Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Företags syn på kundlojalitet

En undersökning av företag i Göteborgsregionen

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Peter Svahn

Författare: Johan Jivegård 800529
Anna Karlsson 820519

Förord

Denna magisteruppsats i ekonomistyrning skrevs på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi vill tacka alla som i någon form hjälpt oss i arbetet med vår uppsats.

Särskilt mycket vill vi tacka våra respondenter, som har tagit sig tid att besvara våra frågor och delat med sig av sina tankar. Utan deras goda samarbetsvilja hade denna uppsats inte gått att skriva.

Slutligen vill vi tacka vår handledare vid Handelshögskolan, Peter Svahn för värdefulla synpunkter och råd under arbetet med vår uppsats.

Göteborg, den 16 februari 2006

Johan Jivegård Anna Karlsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005

Författare: Johan Jivegård och Anna Karlsson
Handledare: Peter Svahn
Titel: Företags syn på kundlojalitet – En undersökning av företag i Göteborgsregionen

Bakgrund och problem: Kundlojalitet är ett begrepp som fått allt större betydelse under de senaste årtiondena och påstås av många ha ett positivt samband med lönsamhet. På senare tid har detta påstående dock börjat ifrågasättas, vilket har medfört att det blivit allt viktigare för företag att, för att inte satsa på fel kunder, omvärdera huruvida de lojala kunderna även är de mest lönsamma kunderna. Vilken syn har de undersökta företagen på kundlojalitet och dess samband med lönsamhet? Vilka prestationsmått relaterade till kundlojalitet används? I vilken utsträckning är företagens strategiska styrning utformad med hänsyn till kundernas lojalitet?

Syfte: Vi vill undersöka företagens syn på sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet samt kartlägga användandet av prestationsmått relaterade till kundlojalitet. Vidare vill vi utreda i vilken omfattning strategiska val görs utifrån kundlojalitet.

Avgränsningar: Vi väljer i undersökningen att inte inkludera företag med färre än 200 anställda, då vi anser att dessa företag inte har den storlek som krävs för en sofistikerad hantering av kundlojalitet. Företag med mer än fem miljarder kronor i omsättning exkluderas på grund av svårigheten att finna en lämplig respondent hos dessa företag.

Metod: Vi har i vår studie valt att använda en kvantitativ metod. Datainsamlingen bestod i att ett frågeformulär skickades ut per e-post till 58 företag. Vi erhöll en svarsfrekvens på 33 procent.

Resultat och slutsatser: Vårt resultat visar att de undersökta företagen anser att de har lojala kunder. De mest frekventa mått som tillämpas för att mäta kundlojalitet är hänförliga till den lojalitet kunderna kommer att uppvisa, inte den lojalitet de redan uppvisat. Företagen anser även att lojalitet har till en stor betydelse för verksamhetens lönsamhet, detta ställer vi oss dock kritiska mot då vårt resultat visar att det finns vissa brister vad gäller de analyser som företagen gör angående kopplingen mellan lojalitet och lönsamhet. Slutligen indikerar vårt resultat att företagen i viss utsträckning har olika strategier beroende på hur lojala och lönsamma kunderna är, men att de skulle kunna utveckla detta arbete ytterligare.

Förslag till fortsatt forskning: Det skulle vara intressant att genomföra en liknande studie med samma frågeställning som i denna uppsats, men med ett färre antal företag för att på så vis kunna göra undersökningen mer djupgående.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 5

1.1 BAKGRUND 5
1.2 PROBLEMDISKUSSION 5
1.3 PROBLEMFORMULERING 7
1.4 SYFTE 7
1.5 AVGRÄNSNINGAR 7
1.6 DISPOSITION 8

2 METOD 9

2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS OCH INRIKTNING 9
2.2 PRIMÄRDATA 9
2.2.1 Enkätundersökning 10
2.2.2 Enkätens design 12
2.2.3 Urval 13
2.2.4 ANALYSARBETET 15
2.3 SEKUNDÄRDATA 16
2.4 RELEVANS OCH TROVÄRDIGHET 16
2.4.1 Validitet 16
2.4.2 Reliabilitet 17
2.4.3 Respondenternas trovärdighet 18
2.5 GENERALISERBARHET 18

3 REFERENSRAM 19

3.1 KUNDLOJALITET OCH KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE 19
3.1.1 Kundlojalitet 19
3.1.2 Kundtillfredsställelse 20
3.1.3 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och kundlojalitet 20
3.2 SAMBANDET MELLAN LOJALITET OCH LÖNSAMHET 21
3.2.1 Lojala kunder kostar mindre att serva 21
3.2.2 Lojala kunder betalar ofta ett högre pris än icke-lojala kunder 22
3.2.3 Lojala kunder fungerar som ambassadörer för företaget 22
3.3 HÄNVISNING TILL EN TIDIGARE STUDIE I ÄMNET: REINARTZ OCH KUMAR (2002) 22
3.4 PRESTATIONSMÅTT HÄNFÖRLIGA TILL KUNDLOJALITET 24
3.4.1 Prestationsmått hänförliga till den historiska lojaliteten 25
3.4.2 Prestationsmått hänförliga till den framtida lojaliteten 26
3.5 Lojalitet kopplat till företagsstrategi 26

4 RESULTAT OCH ANALYS 28

4.1 MÄTNING AV KUNDLOJALITET 29
5.2 KOPPLINGEN MELLAN KUNDLOJALITET OCH LÖNSAMHET 32
5.3 STRATEGISKT ARBETE 42

6 SLUTSATS 46

6.1 SLUTDISKUSSION 46
6.2 DISKUSSION OM UPPSATSENS TROVÄRDIGHET 47
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING 48

LITTERATURFÖRTECKNING 49

Bilagor

Bilaga 1 – E-postmeddelande utskick 51
Bilaga 2 – E-postmeddelande påminnelse 52
Bilaga 3 – Följebrev 53
Bilaga 4 – Frågeformulär 54

Tabellförteckning

Tabell 2:1 Svarsfrekvenser vid andra studier 14
Tabell 2:2 Bortfallsanalys – antal anställda 15
Tabell 2:3 Bortfallsanalys - omsättning 15

Figurförteckning

Figur 1:1 Uppsatsens disposition 8
Figur 2:1 Svarsfördelning gällande respondentens befattning 18
Figur 3:1 Icke-lojala kunders avtagande lönsamhet 24
Figur 3:2 Reinartz & Kumars (2002) strategimatris 27
Figur 4:1 Svarsfördelning gällande andel B2B respektive B2C 28
Figur 4:2 Svarsfördelning gällande huvudsaklig bransch 29
Figur 4:3 Svarsfördelning fråga 6 29
Figur 4:4 Svarsfördelning fråga 7 30
Figur 4:5 Svarsfördelning fråga 7 30
Figur 4:6 Svarsfördelning fråga 9 31
Figur 4:7 Svarsfördelning gällande nivå av kundlojalitet (B2B-företag) 32
Figur 4:8 Svarsfördelning gällande nivå av kundlojalitet (B2C-företag) 32
Figur 4:9 Svarsfördelning fråga 10 33
Figur 4:12 Svarsfördelning fråga 11 33
Figur 4:13 Analys av koppling, kundlönsamhet och kundlojalitet (B2B-företag) 34
Figur 4:14 Analys av koppling, kundlönsamhet och kundlojalitet (B2C-företag) 34
Figur 4:15 Svarsfördelning fråga 12 34
Figur 4:16 Svarsfördelning fråga 13 35
Figur 4:17 Svarsfördelning fråga 14 36
Figur 4:18 Kostar lojala kunder mindre att serva? (tjänsteföretag) 36
Figur 4:19 Kostar lojala kunder mindre att serva? (tillverkningsföretag) 37
Figur 4:20 Svarsfördelning fråga 15 37
Figur 4:21 Svarsfördelning fråga 16 38
Figur 4:22 Kundernas motkrav för lojalitet (B2B-företag) 38
Figur 4:23 Kundernas motkrav för lojalitet (B2C-företag) 38
Figur 4:24 Svarsfördelning fråga 16 39
Figur 4:25 Svarsfördelning fråga 18 40
Figur 4:26 Svarsfördelning fråga 19 40
Figur 4:27 Svarsfördelning fråga 20 41
Figur 4:28 Svarsfördelning fråga 21 41
Figur 4:29 Svarsfördelning fråga 22 42
Figur 4:30 Svarsfördelning fråga 23 43
Figur 4:31 Svarsfördelning fråga 24 44
Figur 4:32 Svarsfördelning fråga 25 44
Figur 4:33 Svarsfördelning fråga 26 45

1 Inledning

1.1 Bakgrund

De sista decennierna har medfört förändringar som har inneburit att företagens omvärld ser annorlunda ut än vad den tidigare gjort. Konkurrensen har ökat och företagens omgivning har blivit mer instabil än vad den historiskt sett har varit. (Ax, Johansson & Kullvén 2002)

Den ökade konkurrensen har lett till att nya perspektiv vuxit fram hos företagen och man har börjat prata om begrepp som kundtillfredsställelse och service. Fokus har skiftat från produktionen till att sätta kunden i centrum. (Ljungberg & Larsson 2001) Ett företag med litet eller inget kundfokus blir ofokuserade och lyckas inte med att skapa kundtillfredsställelse. Detta resulterar i en ond cirkel där kunderna blir icke-lojala och sviker företaget, vilket leder till höga marknadsföringskostnader, otillfredsställande lönsamhet, minskat aktieägarvärde och slutligen press på kortsiktiga resultat. (Best, 2005) Att vara kundfokuserad är med andra ord idag inte längre en fördel utan snarare en förutsättning för lönsamhet. (Bhote 1996)

Ett begrepp som har fått allt större vikt för företagen är kundlojalitet. Detta har flera orsaker, bland annat har produkterna på marknaden blivit allt mer homogena och konkurrensen har hårdnat. Till detta kommer att antalet medier genom vilka företag kan nå sina kunder har ökat kraftigt de senaste åren, vilket har lett till att det är svårare för företagen att nå ut till nya kunder i den uppsjö av reklamkampanjer och erbjudanden som de utsätts för. De kunder som företagen faktiskt har en ärlig chans att få respons från är de befintliga kunderna. Det faktum att kunderna har lättare att hitta nya leverantörer av de önskade produkterna eller tjänsterna bidrar också till betydelsen av att fokusera på kundlojalitet inom företagandet. (Söderlund, 2001)

1.2 Problemdiskussion

Det grundläggande målet för ett kundorienterat företag är att skapa maximalt kundvärde. (Bengtsson & Skärvad, 2001) En förutsättning för att vara ett framgångsrikt kundorienterat företag är att ständigt genomföra mätningar relaterade till kundvärdet. Syftet med att genomföra mätningar är att skapa kunskap som i sin tur ska skapa förståelse. Men de traditionella mått som företagen vanligtvis använder sig av, har blivit utsatta för stark kritik de senaste årtiondena då de anses vara alltför finansiellt och internt fokuserade, samt alltför historiska och resulterar i för lite information om framtiden. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Ett väsentlig mått som kundorienterade företag kan använda är kundtillfredsställelse, vilken är den huvudsakliga drivkraften bakom det långsiktiga förhållandet mellan köparen och säljaren. Kundtillfredsställelse

resulterar i kundbeteende som får en positiv effekt på företags lönsamhet. Av den anledningen har kundrelaterad mätning blivit allt viktigare för att upprätthålla kundrelationer. (Keiningham, Perkins-Munn & Evans, 2003) Men även prestationsmått som är hänförliga till kundlojalitet har kommit att bli väldigt relevanta för dagens företag att tillämpa. Dessa mått kan delas in i mått som anger historisk lojalitet; till exempel utsträckning, frekvens och retention rate, och mått som anger framtida lojalitet; exempelvis intentioner, attityder och preferenser. (Söderlund 2001)

Kundtillfredsställelse leder till lojala kunder. Kundlojalitet kan definieras som kundens mentala och fysiska viljebaserade förhållande över tiden till ett objekt på en marknad. Lojalitet bland kunderna anses av många vara en väsentlig konkurrensfördel och ha en mycket positiv påverkan på företagens lönsamhet. Men huruvida lojala kunder och lönsamma kunder har ett samband är mer vanskligt att avgöra. (Söderlund, 2001) Vid otaliga tillfällen har både forskare och praktiker påstått att ett samband av det slaget faktiskt föreligger. De menar att det kostar mindre att serva de lojala kunderna, att de är villiga att betala ett högre pris för den produkt eller tjänst de efterfrågar, samt att de för vidare sin positiva uppfattning om företaget och dess produkter till andra potentiella kunder. (Reichheld, 1996) Vissa menar snarare att sambandet är mycket svagare och att lojala kunder är mer priskänsliga och är varken billigare att serva eller för in nya affärer till företagen. (Reinartz & Kumar, 2002) För många företag är det av stor vikt att de omvärderar sina metoder för att mäta lönsamma kunder och istället för att endast fokusera på lojala kunder utreda relationen mellan lojalitet och lönsamhet för att klargöra vilka kunder som de egentligen bör fokusera på. (Reinartz & Kumar, 2002) Många forskare förespråkar även metoden att dela in kunder i olika segment beroende på hur lojala och lönsamma de är i syftet att ha olika strategier för olika kundgrupper. (Best, 2005) Dessa olika strategier, menar somliga, är en förutsättning för att skapa lönsamhet i de olika segmenten. Med andra ord börjar lojalitetens betydelse avspeglas även i det strategiska arbetet. (Reinartz & Kumar, 2002)

Att det råder oenigheter om vilket samband som föreligger mellan lojalitet och lönsamhet kan leda till förvirring bland företag. Lojalitetens positiva effekt har förespråkats under många år vilket kan föra med sig att företag investerar mycket i sina lojala kunder i tron på att det ska resultera i lönsamhet. Men nu när det påstådda sambandet mellan lojalitet och lönsamhet har börjat ifrågasättas, är frågan om företagen uppfattar detta och överväger att förändra sitt strategiska arbete gällande kunder och lojalitet, eller om de bara fortsätter med att satsa på kundlojalitet i samma utsträckning som tidigare. (Reinartz & Kumar, 2002)

Vi tycker oss nämligen se ett klart samband mellan mätningen av kundlojalitet, strategiska val och lönsamhet. Om företag inte mäter kundlojalitet, eller mäter på fel sätt, baserar de sina strategiska val på fel grunder. Om fel strategiska val görs, blir konsekvensen att det finns en stor risk att lönsamheten påverkas negativt. Därför kan det innebära stora lönsamhetsproblem för företag om de inte tillämpar lojalitetsrelaterade prestationsmått på ett bra sätt och om de inte reflekterar över vilket samband lojalitet och lönsamhet kan ha. Vi anser att det kan finnas en risk att företag inte är medvetna om att de skulle kunna öka sin lönsamhet väsentligt,

om de i större utsträckning utvärderade sina kunder utifrån hur lojala och framför allt hur lönsamma de är, och sedan utformade sina strategiska val därefter.

Det råder onekligen olika uppfattningar om huruvida kundlojalitet och lönsamhet har något direkt samband, vilket gör det till ett relevant ämne att undersöka. Det förefaller oss vara intressant att kartlägga hur företag i Göteborgsområdet ser på detta förhållande samt utreda om de upplever att det finns ett samband mellan kundlojalitet och lönsamhet. Vi upplever det även vara intressant hur omfattande deras mätningar är för att säkerställa detta samband samt i vilken utsträckning de har olika strategier för sina kunder beroende på hur lojala dessa är.

1.3 Problemformulering

Vår frågeställning blir således:

Vilken syn har de undersökta företagen på kundlojalitet och dess samband med lönsamhet?

Under denna huvudfråga behandlar vi även två underfrågor:

- Vilka prestationsmått relaterade till kundlojalitet används?
- I vilken utsträckning är företagens strategiska styrning utformad med hänsyn till kundernas lojalitet?

