka de faktorer som leverantörerna och kunderna presenterade som viktiga för kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Dessa faktorer rangordnades och poängsattes och kan därför ses som en del av en kvantitativ analys. Kundundersökningen utfördes med hjälp av enkäter som besvarades via telefonintervjuer eller e-post av de företag som är kunder, det vill säga av de företag som köper konferenser.

Vid undersökningar som innefattar personliga intervjuer och telefonintervjuer är det viktigt att klargöra syftet med undersökningsmetoden och på vilket sätt intervjupersonens bidrag kommer att användas (Patel och Davidson, 2003). Det förklarades i undersökningen genom att författarna dels informerade om detta vid bokning av intervju, både personlig intervju och telefonintervju, och dels i samband med intervjutillfället.

Patel och Davidson (2003) anser att enkäter och intervjuer bör inledas och avslutas neutralt. En inledning kan lämpligen innehålla allmänna frågor (Jacobsen, 2002) och därför valde författarna att i inledningen av enkäterna och intervjufrågorna ge de svarande definitioner av de begrepp som avsågs undersökas för att respondenterna och intervjuarna skulle syfta på samma sak när de diskuterade begreppen. Därefter ombads respondenterna att ange faktorer som leder till kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Avslutningsvis lämnades utrymme för egna kommentarer eller tillägg från respondenternas sida.

Vid behandling av frågor för insamling av information är det viktigt att ta hänsyn till grad av standardisering. Det innebär att vid utformandet av intervjun måste det beaktas hur mycket ansvar som ska ges till intervjuaren. Vid standardiserade intervjuer och enkäter ställs samma frågor i exakt samma ordning till alla intervjupersoner. I denna studie utarbetades en mall för respektive intervjuform, vilket leder till en hög grad av standardisering. Beroende på frågornas karaktär görs det emellertid både kvantitativ och kvalitativ analys av svaren från intervjuerna, där kvalitativ analys anses utgöra en låg grad av standardisering. Även graden av strukturering, det vill säga i vilken utsträckning frågorna är fria att tolka för intervjupersonen, har betydelse (Patel och Davidson, 2003). Intervjuer kan således vara mer eller mindre öppna (Jacobsen, 2002). I en ostrukturerad, öppen intervju eller enkät lämnar frågorna mer utrymme för intervjupersonens svar. I samband med alla intervjuer som genomfördes användes en lägre grad av strukturering, där frågorna visserligen hade en fast ordningsföljd, men där respondenterna fick svara fritt. Användning av öppna frågor gör att graden av strukturering blir beroende av frågan. Om svarsalternativen endast är ”ja” eller ”nej” är frågan strukturerad. Författarna utökade denna typ av frågor med ”varför”-frågor som uppföljningsfrågor för att ta reda på orsaker (Patel och Davidson, 2003).



Alla mätmetoder har både fördelar och nackdelar. Intervjuer och enkäter är tekniker som samlar information som bygger på frågor, vilket medför att metoderna är förhållandevis lika i vissa avseenden, men de har även en del skillnader (Patel och Davidsson, 2003). Nedan följer en beskrivning av faktorer som bör beaktas vid användning av de båda undersökningsmetoderna.

### **3.1.1 Undersökning i form av intervjuer**

Intervjuer kan utföras på två sätt; det vanligaste sättet är att intervjupersonen och intervjuaren träffas personligen och det andra är intervju via telefon (Patel och Davidsson, 2003). Undersökningen har skett via personliga, djupgående intervjuer med intervju-personer från de företag som kan beskrivas som leverantörer av konferenstjänster. Enligt Bhote (1996) är metoden tidskrävande men samtidigt den mest produktiva.

Liksom med alla typer av undersökningsmetoder har personliga intervjuer både fördelar och nackdelar relaterat till hur intervjupersonernas svar kan komma att påverkas av intervjuaren eller av andra yttre faktorer. Intervjuer kan användas för komplicerade frågor samt i de fall de ställda frågorna behöver följas upp med ytterligare frågor som till exempel ger svar på ett visst beteende eller ett förhållningssätt. Däremot kan personliga intervjuer vara till en nackdel om det handlar om känsliga frågor. I dessa fall kan intervjupersonen känna det svårt att svara sanningsenligt, vilket påverkar undersökningsresultatet negativt (Lundahl och Skärvad, 1999). Interaktionen mellan intervjuare och intervjuperson påverkas även av den personliga relationen mellan parterna. För att minimera påverkan av dessa faktorer använde författarna standardiserade frågor (Patel och Davidson, 2003).

### **3.1.2 Undersökning i form av enkäter och telefonintervjuer**

Enkätundersökningar förknippas traditionellt sett med formulär som skickas per post, men numera rör det sig oftast om enkäter som skickas via e-post (Patel och Davidsson, 2003) eller webbenkäter (Lekwall och Wahlbin, 2001). I denna studie skickades enkäter ut via e-post till de valda företag som ses som kunder.

Metoder med enkätundersökningar har enligt Bhote (1996) låg effektivitetsgrad, då det ofta innebär låg svarsfrekvens, att enkäterna är opersonliga och att de innebär en envägskommunikation. Fördelar med metoden är att den är kostnadseffektiv, går snabbt att genomföra och kan användas för en stor kundgrupp (Lundahl och Skärvad, 1999). För att undvika en låg svarsfrekvens besvarades enkäterna, i den mån respondenterna hade möjlighet, under ett telefonsamtal mellan författarna och respondenterna. Telefonintervjuer är för övrigt lättare att utforma för specifika ändamål och innebär en tvåvägskommunikation där kundens känslomässiga läge går att uppfatta (Bhote, 1996). Denna typ av undersökningsmetod gör det även smidigare att följa upp frågorna, men nackdelen är att en intervjuareffekt kan förkomma liksom för personliga intervjuer (Lundahl och Skärvad, 1999).



Söderlund (2005) hävdar att en enkäts längd inte spelar någon större roll för svarsfrekvensen men att antalet frågor kan påverka respondenternas svar. Då författarna söker identifiera viktiga faktorer för kundnöjdhet och kundlojalitet krävs utförliga svar och av den anledningen gjordes valet att ha relativt få frågor. Därför är det av ännu större vikt att frågorna mäter vad som avses mätas.

### **3.1.3 Förfarande inför insamling av data**

#### *3.1.3.1 Val av undersökningspopulation*

Den bransch som undersöks i studien är konferensbranschen, där både varor och tjänster kombineras som en del av de erbjudanden konferensanläggningarna tillhandahåller. Varan består av ett konferenserbjudande innehållande hyra av lokal med teknisk utrustning samt eventuella tillägg såsom mat och boende. Tjänstedelen av erbjudandet består av den service kunderna erbjuds i samband med bokning av konferenser, under tiden konferensen pågår samt efter konferensen i form av utvärdering. Vissa anläggningar erbjuder även kringaktiviteter som till exempel är fritids- eller nöjesrelaterade och kan finnas i anslutning till anläggningen.

Anledningen till valet av konferensbranschen har sin grund i flera faktorer. Först och främst finns det ett stort utbud av leverantörer, vilket gör att kunderna har möjlighet att välja fritt vilken leverantör de vill använda sig av. Dessutom är de produkter leverantörerna erbjuder relativt lika och skiljer sig oftast endast i uppbyggnaden av de konferenserbjudanden som tillhandahålls. En tredje viktig faktor i valet av bransch är att bytesbarriärerna för kunderna inte är särskilt höga, det vill säga att kunderna inte upplever det alltför kostsamt eller tidskrävande att byta leverantör, vilket är en förutsättning för att kunderna ska ha möjlighet att även vara illojala sina leverantörer.

Författarna fann även att det råder brist på studier med koppling till kundnöjdhet och kundlojalitet som utförs i branscher där kunderna också är företag, det vill säga där försäljningen sker business-to-business. Därutöver kunde författarna inte finna några undersökningar som är gjorda i den specifika bransch denna studie hänvisar till, varför valet av undersökningspopulation föll på leverantörer och kunder inom konferensbranschen. Då undersökningen gjordes med två olika typer av företag, det vill säga både leverantörer och kunder, valdes de studerade företagen ut på olika grunder. Kriterierna för de valda företagen förklaras vidare i avsnitt 3.2.1.1 samt avsnitt 3.3.1.1.

#### *3.1.3.2 Val av undersökningsfrågor*

McNair et al. (2001) menar att ett sätt att kartlägga värdeskapande variabler är att göra undersökningar bland kunder angående vilka attribut de värdesätter hos en produkt samt att be kunderna att rangordna dessa. Företaget kan sedan koppla dessa attribut till olika aktiviteter i företaget och på så sätt maximera användandet av värdeskapande aktiviteter samt minimera förekomsten av icke-värdeskapande aktiviteter. Med utgångspunkt från McNair et al. (2001) utformade författarna för denna studie frågor angående vilka



faktorer leverantörer och kunder anser vara viktiga för kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Respondenterna i studien ombads därefter fördela 100 poäng mellan de faktorer de nämnde för att författarna ska kunna jämföra och analysera resultaten. Hill och Alexander (2000) menar att vid kundundersökningar bör svarsalternativ innehålla både faktorer som utgör grundförutsättningar för produkten och tjänsten samt de differentierande faktorer som skiljer en leverantör från en annan. Författarna valde således att låta respondenterna själva ange faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet för att inga faktorer skulle utelämnas.

Övriga frågor utformades därefter för att kunna utröna om leverantörer och kunder anser att det existerar ett samband mellan de berörda begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet. Söderlund (2005) menar att indelningar och rubriker för olika ämnen underlättar för respondentens förståelse av studien. Av denna anledning delades alla intervjufrågor upp i tre huvudfrågor, en för varje del av undersökningen, och med delfrågor under dessa. Fullständiga intervju- respektive enkätfrågor återfinns i appendix I och II. Samtliga frågor som ställts till leverantörer respektive kunder har utformats för att kunna besvara de frågeställningar som anges i avsnitt 1.2.

För de personliga intervjuerna var frågorna av en karaktär som medförde att det skulle gå att utröna vilka faktorer leverantörer ser som viktigast för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet. Författarna hade även en önskan om att faktorerna skulle kunna grupperas för att de skulle kunna jämföras med de svar kunderna gav. Att endast indela egenskaperna i hårda respektive mjuka värden ger en bristfällig bild av vilka faktorer som leder till kundnöjdhet och kundlojalitet. Samtidigt ansåg författarna att det inte var optimalt att redovisa alla egenskaper som uppgavs då flera av dessa var snarlika och resultatet inte skulle kunna analyseras på ett överskådligt sätt. De egenskaper som nämndes samlades därför inom åtta övergripande faktorer som specificeras i appendix III respektive IV. Som tidigare nämnts utökades även intervjufrågor med endast ”ja” och ”nej”-svar med ”varför”-frågor för att ta reda på orsaker till varför företagen såg en del faktorer mer betydelsefulla än andra i skapandet av kundnöjdhet och kundlojalitet. Slutligen behandlades även kopplingen mellan begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet.

Enkäterna innehöll frågor rörande vad kunderna anser är viktigt för att de ska bli nöjda med en konferens samt vad som leder till lojalitet gentemot en konferensanläggning. Dessa egenskaper samlades inom åtta övergripande faktorer för att kunna jämföras med svaren hos leverantörerna. Författarna tog extra hänsyn till om priset spelar någon roll för om kunderna blir lojala eller inte och därför ställdes en specifik fråga angående detta till kunderna. Frågorna kompletterades därefter med tilläggsfrågor som ämnade svara på om kundnöjdheten kan leda till att kunden blir lojal samt om lojalitet betyder att kunden alltid är nöjd.



## 3.2 Intervjuer med leverantörer

Personliga intervjuer genomfördes med de valda konferensanläggningarna på grund av att de är relativt få till antalet och för att författarna ville ha möjlighet att gå på djupet och få respondenternas syn på branschen samt på de begrepp vi undersöker. Då författarna upplevde att de hade bristfällig information om branschen valdes personliga intervjuer dessutom för att skaffa mer kunskap.

### 3.2.1 Datainsamling

#### 3.2.1.1 Val och beskrivning av leverantörer

Val av företag som kan betraktas som leverantörer gjordes med hänsyn till att de valda företagen ska representera olika typer av konferensanläggningar. Kundernas val av konferensanläggning kan skilja sig åt beroende på kundernas behov och önskemål, samt konferensens syfte och därför kan det också finnas olika faktorer som leverantörer ser som viktiga för att skapa kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Med detta i åtanke har sex konferensanläggningar av olika typer och storlek valts ut för att inkluderas i undersökningen. Grundtanken var att studera fem helt olika typer av konferensanläggningar, men då ett par av dessa hade en relativt liten konferensdel jämfört med företagets övriga verksamhet utökades studien med en sjätte konferensanläggning med större konferensverksamhet.

Totalt kontaktades sju konferensanläggningar, men en tackade nej på grund av tidsbrist och ingår därför inte i studien. De sex konferensanläggningar som omfattades i intervjuundersökningen tillfredsställer olika kundbehov och har olika inriktningar. Hädanefter benämns de på följande sätt:

- *Dagskonferens*
- *Herrgård*
- *Hotell*
- *Restaurang*
- *Spa*
- *Större konferenser*

*Dagskonferens* har konferenser som huvudverksamhet. De erbjuder endast dagskonferenser och det finns möjlighet att beställa mat och lokal separat. De har kapacitet för 10 till 80 personer i sina lokaler och vår och höst utgör högsäsong.



Konferenserbjudande	Dagskonferens
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	
Kringaktiviteter	

Tabell 3: 1. Dagskonferens erbjudande.

**Herrgård** anordnar flertalet aktiviteter, där konferensdelen utgör en mindre del av verksamheten. **Herrgård** har två konferensavdelningar, varav den ena delen är mer exklusiv än den andra. De erbjuder både halv- och heldagskonferenser och tar endast en konferensgrupp åt gången. Kringaktiviteter som utspelar sig på anläggningen finns tillgängliga.

Konferenserbjudande	Herrgård
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	x
Kringaktiviteter	x

Tabell 3: 2. Herrgårds erbjudande.

**Hotell** har kapacitet för upp till 70 personer per konferensrum. Dagskonferenser dominerar, men anläggningen erbjuder även möjlighet till logi, då hotell utgör den huvudsakliga verksamheten. **Hotell** erbjuder möjlighet till kringaktiviteter utanför anläggningen då samarbete med företag inom nöjes- och fritidsbranschen finns.

Konferenserbjudande	Hotell
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	x
Kringaktiviteter	x

Tabell 3: 3. Hotells erbjudande.

**Restaurang** har ett varierande utbud, däribland konferenser och företagsevenemang. Restaurangverksamheten utgör emellertid anläggningens huvudverksamhet. De erbjuder både halv- och heldagskonferenser. **Restaurang** erbjuder inte kringaktiviteter men har goda möjligheter att hjälpa till att anordna kringaktiviteter vid behov. Högsåsong äger rum under vår och tidig höst.



Konferenserbjudande	Restaurang
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	
Kringaktiviteter	

Tabell 3: 4. Restaurangs erbjudande.

*Spa* erbjuder konferensmöjligheter, men spaaktiviteter utgör huvudverksamheten. Anläggningen erbjuder dels heldagskonferenser i kombination med aktiviteter på anläggningen, dels rena heldagskonferenser. De har kapacitet för 35 personer per konferensrum och högsäsongen varar från oktober till februari.

Konferenserbjudande	Spa
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	
Kringaktiviteter	x

Tabell 3: 5. Spas erbjudande.