1.4 Syfte

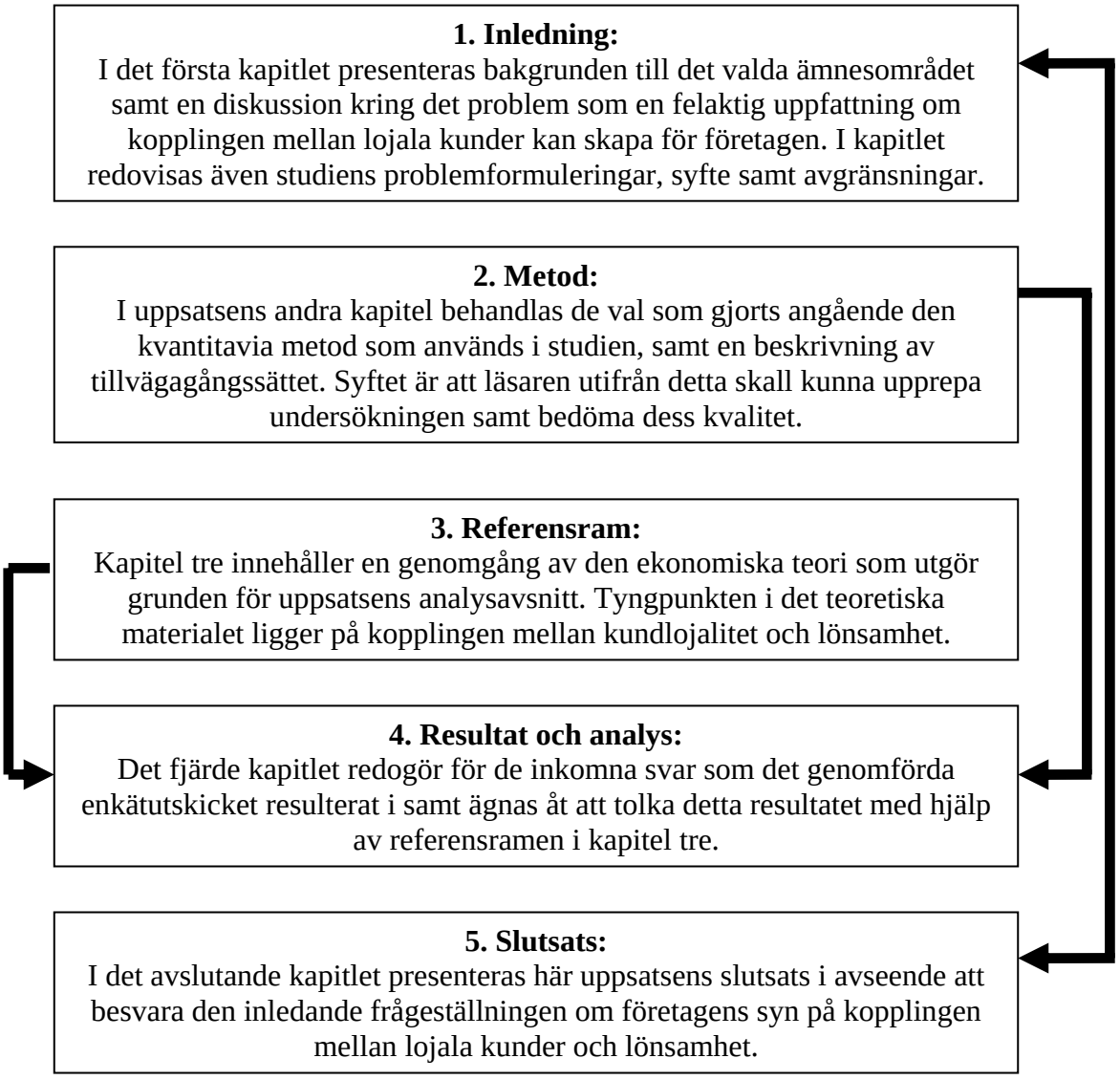
Vi vill med denna uppsats utreda företagens syn på sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet. Vi vill även kartlägga användandet av prestationsmått relaterade till kundlojalitet samt utreda hur sofistikerade företagen är vad gäller mätningen av den. Slutligen vill vi dessutom utreda i vilken omfattning strategiska val görs utifrån kundlojalitet.

1.5 Avgränsningar

Vi väljer i undersökningen att inte inkludera företag med färre än 200 anställda, då vi anser att dessa företag inte har den storlek som krävs för en sofistikerad hantering av kundlojalitet. Företag med mer än fem miljarder kronor i omsättning exkluderas på grund av svårigheten att finna en lämplig respondent hos dessa företag.

1.6 Disposition

Figur 1:1 Uppsatsens disposition



Fritt efter Nordlund, 2005

2 Metod

2.1 Undersökningsansats och inriktning

En undersökning kan genomföras med hjälp av två olika ansatser; den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Det föreligger för- och nackdelar med båda metoderna och den bäst lämpade beror på den bakomliggande frågeställningen. Den kvalitativa metoden har målet att skapa förståelse och kännetecknas av en närhet till informationskällan. Den kvantitativa metoden, å andra sidan, är mer strukturerad och formaliserad och kännetecknas av att forskaren har en större kontroll. Valet mellan de båda metoderna är inte alltid självklart eftersom det inte heller finns någon absolut skillnad mellan de båda. Men om problemet kräver en djupare analys och syftet inte är att dra några generella slutsatser är den kvalitativa metoden med djupintervjuer den mest passande ansatsen, medan den kvantitativa metoden är lämplig om syftet är att studera ett ämne ur ett bredare perspektiv. (Holme & Solvang, 1997)

För att besvara vår problemformulering har vi valt att främst ha en kvantitativ utgångspunkt. Detta beslut grundades på att den kvantitativa metoden har en stor fördel genom att den möjliggör att vi kan rikta oss till en större population, vilket är en förutsättning för att kunna besvara vår frågeställning. Tidsbristen är den största anledningen till varför den kvalitativa metoden valdes bort, eftersom vi ansåg att ett fåtal djupintervjuer inte skulle vara tillräckligt för att se tendenser bland företagen. Vi är medvetna om att den kvantitativa metoden inte kan resultera i någon djupare förståelse, vi kommer inte att kunna dra några generella slutsatser, men däremot kan vi identifiera eventuella tendenser. Man kan dock med fördel kombinera de två metoderna i en undersökning så att de med sina starka och svaga sidor kan komplettera varandra. (Holme & Solvang, 1997) Därför valde vi, med avsikt att uppnå en mer kvalitativ riktning på studien, att genomföra en förstudie i form av ett par telefonintervjuer, som skulle underlätta utformningen av enkätundersökningen.

2.2 Primärdata

Data som används i en studie brukar kategoriseras i två olika typer, primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data som insamlats av forskaren med en eller flera datainsamlingsmetoder för den aktuella studien, medan sekundärdata är informationer som redan finns tillgänglig och som har insamlats av forskaren eller någon annan vid ett tidigare tillfälle (Halvorsen, 1992).

En kartläggning av en populations egenskaper kan utföras genom att hela populationen undersöks i en så kallad totalundersökning. Man får med en totalundersökning en exakt återgivelse av hela populationen. Om populationen är stor kan dock en sådan undersökning vara mycket resurskrävande, varför en urvalsundersökning istället är att föredra (Patel & Davidsson, 1994). Vid

datainsamlingen i denna uppsats har vi valt att undersöka hela den valda populationen, då den är av tämligen begränsad storlek.

2.2.1 Enkätundersökning

Vid en kvantitativ undersökning används främst två metoder; strukturerade intervjuer och enkäter. De strukturerade intervjuerna utförs genom att en intervjuare ställer standardiserade frågor utifrån ett i förväg fastställt intervju- eller frågeschema. Avsikten är att samtliga respondenter skall bli intervjuade utifrån en gemensam kontext, vilket skapar bättre förutsättningar för att respondenternas svar skall kunna sammanställas på ett jämförbart sätt (Bryman, 2002).

En enkät består, likt den strukturerade intervjun, av standardiserat sammansatta frågor. Skillnaden märks i hur datan insamlas. Medan frågorna i en strukturerad intervju ställs av en intervjuare, som också dokumenterar svaren, hanteras enkäten av respondenten själv, både vad gäller att läsa och förstå frågorna samt att besvara dem. Det faktum att respondenten vid en enkätundersökning hanterar frågorna på egen hand för med sig en rad för- och nackdelar. Fördelarna är främst att enkäterna är billigare och snabbare att administrera samt att respondenterna inte riskerar att påverkas av intervjuaren, den så kallade intervjuareffekten. Enkäten kan dessutom lättare anpassas efter respondentens behov genom att den kan besvaras då respondenten har tid och möjlighet att göra så. Nackdelarna med enkäten som datainsamlingsmetod är att det inte finns någon möjlighet att förklara frågorna för respondenten. Uppföljningsfrågor och sonderingsfrågor är dessutom uteslutna och man kan inte ställa ett för stort antal frågor som respondenten inte upplever som viktiga, då risken då är överhängande att denne istället väljer att inte fullfölja ifyllandet av enkäten. Vidare har man i en enkät sämre möjligheter att ställa öppna frågor, då dessa upplevs som mer krävande för respondenten. Ytterligare nackdelar med enkäten är att man inte kan vara säker på vem som verkligen har svarat på frågorna samt att respondenten kan se hela enkäten, vilket kan påverka henne i sina svar. Slutligen är en svaghet med enkäten som datainsamlingsmetod att den har ett större bortfall än vad som erhålls vid strukturerade intervjuer. Detta kan leda till fel i undersökningen, då det är troligt att det finns vissa skillnader mellan de som valt att besvara enkäten och de som valt att inte göra det (Bryman, 2002).

Trots nackdelarna med enkäten som datainsamlingsmetod valde vi att använda en sådan i undersökningen. Uppsatsens syfte, att kartlägga användandet av prestationsmått relaterade till kundlojalitet och utreda företagens syn på sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet, anser vi har bäst möjligheter att uppnås med en enkätundersökning, då vi värdesätter de fördelar i hanteringar som enkäten för med sig högre än nackdelarna. Våra respondenter har en mycket hög arbetsbelastning i sina yrkesroller och det var därför viktigt att ge respondenten möjlighet att svara på våra frågor vid ett tillfälle de själva valt. Tidpunkten för vårt uppsatsarbete sammanfaller dessutom med kvartalsbokslutsarbete och budgetarbete. Ett antal av våra respondenter angav detta arbete som orsak till att de inte hade tid att delta i undersökningen.

En förutsättning för att lyckas med en enkätundersökning är att man förbereder sig väl, då enkätens utformning svårligen kan justeras när den väl har skickats ut (Patel & Davidsson, 1994). För att kunna ta fram en så träffsäker enkät som möjligt, med relevanta frågor och väl avvägda svarsalternativ, har vi utfört en mindre förundersökning, som bestod i två telefonintervjuer. Den ena av respondenterna för förundersökningen är ekonomichef för ett medelstort västsvenskt företag och den andra för ett mindre utvecklingsföretag. Den ena intervjun var väldigt öppen och kunde mer liknas vid samtal än en regelrätt intervju. Syfte var att få en bättre förståelse för ämnet för att kunna utforma vår enkät på bästa sätt. Under den andra intervjun gick vi igenom enkäten för att säkerställa att frågorna tolkades på rätt sätt och att frågorna upplevdes som relevanta för respondenterna. Vi har även diskuterat enkätens design och innehåll med vår handledare för att få en så hög träffsäkerhet som möjligt i våra enkätfrågor.

Innan enkäten skickades ut till våra respondenter samlade vi in e-postadresser och direkttelefonnummer genom att ringa växeln hos respektive företag. Vi frågade i första hand efter ekonomichefens kontaktuppgifter, därefter en controller och i sista hand marknadschefens. På detta sätt fick vi korrekta kontaktuppgifter samtidigt som vi kunder säkerställa att de berörda personerna var tillgängliga under perioden för undersökningen.

Av kostnads- och tidsbesparingsskäl skickade enkäten som bifogat dokument per e-post. Till vår hjälp använde vi gratisprogrammet *Email Questionnaire*[1] som underlättade enkätarbetet betydligt. Programmet användes till designen av enkäten, utskicket till berörda e-postadresser samt insamlingen av materialet. Vi har inte upplevt att detta elektroniska sätt att hantera enkäten skulle sänka vår svarsfrekvens. Snarare är vår förhoppning att fler skall ha tagit sig tid att besvara enkäten, då den i digital form borde gå snabbare för respondenten att hantera än vad som hade varit fallet om enkäten hade skickats per vanlig post. E-postmeddelandet, som innehöll den bifogade enkäten, skrevs med syfte att få så många som möjligt att klicka på den bifogade filen och där få ett mer detaljerat följebrev som ytterligare skulle höja svarsfrekvensen. E-postmeddelandet återfinns i *Bilaga 1* och följebrevet i *Bilaga 3*. I följebrevet uttryckte vi en önskan att få enkäten besvarad inom en vecka. Vi förklarade även syftet med undersökningen, tydliggjorde den anonyma hanteringen av svaren samt uppmanade respondenten att skicka enkäten vidare till rätt person om denne ansåg sig vara fel person att svara på frågorna. Avslutningsvis förklarade vi för respondenten att denne, genom att fylla i sin e-postadress i enkäten, kunde få en kopia av uppsatsen skickad till sig.

När en vecka hade avlöpt skickade vi ut enkäten på nytt med ett omformulerat e-postmeddelande som återfinns i *Bilaga 2*. Vi gav respondenterna ett dygn på sig att svara varefter vi använde de insamlade direktnumren till att ringa upp de respondenter som då ej hade svarat. Under dessa samtal kunde vi dels djupare förklara vårt syfte med undersökningen samt ytterligare betona vikten av deras svar. Om respondenten inte ansåg sig ha tid att besvara enkäten bad vi denne att skicka enkäten vidare till någon som kunde tänkas ha tid, alternativt tog vi e-

[1] www.compressweb.com

postadressen till denna person och skickade själva vidare enkäten. Efter våra samtal fick respondenterna tre dagar på sig att svara. Vi upplevde att våra samtal hade en mycket positiv effekt på vår svarsfrekvens, vilket kommer att redovisas ytterligare i senare avsnitt.

2.2.2 Enkätens design

Då man är beroende av mottagarens välvilja för att få in resultaten av en enkätundersökning, är det i allra högsta grad väsentligt hur enkäten är utformad. Om enkäten är för omfattande, har ett dåligt språk, en oklar struktur och känns allmänt oseriös, minskar sannolikheten för att mottagaren ska vilja spendera tid på att besvara den. Respondenten har dessutom makt att säga nej och låta bli att svara och har sällan någon nytta av den information denne lämnar, medan forskaren är beroende av att få in sina svar samt att de är seriösa. Därför bör stor kraft läggas på att motivera de personer som ska besvara enkäten. Detta görs företrädelsevis genom att understryka hur viktigt det är att mottagaren besvarar enkäten, att hennes svar verkligen gör skillnad. Dessutom kan det ha positiv effekt att påpeka att respondenterna kanske kan ha egen nytta av att svara samt betona deras anonymitet i undersökningen (Holme & Solvang, 1997).

Vanligt förekommande är att inleda frågeformuläret med ett antal neutrala frågor som exempelvis berör mottagarens bakgrund. Även de sista frågorna i formuläret bör vara av enklare karaktär och kan röra sig om öppna avslutande frågor som upplevs som betydelsefulla för intervjupersonerna men som inte tidigare fått utrymme i enkäten. Mellan de inledande och avslutande frågorna kommer enkätens huvudfrågor som rör det preciserade problemet. Dessa frågor bör vara välstrukturerade och följa ett systematiskt flöde så att mottagaren utan problem kan följa logiken i frågorna. Vid själva formuleringen av frågorna bör man undvika negationer, ledande frågor, långa frågor och dubbelfrågor, då dessa egenskaper bara gör det svårare för respondenten att hantera formuläret och förstå frågorna (Patel & Davidsson, 1994).