*Större konferenser* erbjuder konferenslokal och mat för sig samt möjlighet till boende och dessa delar sköts av olika avdelningar. Den största konferenslokalen har kapacitet för 180 personer, men vid behov finns även möjlighet till större lokaler. I dagsläget erbjuds inga kringaktiviteter, men det är under uppbyggnad. Vår och höst utgör högsäsong.

Konferenserbjudande	Större konferenser
Hyra av lokal	x
Hyra av teknisk utrustning	x
Mat och fika	x
Logi	x
Kringaktiviteter	

Tabell 3: 6. Större konferensers erbjudande.

### 3.2.1.2 Val av respondenter

Respondenterna hos de intervjuade konferensanläggningarna bör ha bra kunskap om vilka faktorer företaget anser skapa kundnöjdhet och kundlojalitet, vilket är viktigt för att identifiera kundbehov (Bhote, 1996). Således är det en fördel om respondenterna har kundkontakt, exempelvis som säljare, eller någon form av samordnande roll för bokning av konferenser. De intervjuade personerna på de sex konferensanläggningar som valdes har följaktligen god insikt i de av anläggningarna identifierade kundnöjdhets- och





kundlojalitetsfaktorer, vilket var av största vikt för att de skulle kunna ingå i studien. För att säkerställa att rätt intervjuperson med rätt kompetens valts, förklarades syftet med studien och intervjupersonen fick ta ställning till om han eller hon var lämpad att besvara frågor inom ämnet. Författarna har därmed gjort enskilda intervjuer med dessa nyckelpersoner i företagen. Hos företaget *Större konferenser* intervjuades två personer då de hade överlappande kompetensområden.

#### *3.2.1.3 Intervjuer samt bearbetning av svar*

De genomförda intervjuerna varade mellan 25 och 40 minuter. För att underlätta återgivningen av samtalen spelades varje intervju in. Ytterligare en fördel med att spela in samtalen är att intervjuerna lättare kan föra ett naturligt samtal med intervjupersonen och dessutom kunna återge ordagranna citat om så behövs (Jacobsen, 2002).

Vid intervjuer med konferensanläggningarna framkom att det fanns en motvilja att poängsätta faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Flera intervjupersoner resonerade att ett par faktorer utgör basfunktioner medan andra faktorer syftar till att förhöja kundens upplevelse. Av den anledningen kan det vara möjligt att intervjupersonerna ej ser en faktor som viktigare än en annan. För att insamlad data ska kunna jämföra leverantörers syn med kunders måste en poängsättning göras. Författarna har valt att vid de tillfällen intervjupersonen ej poängsatt faktorer jämnt fördela 100 poäng över det antal faktorer som nämnts. Detta beslut togs i samråd med statistiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

### **3.3 Enkäter och telefonintervjuer med kunder**

För de företag i studien som är köpare av konferenser genomfördes telefonintervjuer baserade på enkäter. Dessa företag är lokaliserade i hela landet vilket gjorde att det inte var praktiskt möjligt att genomföra personliga intervjuer med alla. Författarna ansåg det därför mer lämpligt och mer tids- och kostnadseffektivt att göra alla dessa intervjuer, i den mån respondenterna hade möjlighet, via telefon.

#### **3.3.1 Datainsamling**

##### *3.3.1.1 Val av kunder*

Valet av företag som är kunder gjordes med tanke på att de som har ansvar för att boka och köpa tjänsterna behöver köpa denna typ av tjänst flera gånger om året. Skulle detta förhållande ej råda skulle det innebära svårigheter med att analysera om det föreligger ett beroendeförhållande mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. Då omväxling uppskattas och samma grupp av medarbetare inte alltid vill åka till samma konferensanläggning är det av vikt att det är olika medarbetare som åker på konferenser. Baserat på tidigare studiers resultat anses det vara mer sannolikt att en relation mellan kundnöjdhet och kundlojalitet i dessa fall faktiskt skulle kunna existera jämfört med om det alltid är samma grupp som deltar i konferenserna. Beträffande nämnda diskussion gjordes urvalet av företag med





tanke på att företagen behöver vara av anseelig storlek och ha många medarbetare som deltar på konferenser. De undersökta företagen valdes därför ut bland de 500 största svenska företagen baserat på deras omsättning år 2007, enligt Veckans Affärers klassificering<sup>1</sup>. Dessa företag verkar inom olika branscher.

Författarna kontaktade knappt 100 företag som kan betraktas som köpare av konferenser, men många av dessa kunde eller var inte intresserade av att delta i undersökningen av olika anledningar. De företag som oftast använder egna konferenslokaler ingick inte i undersökningen på grund av att det medför att inköp utifrån sällan sker. Författarna valde att utesluta företag där bokning av konferenser endast gjordes för en mindre grupp av medarbetare. En reservation gjordes även för de fall då stående avtal med konferensanläggningar förelåg, eftersom det betyder att kundlojalitet i form av ett positivt mentalt tillstånd inte alltid har möjlighet att existera. Författarna försökte således i möjligaste mån exkludera kunder som har stående avtal med leverantörer av konferenser, eftersom detta skapar andra incitament till återköp än enbart nöjdhet och stundtals begränsar kunders möjlighet till valfrihet. I studien ingår totalt 26 företag som kan betraktas som kunder.

#### *3.3.1.2 Val av respondenter*

Respondenterna hos de medverkande kundföretagen bör ha bra kunskap om vilka faktorer som gör medarbetarna nöjda med en konferens samt vilka faktorer som anses göra dem lojala en konferensanläggning. Följaktligen sökte författarna hitta personer hos kundföretagen som har erfarenhet av konferensbokningar. Samtliga av de respondenter som deltog med i enkätundersökningen har således någon form av ansvar för konferensbokningar och har haft det under en längre tid så att de har kunskap om vilka faktorer som är viktiga för att skapa kundnöjdhet respektive kundlojalitet.

#### *3.3.1.3 Utskick av enkätformulär samt bearbetning av svar*

Vid genomförande av telefonenkäterna blev det, till skillnad från vid de personliga intervjuerna, uppenbart att majoriteten av de respondenterna kunde fördela poäng mellan de olika faktorer de ansåg var viktiga för kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Vid de tillfällen då poängsättning uteblivits, har författarna, liksom vid förgående fall, valt att jämnt fördela 100 poäng över det antal faktorer som nämnts.

En del av respondenterna fann dock att de inte hade tid att svara på frågorna genom telefonintervjuer, utan valde att svara direkt via e-post. Dessa svar har behandlats på samma sätt som de svar som erhöles genom telefonintervjuer.

#### *3.3.1.4 Svarsfrekvens och bortfall*

I inledningsskedet av studien var tanken att cirka ett trettiotal kundföretag skulle delta i undersökningen. Författarna märkte emellertid efter sammanställning av de 20 första intervjuerna att ett mönster började ta form då respondenterna tenderade att uppvisa

---

<sup>1</sup> Informationen är hämtad från [www.va.se/tema/2008/va-500/](http://www.va.se/tema/2008/va-500/). Accessdatum 2008-11-14.



samma faktorer för kundnöjdhet respektive kundlojalitet samt att liknande resonemang fördes angående varför valda faktorer anses viktiga. Studien fick dock svarsbortfall då ett fåtal respondenter ej var kontaktbara eller hade för ont om tid för att kunna svara på enkäterna vid avtalad tid, men då ett mönster kunde urskiljas som kan innebära att en viss svarsräddning nås redan efter 20 respondenter är bortfallet av mindre betydelse.

### **3.4 Framställning av insamlad data**

Vid insamling av data från både leverantörer och kunder av konferenstjänster, anges åtskilliga egenskaper som anses leda till kundnöjdhet och kundlojalitet. För att insamlad data ska kunna redovisas och analyseras i överskådlig form, har författarna grupperat liknande egenskaper inom ett övergripande faktorsbegrepp. Egenskaper som innefattas i de nöjdhets- och lojalitetsfaktorer som anges specificeras i appendix III respektive appendix IV.

I avsnitt 4.1.1 och 4.1.2 återfinns tabeller som åskådliggör insamlad data. Författarna redovisar antalet och procentuell andel respondenter som angav varje faktor. Därefter anges totalt antal fördelade poäng per faktor, medelvärdet samt standardavvikelse för varje faktor beräknat på antal respondenter som nämnde faktorn. Den standardavvikelse som redogörs beskriver spridning kring medelvärdet hos undersökningspopulationens svar. Författarna väljer även att redovisa faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra i en separat kolumn. Varje faktors totala poäng divideras med totalt antal poäng som fördelades mellan alla faktorer av leverantörer respektive kunder.

## **3.5 Studiens trovärdighet**

### **3.5.1 Mätfel**

Mätfel som kan uppkomma kan vara av två olika slag: låg reliabilitet och låg validitet. Dessa mätfel uppkommer till följd av vald mätmetod (Lekvall och Wahlbin, 2001) och beskrivs vidare i avsnitt 3.5.3 och 3.5.4. Intervju- och enkätfrågorna utarbetades i samråd med kunniga personer inom området efter noga studier av litteratur rörande kundnöjdhet och kundlojalitet.

Vid analys av hur leverantörer respektive kunder ser på begreppet kundlojalitet sökte författarna undersöka den sanna lojaliteten, vilket enligt Dick och Basu (1994) innebär både ett lojalt fysiskt beteende och ett lojalt mentalt tillstånd. Som tidigare nämnts i avsnitt 1.2 finns ett begränsat antal studier som observerar kunders lojala beteende och därför valde författarna att fokusera på denna aspekt av kundlojalitet.

### **3.5.2 Bearbetnings- och tolkningsfel**

Vid de tillfällen respondenterna inte poängsatte faktorerna, valde författarna att jämnt fördela 100 poäng mellan de faktorer som nämnts. Denna lösning kan anses ge tolknings-



fel men efter samråd med statistiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, ansågs lösningen vara den bästa som gick att åstadkomma med de data som samlats in.

För att förhindra tolkningsfel har författarna i analys av insamlat material använt medelvärde. Det är även viktigt att beakta variationen och därför har författarna valt att redovisa standardavvikelse som anses vara det mest relevanta variationsmåttet inom statistisk metodlära (Befringe, 1992). Eftersom antalet respondenter skiljer sig åt mellan leverantörer och kunder, behövs ett jämförbart värde för att kunna utröna vilka faktorer som anses vara de viktigaste och om leverantörers respektive kunders syn på dessa faktorer stämmer överens. Författarna valde därför att redovisa faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra.

### **3.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet eller tillförlitlighet syftar till de slumpmässiga mätfel eller avvikelser som finns mellan det observerade och det verkliga värdet. (Söderlund, 2005). Det finns en rad olika faktorer som kan påverka mätmetodens reliabilitet, till exempel situationsbundna faktorer som interaktionen mellan intervjuperson och intervjuaren samt distraherande moment i intervjumiljön (Lekvall och Wahlbin, 2001). För att uppnå hög reliabilitet kan studien upprepas och uppnå samma resultat oberoende utförare eller omständigheter (Patel och Davidsson, 1994). I denna studie har författarna försökt reducera risken för fel och missförstånd genom att förklara begreppen i början av intervjun respektive enkäten för att respondenter och intervjuare ska syfta till samma sak. Ett förekommande fel i studier är brister i sammanställning och analys av data (Jacobsen, 2002). För att minimera denna typ av brist spelades intervjuerna in för att få en korrekt nedteckning av samtalen. Om reliabiliteten är hög eller låg beror på flera faktorer. I denna studie spelar skillnader i obeständiga egenskaper hos respondenterna roll. Exempel på sådana egenskaper är trötthet och motivation att svara på frågorna. Även miljön och tidpunkten för respondenternas svar samt variationer i mätningar såsom intervjuares sätt att ställa frågor och hur frågeformuläret är konstruerat, kan ha en viss påverkan på respondenternas svar. Tydliga frågor och standardiserade mätningar ger således i regel en högre grad av reliabilitet (Lekvall och Wahlbin, 2001), vilket ledde till att författarna definierade begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet i inledningen av varje intervju respektive enkät samt att ett utformat frågeformulär användes för båda respondentgrupper. Dessutom ökar reliabiliteten då alla delfrågor som berör samma begrepp presenteras i anknytning till varandra (Bradlow och Fitzsimons, 2001).

Det är även viktigt att påpeka att det är kundernas subjektiva bedömning som undersöks och därför kan resultaten variera beroende på vilka respondenter som tillfrågas och detta kan påverka reliabiliteten negativt. Författarna anser ändå att studien har hög reliabilitet då samma frågor ställts till både leverantörer och kunder och ett mönster gällande intervjusvar kunde uttydas.



### 3.5.4 Validitet

Validitet eller giltighet syftar till huruvida undersökningen mäter det som är tänkt att den ska mäta (Jacobsen, 2002; Lekvall och Wahlbin, 2001), det vill säga i vilken utsträckning mätningarna är utan systematiska fel (Söderlund, 2005).

Inom validitet finns flertalet dimensioner varav innehållsvaliditet syftar till att undersökaren gör en subjektiv utvärdering av i vilken utsträckning innehållet i de ställda frågorna och svarsalternativen täcker innebörden av de variabler som avses mätas (Söderlund, 2005), det vill säga i denna studie kundnöjdhet och kundlojalitet. I undersökningen ombeds därför respondenterna att själva ange faktorer som de anser är viktiga för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet. Författarna har valt att låta dessa frågor vara öppna för att förhindra en låg innehållsvaliditet.

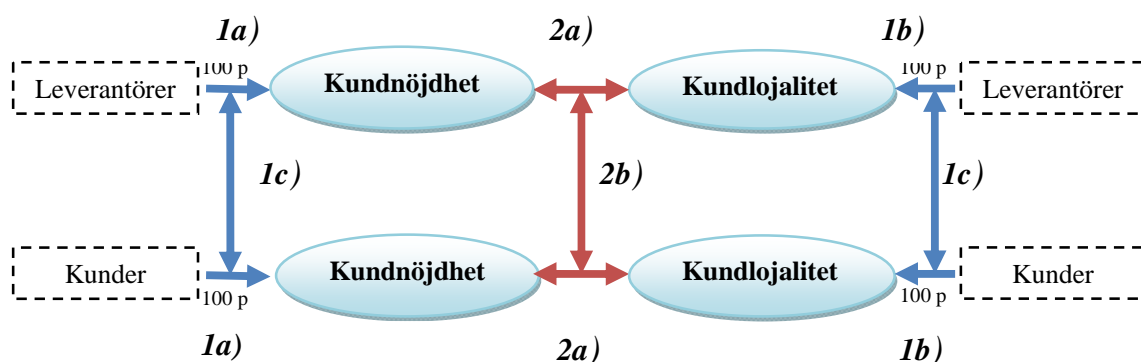
I undersökningen är det nödvändigt att klassificera respondenternas svar gällande faktorer de anser är viktiga vid skapandet av kundnöjdhet och kundlojalitet, för att resultaten ska vara överskådliga. Denna klassificering är dock baserad på författarnas gruppering av de olika faktorerna, vilket kan påverka validiteten. Validiteten kan även påverkas av att fel person har tillfrågats, men författarna har försökt undvika detta genom att klargöra studiens syfte samt fråga respondenten om den ansåg sig vara lämplig att besvara enkätfrågorna.

Frågorna i enkätformulären samt de frågor som ligger till grund för de personliga intervjuer som gjorts har prövats i samråd med handledare för att de ska uppfattas som ändamålsenliga. Denna dimension utgör en direkt upplevd validitet (Lekvall och Wahlbin, 2001).

## 4 Empiri

*Detta kapitel inleds med en genomgång av de intervju- och enkätfrågor som ställts till valda respondenter. Först behandlas faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet, därefter jämförs leverantörers respektive kunders svar. Sedan redogörs relationen mellan begreppen utifrån leverantörers och kunders perspektiv för att slutligen jämföras med varandra.*

Empirins disposition sammanfaller med de frågor som ställts i problemdiskussionen. För att presentera det insamlade datamaterialet på ett överskådligt sätt, följer redovisningen av empirisk data samma undersökningsmodell som redogörs för i avsnitt 1.2.



**Figur 4: 1.** Studiens undersökningsmodell.

De horisontella, blå pilarna i figur 4:1 illustrerar de frågor som har ställts till de leverantörer och kunder som deltagit i undersökningen och som går att finna i appendix I och II. Dessa undersökningsfrågor representerar frågorna 1a) och 1b) i avsnitt 1.2. Därefter ämnar författarna jämföra om det råder en samstämmig bild mellan leverantörers och kunders perspektiv på dessa faktorer. De vertikala, blå pilarna i figuren belyser därför frågan 1c) i avsnitt 1.2, det vill säga om det råder överensstämmelse mellan hur leverantörer och kunder uppfattar ovan nämnda faktorer. Studien syftar även till att undersöka leverantörers och kunders uppfattning om relationen som finns mellan begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet. De horisontella, röda pilarna i figuren syftar till att svara på fråga 2a) i avsnitt 1.2 och frågor som har ställts till respondenterna angående denna relation återfinns i appendix I och II. Författarna ämnar även utreda om det finns en överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning om relationen. Detta åskådliggörs med hjälp av den vertikala, röda pilen som belyser frågan 2b) i avsnitt 1.2.



## 4.1 Faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet

### 4.1.1 Vilka faktorer skapar kundnöjdhet?

Nedan redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 1a), det vill säga vilka faktorer som leverantörer respektive kunder anser skapar kundnöjdhet.

#### 4.1.1.1 Leverantörernas svar

De sex leverantörer som intervjuades anger varierande antal faktorer samt fördelar olika antal poäng mellan faktorerna. Svaren redovisas i tabell 4:1. De angivna egenskaperna inom varje faktor återfinns i appendix III.

Angivna faktorer	Antal leverantörer som anger faktorn	Andel leverantörer som anger faktorn (%)	Antal poäng fördelade av leverantörer	Medelvärde	Standardavvikelse	Faktorernas relativa betydelse (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Logi</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Lokal</i>	3	50	50	17	5,8	8,3
<i>Läge</i>	4	67	93	23	6,7	15,6
<i>Mat</i>	4	67	83	21	9,6	13,9
<i>Pris</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Service</i>	6	100	283	47	30,4	47,2
<i>Teknik</i>	3	50	90	30	17,3	15,0
<b>Totalsumma</b>			<b>600</b>			<b>100</b>

**n = 6**

**Tabell 4: 1.** Antal och andel leverantörer som anger varje kundnöjdhetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.

Det mest frekvent förekommande begreppet för kundnöjdhet är service, som kan komma till uttryck bland annat genom att personalen är flexibel, att leveranstryggheten är hög och att anläggningen kan överraska med det lilla extra som kunderna inte förväntar sig. Många leverantörer betonar dessutom att maten på anläggningen i form av lunch samt förmiddags- och eftermiddagsfika är viktig för att deras kunder ska bli nöjda. Även läget, oftast i form av omgivning eller närhet till centrum och kommunala transportmedel, nämns av fler än hälften av leverantörerna. Konferenslokalerna och utrustning anges av tre av sex leverantörer och här påpekas att lokalerna ska vara anpassade och iordningställda efter kundernas önskemål och behov samt att efterfrågad teknisk utrustning ska finnas på plats.

Utifrån tabell 4:1 går det även att utläsa att service har tilldelats flest poäng, men eftersom samtliga respondenter anger faktorn innebär det att medelvärdet är 47. Det bör



således poängteras att medelvärdet är beräknat på antal respondenter som nämner faktorn. Teknik får lägre totalpoäng än service, men har ändå ett relativt högt medelvärde, 30 poäng, eftersom endast tre leverantörer anger faktorn. Samtliga leverantörer nämner att de erbjuder marknadsmässiga priser men ingen leverantör anger pris som en viktig faktor för att skapa kundnöjdhet. Kringaktiviteter och logi tilldelas inte heller några poäng och därför är inget medelvärde uträknat för dessa faktorer. Värt att notera är att standardavvikelsen för service är avsevärt mycket högre jämfört med de andra faktorerna. Det tyder på att det inte råder samstämmighet bland leverantörerna gällande poängsättning av denna faktor. För att få en överblick av faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra, har författarna valt att redovisa detta som en separat kolumn i tabellen ovan. Det framgår att service är tre gånger så viktigt som de faktorer som är närmast i ordningen av de faktorer som har störst relativ betydelse.

**Dagskonferens** menar att service är a och o på en konferensanläggning. Denna faktor är, med egenskaperna tillgänglighet och lyhördhet, den allra viktigaste faktorn för att skapa kundnöjdhet. **Dagskonferens** får ofta respons från de företag som har konferenser eller kurser hos dem genom att kunderna gör egna utvärderingar med sina medarbetare där många kunder anger att just servicen på anläggningen får högt betyg. Respondenten framhäver även att de ofta talar med kunderna på plats angående hur konferensen och maten har mottagits och att anläggningen också på så sätt får återkoppling till vilka faktorer som är viktiga för kundnöjdhet. Anläggningen har den tekniska utrustningen som krävs för konferenser och detta ingår i priset för varje konferens. Denna tjänst är något respondenten upplever uppskattas av kunderna.

**Herrgård** tar endast emot en konferensgrupp åt gången och framhåller att personlig service är extra viktigt för att kunderna ska trivas och bli nöjda. Maten håller hög klass, men är inte den viktigaste faktorn för att skapa kundnöjdhet. Respondenten framhäver istället miljön och att anläggningen kan erbjuda något unikt. Då anläggningen har vacker omgivning och ligger på en finare gård har kunderna höga förväntningar när de kommer dit och därför krävs hög kvalitet på allt anläggningen erbjuder. Respondenten på **Herrgård** menar att de får en känsla av vad kunderna vill ha och efterfrågar genom muntlig respons från sina kunder och kan på så sätt kunna anpassa sina erbjudanden därefter.

**Hotell** är den enda konferensanläggning som valt att poängsätta de faktorer som anses vara viktiga för att skapa kundnöjdhet. De viktigaste faktorerna är service och leveransstrygghet som tillsammans står för 50 av 100 poäng. Leveransstryggheten handlar om att kundernas förväntningar uppfylls och att bra service kan leda till att upplevelsen förstärks så att kunderna känner en högre grad av nöjdhet. Även läget betonas som viktigt i sammanhanget och **Hotell** framhåller att anläggningen ofta upplevs ha bra geografiskt läge, att det är lätt att ta sig dit samt att det finns bra parkeringsmöjligheter. Tre faktorer får sedan 10 poäng vardera: lokalerna ska vara funktionella, snygga och smart inredda samt hålla en hög funktionell standard; maten måste vara god; och personalen ska alltid





sätta kunden i centrum. **Hotell** genomför utvärderingar med sina kunder genom att antingen lämna kvar blanketter i konferenslokalerna som kunderna får fylla i eller genom att skicka enkätundersökningar via e-post till kunder som har haft konferenser på anläggningen. Svarsfrekvensen på enkäterna har dock varit svår att fastslå och detta är något de för tillfället arbetar med att förbättra för att anläggningen ska kunna bygga upp ett mer statistiskt säkerställt material. Enkäterna har utformats av personal på anläggningen och frågor har justerats under åren för att behålla aktualitet. De svar **Hotell** erhållit genom enkätundersökningarna har varit förhållandevis likvärdiga och respondenten menar att anläggningen på detta sätt har kunnat utröna vilka faktorer kunderna anser är viktiga och vad anläggningen behöver förbättra.

**Restaurang** framhäver de olika delarna av erbjudandet där en del utgör grundfaktorer som fyller kundernas basala behov. Här exemplifieras lokalerna som bör vara rymliga och iordningsställda för att möta kundernas önskemål samt den tekniska utrustning som måste finnas på plats. Utöver dessa basala behov anser **Restaurang** att den service anläggningen erbjuder är viktig för den totala upplevelsen. Även läget, som innebär den specifika placeringen av anläggningen och dess konferenslokaler samt närhet till centrum och kommunala transportmedel, framhålls som en viktig del i att skapa nöjda kunder. Till sist vill respondenten understryka att maten utgör en stor del i hur kunden uppfattar anläggningen och att de förväntningar kunden har ska överträffas. Kunden ska överraskas så att konferensen blir en minnesvärd upplevelse. Respondenten menar att alla faktorer som anges för att skapa kundnöjdhet utgör byggstenar i det totala erbjudande som en konferens innebär. De första byggstenarna är de grundfaktorer som finns, exempelvis mötesplatsen med lokaler och teknisk utrustning. Andra byggstenar utgör värdeskapande funktioner som skiljer leverantören från sina konkurrenter och för **Restaurangs** del är dessa framför allt maten och läget.

**Spa** anser att den viktigaste faktorn för att skapa kundnöjdhet är det personliga engagemanget bland personalen. Kunderna ska få en känsla av att de är ihågkomna av personalen på konferensanläggningen och att personalen vet vilka specifika behov och önskemål varje kund har. Leveranstryggheten är en viktig del liksom att uppfylla kundens förväntningar. Respondenten menar att eventuella fel som kan uppstå är mindre allvarliga om de handlar om en defekt i teknisk utrustning än om personalen ger ett dåligt bemötande och inte tar hand om kunden. Däremot poängterar respondenten att alla fel som uppstår gör att anläggningen får en större press på sig att prestera nästa gång kunderna kommer. Kunden kan på så sätt få ett övertag gentemot leverantören, som måste bevisa att felet var en engångsföreteelse. **Spa** gör varje år nöjdhetsundersökningar bland sina kunder. Tidigare gjordes endast enkätundersökningar, men numera har uppföljning per telefon blivit det vanligaste sättet att göra utvärderingar. Uppföljningen görs två till tre dagar efter att kunden varit där och den respons anläggningen erhåller ger oftast en positiv bild av det personliga bemötandet och att anläggningen lyckats överträffa kundernas förväntningar. Respondenten menar att serviceföretag i allmänhet har en tendens att överleverera, det vill säga att fokusera för mycket på saker som inte





värdesätts lika högt av kunder som anläggningen tror eller att de egenskaper anläggningen vill framhäva som en konkurrensfördel egentligen är sådant som kunder tar för givet och förväntar sig ska finnas och fungera.

**Större konferenser** framhåller en viss kvalitet som det första kriteriet för att få nöjda kunder. Lokalerna är viktiga, men inte något som särskiljer en anläggning från en annan då de flesta konferensanläggningar har fräscha och ändamålsenliga lokaler. Personalen utgör en viktig del då den måste vara serviceinriktad och effektivt kunna lösa eventuella problem som uppstår. Även maten framhävs som en starkt bidragande faktor till kundnöjdhet samt att anläggningen har ett fördelaktigt läge då det är lätt att ta sig dit och det finns bra parkeringsmöjligheter. **Större konferenser** gör en behovsanalys för varje kund vid det första mötet för att konferensen ska kunna bli så bra som möjligt. Efter att kunden har haft konferens på anläggningen görs dessutom en uppföljning via enkätformulär för att uttyda vad kunderna ansåg om konferensen. Tidigare gavs kunderna ett formulär i receptionen som de skulle fylla i, men då svarsfrekvensen på dessa var låg har de istället provat att skicka ut formulären via e-post. Utvärderingen av dessa är fortfarande i utvecklingsstadiet så det är svårt att säga om svarsfrekvensen blivit högre. Svaren på enkäterna går ut till respektive avdelning för att all personal ska kunna få återkoppling på om kunderna varit nöjda eller inte. Respondenterna menar att de borde bli bättre med uppföljning samt att frågorna som ställs i enkäterna kan behöva omformuleras och uppdateras.

Genomgående kan författarna konstatera att de flesta anläggningar inte kan eller vill poängsätta de faktorer som anses vara viktiga för att skapa kundnöjdhet. Endast **Hotell** har gjort en poängsättning medan de övriga anläggningarna har rangordnat faktorerna eller nämnt de som anses vara viktigast. **Restaurang** menar att poängsättning är fel sätt att gå tillväga då det hellre ska ses som en kedja av faktorer som inte är starkare än den svagaste länken eller som en pyramid med grundfaktorer längst ned och faktorer som differentierar anläggningar från varandra längre upp.

Arbetet med att undersöka vad som gör kunder nöjda verkar vara centralt för de flesta anläggningar även om inte alla gör uppföljningar i form av utvärderingsformulär där kunderna specifikt anger vad som varit bra och vad som varit mindre bra. Vid intervju med respondenterna på **Större konferenser** framgår även att medarbetarna på anläggningen erhåller bonus om kundnöjdheten uppnår en viss procent.

#### 4.1.1.2 Kundernas svar

Av de 26 företag som svarat på enkäten varierar antalet faktorer som anges samt antalet poäng som fördelas mellan faktorerna. I följande tabell redovisas antalet kunder som anger respektive faktor, hur poängen fördelas, medelvärde, standardavvikelse samt varje faktors relativa betydelse. De angivna egenskaperna inom varje faktor återfinns i appendix III.



Angivna faktorer	Antal kunder som anger faktorn	Andel kunder som anger faktorn (%)	Antal poäng fördelade av kunder	Medelvärde	Standardavvikelse	Faktorernas relativa betydelse (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	2	8	10	5	0	0,4
<i>Logi</i>	6	23	87	14	5,9	3,3
<i>Lokal</i>	21	81	567	27	15,2	21,8
<i>Läge</i>	16	62	356	22	8,7	13,7
<i>Mat</i>	15	58	291	19	6,0	11,2
<i>Pris</i>	12	46	247	21	8,3	9,5
<i>Service</i>	25	96	784	31	16,8	30,1
<i>Teknik</i>	12	46	259	22	9,7	10,0
<b>Totalsumma</b>			<b>2600</b>			<b>100</b>

**n = 26**

**Tabell 4: 2.** Antal och andel kunder som anger varje kundnöjdhetsfaktor fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.

Från tabell 4:2 går att utläsa att få kunder nämner kringaktiviteter och logi, samtidigt som majoriteten av respondenterna anger konferenslokal och service som viktiga faktorer för att skapa kundnöjdhet. Respondenterna anger att service är viktigt både vid boknings-tillfället och i samband med att konferensen hålls på anläggningen. Leveranstrygghet är en återkommande faktor som nämns. Det är således viktigt att de åtaganden konferensanläggningen tagit på sig också åtföljs. Dessutom måste leveranstryggheten kompletteras med att konferensanläggningarnas standard motsvarar vad kunderna förväntat sig. För övrigt måste anläggningen och personalen vara flexibla om kunderna vill ändra en bokning. Andra krav som framförs av kunderna är att personalen ska vara proaktiv och kunna överraska med det lilla extra för att förhöja upplevelsen.