Enkäten som ligger till grund för denna uppsats återfinns i *Bilaga 4* och vi har i utformandet tagit hänsyn till ovanstående rekommendationer. Det första som möter respondenten är Handelshögskolans logotyp, vilken är inkluderad i frågeformuläret för att ge mer tyngd och seriositet åt materialet. Därefter kommer följebrevet, vilket har beskrivits närmare i avsnittet ovan. De inledande frågorna är av enkel karaktär och behandlar den befattning respondenten har, hur många anställda företaget har, vilket bransch företaget huvudsakligen verkar i samt hur stor del av företagets verksamhet som är Business-to-business[2] respektive Business-to-consumer[3]. Syftet med dessa inledande frågor är att ge respondenten en mjuk start och att ge oss grundläggande information om respondenten och dennes företag. Denna information använder vi i analysen för att kunna gruppera företagen och beskåda resultaten från de olika grupperingarna separat.

[2] Hädanefter förkortas Business-to-business som B2B
[3] Hädanefter förkortas Business-to-consumer som B2C

Efter de inledande frågorna följer frågan om huruvida företaget mäter kundlojalitet eller ej. Att företagen mäter kundlojalitet ser vi som en förutsättning för de resterande frågorna, varför respondenterna som här anger att de inte mäter kundlojalitet ombedes att ange varför så är fallet, samt därefter inte besvara ytterligare frågor. Frågeformulärets återstående frågor är i så stor utsträckning som möjligt uppbyggda på så vis att respondenten på en fråga skall välja hur denne förhåller sig till en viss frågeställning utifrån en sjugradig skala. Den sjugradiga skalan ger respondenten ett bra antal alternativ och ger dessutom möjligheten att välja ett neutralt mittenalternativ, vilket är en möjlighet som vi vill ge respondenterna. Genom att endast använda en sexgradig skala tvingar man respondenten att ta ställning, vilket kan vara passande i framför allt attitydundersökningar. Då vi i denna studie skall kartlägga ett faktiskt handlande ser vi dock ingen anledning att undvika ett mittenalternativ. Vidare innehåller frågeformuläret ett antal frågor som beror på svaret i den förestående frågan. Denna uppställning använder vi för att få mer träffsäkra svar genom att endast rätt respondenter svarar på den givna frågan. För att i största möjliga mån förhindra slentrianval har vi växlat frågornas utformning, vilket innebär att det efter ett par frågor med sjugradigt svarsalternativ kommer en fråga med endast ”ja” eller ”nej” som alternativ.

Ordningsföljden på frågorna samt den övergripande designen av enkäten följer i stort ordningen i teori- och analyskapitlen i uppsatsen. I empirikapitlet presenteras de insamlade svaren i enkätfrågornas ordning. Detta upplägg har vi valt för att uppsatsen ska bli så sammanhängande och lättläst som möjligt. De första frågorna rör företagets allmänna förhållande till kundlojalitet. Hur de mäter lojalitet samt vad de har för uppfattning om koppling mellan kundlojalitet och kundlönsamhet. Därefter följer frågor med anknytning till vår huvudsakliga analysmodell, som vi beskriver mer i detalj längre fram i detta kapitel. Avslutningsvis ställs frågor om det strategiska arbetet med lojala kunder och respondenten får därefter möjlighet att fritt skriva eventuella tankar och funderingar eller kompletterande uppgifter i ämnet kundlojalitet.

2.2.3 Urval

Uppsatsens syfte är att kartlägga företags syn på kopplingen mellan lojala kunder och lönsamhet och som målgrupp för undersökningen har vi valt Göteborgsföretag med mer än 200 anställda och med färre än fem miljarder i omsättning. Motiveringen till just detta urval är att vi förutsätter att företag med mer än 200 anställda har en väl fungerande organisation och resurser till en sofistikerad hantering av kundlojalitet, när det gäller mätning och analysering. Vi väljer endast Göteborgsföretag med anledning av att dessa företag bör ha bättre kännedom om Handelshögskolans arbete och rykte, vilket torde leda till en högre svarsfrekvens. Anledningen till att vi har valt bort företag med mer än fem miljarder i omsättning är att vi önskade exkludera de stora jättarna Volvo och SKF ur vår undersökning, då dessa företag har så komplexa organisationer att det skulle vara svårt att finna en respondent förmögen att besvara alla våra frågor. Detta på grund av att frågorna sträcker sig från övergripande till mycket detaljerade.

Som redogörs för i avsnittet ”Enkätundersökning” vänder vi oss i vår studie i första hand till ekonomichefen på respektive företag. Denne bör ha mest övergripande förståelse för företagets hantering av kundlojalitet, hur man mäter kundlojalitet samt vilka strategiska val som görs i anslutning till kundlojalitet. Vi upplever dessutom att ekonomichefen sitter så pass högt upp i organisationen att denne har goda möjligheter att vidarebefordra enkäten till en lämplig person om denne inte skulle ha möjlighet att besvara den på egen hand.

Vårt urval resulterade i 58 företag och av dessa valde sju att svara inom en vecka. Efter att påminnelsen därefter hade skickats ut per e-post erhöll vi ytterligare två svar. Våra efterföljande telefonsamtal med respondenterna bidrog till att ytterligare tio valde att svara och det totala antalet inkomna svar blev därmed nitton stycken. Det gav oss en svarsfrekvens på knappt 33 procent. En jämförelse med svarsfrekvenser hos andra studier presenteras nedan.

Tabell 2:1 Svarsfrekvenser vid andra studier

Författare	**Svarsfrekvens**	**Undersökt urval**
Jönsson & Karlsson, 2003	82,6 %	167
Barkstedt & Ronnesjö, 2003	31,7 %	126
Andersson & Ericsson, 2003	85,1 %	168
Hjalmarsson & Pettersson, 1999	50,6 %	269
Jivegård & Karlsson, 2005	32,8 %	58

Källa: Fritt efter Nordlund 2005

Samtliga ovanstående undersökningar vände sig till ekonomichefer inom företag eller kommuner alternativt företagsledare. I alla undersökningar, utom vår egen, valde författarna att kontakta sina tilltänkte respondenter per telefon före undersökningsmaterialet skickades ut. Vi valde istället att kontakta de som inte svarat, ett tillvägagångssätt som möjligen kan ha påverkat svarsfrekvensen negativt. Vi tror dock att anledning till vår relativt låga andel inkomna svar främst beror på att vi i undersökningen vände oss till de största Göteborgsföretagens ekonomichefer, vilka har en mycket hög arbetsbelastning i december månad, tiden för denna undersöknings genomförande.

För att utröna huruvida det går att se någon gemensam nämnare hos de företag som ej har besvarat enkäten har vi gjort en bortfallsanalys som presenteras nedan. Vi delar in de responderande företagen i grupper, dels beroende på antal anställda och dels på omsättning. Först redogörs för hur besvarande och ej besvarande företag fördelas med avseende på antalet anställda. Därefter följs en presentation av hur besvarande och ej besvarande företag fördelas med avseende på omsättning.

Tabell 2:2 Bortfallsanalys – antal anställda

	Antal anställda		
	< 400	*> 400*	*Totalt*
Antal besvarande företag (n)	11	8	19
Andel av totalt antal besvarande företag (%)	58%	42%	100%
Antal ej besvarande företag (n)	21	18	39
Andel av totalt antal ej besvarande företag (%)	54%	46%	100%
Totalt antal företag i undersökningen	*32*	*26*	*58*

Fritt efter Strand & Thurn (2005)

Som framgår av tabellerna skiljer sig antalet anställda inte anmärkningsvärt åt mellan de som har besvarat respektive inte besvarat enkäten. Det går inte heller att urskilja någon betydande skillnad i omsättning mellan de som har besvarat respektive inte besvarat enkäten.

Tabell 2:3 Bortfallsanalys - omsättning

	Omsättning (MSEK)		
	< 800	*> 800*	*Totalt*
Antal besvarande företag (n)	10	9	19
Andel av totalt antal besvarande företag (%)	53%	47%	100%
Antal ej besvarande företag (n)	20	19	39
Andel av totalt antal ej besvarande företag (%)	51%	49%	100%
Totalt antal företag i undersökningen	*30*	*28*	*58*

Fritt efter Strand & Thurn (2005)

2.2.4 Analysarbetet

Vi kommer att behandla och analysera våra insamlade primärdata genom att koppla dem till en artikel som vi har valt att ha som utgångspunkt i analysarbetet. Denna artikel handlar om kundlojalitet och dess eventuella samband med lönsamhet. I artikeln presenteras de tre vanligaste argumenten som uttrycker det positiva sambandet mellan lojalitet och lönsamhet. Dessa argument belyser att lojala kunder kostar att mindre att serva, att lojala kunders priser är högre än övriga kunders samt att de lojala kunderna fungerar som ambassadörer för företaget och därmed påverkar lönsamheten indirekt. Författarna till artikeln ställer sig kritiska mot dessa tre argument och menar att situationen snarare ofta är den motsatta. Vi har valt att i enkäten ställa frågorna så att jämförelser mellan de undersökta företagens syn på sambandet mellan lojalitet och lönsamhet och artikelförfattarnas syn på saken kan göras.

2.3 Sekundärdata

Det är av yttersta vikt att vara kritisk vid hanteringen av sekundärdata och ständigt ifrågasätta dess relevans, aktualitet och reliabilitet. (Patel & Davidsson, 1994) För att undvika felaktig information har vi när det varit möjligt vänt oss till den ursprungliga källan. De huvudsakliga källorna vi använt oss av utgörs av böcker och artiklar. Vi ville i så stor utsträckning som möjligt använda oss av akademiska artiklar, varför vi sökte mycket information från databasen Business Source Premier. Artiklarna vi fann där ansåg vi vara mycket trovärdiga på grund av att de är publicerade av forskare och därmed vetenskapliga. Men informationssökningen på Business Source Premier möjliggjorde även för oss att enkelt finna de mest relevanta och aktuella artiklarna i ämnet.

De böcker vi använt oss av är metodböcker samt böcker om lojalitet. I många fall kunde vi finna böcker som fanns som referenser i olika artiklar. På så vis kunde vi vända oss till den ursprungliga källan.

Vi har även i stor utsträckning sökt information ur gamla uppsatser inom ekonomistyrning, skrivna av studenter på Handelshögskolan och andra högskolor och universitet i landet.

2.4 Relevans och trovärdighet

För att det ska vara motiverat att genomföra någon from av undersökning gäller att resultatet besvarar uppsatsens problemformulering samt är både relevant och tillförlitligt. I akademiska sammanhang är benämningen på dessa faktorer validitet respektive reliabilitet.

2.4.1 Validitet

En väl utförd undersökning innebär att det som mättes var det som uppsatsen faktiskt avsåg att mäta (Dahmström, 2000) och samtidigt gäller att inget ovidkommande påverkat resultatet. För att uppnå detta krävs en undersökningsmodell utan systematiska fel, där relevanta variabler inkluderas och samband återges korrekt. (Wallén, 1996)

En kvantitativ undersöknings validitet påverkas i stor utsträckning av hur enkäten utformas. Ledande frågor bör undvikas och dessutom bör frågorna utformas så att taktiska svar undviks. Det föreligger alltid en stor risk vid enkätundersökningar att respondenterna har en egen subjektiv uppfattning om vad frågan handlar och om därmed svarar på en helt annan fråga än den tänkta. En annan aspekt som påverkar validiteten är att vid enkätutskick är det inte säkert att det faktiskt är den tilltänkta respondenten som svarar. En metod för att öka validiteten är att låta respondenterna vara anonyma, så att de inte av rädsla för vem som kommer att

läsa deras svar, håller inne med viss information eller friserar sina svar. (Dahmström, 2000)

Vi har konstaterat att flera av enkäterna har besvarats av andra personer än de som enkäten skickades till. Vi har dock förtroende för att de ursprungliga respondenterna har skickat enkäten vidare till en person med god insikt i företagets kundrelationer och att detta därmed inte skall ha påverkat uppsatsens validitet negativt. Poängteras bör att frågorna gällde företagets hantering av det undersökta ämnet, inte respondentens personliga åsikter.

I efterhand kan vi konstatera att det som påverkat vår validitet allra mest var att alla respondenter inte svarat på alla frågor, samt att en del respondenter har svarat på frågor de inte skulle svara på. Vi har försökt att ta hänsyn till detta när vi sammanställde empirin och genomförde analysen. Att en del respondenter inte svarade på vissa frågor kan ha berott på att de hade lite för bråttom och helt enkelt missade frågan. Men om de inte svarade på grund av att de inte ansåg att något alternativ var korrekt berodde det på ett systemfel på enkäten.

2.4.2 Reliabilitet

En uppsats med hög reliabilitet kännetecknas av att ytterligare en uppsats, om den upprepas med samma metod och under samma förutsättningar, skulle leda till samma resultat som den ursprungliga uppsatsen. En hög reliabilitet är dessutom avgörande för om uppsatsen har hög validitet eller inte. (Lundahl & Skärvad, 1999)

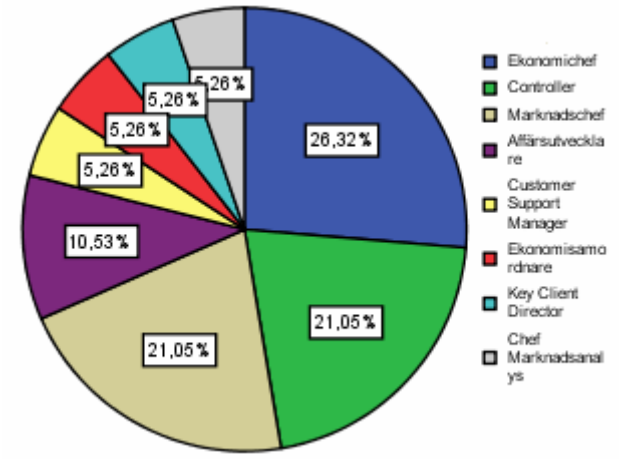
Reliabiliteten påverkas av faktorer såsom mätinstrument, personen som utför undersökningen, undersökningens miljö och respondenterna. Det finns alltid en risk att respondenterna inte förstår frågan och väljer att inte svara eller att gissa. För att undvika detta valde vi, som tidigare nämnts, att prova enkäten på två ekonomichefer innan vi skickade ut den till respondenterna. Dessutom lät vi vår handledare läsa igenom enkäten vid två tillfällen innan utskicket. Vi genomförde därefter vissa korrigeringar som vi fick föreslagna för att enkätens frågor skulle bli mer lättförståeliga. Vi tror även att möjligheten att svara via e-post ökade reliabiliteten väsentligt, då respondenterna själva fick sätta sig ner och svara då de ansåg sig ha tid.

Det som har påverkat reliabiliteten mest negativt för vår uppsats är att de flesta nyckelpersonerna inom ekonomiavdelningar på företag under denna tidpunkt på året är extremt pressade tidsmässigt med budgetarbete och bokslutsförberedelser. Alla respondenter kanske inte riktigt tog sig den tid som krävdes för att sätta sig in i frågorna och besvara dem noggrant. Därför kan vi förmoda att om uppsatsen skulle återupprepas med samma metod, men vid ett annat tillfälle, skulle resultatet möjligtvis kunna skilja sig en aning från vårt.

2.4.3 Respondenternas trovärdighet

Som tidigare har nämnts skickades enkäten i första hand till ekonomichefen, i andra hand controllern och i tredje hand marknadschefen på respektive företag. Vår uppmaning i följebrevet att enkäten skulle vidarebefordras till någon annan inom företaget om mottagaren inte ansåg sig vara rätt person att besvara enkäten, kan dock sägas medföra en risk att enkäten besvaras av en mindre trovärdig person än vad som först var avsikten. Genom att respondenten fick ange sin befattning i början av enkäten kunde vi dock avgöra trovärdigheten hos de faktiska respondenterna, utifrån deras befattning.