Konferensanläggningarna ska vara lättillgängliga, lämpligen i närheten av flygplats eller kunden. Det är dessutom av vikt att anläggningen är lämpad för syftet med konferensen. Konferensmöjligheterna bör vara sådana att det finns tillgång till både små och större konferensrum. En kund anger dessutom att den uppskattar om anläggningen är personlig och att det inte ska vara stökigt runt omkring konferenslokalen. Flera kunder framhäver att lokalerna bör vara ljusa och rymliga samt ha bra ventilation. Denna del anser respondenterna utgör grunden av konferenserbjudandet. En respondent anger dessutom att en anläggning aldrig bokas om kunden inte har sett den först. Några av de respondenter som anger lokal som en viktig faktor menar att tidigare missnöje med denna faktor har påverkat deras helhetsbedömning av konferensanläggningar. Att tekniken håller hög kvalitet och är modern anger ett par kunder är något de tar för givet. Om några problem uppstår bör en teknikansvarig finnas på plats för att kunna lösa dem snabbt. En kund menar även att snabb uppkoppling är önskvärt.



Mat och dryck bör hålla hög klass samt att anläggningen i denna bemärkelse kan hålla vad som utlovats vid provsmakning. En kund anger att maten i regel har hög kvalitet på grund av att det är hård konkurrens mellan olika konferensanläggningar. Följaktligen blir bra mat en faktor kunderna förutsätter. Samma kund framhäver istället att det de uppmärksammar är vilken mat, exempelvis lunch och fika, som ingår i ett konferenserbjudande. Gällande boende efterfrågar en kund att det ska finnas enkelrum. Kunden menar att detta är mer eftertraktat av äldre medarbetare på grund av att de vill bo enskilt. Priset är av mindre vikt än andra faktorer. En kund anser att detta beror på att den hårda konkurrensen i branschen gör att priserna brukar vara relativt låga. Samtidigt är det viktigt att kunderna får vad de betalar för, det vill säga att konferenserbjudandet är prisvärt.

I tabell 4:2 har kringaktiviteter och logi låga poäng samt lågt medelvärde medan lokal och service har de högsta. Medelvärde och standardavvikelse är som tidigare nämnts, beräknat på antalet kunder som nämner respektive faktor. Även standardavvikelsen för lokal och service är betydligt högre än för övriga faktorer. Standardavvikelsen för kringaktiviteter är noll emedan de två kunder som anger denna faktor båda tilldelar den fem poäng. I den sista kolumnen i tabell 4:2 redovisas faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra. Även för denna faktoranalys har service och lokal de högsta värdena.

#### **4.1.2 Vilka faktorer skapar kundlojalitet?**

Nedan redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 1b), det vill säga vilka faktorer som leverantörer respektive kunder anser skapar kundlojalitet.

##### *4.1.2.1 Leverantörernas svar*

De intervjuade leverantörerna uppger olika faktorer och anger olika antal poäng för varje faktor. I tabell 4:3 redovisas antalet kunder som anger respektive faktor, hur poängen fördelas, medelvärde, standardavvikelse samt varje faktors relativa betydelse. De angivna egenskaperna inom varje faktor återfinns i appendix IV.



Angivna faktorer	Antal leverantörer som anger faktorn	Andel leverantörer som anger faktorn (%)	Antal poäng fördelade av leverantörer	Medelvärde	Standardavvikelse	Faktorernas relativa betydelse (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Logi</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Lokal</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Läge</i>	1	17	33	33	0	5,6
<i>Mat</i>	1	17	33	33	0	5,6
<i>Pris</i>	1	17	33	33	0	5,6
<i>Service</i>	6	100	500	83	27,9	83,3
<i>Teknik</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Totalsumma</b>			<b>600</b>			<b>100</b>

**n = 6**

**Tabell 4: 3.** Antal och andel leverantörer som anger varje kundlojalitetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.

För skapandet av kundlojalitet, liksom för kundnöjdhet, anser samtliga leverantörer att service är en av de viktigaste faktorerna. Flera leverantörer menar att förståelse för kundernas behov och att kunna erbjuda det lilla extra är viktiga egenskaper inom servicefaktorn. En leverantör uppger att anläggningens läge påverkar kundernas lojalitet. Även hög kvalitet på mat samt förmånligt pris är faktorer som anges av en leverantör vardera.

Utifrån tabell 4:3 går att utläsa att service är den faktor som tilldelas majoriteten av fördelade poäng. Fyra leverantörer anger endast denna faktor medan två leverantörer fördelar poängen mellan flera faktorer. Kringaktiviteter, logi, lokal och teknik anges ej av någon respondent. Poängsättningen för service resulterar i ett medelvärde, beräknat på antalet respondenter som nämner faktorn, på 83 poäng och en standardavvikelse på 27,9. Övriga angivna faktorer har en standardavvikelse som är noll då dessa faktorer endast får poäng av en respondent vardera. I tabell 4:3 redovisas även faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra. Till följd av att service tilldelas majoriteten av respondenternas poäng, får denna faktor störst relativ betydelse.

**Dagskonferens** menar att service är den viktigaste faktorn för att skapa kundlojalitet. Anläggningen har inga stående avtal med några kunder, men har ändå nästintill uteslutande stamkunder. Detta gör att personalen på anläggningen känner många av konferensbokarna hos kunderna och kan på så sätt ge en mer personlig service. Respondenten värderar att ha återkommande kunder samt att dessa kan rekommendera anläggningen till andra potentiella kunder.

**Herrgård** anser att det är oerhört viktigt att anläggningen uppfyller kundernas förväntningar i strävan att få lojala kunder. Det betyder att även om maten inte anses vara



det viktigaste för kundlojalitet måste den ändå hålla en viss standard eftersom kunderna förväntar sig detta, särskilt på den exklusiva avdelningen. Den andra avdelningen har ett koncept som går ut på att erbjuda mindre och personligare konferenser. Respondenten anger även att det är hos denna avdelning de flesta återkommande kunderna finns, då den exklusivare konferensavdelningen erbjuder betydligt dyrare konferenser som är utarbetade för mer speciella tillfällen. Trivsel är en viktig faktor för att få återkommande kunder och det skiljer sig således lite åt mellan de två konferensavdelningarna. Slutligen menar respondenten att den personliga kontakten med kunderna är viktig för att skapa lojalitet så att kunderna vet att bokning och genomförande av konferenser fungerar smidigt med anläggningen.

**Hotell** försöker även poängsätta de faktorer som är viktiga för att skapa kundlojalitet även om respondenten anser att det är svårt att kvantifiera faktorernas betydelse. Tre faktorer med lika stor betydelse anges där den första är det lilla extra som anläggningen erbjuder jämfört med andra företag. Respondenten menar att det handlar om att uppnå en hög grad av kundnöjdhet genom att överträffa kundernas förväntningar. Leveranstryggheten, det vill säga att anläggningen levererar det den ska, återkommer även för begreppet kundlojalitet. Kunderna ska uppleva att konferensen alltid fungerar bra, från bokningstillfälle till återkoppling. Anläggningen ska veta vad kunderna behöver och föreslå tilläggstjänster som exempelvis förmiddags- och eftermiddagsfika om kundens bokare inte har stor erfarenhet av bokning av konferenser. Anläggningen har rutiner för hur de tar emot beställningar och rutinerna hjälper till att skapa en helhetssyn över hur en konferens ska fungera för att kunna inge trygghet hos kunden. Respondenten menar att erfarenhet är viktigt och ordermottagaren frågar om kunden vill göra extra beställningar, dels för att sälja, dels för att skapa ett bra möte. Den tredje faktorn som anses vara viktigt för att uppnå kundlojalitet är att företaget har avtalskunder. Dessa utgör ungefär 30 procent av alla kunder och har naturligtvis en hög grad av lojalitet. Respondenten anger att för många av dessa kunder är lojaliteten 100 procent.

**Restaurang** hävdar att kundlojalitet handlar om kundnöjdhet, det vill säga att om anläggningen lyckas göra en kund nöjd med en konferens är sannolikheten också stor att den kommer att göra återköp. Om kunden dessutom är mycket nöjd är det ännu mer sannolikt att kunden kommer tillbaka. För att göra kunden nöjd måste anläggningen överträffa förväntningarna och de faktorer respondenten anser kan åstadkomma detta är anläggningens läge samt den mat anläggningens restaurang erbjuder. Anläggningens atmosfär är också något som höjer totalupplevelsen och som kan bidra till att kunderna väljer att komma tillbaka. Respondenten framhäver att det är en kombination av alla nöjdhetsfaktorer, det vill säga kundens helhetsintryck av anläggningen, som avgör om kunden blir nöjd, och i slutändan förhoppningsvis lojal.

**Spa** anser att det är viktigt att få kunderna att binda upp sig till anläggningen. Detta är en ständigt pågående process där anläggningen försöker få kunden att känna sig sedd genom återkoppling, vilket även gör att kunderna sällan behöver ringa och boka konferenser



själva. Om kunder haft konferenser på anläggningen under en längre period brukar anläggningen ta kontakt med dem när de tror att nästa bokningstillfälle närmar sig. Respondenten anger att detta tillvägagångssätt har fått bra respons från de återkommande kunderna. Att ringa upp kunderna handlar även om att påminna dem om att anläggningen finns och för att skapa en relation till kunden. Detta måste emellertid givetvis göras på rätt sätt så att leverantören inte uppfattas som påstridig. När en kund bokar konferenser på anläggningen under flera års tid och det varje gång är samma person hos kunden som bokar är det dennes förväntningar anläggningen i slutändan söker överträffa eftersom de medarbetare från kundens företag som deltar på konferenserna oftast inte är samma personer. Det gäller därför att göra det lilla extra för den som är ansvarig för bokningarna.

**Större konferenser** anger att kundlojalitet är en av de faktorer som finns med i den behovsanalys anläggningen gör för varje ny kund. Om kunden blir lojal eller inte kan även bero på om den har skrivit ett avtal med anläggningen eller om den har avtal med andra anläggningar som förhindrar att kunden gör återköp hos **Större konferenser**. Respondenterna anser att förståelse för kundernas behov är en viktig faktor i att skapa lojala kunder. Anläggningen har dock inte alltid möjlighet att tillfredsställa kundens specifika behov, men att anläggningen försöker är det viktigaste. Respondenterna menar dessutom att kunderna kan känna en lojalitet till anläggningen om personalen i dessa fall erkänner att anläggningen inte är rätt för att möta just de behov kunden behöver tillfredsställa för den specifika konferensen. På så sätt kan kunden känna att den vill komma tillbaka till anläggningen vid ett annat tillfälle när anläggningen bättre kan tillfredsställa kundens behov. Respondenterna anser att branschen karaktäriseras av en stor illojalitet på grund av att kunder ofta vill prova nya anläggningar och att de har olika behov vid olika tillfällen. Samtidigt finns det vissa kunder som anser att det fungerar så pass bra på anläggningen att de alltid vill förlägga sina konferenser där. För återkommande kunder försöker anläggningen ha samma konferensbokare så att kunden har samma kontaktperson. På så sätt blir även bokningen smidigare då anläggningens bokare förstår kundernas behov och har en relation till dem, vilket respondenterna anser ha stor betydelse för att få lojala kunder.

#### 4.1.2.2 Kundernas svar

I likhet med nöjdhetsfaktorerna anger kunderna varierande antal och flera olika lojalitetsfaktorer och författarna har valt att sätta samman liknande egenskaper inom ett begrepp, se appendix IV.



Angivna faktorer	Antal kunder som anger faktorn	Andel kunder som anger faktorn (%)	Antal poäng fördelade av kunder	Medelvärde	Standardavvikelse	Faktorernas relativa betydelse (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	3	13	30	10	8,7	1,3
<i>Logi</i>	5	22	78	16	4,5	3,4
<i>Lokal</i>	12	52	302	25	8,1	13,1
<i>Läge</i>	12	52	251	21	12,1	10,9
<i>Mat</i>	14	61	284	20	6,8	12,3
<i>Pris</i>	14	61	371	25	18,5	16,1
<i>Service</i>	20	87	865	43	18,0	37,6
<i>Teknik</i>	6	26	120	20	6,1	5,2
<b>Totalsumma</b>			<b>2300</b>			<b>100</b>

**n = 23**

**Tabell 4: 4.** Antal och andel kunder som anger varje kundlojalitetsfaktor, fördelade antal poäng för respektive kundnöjdhetsfaktor, medelvärde, standardavvikelse och faktorernas relativa betydelse.

Tabell 4:4 visar att flertalet kunder nämner service, mat och pris som viktiga faktorer för att de ska vara lojala en konferensanläggning. Flera respondenter nämner att de uppskattar service i form av ett bra bemötande samt att personalen ska vara proaktiv. Leveransstryggheten återkommer som en viktig faktor även för skapandet av kundlojalitet. Flera kunder framhåller att de vill kunna lita på att anläggningen verkligen levererar vad som utlovats och att kvaliteten på konferensen och servicen är jämn. Att en kund blir lojal en anläggning kan följaktligen bero på att kunden vet vad den får hos en viss anläggning. Ett par kunder anger att de uppskattar om de är igenkända av personalen på anläggningen. Dessutom uppskattar kunder om leverantören tar kontakt med kunden efter konferensen för att utvärdera besöket. Även trivselfaktorn är viktig för att kunderna ska välja att komma tillbaka till en anläggning samt att personalen på anläggningen kan överraska kunden genom att erbjuda det lilla extra.

Lokalerna ska vara ändamålsenliga och fräscha. Det ska även finnas både mindre och större konferensrum så att anläggningen kan ta emot en kund oavsett om det är många eller få personer som ska delta i konferensen. Tekniken ska, liksom för vid kundnöjdhet, hålla hög kvalitet samt vara modern. Dessutom är det önskvärt om en teknikansvarig, som snabbt kan lösa eventuella problem som uppstår, finns på plats.

God och vällagad mat anger ett par kunder är grundläggande för att kunden ska förlägga sin konferens på en anläggning. På grund av hög konkurrens i branschen är detta även något kunderna förutsätter. För faktorn logi anger en kund att det är av vikt att enkelrum finns tillgängliga. Hur konferensanläggningen bör vara belägen beror på vilken grupp som åker på konferens. En del kunder menar att miljöombyte är viktigt och att avståndet





därför spelar mindre roll. Andra framhåller att de föredrar att åka till en anläggning som ligger relativt nära kunden eller i anslutning till en flygplats.

För en del kunder handlar kundlojalitet nästan uteslutande om priset. För andra är priset mindre viktigt. För att ytterligare undersöka om priset har en inverkan på om kunder blir lojala valde författarna att i enkätformulären ställa en specifik fråga angående prisets påverkan. I svaren på denna fråga kan utrönas att lika stor andel av kunderna som anger faktorn i tabell 4:4 även i tilläggsfrågan svarar att pris har en påverkan på lojalitet. En respondent menar att pris dessutom påverkar dess förväntningar på bokad konferensanläggning, då ett lägre pris antas leda till lägre förväntningar på service och kvalitet. Av de respondenter som menar att det beror på, återfinns svar som att pris inte är den viktigaste faktorn, men att kunden ändå vill få valuta för pengarna. Stundtals kan det även handla om att ha variation vad gäller konferensanläggning och då spelar pris mindre roll.