Figur 2:1 Svarsfördelning gällande respondentens befattning



Svar:	Antal:
Ekonomichef	5
Controller	4
Marknadschef	4
Affärsutvecklare	2
Customer Support Manager	1
Ekonomisamordnare	1
Key Client Director	1
Chef Marknadsanalys	1
Summa	*19*
Svarsfrekvens (n)	*100%*

Figuren och frekvenstabellen ovan visar att alla respondenter har tunga positioner i respektive företag och vi bedömer deras trovärdighet som hög. Trots att inte alla har en position som ekonomichef, controller eller marknadschef anser vi att deras befattning är tillräckligt högt upp i företagens organisationer för att de skall kunna ha en god och rättvisande bild av hur företaget arbetar med kundlojalitet.

2.5 Generaliserbarhet

Att generalisera handlar om att dra slutsatser om en hel grupp eller kategori med utgångspunkt i information från särskilda fall eller exempel. Frågan som bör ställas i en undersökning är därför om resultatet kan tillämpas på andra jämförbara situationer. I de fall då studier görs på ett representativt urval, utgör detta ett tvärsnitt av de fall som är relevanta och detta rättfärdigar generaliseringar från resultaten i urvalet (Denscombe, 2004).

Syftet med denna uppsats är inte att dra slutsatser om en hel grupp utan istället endast ge en bild av hur de undersökta företagen förhåller sig till kundlojalitet. Vi är med andra ord inte ute efter att statistiskt säkerställa att det förhållande som råder hos de undersökta företagen även gäller de företag som valde att inte besvara enkäten, alternativt andra företag i samma storlek eller i samma region.

3 Referensram

3.1 Kundlojalitet och kundtillfredsställelse

3.1.1 Kundlojalitet

Kundlojalitet är ett begrepp som har fått allt större betydelse för företag under de senaste årtiondena. Anledningarna till detta är många, men huvudorsaken är att konkurrensen har hårdnat betydligt och att det därför krävs mer och mer av företagen för att både upprätthålla relationerna med sina befintliga kunder och för att attrahera nya. En annan orsak till varför kundlojalitet hamnat i fokus är att produkterna på marknaden har blivit allt mer lika varandra och av den anledningen har kunderna fler produkter att välja mellan och väljer naturligtvis att köpa från det företag som ger det bästa erbjudandet. Ytterligare en orsak som är högst väsentlig är att antalet medier genom vilka företagen kan nå ut till kunder har ökat. Många företag finner det enklare att nå ut till sina befintliga kunder än att försöka sticka ut bland alla andra reklamkampanjer för att attrahera nya. Många företag anser dessutom att det är mer lönsamt att bearbeta de kunder de redan har än att attrahera nya. (Söderlund, 2001) Kundlojaliteten anses numera av många vara en förutsättning för ett företags framgång. (Bhote, 1996) Trots detta är många företag omedvetna om vilket värde kundlojaliteten har för dem. (Reichheld, 1996)

Lojalitet är ett begrepp som inkluderar oerhört mycket och som har ett otaligt antal olika definitioner. Somliga benämner det till exempel som upprepade inköp medan andra kallar det relativ inköpsvolym av samma varumärke. (Oliver, 1999) Enligt Söderlund (2001) finns dock ett antal gemensamma nämnare för de definitioner som existerar. Den första nämnaren är att lojalitet utgår från en aktör med någon slags vilja. Ytterligare en gemensam nämnare är att lojalitet förutsätter något slags objekt till vilken aktörens vilja vänder sig. Slutligen gäller även för alla definitioner att lojalitet avser ett förhållande över tiden. (Söderlund, 2001) Många definitioner innefattar inte den psykiska aspekten av lojalitet. (Oliver, 1999) Vad som gäller för förhållandet över tiden är nämligen att det kan utspela sig på två olika plan, i den fysiska och den mentala världen där den fysiska världen utgörs av kundens observerade beteende och den mentala avser kundens attityder och intentioner. Dessa båda plan som lojaliteten kan utspela sig på bör inkluderas i definitionen av lojalitet. (Söderlund, 2001) Den definition som vi därför valt för begreppet kundlojalitet lyder:

”Lojalitet är ett djupt åtagande att på ett i framtiden konsekvent sätt återköpa en produkt som man föredrar, vilket ger upphov till att samma produkt återköps repetitivt, trots att det sker situationsmässig påverkan och marknadsföringsaktiviteter som har potential att driva fram ett produktbyte.”[4]

Kortfattat innebär definitionen att kundlojalitet kan sägas vara kundens både mentala och fysiska viljebaserade förhållande över tiden. (Söderlund, 2001)

[4] Taget från Oliver 1999, översatt av Söderlund (2001), s.30

3.1.2 Kundtillfredsställelse

Det är omöjligt att tala om kundlojalitet utan att beröra kundtillfredsställelse eftersom det finns ett starkt samband mellan dessa två begrepp. Kundtillfredsställelse avser en attityd eller ett tillstånd i kundens huvud och kan definieras som en värdering av den upplevda skillnaden mellan tidigare förväntningar och den faktiska prestationen av leverantörens produkt eller tjänst. Det är av stor vikt för företag att ta hänsyn till kundtillfredsställelse. Även om ett företag uppvisar god lönsamhet kan de ha misslyckats totalt med att skapa tillfredsställda kunder vilket kanske inte får en omedelbar påverkan på det finansiella resultatet eftersom kunderna inte alltid kan byta leverantör direkt, till exempel på grund av avtal med bindningstid. Men otillfredsställda kunder kommer att svika företaget, vilket slutligen får försämrade finansiella resultat som konsekvens. Att genomföra regelbundna mätningar av kundtillfredsställelsen är därför en utmärkt metod för att få en uppfattning om framtida prestationer. (Best, 2005)

3.1.3 Sambandet mellan kundtillfredsställelse och kundlojalitet

Det finns ett asymmetriskt samband mellan kundlojalitet och kundtillfredsställelse. (Oliver, 1999) Hög kundtillfredsställelse leder till en högre grad av lojala kunder. (Best, 2005) *”Den nöjda kunden är lojal”* är ett vanligt förekommande uttryck som onekligen stämmer i många fall. Detta kan förklaras med att kunden ser nöjdhet som ett önskvärt tillstånd och gärna upprepar ett beteende som i tidigare fall lett till nöjdhet. Slutsatsen man följaktligen kan dra är att den nöjda kunden upprepar sitt beteende. Men det är inte alltid sant att en kund är lojal på grund av att han eller hon är tillfredsställd eller att en tillfredsställd kund är lojal. (Söderlund, 2001) Många studier på senare år har visat att kundlojalitet och kundtillfredsställelse inte alltid har ett samband. Nöjda kunder behöver inte köpa fler produkter än otillfredsställda. Det beror på hur höga switching-kostnaderna är, det vill säga hur mycket det kostar att byta leverantör. Om en kund inte är tillfredsställd men upplever att switching-kostnaderna är för höga, stannar kunden kvar hos sin leverantör och är med andra ord lojal trots att han eller hon är otillfredsställd. (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997) Kombinationen av låg tillfredsställelse och hög lojalitet brukar benämnas falsk lojalitet. Andra anledningar, förutom höga kostnader för att byta leverantör, som kan resultera i falsk lojalitet är att kunderna har begränsad information om andra alternativ på marknaden. Om kunderna inte känner till alternativen blir det naturligtvis vanskligt för dem att byta leverantör. Ytterligare en anledning kan vara att det inte finns några direkta alternativ till leverantören och då har följaktligen kunden inget annat val än att vara lojal trots att han eller hon är missnöjd. Slutligen kan bindande avtal vara en orsak till falsk lojalitet. (Söderlund, 2001)

På samma sätt som en missnöjd kund kan vara lojal kan även en nöjd kund vara icke-lojal. En tillfredsställd kund, som har låga kostnader för att byta leverantör och många alternativ att välja mellan, kan välja att byta leverantör trots att han eller hon faktiskt var nöjd med den föregående leverantören. (Heskett, Sasser &

Schlesinger, 1997) En nöjd kund kan ha uppfattningen att även om ett erbjudande resulterade i tillfredsställelse vid ett tillfälle så finns det inga garantier för att samma erbjudande skulle få samma resultat vid ett annat tillfälle. En förklaring till det är att kunden har ett behov av variation eller finner det stimulerande med nya upplevelser. (Söderlund, 2001)

Studier visar även att kundlojaliteten har en stark positiv påverkan på kundtillfredsställelsen. Med detta avses att en lojal kund härleder personlig och icke-finansiell tillfredsställelse från det sociala utbytet med säljaren och ser därför helhetsupplevelsen med en service som mer tillfredsställande än vad en icke-lojal kund gör. Dessutom tar de lojala kunderna till sig negativ information om en service eller produkt i mycket mindre utsträckning än en icke-lojal kund. (Lam, Shankar & Murthy, 2004)

3.2 Sambandet mellan lojalitet och lönsamhet

Vad gäller frågan om huruvida lojala kunder är mer lönsamma än icke-lojala kunder, finns det inget allmänt vedertaget bevis. Tvärtom, det råder snarare stor oenighet om huruvida ett samband existerar. (Söderlund, 2001) Argumenten för att en lönsam kund resulterar i en större lönsamhet än andra kunder är följande: (Reinartz & Kumar, 2002)

- Lojala kunder kostar mindre att serva
- Lojala kunder betalar ofta ett högre pris än icke-lojala kunder
- Lojala kunder fungerar som ambassadörer för företaget

3.2.1 Lojala kunder kostar mindre att serva

Det första argumentet innebär att konsekvensen av lojala kunder är att kostnaderna för att serva dessa minskar. (Lam, Shankar & Murthy, 2004) Att de lojala kunderna är mer lönsamma på grund av att de kostar mindre att serva grundar sig på att kostnaderna för att skaffa kunderna amorteras över ett stort antal transaktioner. Detta förutsätter dock att de enskilda transaktionerna för kunden varit lönsamma. En annan orsak till argumentet är att lojala kunder är mer hemmastadda med leverantörens transaktionsprocesser och kan sköta mycket själva on-line. Därför skulle det vara billigare för företaget att handskas med dessa kunder. (Reinartz & Kumar, 2002) Enligt argumentet är det även så att lojala kunder lär känna sin leverantör och lär sig således själva att bli effektiva. De kastar heller inte bort tid på att begära service som leverantören inte förser sina kunder med. (Reichheld, 1996) Mer frekventa kunder innebär även lägre kostnader eftersom ökad frekvens, eller erfarenhet, medför ökad kunskap. (Söderlund, 2001)

3.2.2 Lojala kunder betalar ofta ett högre pris än icke-lojala kunder

Detta argument tar fasta på att kunder är lojala mot ett företag för att det kostar allt för mycket att byta leverantör. Dessa kunder är därför upp till en viss gräns beredda att betala ett högre pris för en produkt eller tjänst för att slippa att genomföra det kostsamma leverantörsbytet. Lojaliteten som då uppkommer har ekonomiska skäl och beror inte på att kunden är tillfredsställd. (Reinartz & Kumar, 2002) Men kunder som varit lojala mot sin leverantör under en lång tid och därmed känner företaget och alla dess produkter och tjänster sägs få ut ett större värde av relationen med företaget. Dessa kunder skulle därför vara mindre priskänsliga än andra kunder och av den anledningen beredda att betala högre priser. (Reichheld, 1996) En annan faktor som talar för att lojala kunder skulle vara mer villiga att betala högre priser är, enligt Söderlund (2001), att många lojala kunder har ett vanemässigt beteende och inte vill bryta sitt inköpsmönster. (Söderlund, 2001)

3.2.3 Lojala kunder fungerar som ambassadörer för företaget

Med detta argument avses att ju mer frekvent en kund anlitar en viss leverantör desto mer rekommenderar denne leverantören till andra potentiella kunder. (Lam, Shankar & Murthy, 2004) Potentiella kunder förefaller även betrakta de befintliga kunderna som en viktig informationskälla. (Söderlund, 2001) Detta är en mycket effektiv metod för att marknadsföra ett företag. Många företag investerar i lojalitetsprogram mest för att kunna uppnå lönsamhet bland de nya kunderna som de lojala medför. (Reinartz & Kumar, 2002) De kunder som är mest villiga att rekommendera sin leverantör inför andra tenderar att utgöras av de mest högkvalitativa kunderna, det vill säga de mest lönsamma kunderna. (Reichheld, 1996) Den lojala kundens köprekommendationer påverkar företagens lönsamhet positivt på ett indirekt sätt, givet att mottagaren av rekommendationerna köper företagets produkter eller tjänster. (Söderlund 2001)

3.3 Hänvisning till en tidigare studie i ämnet: Reinartz och Kumar (2002)

Hur mycket sanning som ligger bakom dessa tre argument råder det som tidigare nämnts stor oenighet om. Många som tidigare predikat för kundlojalitet har börjat tänka om och ifrågasätter istället huruvida lojalitet och lönsamhet har något egentligt samband. Reinartz och Kumar genomförde 2002 en studie där de utredde i vilken utsträckning argumenten var tillämpningsbara på fyra olika företag. I deras resultat ställde de sig tveksamma till sambandet mellan lojalitet och lönsamhet.

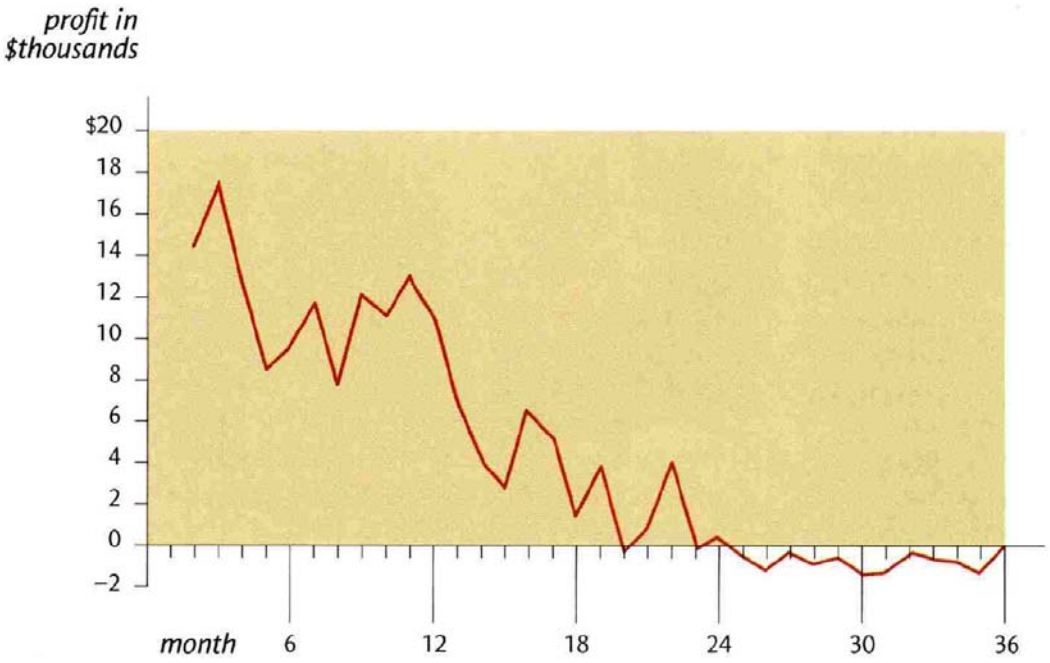
De fann inga bevis som stöttade det första argumentet att de lojala kunderna skulle kosta mindre att serva. Tvärtom, de kunde snarare urskilja bevis som

pekade på det motsatta, att de lojala kunderna snarare skulle vara dyrare att serva. Särskilt bland B2B-företag, menade de, vet de långsiktiga kunderna hur värdefulla de är för företaget och kan därför utnyttja sin delikata position för att få bättre service och prisnedsättningar. Men även bland B2C-företag fann de att sambandet mellan lojalitet och lönsamhet var svagt. De lojala kunderna hos dessa företag var inte fullt så lönsamma eftersom de ställde motkrav för sin lojalitet. Reinartz och Kumar kunde dock dra slutsatsen att det föreligger skillnader mellan olika branscher.

Även det andra argumentet, som hävdar att lojala kunder skulle betala högre priser, ställde de sig tveksamma till. Här drogs slutsatsen att om lojala kunder är värda att sträva efter på grund av att de är beredda att betala högre priser så kommer följaktligen företagen att sätta högre priser för dessa kunder. De förväntade sig att argumentet skulle stämma bra överens med många konsumentmarknader, men däremot inte med B2B-företag. Mycket riktigt visade det sig att B2B-företagens lojala kunder snarare betalade lägre priser än de nya kunderna, nämligen mellan fem och sju procent lägre priser. Däremot fann de inga bevis för att de lojala kunderna betalade högre priser bland företagen på konsumentmarknaderna. Deras resultat visade på att lojala kunder, vare sig det gäller B2B- eller B2C-företag, faktiskt är mer priskänsliga än vad nya kunder är. Författarna har ett antal förklaringar till detta fenomen. För de första menar de att lojala kunder har mer kunskap om produkter och tjänster och kan därför lättare göra jämförelser mellan olika erbjudanden för att välja det mest fördelaktiga. Vidare anger de som orsak till att de lojala kunderna kräver högre priser att kunder inte gillar när företag försöker tjäna pengar på lojalitet.

I det sista argumentet, att lojala kunder skulle verka som ambassadörer för företaget, var återigen sambandet relativt svagt. I deras studie frågade de kunderna på de olika företagen huruvida de vid förfrågan skulle rekommendera företaget till andra samt om de spontant rekommenderar företaget till andra. Sedan utredde de hur lojala kunderna faktiskt är genom att kartlägga deras köpbeteende. Vidare utredde de kundernas attityder genom telefonintervjuer för att avgöra hur lojala kunderna *ansåg* sig vara. Här fann författarna att kunder som är lojala och som anser sig vara lojala för budskapet om företaget vidare till nya potentiella kunder, både aktivt och passivt. Det föreligger dock skillnader mellan olika typer av branscher vad gäller hur väl argumentet stämmer eller inte. Reinartz och Kumar poängterar dock att det är viktigt att företagen inte bara mäter kundernas beteende utan också deras attityder.

Figur 3:1 Icke-lojala kunders avtagande lönsamhet



Källa: Reinartz & Kumar, 2002

Anledningen till varför författarna finner sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet så svagt är att de metoder företag tillämpar för att mäta sambandet inte är tillräckligt sofistikerade. Ofta fokuseras det på fel mått och framför allt på fel kunder. Bara för att en kund har varit lönsam tidigare behöver det inte nödvändigtvis betyda att samma kund kommer att vara lönsam i framtiden. Många icke-lojala kunder kan vara väldigt lönsamma initialt, varpå företaget investerar mycket för att behålla dem. Men när dessa kunder upphör med sitt köpbeteende blir de med tiden inte längre lönsamma eftersom företaget har lagt ned så mycket pengar på att behålla dem, vilket bilden nedan visar. Företag måste med andra ord lära sig att förlora kunder i rätt tid.

3.4 Prestationsmått hänförliga till kundlojalitet

Syftet med prestationsmätning är att hjälpa organisationen att uppnå företagets mål och förverkliga strategin. Prestationsmätningen tar sin utgångspunkt i de delmål som i företagets verksamhetsplanering brutits ner från företagets huvudmål. Delmålen kan vara av olika slag och inom olika områden. De kan vara finansiella mål som uttrycks i finansiella termer, som exempelvis resultat, intäkter och kostnader, och icke-finansiella som exempelvis kan uttryckas i icke-finansiella termer, så som kundtillfredsställelse, kvalitet och personalnöjdhet. (Ax, Johansson & Kullvén, 2002)

Mätning av kunders grad av lojalitet är en typ av icke-finansiellt mått som på senare tid fått allt större användning. Man brukar tala om historisk och framtida lojalitet. Den historiska lojaliteten utgörs som namnet avslöjar av det som har

hänt, den lojalitet som kunderna faktiskt har visat. Den framtida lojaliteten å andra sidan utgörs av den lojalitet som kunden kommer att uppvisa och avser därför ett beteende som ännu inte inträffat. Söderlund (2001) har identifierat ett antal prestationsmått eller grupper av prestationsmått som kan härledas till dessa två varianter av lojalitet. Dessa olika mått presenteras nedan. (Söderlund, 2001)

3.4.1 Prestationsmått hänförliga till den historiska lojaliteten

Utsträckning – Det kanske enklaste prestationsmåttet relaterat till kundlojalitet som företag kan använda utgörs av utsträckning, det vill säga hur länge kunden har varit kund hos företaget. Man kan även mäta hur många år kunden varit kund hos ett visst företag och sedan ställa det i förhållande till hur länge man varit kund hos något annat företag inom ramen för samma produkt.

Frekvens – Måttet frekvens anger hur ofta en kund handlar under en viss period. Ofta har frekvensen ett samband med den produkt/tjänsterelaterade kunskapen som kunden besitter.

Djup – Detta beteendemått mäter hur många olika saker kunden gör över tiden i förhållande till ett objekt. Det kan exempelvis ange hur många olika produkter och tjänster en kund köper av en viss leverantör under en viss period. Det handlar om i vilken utsträckning kunden köper hela system eller bara enstaka komponenter från samma leverantör.

Andelsmått – Dessa mått har blivit allt mer förekommande bland företagen och anger till exempel hur stor andel av en specifik produkt som kunden köper från samma leverantör.

Retention rate – Ytterligare ett mått som har används frekvent är retention rate som anger hur stor del av kunderna som är kvar hos leverantören under en viss period. För att måttet ska generera en mer rättvisande bild av de kunder som lämnar företaget kan man lägga in vikten av de avhoppade kunderna i förhållande till deras bidrag till företagets omsättning. (Söderlund, 2001) En del anser att företag är alldeles för dåliga på att mäta hur många kunder de förlorar och har därför heller ingen direkt uppsikt över i vilken utsträckning det faktiskt inträffar. Det sägs även att om retention rate ökar med fem procentenheter, ökar värdet av en genomsnittlig kund med 25 till 100 procent, vilket torde indikera hur betydelsefullt måttet är. (Reichheld, 1996)

Icke köprelaterade beteenden – Dessa mått anger exempelvis i vilken utsträckning kunderna verkar som ambassadörer för företaget och rekommenderar företaget och dess produkter till andra potentiella kunder.

3.4.2 Prestationsmått hänförliga till den framtida lojaliteten

Intentioner – Vad gäller den framtida lojaliteten domineras prestationsmåtten av intentionsmått. Dessa mått anger i vilken utsträckning kunden kan tänka sig att bete sig på ett visst sätt i framtiden. Här är återköpsintentionen ett vanligt förekommande mått.

Attityder – Något som omtalas inom forskningen om kundlojalitet är möjligheten att mäta den framtida lojaliteten i termer av attityder. Det finns dock brister i forskningen vad gäller attityder och dess påverkan på kundlojaliteten.

Preferenser – Detta mått anger kundens preferenser för ett visst objekt. Mått relaterade till kundens preferenser kan utföras genom att kunden blir tillsagd att rangordna ett visst antal likartade produkter för att ange vilken produkt som han eller hon föredrar.

Ansträngning eller commitment – Hur mycket är kunden beredd att anstränga sig för att fortsätta att vara kund hos leverantören? Denna fråga syftar måttet ansträngning eller commitment till att besvara.

Identifiering – Detta mått syftar till att avgöra i vilken utsträckning kunden identifierar sig med ett visst objekt. Måttet ska besvara frågan om kunden anser att de värderingar som leverantören står för överensstämmer med kundens egna värderingar.

Engagemang – Slutligen kan även kundens engagemang användas som ett mått för att mäta kundlojalitet. I detta sammanhang avser man vanligtvis med begreppet engagemang hur viktigt eller hur relevant ett visst objekt är för individen. Ju mer engagemang kunden har för objektet, desto mer motiverad är han eller hon att uppmärksamma och ta till sig information som berör det aktuella objektet. (Söderlund 2001)

3.5 Lojalitet kopplat till företagsstrategi

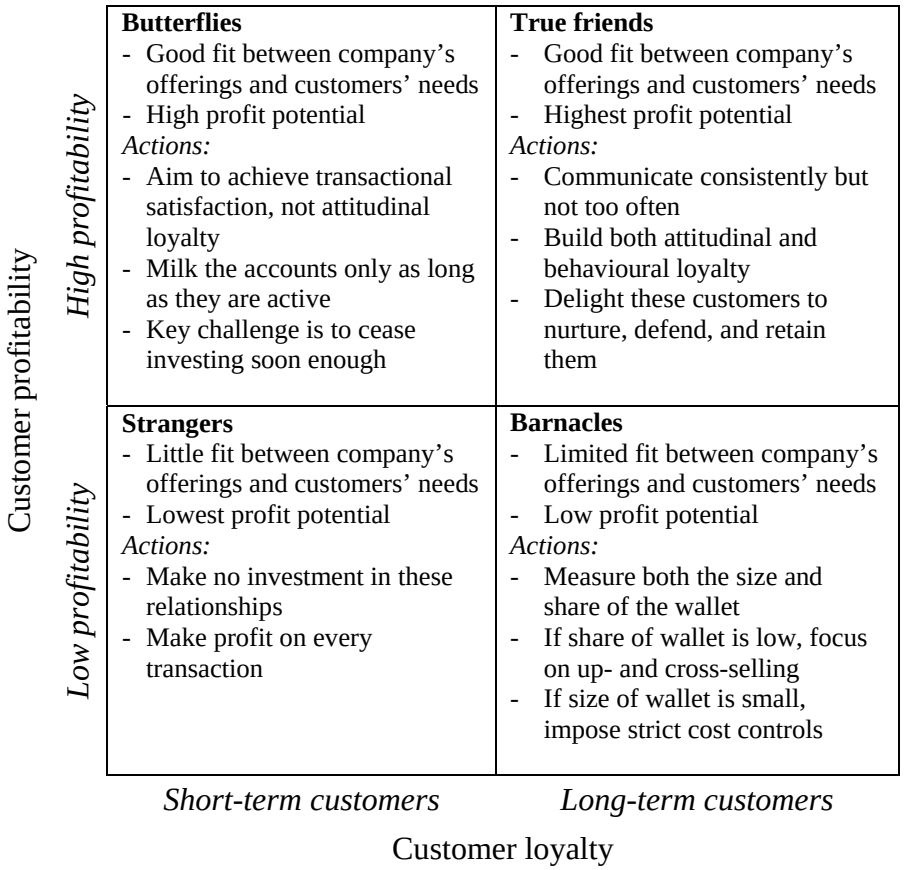
Strategi innebär att göra saker annorlunda eller göra annorlunda saker än sina konkurrenter. Det handlar om att välja vad man ska göra, men framför allt att välja bort vad man *inte* ska göra. (Porter, 1996) Detta är högst relevant även i lojalitetssammanhang, där det då handlar om att välja vilka kunder man ska vända sig till och vilka man ska välja bort. Reichheld (1996) menar att företag uppnår framgång genom att vända sig till rätt kunder och att behålla dem:

”Success is getting the right customers and keeping them.” [5]

[5] Reichheld, 1996

Best (2005) menar att en indelning av kunderna efter hur lojala samt hur lönsamma de är möjliggör för företag att ha olika strategier för olika kunder. Best (2005) delar in kunderna i fyra grupper: nonprofits, som är olönsamma och icke-lojala, underachievers, som är olönsamma men lojala, high potentials, som är lönsamma men icke-lojala, samt top performers, som är lönsamma och lojala. Best (2005) menar vidare att ett företag bör ha olika strategier för dessa olika kundgrupper och sträva efter att upprätthålla vissa kundgrupper, men även att överge andra. (Best, 2005)

Figur 3:2 Reinartz & Kumars (2002) strategimatris



Källa: Reinartz & Kumar, 2002

Reinartz & Kumar (2002) kom fram till att företag måste omvärdera hur de använder och utformar sina lojalitetsprogram. Istället för att bara fokusera på lojalitet så behöver företag försöka finna metoder för att mäta förhållandet mellan lojalitet och lönsamhet för att således enklare kunna identifiera vilka kunder som verkligen är lönsamma och som därmed bör satsas på och vilka kunder som bör lämnas därhän. Även Reinartz & Kumar (2002) använder en fyrfältsmatris för att demonstrera hur kunderna kan indelas i olika segment beroende på hur lönsamma och lojala de är. Att ha skilda strategier för dessa olika kundsegment är en förutsättning för att göra varje kund så lönsam som möjligt. Vad som skiljer sig från Bests (2005) matris är att författarna benämner de olika kundgrupperna ”strangers”, ”barnacles”, ”butterflies” och ”true friends”. (Reinartz & Kumar, 2002) Matrisen visas nedan för att exemplifiera olika strategiska inriktningar beroende på grad av kundlojalitet.

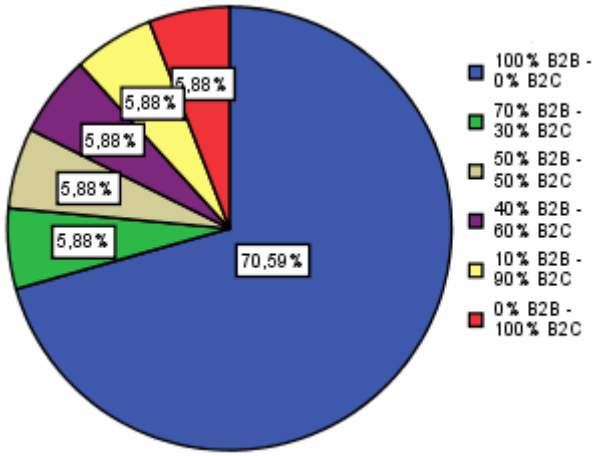
4 Resultat och analys

Utifrån vårt resultat kan vi urskilja vissa tendenser, som vi ska redogöra för nedan. Det är dock viktigt att poängtera att det endast är indikationer på hur verkligheten ter sig, vi kan inte dra några generella slutsatser om populationen på grund av vår undersökningsmetod och svarsfrekvensen, utan de uttalanden vi gör berör endast de undersöka företagen. Vi anser däremot att de tendenser vi kan urskilja faktiskt är tydliga och därmed relevanta att redogöra för.

Av respondenterna utgjordes majoriteten av företag som endast har andra företag som kunder, det vill säga B2B-företag. Dessa företag uppgick till drygt 70 procent av respondenterna. Anledningen till att dessa företag utgör en så pass stor del av respondenterna är att de företag vi valde att vända oss till var 58 av de största företagen i Göteborg och en stor del av dessa företag utgörs av just B2B-företag. Endast sex procent av respondenterna utgjordes av enbart B2C-företag. Övriga respondenter utgjordes av företag med både företag och konsumenter som kunder. När vi i analysen har jämfört resultat mellan B2B-företag och B2C-företag har vi grupperat de företag som har mer än 50 procent B2B-verksamhet som B2B-företag, samt de företag som har mer än 50 procent B2C-verksamhet som B2C-företag

Andel Business-to-business respektive Business-to-consumer:

Figur 4:1 Svarsfördelning gällande andel B2B respektive B2C

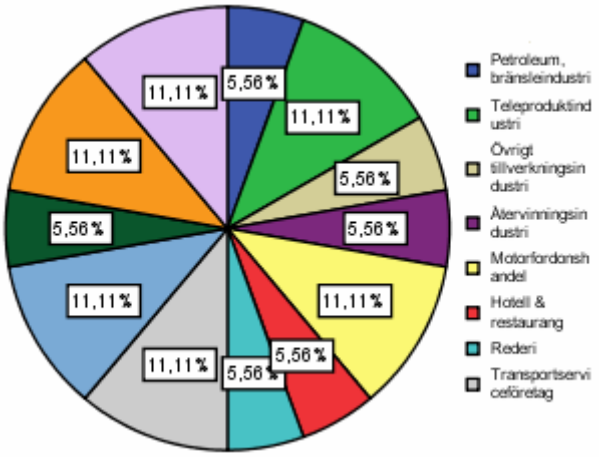


Svar:	Antal:
100% B2B - 0% B2C	12
90% B2B - 10% B2C	0
80% B2B - 20% B2C	0
70% B2B - 30% B2C	1
60% B2B - 40% B2C	0
50% B2B - 50% B2C	1
40% B2B - 60% B2C	1
30% B2B - 70% B2C	0
20% B2B - 80% B2C	0
10% B2B - 90% B2C	1
0% B2B - 100% B2C	1
Summa	*17*

För att kunna åstadkomma en jämförelse mellan hur respondenter från tjänste- respektive tillverkningsföretag har svarat i enkäten har vi grupperat företagen utifrån vilken bransch som respondenten har angett i enkäten. I de fall då det har varit osäkert huruvida ett företag är tillverkande eller erbjuder tjänster, har vi gjort en research på företagens hemsidor.