Vid sammanställning av enkätsvar fann författarna att många respondenter valt att svara med samma faktorer och poängsättning för både kundnöjdhets- och kundlojalitetsfrågorna. En respondent förklarar att det är svårt att skilja på begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet och därför anger de samma faktorer. Från tabell 4:4 går att utläsa att service, lokal och pris har tilldelats flest poäng och har högst medelvärde samtidigt som kringaktiviteter och logi får låga poäng. Standardavvikelse för pris och service är betydligt högre än för övriga faktorer. Återigen har medelvärde och standardavvikelse beräknats på antalet kunder som nämner faktorn. Av de totalt 26 kunder som svarade på enkäten anser tre stycken att de inte är lojala och därmed blev totalpoängen 2300 istället för 2600. De tre kunder som anger att de inte är lojala framhåller att de uppskattar variation och därför inte omedelbart återkommer till en anläggning även om de är nöjda. Däremot kan kunden ofta rekommendera anläggningen till andra avdelningar inom det egna företaget eller återkomma till konferensanläggningen efter ett par år. Faktorernas relativa betydelse redovisas i den sista kolumnen i tabell 4:4. Service har mer än dubbelt så stor betydelse som pris, som är den faktor som kommer närmast i ordningen. Den relativa betydelsen för kringaktiviteter, logi och teknik är enligt respondenterna låg.

#### **4.1.3 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?**

Nedan sammanställs leverantörers och kunders svar på fråga 1a) och 1b) för att kunna tolka svaret på fråga 1c), det vill säga om det råder en överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Tabellerna som följer innehåller information angående hur stor andel av respondenterna som nämner varje faktor samt faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra.

##### *4.1.3.1 Kundnöjdhetsfaktorer*

Emedan antalet respondenter skiljer sig åt mellan leverantörer och kunder redovisas andelen, inte antalet, respondenter som anger varje faktor som skapar kundnöjdhet.





Dessutom redovisas faktorernas relativa betydelse för att deras relativa tyngd ska kunna förtydligas och jämföras mellan leverantör och kund.

Angivna faktorer	Andel leverantörer som anger faktorn (%) n = 6	Andel kunder som anger faktorn (%) n = 26	Faktorernas relativa betydelse för leverantörer (%)	Faktorernas relativa betydelse för kunder (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	-	8	-	0,4
<i>Logi</i>	-	23	-	3,3
<i>Lokal</i>	50	81	8,3	21,8
<i>Läge</i>	67	62	15,6	13,7
<i>Mat</i>	67	58	13,9	11,2
<i>Pris</i>	-	46	-	9,5
<i>Service</i>	100	96	47,2	30,1
<i>Teknik</i>	50	46	15,0	10,0
<b>Totalsumma</b>			<b>100</b>	<b>100</b>

Tabell 4: 5. Jämförelse mellan vilka faktorer som anses skapa kundnöjdhet bland leverantörer och kunder.

Utifrån tabell 4:5 går att utläsa att samtliga leverantörer och nästintill alla kunder anser att service är en faktor som skapar nöjda kunder. Sett till den relativa betydelsen ter sig leverantörer förlita sig mer på faktorn jämfört med kunder då andel tilldelad poäng är 47,2 respektive 30,1. Hälften av leverantörerna och en majoritet av de tillfrågade kunderna nämner även lokal som en viktig faktor. Kunder tycks dock värdera konferens-lokalen högre jämfört med leverantörerna. Gällande läge, mat och teknik tycks det finnas en överensstämmande bild mellan leverantörer och kunder. En skillnad som redovisas i tabell 4:5 är att kunder nämner och fördelar cirka 13 % av poängen till kringaktiviteter, logi samt pris medan leverantörer inte nämner faktorerna och således inte fördelar poäng mellan dessa.

#### 4.1.3.2 Kundlojalitetsfaktorer

Även för lojalitetsaspekten redovisas andelen respondenter som anger varje faktor. Återigen redovisas faktorernas relativa betydelse för att deras relativa tyngd ska kunna förtydligas och jämföras mellan leverantör och kund.



Angivna faktorer	Andel leverantörer som anger faktorn (%) n = 6	Andel kunder som anger faktorn (%) n = 23	Faktorernas relativa betydelse för leverantörer (%)	Faktorernas relativa betydelse för kunder (%)
<i>Kringaktiviteter</i>	-	13	-	1,3
<i>Logi</i>	-	22	-	3,4
<i>Lokal</i>	-	52	-	13,1
<i>Läge</i>	17	52	5,6	10,9
<i>Mat</i>	17	61	5,6	12,3
<i>Pris</i>	17	61	5,6	16,1
<i>Service</i>	100	87	83,3	37,6
<i>Teknik</i>	-	26	-	5,2
<b>Totalsumma</b>			<b>100</b>	<b>100</b>

Tabell 4: 6. Jämförelse mellan vilka faktorer som anses skapa kundlojalitet bland leverantörer och kunder.

Från tabell 4:6 går att utläsa att service är den faktor som både flest leverantörer och flest kunder anser är viktig för att skapa kundlojalitet. Samtidigt är det den faktor som har störst relativ betydelse. Andelen kunder som anger service är emellertid något lägre än andelen leverantörer och detsamma gäller för den relativa betydelsen. Varje leverantör anger service, medan endast 17 % anger faktorerna läge, mat och pris där dessa tre faktorer har lika stor relativ betydelse. Drygt hälften av alla kunder nämner läge, mat och pris och den relativa betydelsen är mellan 10,9 % och 16,1 %. Varken kringaktiviteter, logi, lokal eller teknik nämns av leverantörerna, medan samtliga faktorer anses viktiga för tillfrågade kunder som dock tilldelar relativt låg betydelse till dessa faktorer bortsett från faktorn lokal.

## 4.2 Relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet

### 4.2.1 Hur ser leverantörer och kunder på relationen?

Nedan redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 2a), det vill säga vilken uppfattning leverantörer respektive kunder har om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. Leverantörers respektive kunders svar baseras på frågor med öppna svarsalternativ där respondenterna har fått möjlighet att utveckla sin uppfattning om ovan nämnda begrepp.

#### 4.2.1.1 Leverantörernas svar

Leverantörerna tillfrågades om de anser att kundnöjdhet leder till kundlojalitet samt om lojala kunder antas vara nöjda kunder. Svaren illustreras i tabellen nedan.



Leverantörer (n=6)	Ja	Nej	Beror på
Blir nöjda kunder lojala?	3	1	2
Är lojala kunder nöjda?	6	-	-

Tabell 4: 7. Leverantörers syn på relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.

Hälften av leverantörerna anser att nöjda kunder också ofta är lojala kunder. En respondent motiverar med att de har nästintill uteslutande stamkunder medan en annan uttrycker att det är ett rimligt antagande att kundnöjdhet leder till kundlojalitet. Av de respondenter som säger att det beror på åsytas att det kan inträffa slumpmässiga händelser som påverkar återkommande kunder, exempelvis att leverantörer tar kontakt med kunden precis i anknytning till att denne ska boka konferensanläggning. Samtidigt menar två respondenter att det finns stor illojalitet i konferensbranschen och att framförallt större kunder har en tendens att var illojala.

Leverantörerna uppmanades även ta ställning till om lojala kunder anses vara nöjda. Samtliga anser att detta är ett rimligt antagande. De flesta menar att mindre fel uppstår i samband med att konferenser hålls, ofta rättas till direkt för att kunden ska bli nöjd. Som tidigare nämnts anger *Spa* att när fel har uppstått får kunderna ett övertag inför ett eventuellt återköp hos leverantören, eftersom konferensanläggningen måste bevisa att felen endast var av engångskaraktär.

#### 4.2.1.2 Kundernas svar

Även kunderna tillfrågades om de anser att kundnöjdhet leder till kundlojalitet samt om kunden antas vara nöjd om den är lojal. Svaren illustreras i tabell 4:8.

Kunder (n=26)	Ja	Nej	Beror på
Blir nöjda kunder lojala?	16	8	2
Är lojala kunder nöjda?	14	7	7

Tabell 4: 8. Kunders syn på relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.

Mer än hälften anser att de blir lojala om de är nöjda med en konferensanläggning. Detta beror dels på att kunden vet vad den får nästa gång och dels på att det inger en trygghet vid bokning av konferensen. Det kan även ha sin grund i att det finns en bra relation mellan leverantör och kund och att det finns intresse att bibehålla och förstärka denna relation. Några respondenter anger att lojaliteten även kan komma till uttryck i att de rekommenderar anläggningen till andra. 8 av 26 respondenter anser att de inte blir lojala om de är nöjda, vilket bland annat beror på att de uppskattar variation och vill prova nya konferensanläggningar. Dessutom anger tre kunder, som inte anser att nöjdhet leder till lojalitet, att de inte är lojala över huvudtaget. Två respondenter anger att svaret beror på och uppger att kundnöjdhet inte leder till omedelbar kundlojalitet, men att det leder till att det finns motiv att återkomma framöver.



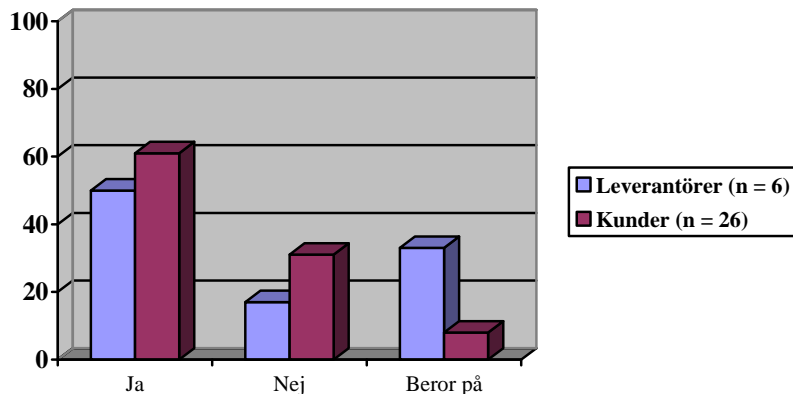
Kunderna fick dessutom ta ställning till om de är nöjda när de är lojala en konferensanläggning. Över hälften svarar att de är nöjda om de är lojala på grund av att de har en klar uppfattning om leverantören och att denne uppfyller kundens förväntningar och önskemål. Vissa respondenter ser det som en självklarhet att de är nöjda eftersom de annars inte skulle komma tillbaka till samma leverantör. Av de som svarat nej anses att pris och avtal är de faktorer som påverkar lojaliteten, men att de inte nödvändigtvis är nöjda. De respondenter som svarar beror på menar att det kan förekomma mindre fel eller att det finns ett visst missnöje, men att kunden oftast blir nöjd när leverantören har åtgärdat dessa fel. Tre respondenter menar att de inte är lojala eftersom de eftersträvar variation och de kan därför inte svara på frågan.

#### 4.2.2 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?

Nedan sammanställs leverantörers och kunders svar på fråga 2a) för att kunna tolka svaret på fråga 2b), det vill säga om det råder en överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. Respondenternas åsikter återfinns i två figurer som klargör hur stor andel av leverantörer och kunder som anser att nöjda kunder blir lojala och att lojala kunder är nöjda kunder. Nedan redovisas andelen respondenter inom varje svarsalternativ för att en jämförelse mellan leverantörer och kunder ska vara möjlig.

##### 4.2.2.1 Blir nöjda kunder lojala?

Följande figur redovisar andel leverantörer och kunder som anger respektive svarsalternativ.

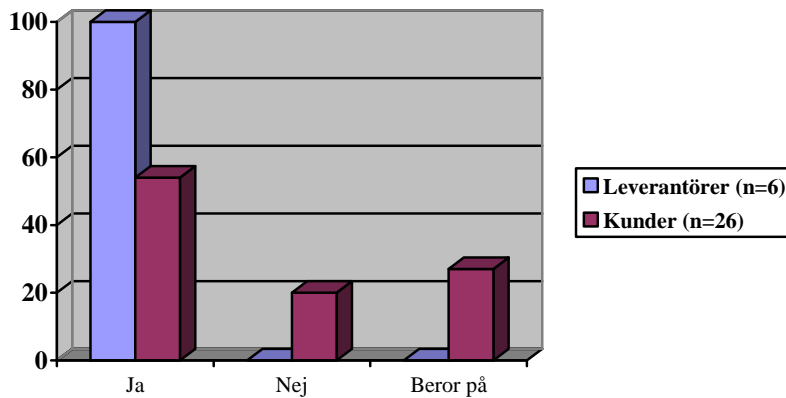


Figur 4: 2. Andel leverantörer och kunder som anger om nöjda kunder är lojala.

Figur 4:2 visar att en något större andel kunder jämfört med leverantörer anser att om de är nöjda blir de också lojala en konferensanläggning. Det förefaller inte heller råda en totalt överensstämmande bild mellan andelen leverantörer och kunder i undersökningen som menar att nöjda kunder inte blir lojala. Leverantörerna anser dock i större utsträckning att nöjda kunders lojalitet beror på situationen.

#### 4.2.2.2. Är lojala kunder nöjda?

Följande figur redovisar andel leverantörer och kunder som anger respektive svarsalternativ.



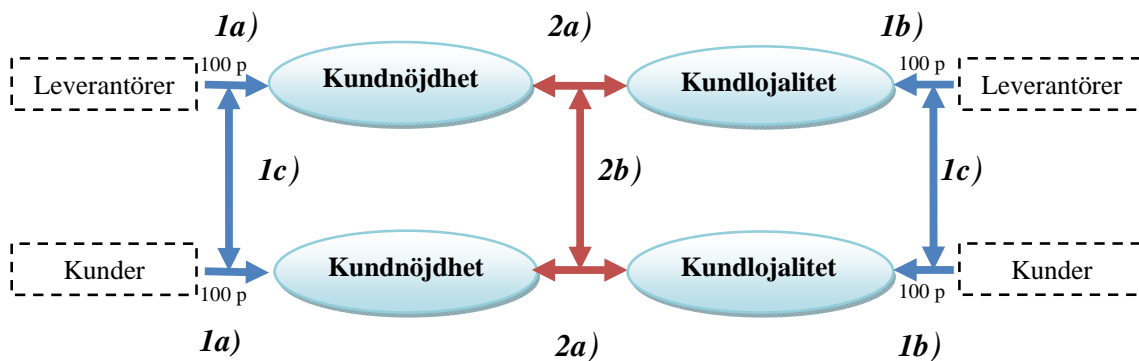
**Figur 4: 3.** Andel leverantörer och kunder som anger om lojala kunder är nöjda.

Utifrån figur 4:3 går det att utläsa att alla leverantörer anser att lojala kunder är nöjda, medan drygt hälften av kunderna anser detta. Leverantörerna motiverar detta med att kunderna inte skulle göra återköp om de var missnöjda och detta intygas av några kunder. Däremot anser drygt en fjärdedel av kunderna att om kundlojalitet innebär kundnöjdhet är beror på situationen. En femtedel av kunderna anger att kundlojalitet inte nödvändigtvis innebär kundnöjdhet, utan kan påverkas av pris.

## 5 Diskussion och slutsats

*I studiens sista kapitel diskuteras och analyseras resultatet av den empiriska undersökningen med avseende på frågor som ställs i studiens inledande kapitel. Därefter redovisas författarnas slutsatser och kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.*

Kapitlet kommer att redovisas i enlighet med studiens undersökningsmodell:



**Figur 5: 1.** Studiens undersökningsmodell.

I avsnitt 5.1 kommer författarna att behandla faktorer som skapar kundnöjdhet respektive kundlojalitet enligt både leverantörer och kunder. Det innebär att fråga 1a) och 1b), från problemdiskussionen, besvaras i avsnitt 5.1.1 och 5.1.2. Därefter ska författarna undersöka om det råder en överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning om dessa faktorer, det vill säga ge svar på fråga 1c). Avsnitt 5.2 redogör för leverantörers och kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, samt om det råder en överensstämmelse mellan deras uppfattning. Således besvaras fråga 2a) och 2b) i detta avsnitt. I slutdiskussionen, avsnitt 5.3, redogörs för de slutsatser som besvarar samtliga frågeställningar i studiens problemdiskussion. I avsnitt 5.4 återfinns förslag till fortsatta studier inom ämnet.