Huvudsaklig bransch:

Figur 4:2 Svarsfördelning gällande huvudsaklig bransch



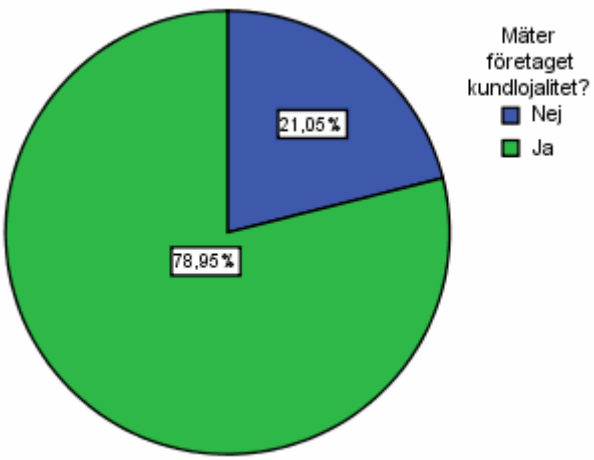
Petroleum, bränsleindustri	1
Teleproduktindustri	2
Övrig tillverkningsindustri	1
Återvinningsindustri	1
Motorfordonshandel	2
Hotell & restaurang	1
Rederi	1
Transportserviceföretag	2
Dataverksamhet	2
Uppdragsverksamhet	1
Hälso- & sjukvård	2
Rekreation, kultur & sport	2
Summa	*18*

4.1 Mätning av kundlojalitet

Vårt resultat visade att 79 procent av respondenterna mäter kundlojalitet i någon form, medan 21 procent inte gör det. Att så många som nästan 80 procent mäter kundlojalitet tyder på att företagen anser att kundlojalitet har stor betydelse och därmed är viktig att mäta. Detta visar att kundlojaliteten helt i enlighet med Söderlunds (2001) uppfattning har fått väldigt stort fokus för dagens företag. Av de respondenter som inte mäter lojaliteten hos sina kunder, uppgavs som orsak bland annat att företaget bara har en enda stor kund som utgörs av moderbolaget, där även säljorganisationen är lokaliserad. En annan orsak som en respondent angav var att de endast mäter och följer kundernas tycke med hjälp av nöjd-kund-index.

Fråga 6:
Mäter ni lojalitet hos era kunder (om svaret är "Nej", hoppa då över samtliga kvarvarande frågor)?

Figur 4:3 Svarsfördelning fråga 6

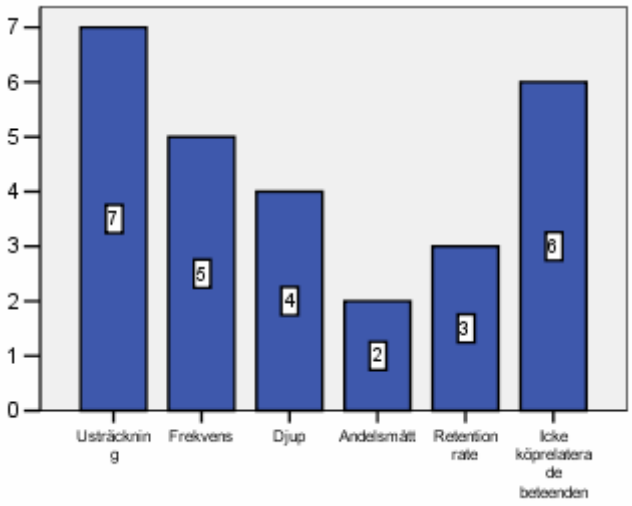


Svar:	**Antal:**
Ja	15
Nej	4
Summa	*19*

Söderlund (2001) tar upp ett antal olika mått som kan relateras till kundlojalitet. Han skiljer vidare mellan historisk och framtida lojalitet. Historisk lojalitet utgörs av den lojalitet som kunden faktiskt har visat genom sitt beteende. Mått som kan kopplas till den sortens lojalitet är utsträckning, frekvens, djup, andelsmått, retention rate och icke köprelaterade beteenden. Framtida lojalitet, å andra sidan, utgörs av den lojalitet som kunden kan tänka sig att visa och mått som kan härledas till denna lojalitet är intentioner, attityder, preferenser, ansträngning eller commitment, identifiering och engagemang. (Söderlund, 2001)

Fråga 7:
Vilka mått använder ni när ni mäter lojalitet hos era kunder (beteende)?

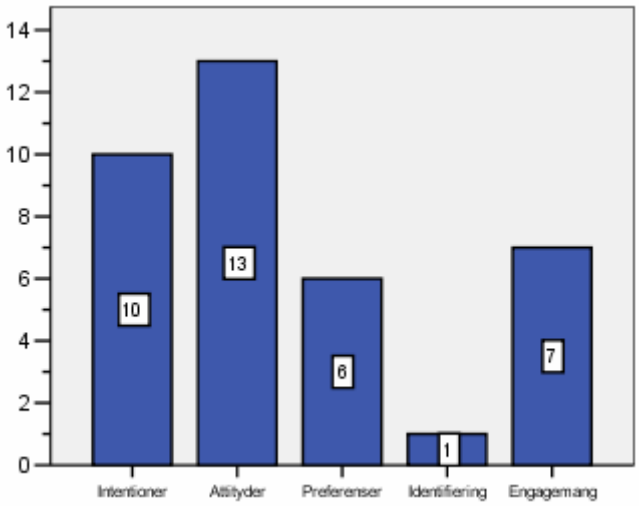
Figur 4:4 Svarsfördelning fråga 7



Svar:	Antal:
Utsträckning	7
Frekvens	5
Djup	4
Andelsmått	2
Retention rate	3
Icke köprelaterade beteenden	6

Fråga 8:
Vilka mått använder ni när ni mäter lojalitet hos era kunder (mentalitet)?

Figur 4:5 Svarsfördelning fråga 7



Svar:	Antal:
Intentioner	10
Attityder	13
Preferenser	6
Ansträngning / commitment	0
Identifiering	1
Engagemang	7

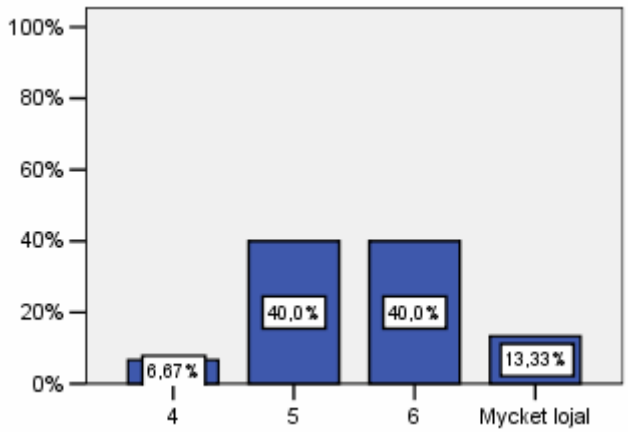
När vi i enkäten bad respondenterna redogöra för vilka lojalitetsmått de använder fick vi resultatet att respondenterna i större utsträckning mäter framtida lojalitet än vad de mäter historisk lojalitet. Så många som 13 av 15 respondenter, som uppgav att de mäter lojalitet, mäter sina kunders intentioner. Detta faktum förvånade oss

då vi förmodar att dessa mått är mer komplicerade att mäta än de beteendebaserade måtten, där informationen är lättare att få fram. Att mäta till exempel kunders intentioner att anlita företaget igen eller kunders attityder mot företaget kräver trots allt en del arbete, då man måste genomföra någon form av undersökning. Det vanligaste måttet kopplat till den historiska lojaliteten är utsträckning samt icke köprelaterade beteende som sju respektive sex av respondenterna uppgav att de mäter. Av detta resultat kan man förmoda att respondenterna anser att det är viktigare att mäta den lojalitet som deras kunder kan tänka sig visa än att mäta den lojalitet som de redan uppvisat. Ett annat faktum som förvånade oss var att måttet retention rate inte är mer förekommande bland företagen än vad vårt resultat indikerar. Endast tre respondenter uppgav att de använder sig av retention rate för att mäta kundlojalitet. Det strider mot teorin om att detta mått används i många sammanhang och påstås vara ett av de allra viktigaste måtten att ta hänsyn till. (Reichheld, 1996)

Respondenterna ombeddes i enkäten att ange hur lojal deras typiska kund är. Medelvärdet av samtliga respondenters åsikt i frågan uppgår till 5,6 på en sjugradig skala, vilket indikerar att respondenterna enligt dem själva har lojala kunder. Detta låter väldigt bra, men det behöver inte betyda att kunderna egentligen är lojala. Det kan finnas anledningar till varför de stannar kvar hos företaget som innebär att de är lojala mot sin vilja, det vill säga falsk lojalitet. En sådan anledning kan till exempel vara att det inte finns några direkta alternativ till företagets tjänst eller produkt, att kunden avtalsmässigt är bunden till företaget, (Söderlund, 2001) eller att det är alldeles för kostsamt att byta leverantör. (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997) Företagen bör dock vara uppmärksamma på denna falska lojalitet och ta i beaktande att kunderna kanske inte är fullt så lojala som de tror. De bör dessutom vara på sin vakt om förutsättningarna förändras genom till exempel nyetableringar eller avtalstider går ut. De skulle då kunna gå miste om en kund som de räknade som lojal.

Fråga 9:
Hur lojal är er typiska kund?

Figur 4:6 Svarsfördelning fråga 9

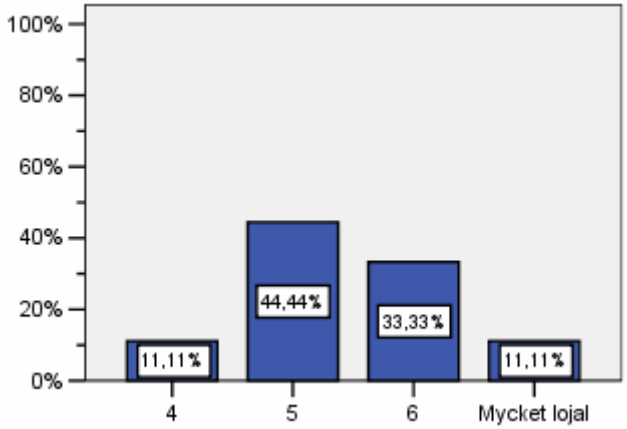


Svar:	Antal:
7, Mycket lojal	2
6	6
5	6
4	1
3	0
2	0
1, Mycket olojal	0
Summa	*15*
Medelvärde	*5,6*

När vi väljer att analysera svaren från B2B-företag samt B2C-företag separat, kan vi se att de tre företag som har mer än 50 procent av sin försäljning mot konsumenter enligt respondenterna har något mer lojala kunder än vad

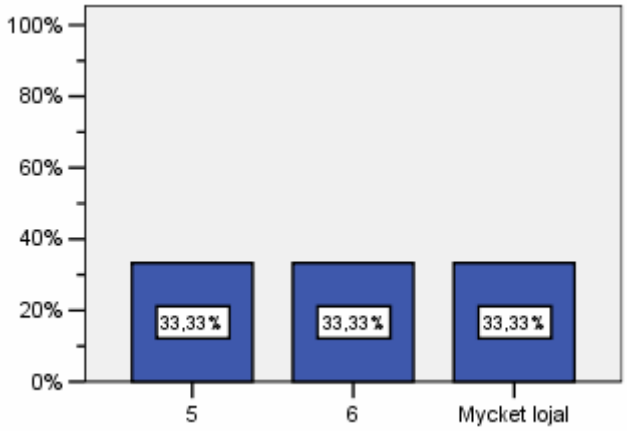
respondenterna för B2B-företagen har angett. Skillnaden är dock liten, men bör ändå noteras.

Figur 4:7 Svarsfördelning gällande nivå av kundlojalitet (B2B-företag)



Svar:	Antal:
7, Mycket lojal	1
6	3
5	4
4	1
3	0
2	0
1, Mycket olojal	0
Summa	*9*
Medelvärde	*5,4*

Figur 4:8 Svarsfördelning gällande nivå av kundlojalitet (B2C-företag)



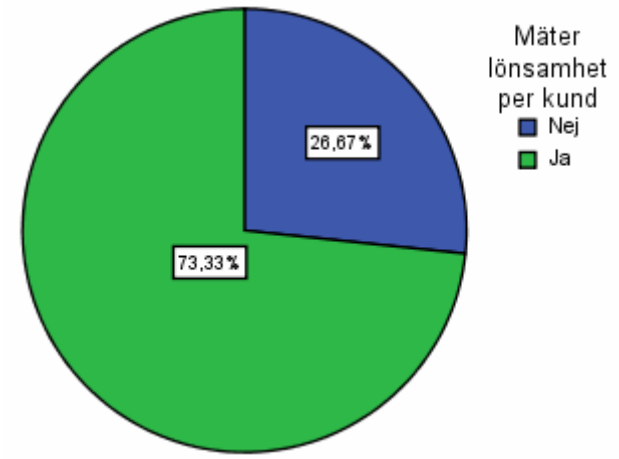
Svar:	Antal:
7, Mycket lojal	1
6	1
5	1
4	0
3	0
2	0
1, Mycket olojal	0
Summa	*3*
Medelvärde	*6,0*

5.2 Kopplingen mellan kundlojalitet och lönsamhet

Av respondenterna uppgav 73 procent att de mäter lönsamhet per enskild kund, medan 20 procent uppgav att de inte genomför sådana mätningar. Enkätsvaren visar ingen skillnad mellan B2B- och B2C-företag när det gäller användandet av denna typ av mätningar. Däremot kan vi se en betydande differens mellan hur tjänste- respektive tillverkningsföretagen har svarat vad gäller mätning av lönsamhet per enskild kund. Hela 90 procent av tjänsteföretagen mäter lönsamhet per enskild kund, medan samma mätning hos de tillverkande företagen endast genomförs av 40 procent.

Fråga 10:
Mäter ni lönsamhet per enskild kund?

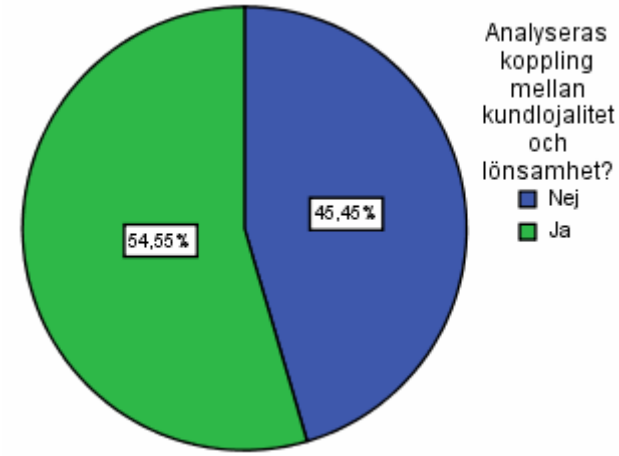
Figur 4:9 Svarsfördelning fråga 10



Svar:	Antal:
Ja	11
Nej	4
Summa	*15*

Fråga 11:
Om ja, gör ni analyser av kopplingen mellan kundlojalitet och kundlönsamhet?

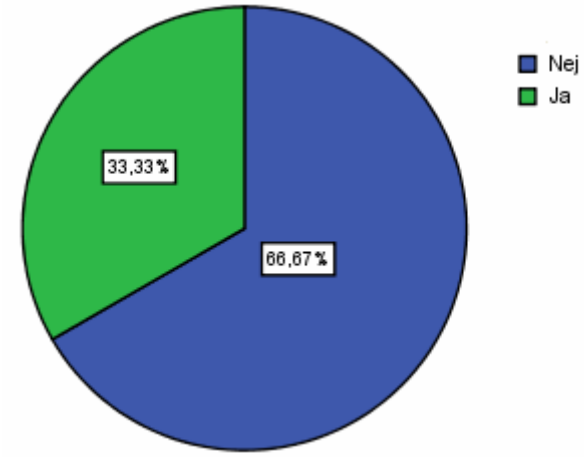
Figur 4:12 Svarsfördelning fråga 11



Svar:	Antal:
Ja	6
Nej	5
Summa	*11*

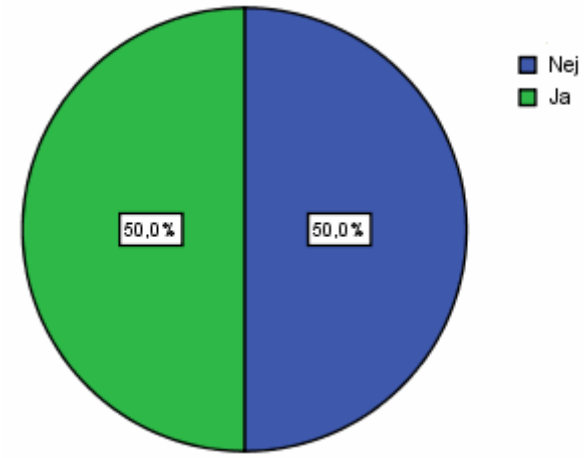
Förvånansvärt många av respondenterna uppgav att de mäter lönsamhet per kund och dessutom gör kopplingar mellan kundlönsamhet och kundlojalitet. 55 procent av respondenterna uppgav att de på deras företag analyserar kopplingen mellan kundlojalitet och kundlönsamhet, vilket tyder på att de förmodligen förväntar sig att en sådan koppling kan finnas. Vidare tycks B2C-företagen utföra dessa analyser i större utsträckning än B2B-företagen. Detta kan tänkas bero på att B2B-företag i många fall endast har en eller ett fåtal kunder vilket gör det mindre relevant att genomföra kopplingar mellan kundlönsamhet och kundlojalitet. Ett företag med endast en kund behöver ju inte fundera så mycket på hur lönsam kunden är jämfört med hur lojal den är. Mellan tjänste- respektive tillverkande företag finner vi dock ingen betydande skillnad.

Figur 4:13 Analys av koppling, kundlönsamhet och kundlojalitet (B2B-företag)



Svar:	Antal:
Ja	1
Nej	2
Summa	*3*

Figur 4:14 Analys av koppling, kundlönsamhet och kundlojalitet (B2C-företag)

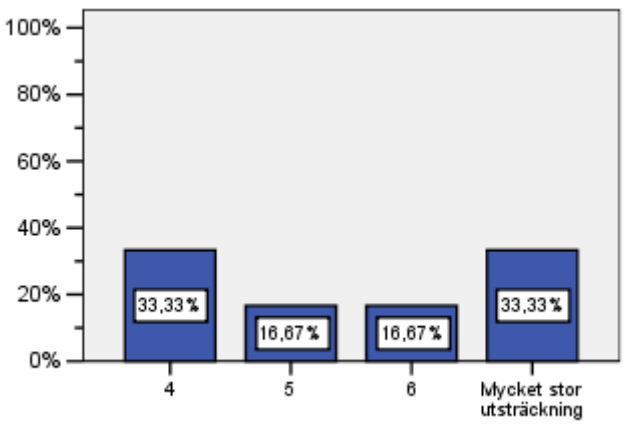


Svar:	Antal:
Ja	1
Nej	1
Summa	*2*

Genom att kombinera de inkomna svaren på frågan om kundlönsamhet mäts, med frågan om analys görs av kopplingen mellan kundlönsamhet och kundlojalitet, ser vi att den grupp av företag som i särklass störst utsträckning svarar ja på dessa frågor är tjänsteföretag som riktar sig mot konsumenter.

Fråga 12:
Om ja, i vilken utsträckning visar dessa analyser på en högre lönsamhet bland de lojala kunderna?

Figur 4:15 Svarsfördelning fråga 12



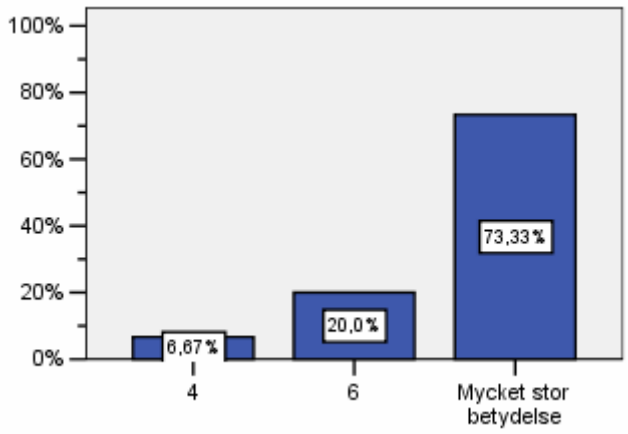
Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	2
6	1
5	1
4	2
3	0
2	0
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*6*
Medelvärde	*5,5*

Vid frågan om dessa analyser av kopplingen mellan kundlojalitet och lönsamhet visar på en högre lönsamhet bland de lojala kunderna var det ett övervägande positivt resultat. På en sjugradig skala uppgår medelvärdet till 5,5, vilket indikerar att respondenterna anser att de lojala kunderna är mer lönsamma än övriga kunder. Detta skiljer sig från Reinartz & Kumars (2002) studie vilken starkt tillbakavisar påståendet att ett positivt samband mellan lönsamhet och lojalitet oftast föreligger.

En intressant aspekt som enkäten resulterade i är att det är respondenternas allmänna uppfattning att lojalitet är betydelsefullt för verksamhetens lönsamhet. Så mycket som 73 procent av respondenterna angav att lojaliteten hos deras kunder har mycket stor betydelse för företagets lönsamhet. Som tidigare nämnts i analysen så är det däremot endast cirka 55 procent av de 73 procenten av respondenterna, som uppgav att de mäter lönsamhet per kund, som gör analyser av kopplingen mellan kundlojalitet och lönsamhet. Detta faktum torde indikera att en ganska stor andel av de respondenter som uppgav att lojaliteten har en stor betydelse för verksamhetens lönsamhet inte har full kunskap om så verkligen är fallet, eftersom de inte genomför några direkta analyser som bevisar det. Av den anledningen kan man förmoda att många företag inte riktigt vet vad deras lojala kunder betyder för företagets lönsamhet, men att de själva tror att de vet det. Det positiva sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet som våra respondenter anser föreligga strider dessutom mot Reinartz & Kumars (2002) stränga övertygelse om att så oftast inte är fallet. (Reinartz & Kumar 2002)

Fråga 13:
Hur stor anser Du att betydelsen av att ha lojala kunder är för er verksamhet, med avseende på lönsamhet?

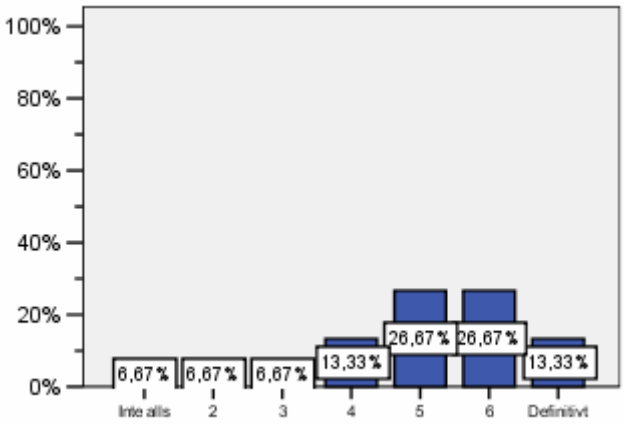
Figur 4:16 Svarsfördelning fråga 13



Svar:	Antal:
7, Mycket stor betydelse	11
6	3
5	1
4	0
3	0
2	0
1, Mycket liten betydelse	0
Summa	*15*
Medelvärde	*6,7*

Fråga 14:
Kostar era lojala kunder mindre att serva jämfört med övriga kunder?

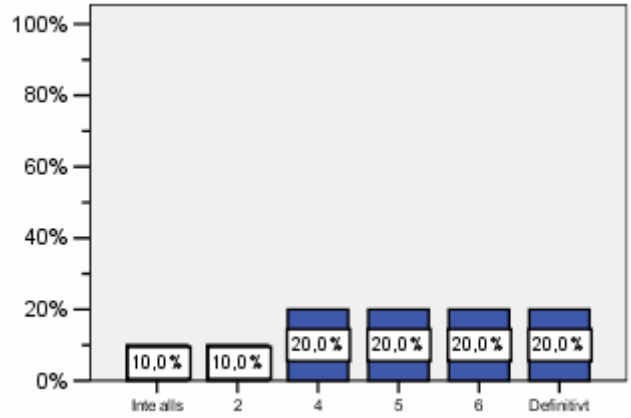
Figur 4:17 Svarsfördelning fråga 14



Svar:	Antal:
7, Ja, definitivt	2
6	4
5	4
4	2
3	1
2	1
1, Nej, inte alls	1
Summa	*15*
Medelvärde	*4,8*

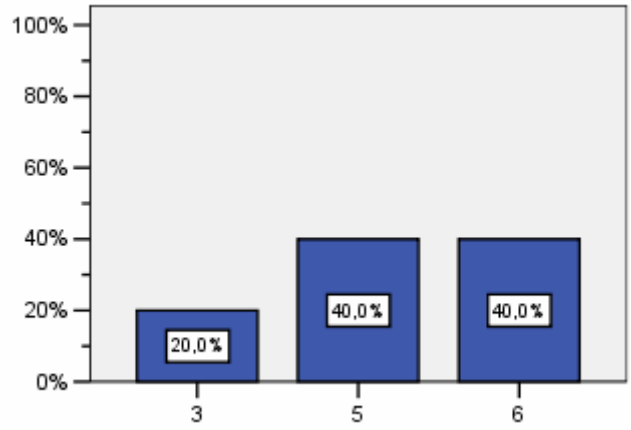
Ett av argumenten för att lojala kunder skulle vara mer lönsamma, är att de kostar mindre att serva. (Reinartz & Kumar, 2002) Respondenterna angav lite olika svar på den frågan, men det var ett övervägande positivt resultat, det vill säga de flesta respondenterna menade att de lojala kunderna kostar mindre att serva än övriga kunder. Även detta strider mot Reinartz & Kumars (2002) resultat, vilket pekade på att man inte kan bevisa att lojala kunder kostar mindre att serva och att de snarare kostar mer att serva. (Reinartz & Kumar 2002) Vi kan visserligen inte uttala oss om respondenterna anser att deras lojala kunder kostar mer att serva än övriga kunder, men vi kan se tendenser som pekar på att de snarare är billigare att serva. Däremot var det respondenter som menade att de lojala kunderna inte alls var billigare eller endast lite billigare att serva. Förmodligen finns det stora skillnader mellan olika branscher vad gäller kostnaden för att serva lojala kunder. När vi tittar på hur tjänste- respektive tillverkningsföretagen har svarat på denna fråga, ser vi att tillverkningsföretagen är mer eniga om att lojala kunder kostar mindre att serva, medan tjänsteföretagen ger en mer splittrad bild av läget.

Figur 4:18 Kostar lojala kunder mindre att serva? (tjänsteföretag)



Svar:	Antal:
7, Ja, definitivt	2
6	2
5	2
4	2
3	0
2	1
1, Nej, inte alls	1
Summa	*10*
Medelvärde	*4,7*

Figur 4:19 Kostar lojala kunder mindre att serva? (tillverkningsföretag)

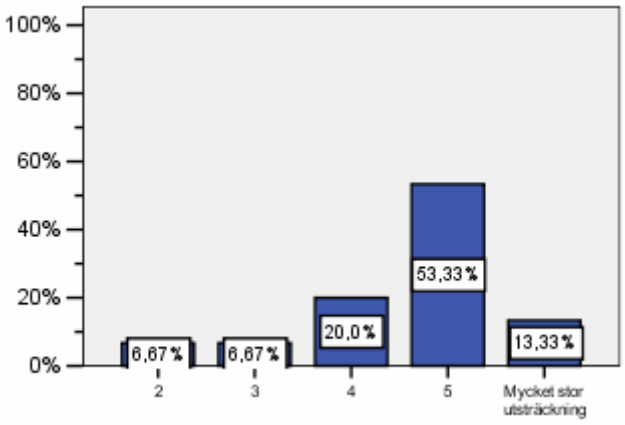


Svar:	Antal:
7, Ja, definitivt	0
6	2
5	2
4	0
3	1
2	0
1, Nej, inte alls	0
Summa	*5*
Medelvärde	*5*

En fråga som ställdes i enkäten gällde i vilken utsträckning respondenterna särbehandlar lojala kunder, vilket resulterade i skilda svar, men med en tydlig indikation på att en övervägande majoritet tillämpar särbehandlingar i stor eller ganska stor utsträckning. Detta kan tyckas vara irrationellt, då många av respondenterna inte genomför riktiga analyser av kundlojaliteten och hur den påverkar lönsamheten. Här finns det anledning att anta att en del företag särbehandlar kunder som de anser vara lojala och lönsamma, som i verkligheten kanske är varken det ena eller det andra. Och även om kunderna skulle vara lojala, kanske lönsamheten avtar då företaget erbjuder kunden en positiv särbehandling.

Fråga 15:
I vilken utsträckning särbehandlar ni era lojala kunder positivt (ex. genom rabatter)?

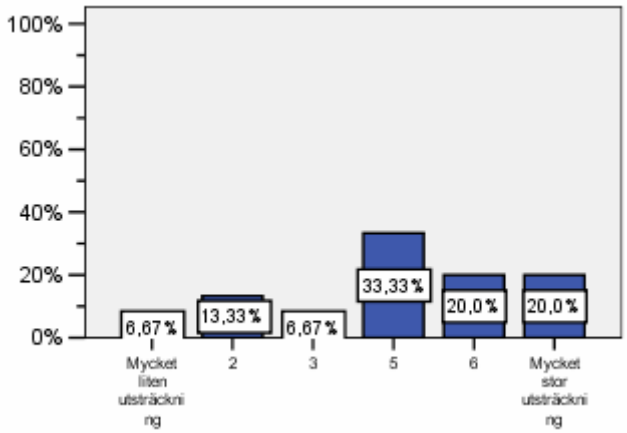
Figur 4:20 Svarsfördelning fråga 15



Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	2
6	0
5	8
4	3
3	1
2	1
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*15*
Medelvärde	*4,7*

Fråga 16:
I vilken utsträckning ställer era lojala kunder motkrav för sin lojalitet?