### 5.1 Faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet

#### 5.1.1 Vilka faktorer skapar kundnöjdhet?

Nedan redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 1a), det vill säga vilka faktorer som leverantörer respektive kunder anser skapar kundnöjdhet. Tabell 5:1 visar leverantörers respektive kunders rangordning av de faktorer som skapar kundnöjdhet. Rangordningen baseras på andelen respondenter som anger faktorn samt på hur stor



relativ betydelse faktorn anses ha. Den faktor som anges av störst andel respondenter rangordnas således högst. Även den faktor som tilldelas störst relativ betydelse får högst ranking. Den slutliga rangordningen av faktorer som åskådliggörs i tabell 5:1 är summan av rangordningen från de två ovan nämnda graderingarna.

Rangordning av faktorer som skapar kundnöjdhet	
<i>Leverantörer</i>	<i>Kunder</i>
Service	Service
Läge	Lokal
Mat	Läge
Teknik	Mat
Lokal	Teknik
	Pris
	Logi
	Kringaktiviteter

**Tabell 5: 1.** *Leverantörers och kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet.*

Samtliga leverantörer anser att service är en av de viktigaste, om inte den viktigaste faktorn för att skapa kundnöjdhet. För kunder är däremot andelen som anger faktorn något lägre, även om service likväl är den faktor flest kunder nämner. En möjlig förklaring till varför så många av både leverantörerna och kunderna anger faktorn kan vara att service inbegriper många olika egenskaper och att innebörden kan skilja sig åt från respondent till respondent. I enlighet med Söderlund (1997) är det således kundens subjektiva bedömning som mäts. Service kan innefatta allt från den allra första kontakten mellan leverantör och kund till återkopplingen efter att konferensen ägt rum. Det finns ytterligare tolkningar av begreppet vilket tydligt framgår i appendix III där de olika egenskaperna för faktorn redovisas. Service är den faktor med avgjort högst standardavvikelse, vilket påvisar att poängfördelningen för denna faktor är mycket ojämn. Samtidigt bör det beaktas att samtliga leverantörer och nästintill alla kunder nämner service som en viktig faktor. Medelvärde och standardavvikelse kan således inte användas i en slutsats om faktorernas betydelse, utan ger snarare en indikation på om en faktor verkar ha lika stora betydelse för alla respondenter.

En grundläggande nivå på servicen är något alla kunder förväntar sig, men en hög grad av servicekvalitet kan likväl höja kundernas totalupplevelse. Därför är faktorn viktig för leverantörer då en hög grad av service kan särskilja dem från sina konkurrenter. Eftersom kundernas preferenser skiljer sig åt är det omöjligt för leverantörer att erbjuda helt skilda produkter till sina kunder. Därför blir en del av produkten standardiserad, till exempel konferenslokal och teknisk utrustning, medan service kan vara ett sätt att anpassa produkten efter varje kunds önskemål. Det förefaller emellertid som att leverantörer överskattar servicefaktorns relativa betydelse i förhållande till hur kunder ser på faktorns betydelse. Vid jämförelse av leverantörer och kunder framgår dessutom att faktorn lokal anges av en större andel kunder samt tilldelas större relativ betydelse av kunderna än av





leverantörerna. Inom tjänstebaserade branscher är servicekvalitet troligtvis mer viktigt för att indikera produktkvalitet än inom varubaserade branscher där det läggs en större vikt vid varans fysiska kvalitet när det gäller produktkvalitet. Då konferensanläggningar erbjuder både en fysisk vara i form av konferenslokal med teknisk utrustning och en tjänstedel i form av den service anläggningen tillhandahåller kan det vara tänkbart att kunder lägger större vikt vid de fysiska delarna av erbjudandet jämfört med leverantörer.

Undersökningen visar att respondenter anser att vissa faktorer som skapar kundnöjdhet är av sådan karaktär att de anses vara grundläggande och kan klassificeras som hygienfaktorer. Dessa faktorer innebär att vissa delar av erbjudandet antas uppfylla kundens förväntningar, exempelvis att konferenslokalen ska hålla en viss standard och att teknisk utrustning ska vara tillgänglig och fungera. Dessa delar kan följaktligen utgöra kärnprodukten som alla leverantörer måste tillhandahålla och detta kan förklara varför få leverantörer nämner och tilldelar poäng till dessa faktorer. Konferensanläggningarna har olika erbjudanden och inriktningar vilket kan inverka på vilka faktorer leverantörerna anger som viktiga för att skapa kundnöjdhet. Faktorn teknik har tilldelats fler poäng av leverantörer jämfört med kunder. Detta kan bero på att leverantörer vill framhäva den teknik som finns tillgänglig på anläggningen. För kunderna upplevs teknisk utrustning emellertid som en hygienfaktor i enlighet med Humes (1995) klassificering, och således förhöjer inte teknik kundens upplevelse.

För att skapa kundnöjdhet är det således i första hand viktigt att uppfylla kundernas förväntningar men för att lämna ett bestående intryck hos kunden bör leverantören dessutom överträffa kundens förväntningar. Även kunderna framhåller att det lilla extra påverkar hur pass nöjda de blir. Många leverantörer betonar maten på sina respektive anläggningar. Mat anses vara en faktor som förhöjer kundupplevelsen. Kunder kan exempelvis köpa tilläggstjänster så som lunch och fika och det har även framgått att många kunder har höga förväntningar om god kvalitet på maten som erbjuds, emedan vissa kunder anger att mat är en hygienfaktor. Däremot kan det antas att kunder i mindre utsträckning väljer konferensanläggning efter endast denna faktor. Många kunder betonar att till följd av situationer där konferensanläggningarna ej levt upp till sin standard observeras de brister som tidigare upplevts mer ingående. Således uppmärksammas hygienfaktorer i större utsträckning i de fall de inte uppfyller kundernas förväntningar. Leverantörer tenderar att anse mat som en differentierande faktor medan kunder snarare ser mat som en hygienfaktor.

Flera kunder anger att det erbjudande de erhåller från leverantörerna måste vara prisvärt. En kund menar dessutom att pridfaktorn är kopplad till kundens förväntningar eftersom ett lågt pris sänker förväntningarna på kvaliteten för anläggningen. Ingen leverantör nämner emellertid pris som en viktig faktor i skapandet av kundnöjdhet. Leverantörerna menar att de erbjuder marknadsmässiga priser. Med hänsyn till kundernas svar kan det dock finnas motiv för leverantörer att beakta pris som en del i skapandet av nöjda kunder. Har konferensanläggningen kapacitet för att uppnå höga förväntningar finns även



utrymme till att höja priset i enlighet med Babakus et al. (2004) resonemang att servicekvalitet leder till en ökad betalningsvilja.

### 5.1.2 Vilka faktorer skapar kundlojalitet?

Nedan redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 1b), det vill säga vilka faktorer som leverantörer respektive kunder anser skapar kundlojalitet. Tabell 5:2 visar leverantörers respektive kunders rangordning av de faktorer som skapar kundlojalitet. Rangordningen baseras på andelen respondenter som anger faktorn samt hur stor relativ betydelse faktorn anses ha. Den faktor som anges av störst andel respondenter rangordnas således högst. Även den faktor som tilldelas störst relativ betydelse får högst ranking. Den slutliga rangordningen av faktorer som ses i tabell 5:2 är summan av rangordningen från de två ovan nämnda graderingarna.

Rangordning av faktorer som skapar kundlojalitet	
<i>Leverantörer</i>	<i>Kunder</i>
Service	Service
Läge <sup>2</sup>	Pris
Mat <sup>2</sup>	Mat
Pris <sup>2</sup>	Lokal
	Läge
	Teknik
	Logi
	Kringaktiviteter

**Tabell 5: 2.** *Leverantörers och kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundlojalitet.*

Generellt sett anges fler faktorer av en större andel kunder jämfört med leverantörer och faktorerna tilldelas även en större en relativ betydelse. Undantaget är emellertid service, som anges av samtliga leverantörer samt anses vara den viktigaste faktorn då den får störst relativ betydelse. Liksom för kundnöjdhet framkommer det emellertid att standardavvikelsen för servicefaktorn är hög, vilket påvisar att service framhävs olika starkt av respondenterna i undersökningen. Ur leverantörers perspektiv verkar service ses som den mest betydelsefulla faktorn för att överträffa kundernas förväntningar. En viss nivå av service är nödvändig men lyckas leverantören förhöja kundens upplevelse är det troligt att kunden återkommer. Denna slutsats baseras på Hill och Alexanders (2000) resonemang om betydelsen av att ha en kvalitetsmässig grundnivå på erbjudandet. På så sätt utgör hög servicekvalitet en så kallad differentierande faktor och skiljer sig från en hygienfaktor som sällan spelar en väsentlig roll vid skapandet av kundlojalitet. Kundernas svar påvisar att service verkar ha större relativ betydelse i skapandet av kundlojalitet än kundnöjdhet. En möjlig förklaring är att konferensens tjänstedel innefattar den personliga interaktionen mellan leverantör och kund. Service blir därför en

<sup>2</sup> Dessa faktorer anges av lika stor andel leverantörer och har lika stor relativ betydelse. Således har de samma rangordning.



faktor som kunder uppmärksammar redan vid den första kontakten med anläggningen och kan ge en indikation på vilken kvalitet konferensanläggningen erbjuder. Det kan följaktligen ge anledningar till att göra återköp hos en leverantör om kvaliteten inger en leveranstrygghet. Anledningen till varför service utgör en viktigare faktor för leverantörer än för kunder kan förklaras med att samtliga leverantörer vill framhålla sina framträdande servicekvaliteter. Leverantörer uppger att det förekommer stor illojalitet i branschen och därför arbetar de med att utmärka sin egen anläggning. Alla konferensanläggningar framhäver således olika egenskaper som de anser att liknande konkurrenter inte erbjuder. Fokuseringen på mjuka faktorer som till exempel service kan även utgöra en fördel eftersom det är svårare för konkurrenter att imitera dessa egenskaper, jämfört med hårdare faktorer som exempelvis teknisk utrustning. Dessutom kan satsning på mjuka faktorer ge större effekter på kundernas beteenden till lägre kostnad än om leverantören fokuserar på hårda faktorer.

Få leverantörer nämner andra faktorer än service för skapandet av kundlojalitet, men läge, mat och pris förefaller enligt leverantörer ha en viss inverkan. Syftet med konferensen påverkar lägets betydelse för kundlojalitet samt vilket egenskaper gällande läge som kunder värderar. Studien visar att leverantörer framhäver egenskaper som rör anläggningens omgivning samt lättillgänglighet. Kunder betonar också lättillgängligheten men anger dessutom att anläggningen gärna ska vara belägen nära kunden. Anledningen till att leverantörerna nämner just läge och mat kan vara att de är kopplade till leverantörernas egna verksamheter och är egenskaper de vill framhålla för att differentiera sig från andra leverantörer. En stor andel kunder nämner också mat som en viktig faktor för kundlojalitet. Samtidigt kan mat antas utgöra en hygienfaktor för kunderna och som tidigare diskuterats förutsätts mat i många fall hålla hög standard. Matens betydelse uppmärksammas därför i större utsträckning i de fall kunder har dåliga erfarenheter av denna faktor från tidigare konferenser.

I studien går det inte att bortse från alla yttre påverkbara faktorer och undersökningen visar att avtal mellan leverantörer och kunder till viss del förekommer. Ur leverantörers synvinkel förefaller pris som en lojalitetsfaktor ha mindre betydelse än för kunder. Likväl bör priset ha viss betydelse för leverantörer emedan avtal med kunder innebär en trygghet eftersom det binder en kund och medför att kundlojalitet lättare kan uppnås. Det kan förklara varför *Hotell* har en stor andel avtalskunder. Anledningen till att faktorn inte anges av fler leverantörer eller får större relativ betydelse kan emellertid bero på att flera leverantörer uppger att de har ett marknadsmässigt pris och att pris därför inte är en viktig konkurrensfaktor. Även en del kunder anger att det förekommer avtal med några leverantörer, men att kunderna ändå har möjlighet att välja vilken konferensanläggning de ska besöka. Kundernas generella åsikt är dock att pris är en viktig faktor för att skapa kundlojalitet. En möjlig förklaring kan vara att återkommande kunder förväntar sig få förmånligare priser ju oftare återbesök görs och därför bör prisets betydelse inte förringas av leverantörerna.



Teknik som en lojalitetsfaktor för kunderna förefaller ha relativt låg betydelse jämfört med teknik som en kundnöjdhetsfaktor. Detta kan bero på att hög teknisk kvalitet inte är något som stärker relationen mellan leverantör och kund, utan endast är en förutsättning för att kunderna ska bli nöjda. Teknik kan därför ses som en hygienfaktor även för kundlojalitet. Detsamma verkar gälla för lokal, då många kunder förutsätter att lokalerna håller god standard och fyller konferenssyftet. Lokal förefaller således ha större betydelse för kundnöjdhet än för kundlojalitet, vilket pekar på att hög kvalitet på lokalen är ett kriterium för att kunderna ska bli nöjda men att förväntningarna måste överträffas för att leda till kundlojalitet.

Faktorerna kringaktiviteter och logi kan medföra att leverantörer kan erbjuda sina kunder en totallösning. Samtidigt betyder det att faktorernas betydelse för kundlojalitet är situationsberoende eftersom alla kunder inte har behov av logi och kringaktiviteter då de flesta konferenser som hålls enligt leverantörer är dagskonferenser. Kunders preferenser och behov kan således variera beroende på syftet med konferensen samt vilka deltagarna är, vilket leder till att relativt få kunder anser att kringaktiviteter och logi är viktiga för skapandet av kundlojalitet. Dessutom erbjuder inte alla tillfrågade leverantörer dessa tjänster, vilket medför att det är föga förvånande att ingen leverantör nämner faktorerna.

### **5.1.3 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?**

Nedan jämförs och analyseras leverantörers och kunders svar på fråga 1a) och 1b) för att kunna tolka svaret på 1c), det vill säga om det råder en överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet.

Under studien framkom att få leverantörer ville poängsätta de faktorer de anser är viktiga för att skapa kundnöjdhet och även kundlojalitet, vilket ledde till att författarna valde att jämnt fördela 100 poäng mellan de faktorer som leverantörerna anger. En viss reservation görs således för författarnas tolkning av poängen. Trots att leverantörerna väljer att inte poängsätta faktorerna, framgår det ändå tydligt av resultatet från studien vilka faktorer som anses viktiga för skapandet av kundnöjdhet och kundlojalitet.

Det kan konstateras att leverantörer och kunder till viss del har liknande uppfattningar om vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Den faktor det föreligger störst överensstämmelse inom är service emedan både leverantörer och kunder anger och tilldelar störst relativ betydelse till denna faktor, både för skapandet av kundnöjdhet och för kundlojalitet. Studiens resultat pekar emellertid på att leverantörer lägger för stor vikt vid service jämfört med kunder. Leverantörer anser att god servicekvalitet ger dem konkurrensfördelar och leder till att kunder blir lojala. Denna faktor kan emellertid inte ensamt förklara skapandet av kundlojalitet eftersom kunder anser att fler faktorer är viktiga.



Enligt kunderna inverkar priset på kundnöjdhet då anläggningens erbjudande måste vara prisvärt. För kundlojaliteten har prisets nivå större betydelse då lojala kunder förväntar sig få förmånligare pris än kunder som inte är lojala. Kundlojalitet innebär således oftast en djupare relation mellan leverantör och kund där båda parter måste ha fördel av relationen. I utbyte mot att kunden väljer att vara lojal en anläggning, ställs krav på leverantören att leverera eller erbjuda något extra. Det förefaller även som att lojala kunder har högre förväntningar på att leverantören ska förstå deras behov eftersom det finns en relation mellan parterna.

Ytterligare faktorer som anses påverka kundnöjdhet och kundlojalitet är konferenslokaler, teknisk utrustning och mat. Dessa kan klassificeras som hygienfaktorer även om leverantörers respektive kunders bild av faktorerna skiljer sig något. Beroende på om respondenterna ser faktorerna som hygienfaktorer eller differentierade faktorer, får det olika betydelse för kundnöjdhet och kundlojalitet. Kunder nämner mat som hygienfaktor medan leverantörer verkar se mat som en konkurrensfördel. Hygienfaktorerna lokal och teknik framhävs dock tydligare av kunder vilket troligtvis beror på tidigare erfarenheter då dessa faktorer varit bristfälliga.

Läge, logi och kringaktiviteter är situationsberoende faktorer vars relativa betydelse för kundnöjdhet och kundlojalitet varierar med kundernas preferenser och behov. Eftersom alla leverantörer som innefattas i studien inte heller erbjuder logimöjligheter eller kringaktiviteter får dessa faktorer lägre betydelse än övriga faktorer.

## **5.2. Relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet**

### **5.2.1 Hur ser leverantörer och kunder på relationen?**

I detta avsnitt redogörs för leverantörers och kunders svar på fråga 2a), det vill säga vilken uppfattning leverantörer respektive kunder har om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.

Respondenterna tar ställning till om nöjda kunder anses bli lojala kunder. Både en stor andel leverantörer och kunder anger att nöjda kunder blir lojala, även om andelen är något högre bland kunder. Orsaken till varför kunder anser att detta samband föreligger är att om kunderna har god kännedom om anläggningen och hur den kan uppfylla kundernas förväntningar leder det till en upplevd leveranstrygghet. Förklaringen till varför leverantörer ofta anger att kundnöjdhet leder till kundlojalitet kan vara att ju bättre de uppfyller kundernas förväntningar desto större är sannolikheten att kunderna återkommer.

Mellan de leverantörer och kunder som inte ser ett direkt samband mellan kundnöjdhet och kundlojalitet förefaller förklaringen korrelera. Leverantörer anger att branschen karaktäriseras av stor illojalitet och kunderna bekräftar detta genom att betona att de föredrar variation av konferensanläggningar. Kundens behov kan dessutom förändras



beroende på syftet med konferensen, vilket är en möjlig förklaring till varför kundnöjdhet inte alltid leder till kundlojalitet. Kundlojaliteten kan emellertid yttra sig i form av en annan fysisk lojalitetshandling än återköp genom att kunderna sprider positiv information om en specifik konferensanläggning till följd av den mentalt upplevda nöjdheten. Således menar kunder att flera typer av lojalitetsbeteenden kan uppstå från kundnöjdhet, vilka även uppges av Söderlund (1997).

Respondenterna tar dessutom ställning till om kundlojalitet innebär att kunderna är nöjda, där en ansevärt högre andel leverantörer jämfört med kunder ser ett direkt samband. Från leverantörers förklaringar går det att uttyda att det viktiga för kunden alltid får ett bra första och sista intryck för att leverantörer ska kunna bibehålla en hög kundnöjdhet hos sina lojala kunder. Därför strävar anläggningen alltid efter att lösa mindre problem snabbt för att få kunden att lämna anläggningen med ett sammantaget bra intryck. De kunder som anger att kundlojalitet innebär att kunden är nöjd framhåller att uppfyllda förväntningar skapar nöjdhet, vilket tyder på att dessa kunder verkar betrakta kundnöjdhet samstämt med kundlojalitet. En del kunder framhåller emellertid att lojala kunder inte behöver vara nöjda. Avtal och priser är faktorer kunderna anger kan avgöra varför de återkommer till en viss anläggning. Kundnöjdhet till följd av andra faktorer än pris blir således underordnat priset, vilket konferensanläggningarna inte belyser. Det finns även kunder som anser att förhållandet mellan kundlojalitet och kundnöjdhet är situationsberoende emedan det handlar om hur konferensanläggningen bemöter och behandlar kundens eventuella missnöje.

### **5.2.2 Råder det överensstämmelse mellan leverantörers och kunders uppfattning?**

För att kunna tolka svaret på fråga 2b), det vill säga om det råder en överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, jämförs och analyseras leverantörers och kunders svar på fråga 2a). Vid analys av respondenternas svar på frågor gällande ovan nämnda förhållande framkommer vissa skillnader mellan leverantörer och kunder.

En starkt bidragande del i skapandet av kundlojalitet är enligt både leverantörer och kunder det intryck kunden har av anläggningen efter konferensen i förhållande till förväntningarna innan. Om de uppfyllda förväntningarna dessutom är en följd av hög servicekvalitet är det troligt att lojalitet blir en effekt av nöjdhet emedan service är den faktor som, enligt leverantörer och kunder i studien, har störst påverkan på kundlojalitet. Denna typ av kundnöjdhet stärker således kundens känslomässiga band till leverantören.

Den största differensen som uttyds mellan leverantörers och kunders uppfattning om begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet berör om lojala kunder också är nöjda kunder. Kundernas svar tyder på att pris stundtals kan, i högre grad än kundnöjdhet, inverka på kundlojalitet, vilket leverantörerna inte tar hänsyn till.

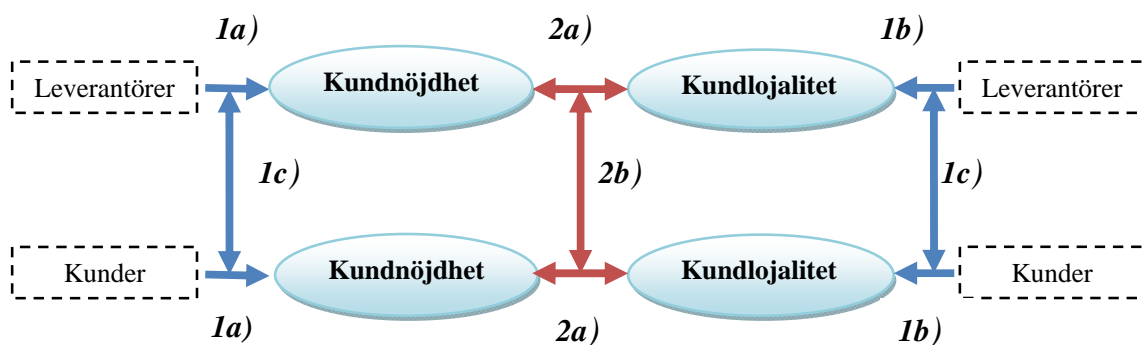


Leverantörers och kunders syn på relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet framkommer även när respondenterna anger de faktorer som är till grund för skapandet av kundnöjdhet respektive kundlojalitet samt faktorernas relativa betydelse i förhållande till varandra. I den empiriska sammanställningen framkommer det att flera kunder anger identiska faktorer och betydelser för de faktorer som skapar kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Detta tyder på att kunderna inte särskiljer begreppen, vilket även framkommer från vissa kunders svar i diskussionen i avsnitt 5.2.1. Som tidigare nämnts väljer få konferensanläggningar att fördela poäng mellan de angivna faktorerna. Detta kan tyda på att de anser att det är viktigare att se till helheten för att kunna utröna vad som skapar kundnöjdhet respektive kundlojalitet. Samtidigt kan det vara ett tecken på att leverantörer har svårt att skilja på begreppens betydelse och således relationen mellan dem. Söderlunds (1997) resonemang om att det förekommer en otydlig bild av begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet bekräftas således till viss del, även om det ur fråga 2a) kan uttydas att leverantörer till större utsträckning än kunderna verkar skilja begreppen åt.

### 5.3 Slutdiskussion

Syftet med denna studie är att utforska och analysera vilka faktorer leverantörer anser är viktiga för att skapa kundnöjdhet och kundlojalitet samt att jämföra dessa faktorer med vad kunder anger gör dem nöjda och lojala. Författarna ämnar även undersöka leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet för att kunna utröna om berörda parter syn på begreppen skiljer sig åt.

Nedanstående undersökningsmodell har legat till grund för de frågor som studien baseras på och som ställts till leverantörer och kunder.



Figur 5: 2. Studiens undersökningsmodell.

Den faktorn som leverantörer respektive kunder anser skapa kundnöjdhet, det vill säga svaret på fråga 1a), är i första hand *service*, som innefattar många olika egenskaper. Det framkommer emellertid att leverantörer och kunder betonar olika dimensioner av





begreppet. Leverantörer framhåller helhetsintrycket medan kunder fokuserar på specifika delar av service. Studien visar även att det råder skilda åsikter gällande den relativa betydelsen för *pris*, då kunder tenderar att värdera denna faktor högre än leverantörer. Vid angivelse och poängsättning av faktorer framkommer att vissa faktorer kan ses som hygienfaktorer medan andra kan benämnas differentierande faktorer. Studien visar att leverantörer och kunder har något olika uppfattningar om vilka faktorer som faller under respektive kategori.

De faktorer leverantörer respektive kunder anser skapar kundlojalitet, det vill säga svaret på fråga 1b), är återigen främst *service* och *pris*. Leverantörer framhåller sina servicekvaliteter på grund av att de anser att dessa egenskaper utmärker dem från andra konkurrenter. Med anledning av att alla tillfrågade leverantörer anger denna faktor som särskiljande drag, finns det således skäl att anta att differentieringen sker genom servicekvalitet. Kunder anser att service är viktigare för skapandet av lojalitet än för nöjdhet men framhäver inte faktorn i samma utsträckning som leverantörer. Då kunder får uppleva god servicekvalitet, kan förväntningarna om service höjas för alla leverantörer och därför blir service mer ett krav leverantören måste tillhandahålla än en förhöjande faktor. I skapandet av kundlojalitet lägger kunder mer vikt vid pris än leverantörer eftersom kunderna anser att lojalitet bör premieras.

På fråga 1c), det vill säga om det råder överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om de faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet, visar studien att det råder en förhållandevis stor överensstämmelse även om studien visar på vissa skillnader. De faktorer som nämns av respondenterna tenderar att vara mer lika varandra mellan leverantörer och kunder vid skapandet av kundnöjdhet än vid skapandet av kundlojalitet. Leverantörer tenderar emellertid generellt sett att lägga mer vikt på *service* jämfört med kunderna, samtidigt som kunder framhåller fler faktorer än service i skapandet av kundnöjdhet och kundlojalitet.

Leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, det vill säga svaret på fråga 2a), pekar på att perspektiven skiljer sig åt. Ett antal kunder tenderar att jämställa begreppen då de anger att samma faktorer är lika viktiga för skapandet av kundnöjdhet som för skapandet kundlojalitet. En mindre andel leverantörer än kunder verkar likställa begreppen kundnöjdhet och kundlojalitet eftersom leverantörer anser att en nöjd kund inte behöver bli en lojal kund, men att lojala kunder alltid bör känna nöjdhet. En betydande andel kunder framhäver emellertid att *pris* inverkar på kundlojalitet, vilket betyder att kundnöjdhet tidvis kan underordnas prisets betydelse. Pris är en faktor som leverantörer inte lägger någon större tonvikt på, vilket pekar på en skillnad i leverantörers och kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet.

Överensstämmelsen mellan leverantörers och kunders uppfattning om relation mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, det vill säga fråga 2b), är enligt studiens resultat inte total.



Denna studie kan ses som ett tillägg i den diskussion som har förts om oklarheten kring innebörden av kundnöjdhet och kundlojalitet samt relationen mellan begreppen. Studiens resultat bekräftar till viss del att både leverantörer och kunder stundtals verkar ha svårt att särskilja begreppen. I studien framkommer emellertid att kunder i högre grad tenderar att likställa betydelsen av kundnöjdhet och kundlojalitet medan leverantörer oftare förefaller kunna särskilja begreppen åt. Således påvisar studiens resultat att det inte råder en fullkomlig överensstämmelse mellan leverantörers respektive kunders uppfattning om relationen mellan kundnöjdhet och kundlojalitet. Studiens resultat påvisar dessutom att *servicekvalitet* kan inverka på kundnöjdhet och kundlojalitet, vilket stödjer resultatet av den studie Storbacka et al. (1994) genomförd i den finansiella tjänstesektorn, trots att den utvalda branschen i denna studie har andra förutsättningar jämfört med ovan nämnda bransch. Denna studie påvisar dock att leverantörer och kunder framhåller olika dimensioner av servicebegreppet emedan leverantörer betonar helhetsintrycket men kunder fokuserar på de olika egenskaperna inom service.

Tidigare studier har påvisat att kunder anser att deras leverantörer inte alltid förstår deras behov och således kan denna studie ge leverantörer vägledning om vilka delar i ett erbjudande som kunder lägger vikt vid för kundnöjdhet och kundlojalitet. Då olika leverantörer inriktar sig på olika typer av kunder behöver dock leverantörer veta vilka kundnöjdhets- och kundlojalitetsfaktorer som är specifika för de kunder de önskar attrahera. Det är dock viktigt att beakta att studien baseras på en undersökning som är gjord i en business-to-business miljö vilket kan påverka hur leverantörer och kunder betraktar faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Resultatet av studien kan likväl ge implikationer för både leverantörer och kunder i praktiken, särskilt i de branscher där service utgör en viktig del. För leverantörer kan likheter och skillnader i faktorernas relativa betydelse belysa om det kan finnas anledning till att göra fler kundundersökningar för att bättre förstå kundernas behov och arbeta för att kunna tillfredsställa dem. Det kan därmed ge indikationer på hur leverantörer bör utforma och anpassa strategi och styrning på ett sätt som ökar kundförståelsen. Leverantörers arbete med att tillfredsställa kundernas behov innebär dessutom att kunderna får större makt. Om leverantörer blir bättre på att framhäva sina styrkor för kunden blir det lättare för varje kund att bedöma vilken leverantör som bäst kan tillfredsställa dess specifika behov.

#### **5.4 Förslag till fortsatta studier**

Denna studie har visat att det förekommer vissa skillnader mellan leverantörers och kunders syn på vilka faktorer som skapar kundnöjdhet och kundlojalitet. Studien redogör även för synen på relationen mellan begreppen. Nedan följer förslag till fortsatta studier inom ämnet baserat på tankar som väckts under studiens gång.

Från studiens resultat förefaller det som att leverantörer och kunder klassificerar olika egenskaper som hygienfaktorer respektive differentierande faktorer. Ett förslag på fortsatt



studie skulle därför kunna innebära att en distinktion görs av hygienfaktorer och differentierande faktorer för att utröna hur de påverkar kundnöjdhet och kundlojalitet.

För ytterligare studier kan det vara intressant att se till vilka faktorer som leder till olika typer av lojalitet. Det är även möjligt att göra ytterligare en indelning för att analysera egenskaper inom varje faktor och deras påverkan på olika dimensioner av kundnöjdhet och kundlojalitet. En tänkbar vidareutveckling är att analysera vilka faktorer som har störst påverkan på det mentala tillståndet respektive det fysiska beteendet av kundlojalitet. Att tillämpa djupintervjuer med både leverantörer och kunder möjliggör för identifiering av fler faktorer som kan påverka kundnöjdhet och kundlojalitet samt orsaken till deras inverkan.



## Källförteckning

### Litteratur

Anderson, E. W. (1998), 'Customer Satisfaction and Word-of-Mouth', *Journal of Service Research*, vol. 1, nr. 1, s. 1-14.

Anderson, E. W. (1996), 'Customer Satisfaction and Price Tolerance', *Marketing Letters*, vol. 7, nr. 3, s. 19-30.

Anderson, E. W., Fornell, C. och Lehmann, D. R. (1994), 'Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden', *Journal of Marketing*, vol. 58, s. 53-66.

Ask, U. och Ax, C. (1997), '*Produktkalkylering i litteratur och praktik: En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*', Göteborg: BAS ekonomisk förening.

Ax, C., Johansson, C., och Kullvén, H. (2005). '*Den Nya Ekonomistyrningen*', Malmö: Liber ekonomi.

Babakus, E., Bienstock, C. och Van Scotter, J. R. (2004), 'Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth', *Decision Sciences*, vol. 35, nr.4, s. 713-737.

Befringe, E. (1992), '*Forskningsmetodik och statistik*', Lund: Studentlitteratur.

Bhote, K. R. (1996), '*Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty – The Key to Greater Profitability*', New York, NY: AMA Membership Publications Division.

Bradlow, E. T. och Fitzsimons, G. J. (2001), 'Subscale Distance and Item Clustering Effects in Self-Administered Service: A New Metric', *Journal of Marketing Research*, vol. 38, nr. 2, s. 254-261.

Chumpitaz, R. and Paparoidamis, N.G. (2004), 'Service quality and marketing performance in business-to-business markets', *Managing Service Quality*, vol. 14, nr. 2/3, s. 235-248.

Cravens, D. W., Greenley, G., Piercy, N.F. och Slater, S. (1997), 'Integrating contemporary strategic management perspectives', *Long Range Planning*, vol. 30, nr. 4, s. 493-506.

Day, G.S. (1969), 'A two-dimensional concept of brand loyalty', *Journal of Advertising Research*, vol. 9, nr. 3, s. 29-35.



Dick, A.S. och Basu, K. (1994), 'Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, nr. 2, s. 99-113.

Eskildsen, J., Kristensen, K., Juhl, H. J. och Østergaard, P. (2004), 'The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty. The case of Denmark 2000-2002', *Total Quality Management*, vol. 15, nr. 5-6, s. 859-868.

Fornell, C. (1992), 'A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience', *Journal of Marketing*, vol. 56, nr. 1, s. 6-21.

Fournier, S. och Mick, D. G. (1999), 'Rediscovering Satisfaction', *Journal of Marketing*, vol. 63, nr. 4, s. 5-23.

Geyskens, I. och Steenkamp, J-B E. M. (2000), 'Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships', *Journal of Retailing*, vol. 76, nr. 1, s. 11-32.

Giese, J. L. och Cote, J. A. (2000), 'Defining Consumer Satisfaction', *Academy of Marketing Science Review*, online, 00 (01).

Grønhaug, K. och Gilly, M. C. (1991), 'A Transaction Cost Approach to Customer Dissatisfaction and Complaint Actions', *Journal of Economic Psychology*, vol. 12, s. 165-183.

Hallowell, R. (1996), 'The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study', *International Journal of Service, Industry Management*, vol. 7, nr. 4, s. 27-42.

Hill, N. och Alexander, J. (2000), '*Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*', Hampshire: Gower Publishing.

Holmberg, U. (2004), '*Nöjd och trogen kund? Konsumenters lojalitet mot dagligvarubutiker*', Göteborg: Bokförlaget BAS.

Hume, D. A. (1995), '*Reward Management. Employee performance, motivation and pay*', Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Jacoby, J. och Chestnut, R. W., (1978), '*Brand loyalty*', New York, NY: John Wiley & Sons.

Jacobsen, D.I. och Thorsvik, J. (2008) '*Hur moderna organisationer fungerar*', Lund: Studentlitteratur.



Jacobsen, D.I. (2002) '*Vad, hur och varför: Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*', Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., Olsson, M. och Sjövall, A., (2004), '*The Creation of Customer Loyalty - A Qualitative Research of the Bank Sector*', (Bachelor in Science in International Business), Kristianstad: Kristianstad University, Department of Business Studies.

Jacoby, J. och Kyner, D. B. (1973), 'Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior', *Journal of Marketing Research*, vol. 10, februari, s. 1-9.

Johnson, M. D. och Gustafsson, A. (2000), '*Improving customer satisfaction, loyalty and profit*', San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Jones, T. och Sasser, E. (1995) 'Why Satisfied Customer Defect', *Harvard Business Review*, november-december, s. 88-99.

Jönsson, M. Ericsson, H. (2007), '*Ekonomistyrning med kundfokus: En tillämpning av Value Creation Model i hotellbranschen*', (Magisteruppsats), Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, företagsekonomiska institutionen.

Kaplan, R. och Norton, D. (1992), 'The Balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, s. 71-79.

Kennedy, F. A. och Widener, S. K. (2008), 'A control framework: Insights from evidence on lean accounting', *Management Accounting Research*, forthcoming.

Kotler, P. (2000), '*Marketing Management*', Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.

Kotler, P. (1994), '*Marketing Management. Analysis, planning, implementation, and control*', Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Lages, L. F, Lancastre, A. och Lages, C., (2008) 'The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice', *Industrial Marketing Management*, vol. 37, nr. 6, s. 686-697.

Lekvall, P. och Wahlbin, C. (2001), '*Information för marknadsföringsbeslut*', Göteborg: IHM Publishing.

Lundahl, U. och Skärvad, P-H., (1999), '*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*', Lund: Studentlitteratur.



McMullan, R. och Gilmore A. (2008), 'Customer loyalty: an empirical study', *European Journal of Marketing*, vol. 42, nr. 9/10, s. 1084-1094.

McMullan, R. och Gilmore A. (2002), 'The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11, nr. 2, s. 230-243.

McNair, C. J., Polutnik, L. och Silvi, R. (2001), 'Cost management and value creation: the missing link', *European Accounting Review*, vol. 10, nr. 1, s. 33-50.

Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A. (2007), '*Management Control Systems*', New York, NY: Pearson Education Limited.

Molinari, L. K, Abratt, R. och Dion, P. (2008), 'Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context', *Journal of Services Marketing*, vol. 22, nr. 4/5, s. 363-373.

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M. och Cropanzano, R. (2008) 'Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, nr. 3, s. 327-348.

Morgan, N. A., Anderson, E. W. och Mittal, V. (2005), 'Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage', *Journal of Marketing*, vol. 69, s. 131-151.

Mägi, A.W. och Julander, C. (2005), 'Consumers' store-level price knowledge: Why are some consumers more knowledgeable than others?' *Journal of Retailing*, vol. 81, nr. 4, s.319–329.

Nissen, P., Ståhl, J. och Ståhle, D. (2007), '*Intäktsdrivare – En studie inom kläddetaljhandelsbranschen*', (Magisteruppsats), Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, företagsekonomiska institutionen.

Patel, R. och Davidsson, B. (2003), '*Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*', Lund: Studentlitteratur.

Payne, A. och Holt, S. (2001) 'Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing', *British Journal of Management*, vol. 12, s. 159-182.

Porter, M. E. (1998), '*The competitive advantage of nations: with a new introduction*', Basingstoke: Macmillan.





Reichheld, F. F. (2000), 'Kundlojalitet', i Blomqvist, R., Dahl, J. och Haeger, T., 'Relationsmarknadsföring', Göteborg: IHM Förlag.

Reichheld, F. F. (1994), 'Loyalty and the renaissance of marketing', *Marketing Management*, vol. 2, nr. 4, s. 10-20.

Reichheld, F. F. (1993), 'Loyalty-Based Management', *Harvard Business Review*, mars-april, s. 64-73.

Reichheld, F. F. och Sasser, W. E. Jr (1990), 'Zero defections: quality comes to services', *Harvard Business Review*, september-oktober, s. 105-111.

Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). 'Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study', *European Journal of Marketing*, vol. 37, nr 1/2, s. 169-196.

Rust, R. T., Zahorik, A. J. och Keiningham, T. L. (1994), 'Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality', Chicago, IL: Probus.

Rust, R. T. och Zahorik, A. J. (1993), 'Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share', *Journal of Retailing*, vol. 69, nr. 2, s. 193-215.

Rust, R. T. och Zahorik, A. J. (1991), 'The Value of Customer Satisfaction', working paper, Vanderbilt University.

Shapiro, C. (1983), 'Premiums for High Quality Products as Returns to Reputation', *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, nr. 4, s. 659-679.

Storbacka, K., Strandvik, T. och Grönroos, C. (1994), 'Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality', *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nr. 5, s. 21-38.

Söderlund, M. (2006), 'Measuring customer loyalty with multi-item scales. A case of caution', *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, nr. 1, s. 76-98.

Söderlund, M. (2005), 'Mätningar och mått: i marknadsundersökarens värld', Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2001), 'Den lojala kunden', Malmö: Liber.

Söderlund, M. (red) (2000), 'I huvudet på kunden, EFI:s Årsbok 2000', Malmö: Liber Ekonomi.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

Söderlund, M. (1997), *'Den nöjda kunden. Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter'*, Malmö: Liber Ekonomi.

Wayland, R. E. och Cole, P. N. (1997), *'Customer connections, new strategies for growth'*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **Elektroniska källor**

*Veckans Affärer* (2008, oktober 13), Sveriges 500 största företag 2008, hämtad november 14, 2008, från <http://www.va.se/tema/2008/va-500/>.



## Appendix

Appendix I: Intervjufrågor

Appendix II: Enkätfrågor

Appendix III: Faktorer för kundnöjdhet

Appendix IV: Faktorer för kundlojalitet



## Appendix I: Intervjufrågor

### Var vänlig ange:

Din specifika arbetsroll på företaget:

Hur länge Du har haft denna arbetsroll:

*För att underlätta för förståelse av begreppen, kommer vi att ge den beskrivning av begreppen som vår studie utgår från.*

- Kundnöjdhet är ett känslomässigt tillstånd som uppstår i kundens huvud som ett omdöme av en använd produkt eller tjänst. Kundnöjdhet erhålls när förväntningar sätts i relation till utfall.
- Kundlojalitet kan yttra sig i form av beteende eller i form av intention. I vår undersökning fokuserar vi på den del av lojalitet som åsyftar ett återköpsbeteende.

### Fråga 1:

Kundnöjdhet

- a) Vad anser Ni skapa nöjda kunder?  
Ange de faktorer Ni anser är viktigast för att Era kunder ska bli nöjda när de har konferens hos Er och fördela 100 poäng mellan dessa med avseende på hur viktiga Ni anser att faktorerna är för att skapa kundnöjdhet.
- b) Varför anser Ni att just dessa faktorer är viktiga?

### Fråga 2:

Kundlojalitet

- a) Vad anser Ni skapa lojala kunder?  
Ange de faktorer Ni anser är viktigast för att Era kunder ska bli lojala och fördela 100 poäng mellan dessa med avseende på hur viktiga Ni anser att faktorerna är för att skapa kundlojalitet.
- b) Varför anser Ni att just dessa faktorer är viktiga?

### Fråga 3:

- a) Om Era kunder är nöjda, anser Ni då att de blir lojala? Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- b) Om Era kunder är lojala, anser Ni då att de är nöjda? Om ja, varför? Om nej, varför inte?

**Övriga kommentarer:**



## Appendix II: Enkätfrågor

### Var vänlig ange:

Din specifika arbetsroll på företaget:

Hur länge Du har haft denna arbetsroll:

*För att underlätta för förståelse av begreppen, kommer vi att ge den beskrivning av begreppen som vår studie utgår från.*

- Kundnöjdhet är ett känslomässigt tillstånd som uppstår i kundens huvud som ett omdöme av en använd produkt eller tjänst. Kundnöjdhet erhålls när förväntningar sätts i relation till utfall.
- Kundlojalitet kan yttra sig i form av beteende eller i form av intention. I vår undersökning fokuserar vi på den del av lojalitet som åsyftar ett återköpsbeteende.

*Följande frågor gäller bokning hos/användning av externa konferensanläggningar.*

### Fråga 1:

- a) Vad skapar nöjdhet i samband med användning av en konferensanläggning?  
Ange de egenskaper Ni tycker är viktigast hos en konferensanläggning för att Ni ska bli nöjda och fördela 100 poäng mellan dessa med avseende på hur viktiga Ni anser att faktorerna är för att skapa kundnöjdhet.

### Fråga 2:

- a) Vad skapar lojalitet i samband med användning av konferensanläggning?  
Ange de egenskaper Ni tycker är viktigast hos en konferensanläggning för att Ni ska bli nöjda och fördela 100 poäng mellan dessa med avseende på hur viktiga Ni anser att faktorerna är för att skapa kundlojalitet.
- b) Påverkar pris Er lojalitet?

### Fråga 3:

- a) Om Ni är nöjda, anser Ni då att Ni blir lojala? Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- b) Om Ni är lojala, anser Ni då att Ni är nöjda? Om ja, varför? Om nej, varför inte?



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

**Övriga kommentarer:**

**Tack för Er medverkan!**

Vill Ni vara anonyma?

Vill Ni ta del av undersökningsresultatet när uppsatsen är klar?



### Appendix III: Egenskaper som innefattas i respektive nöjdhetsfaktor

Boende	Kringaktiviteter	Lokal	Läge
Boende i anslutning till konferenslokal	Möjlighet till kringaktivitet	Fräscha lokaler	Geografisk plats
Möjlighet till enkelrum		Hög kapacitet	Lätt att sig dit
		Moderna lokaler	Närhet till flygplats
		Standard som uppfyller förväntningar	Närhet till företaget som bokar
		Städade lokaler	Omgivning
		Tillgång till olika rum och storlek	
		Trevlig interiör	
		Ventilation	
		Ändamålsenlig konferensanläggning	
Mat	Pris	Service	Teknik
Håller vad som utlovats vid provsmakning	Prisvärt	Att allt är förberett	Hög kvalitet på tekniken
Middag i enskilt rum		Att personalen kan se kundens behov	Snabb uppkoppling
Mat inklusive fika		Bemötande vid bokning	
		Engagerad personal	
		Flexibilitet	
		Förtroende vid bokning	
		Hjälpsamhet	
		Leveranstrygghet	
		Mindre anläggning	
		Personlig anläggning	
		Proaktiv personal	
		Teknikansvarig på plats	
		Tillgänglighet på plats	
		Trevlig personal	
		Övriga med det lilla extra	





## Appendix IV: Egenskaper som innefattas i respektive lojalitetsfaktor

Boende	Kringaktiviteter	Lokal	Läge
Boende i anslutning till konferensanläggning	Kringaktiviteter på anläggningen	Fräscha lokaler	Närhet till andra aktiviteter
Möjlighet till enkelrum		Kapacitet	Närhet till flygplats
		Lämplighet för syftet med konferensen	Närhet till företaget som bokar
		Miljön	Omgivning
		Möblemang	
		Trivselfaktor	
		Ventilation	
Mat	Pris	Service	Teknik
Att anläggningen håller vad som utlovats vid provsmakning	Avtal med hotell	Att allt är förberett	Hög kvalitet på tekniken
Att mat inklusive dryck håller god kvalitet	Avtal med konferensanläggning	Flexibilitet	
Middag i enskilt rum	Prisvärt	Förtroende i samband med bokning	
Uppfyller förväntningar		Genuint engagemang	
		Igenkännande	
		Jämn kvalitet	
		Leveranstrygghet	
		Personligt engagemang	
		Proaktiv personal	
		Service under hela resans gång	
		Teknikansvarig på plats	
		Trygg i samband med bokning	
		Uppfyller förväntningar	
		Återkoppling	
		Övriga med det lilla extra	