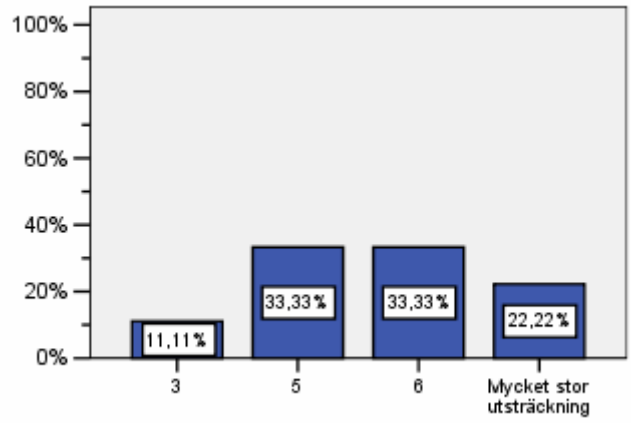
Figur 4:21 Svarsfördelning fråga 16



Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	3
6	3
5	5
4	0
3	1
2	2
1, Mycket liten utsträckning	1
Summa	*15*
Medelvärde	*4,8*

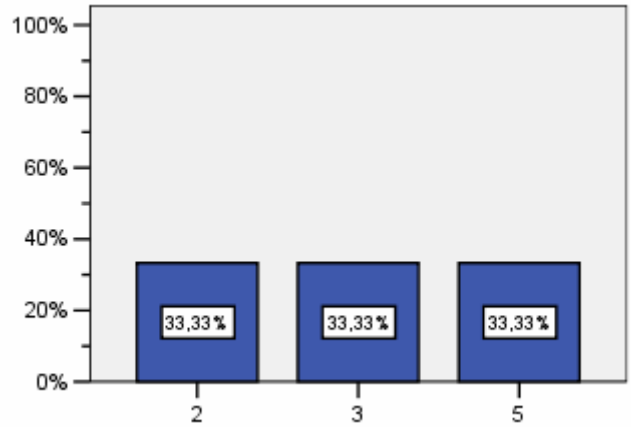
Nästa fråga, samhörande med den nyss nämnda, berörde i vilken utsträckning de lojala kunderna ställer motkrav för sin lojalitet. Resultatet visar på att kunderna i stor utsträckning ställer motkrav för sin lojalitet och en förklaring till detta resultat kan vara att majoriteten av respondenterna utgjordes av B2B-företag. I många fall har B2B-företag ett färre antal, men till storleken större kunder och i dessa fall har kunderna stor makt över sina leverantörer och kan förhandla fram låga priser och förmåner. (Reinartz & Kumar, 2002) Vid en separering av B2B- och B2C-företagens svar ser vi också att så verkar vara fallet bland de svarande företagen. B2B-företagens kunder tycks ställa motkrav i högre utsträckning än B2C-företagens kunder.

Figur 4:22 Kundernas motkrav för lojalitet (B2B-företag)



Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	2
6	3
5	3
4	0
3	1
2	0
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*9*
Medelvärde	*5,6*

Figur 4:23 Kundernas motkrav för lojalitet (B2C-företag)

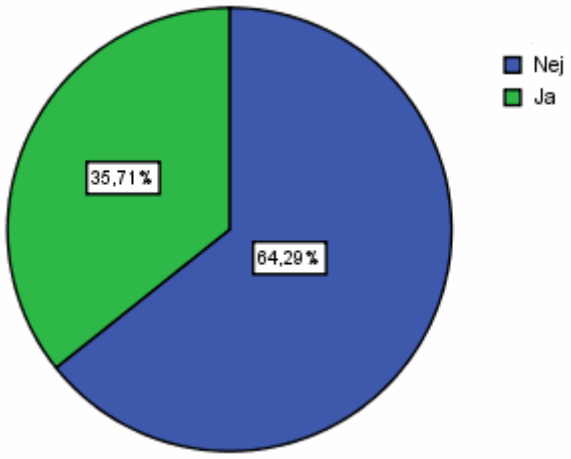


Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	0
6	0
5	1
4	0
3	1
2	1
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*3*
Medelvärde	*3,3*

Ytterligare en aspekt som vi redogjort för i teorin, är att många företag förgäves investerar mycket i kunder som varit lönsamma och som företagen misstagit för lojala. Detta innebär att kunden som en gång varit lönsam, blir allt mindre lönsam allt eftersom företaget spenderar pengar på att få kunden att komma tillbaka till företaget. (Reinartz & Kumar, 2002) När denna fråga ställdes i enkäten visade vårt resultat att en majoritet av respondenterna, nämligen 64 procent, över huvud taget inte mäter kostnaden för att behålla de lojala kunderna. Detta kan resultera i att kunderna över tiden blir mindre och mindre lönsamma eller till och med olönsamma.

Fråga 17:
Mäter ni kostnaden för att behålla era lojala kunder (ex. marknadsförings-kostnader)?

Figur 4:24 Svarsfördelning fråga 16

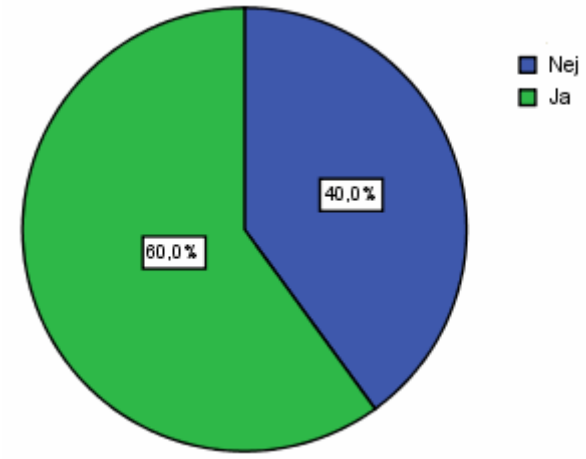


Svar:	Antal:
Ja	5
Nej	9
Summa	*14*

Enligt teorin är det vanligt förekommande att företag investerar så mycket i att behålla kunder som varit lönsamma, så att de på lång sikt till och med blir olönsamma. (Reinartz & Kumar, 2002) För att få någon uppfattning om våra respondenters medvetenhet i denna fråga, bad vi i enkäten de respondenter som mäter kostnaden för att behålla kunderna, att ange om de jämför denna kostnad med kundintäkten. Vårt resultat indikerade att en knapp majoritet av respondenterna, nämligen 60 procent, faktiskt gör denna jämförelse. Detta tyder på att en betydande del av företagen trots allt är medvetna om att det finns en risk med att investera allt för mycket i att försöka behålla kunderna. Genom att ta kundintäkten i beaktande, kan de minimera denna risk och förhoppningsvis lära sig att, såsom teorin förespråkar, förlora en kund i tid.

Fråga 18:
Om ja, ställer ni kostnad för att behålla kunden mot kundintäkten?

Figur 4:25 Svarsfördelning fråga 18

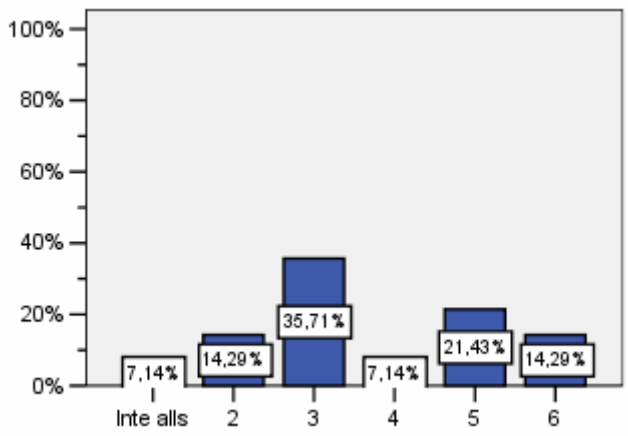


Svar:	Antal:
Ja	3
Nej	2
Summa	*5*

Det andra argumentet för att lojala kunder även utgör lönsamma kunder är att lojala kunder betalar högre priser än övriga kunder. När vi ställde denna fråga i enkäten erhöll vi olikartade svar, men en tydlig tendens var att de lojala kunderna betalar lite lägre priser än övriga kunder. Återigen strider vårt resultat med vår analysmodells, som tvärtemot bestrider argumentet att lojala kunder betalar lägre priser. Däremot kan vi inte uttala oss om de lojala kunderna betalar högre priser än de övriga kunderna, men vi kan se tendenser att de i vissa fall betalar lägre priser. Återigen kan detta vara en konsekvens av att den största andelen av våra respondenter är B2B-företag som är starkt beroende av sina lojala kunder, vilka har en delikat position och kan förhandla fram förmånliga priser.

Fråga 19:
Betalar era lojala kunder lägre priser än övriga kunder?

Figur 4:26 Svarsfördelning fråga 19



Svar:	Antal:
7, Ja, definitivt	0
6	2
5	3
4	1
3	5
2	2
1, Nej, inte alls	1
Summa	*14*
Medelvärde	*3,6*

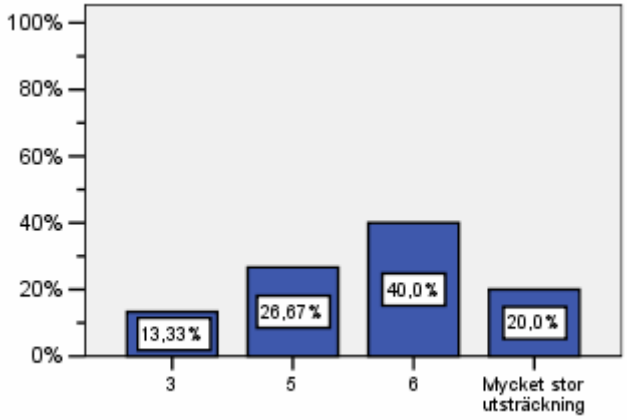
Slutligen var det tredje argumentet för att lojala kunder är lika med lönsamma kunder att lojala kunder verkar som ambassadörer för företaget och rekommenderar dem inför nya potentiella kunder. Reinartz & Kumar (2002) kritiserade detta argument och menade att sambandet mellan lojala kunder och kunder som verkar som ambassadörer visserligen föreligger, men det är inte så starkt. Vårt resultat pekar dock på att de lojala kunderna faktiskt fungerar som ambassadörer i ganska stor utsträckning. Vissa av respondenterna tyckte dock inte att deras lojala kunder direkt rekommenderade företaget till andra i så stor

utsträckning. Teorin antyder att det finns vissa skillnader mellan olika branscher vad gäller i vilken utsträckning lojala kunder fungerar som ambassadörer för sina leveantörer. (Reinartz & Kumar, 2002) Vårt resultat visar däremot inte på några direkta skillnader mellan tjänste- och tillverkningsföretag gällande denna fråga. Vad vårt resultat däremot visar, är att en övervägande majoritet av respondenterna faktiskt genomför mätningar, som berör i vilken grad kunderna, både de lojala kunderna och övriga, talar väl om sina leverantörer. Detta faktum att så många företag undersöker i vilken utsträckning kunderna talar väl om dem förvånade oss en aning. Men att företagen är så duktiga på att genomföra denna typ av mätningar kanske beror på det kraftiga mediabrus som den hårda konkurrensen resulterat i. Numera överöses man med marknadsföring, varpå företag förmodligen blivit angelägna om att undersöka huruvida de kan förvänta sig att deras befintliga kunder hjälper till med marknadsföringen. Som potentiell kund kan det vara väsentligt mer trovärdigt att höra att ett företag är bra från någon som faktiskt har haft med företaget att göra, än att höra företaget själva stoltsera om hur bra de är.

Fråga 20:

I vilken utsträckning upplever ni att era lojala kunder fungerar som ambassadörer för ert företag och era produkter/tjänster?

Figur 4:27 Svarsfördelning fråga 20

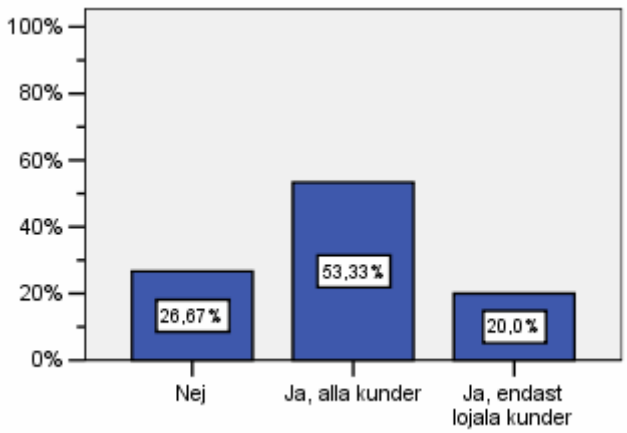


Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	3
6	6
5	4
4	0
3	2
2	0
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*15*
Medelvärde	*5,5*

Fråga 21:

Mäter ni i vilken utsträckning era kunder talar väl om er?

Figur 4:28 Svarsfördelning fråga 21

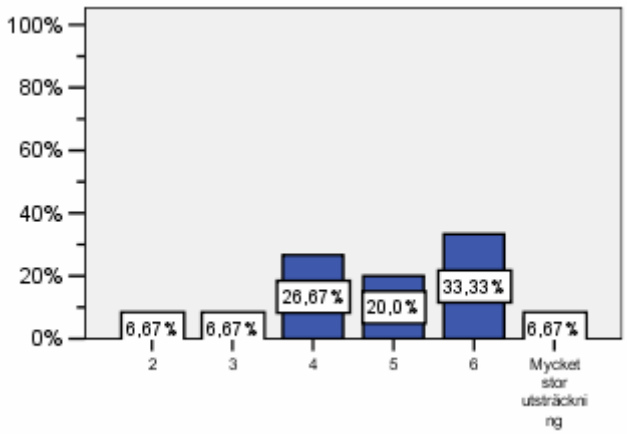


Svar:	Antal:
Ja, alla kunder	8
Ja, endast lojala kunder	3
Ja, endast övriga kunder	0
Nej	4
Summa	*15*

Reinartz & Kumar (2002) trycker på betydelsen för företag att genomföra regelbundna attitydundersökningar hos sina kunder, för att avgöra i vilken utsträckning kunderna själva anser sig vara lojala mot sin leverantör. De menar att många företag enbart bedömer sina kunders lojalitet utefter deras köpbeteende, men detta är riskabelt då många kunder kan välja en viss leverantör på grund av det var det mest lättvindiga valet. För att komma underfund med vilka kunder som verkligen brinner för företaget, måste attityderna bland kunderna även undersökas. (Reinartz & Kumar, 2002) I enkäten ställde vi därför frågan om sådana mätningar äger rum bland våra respondenter och resultatet visar att det är en övervägande majoritet av respondenterna, som genomför sådana typer av undersökningar i någon form. Detta tyder på att företagen har klart för sig att attityderna bland deras kunder är viktiga att fånga upp, för att till exempel få indikationer på om kunderna funderar på att byta leverantör. Sedan är det förmodligen mer troligt att en kund som verkligen anser sig vara lojal, mot ett visst företag, men beteendemässigt inte är det, fungerar bättre som en ambassadör för företaget än vad en kund som beteendemässigt är lojal, men inte anser sig vara lojal gör. Genomförandet av attitydrelaterade mätningar möjliggör för företagen att, vad det gäller marknadsföringen, få kunskap om vilken hjälp de kan förvänta sig av sina mest lojala och trogna kunder.

Fråga 22:
I vilken utsträckning gör ni attitydmätningar hos era kunder för att avgöra om de anser sig vara lojala mot er?

Figur 4:29 Svarsfördelning fråga 22



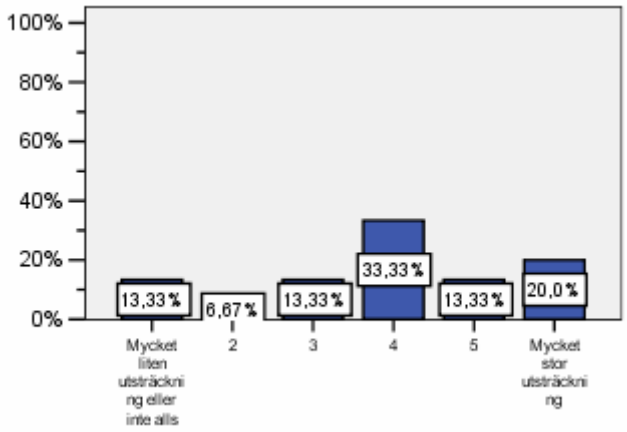
Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	1
6	5
5	3
4	4
3	1
2	1
1, Mycket liten utsträckning	0
Summa	*15*
Medelvärde	*4,9*

5.3 Strategiskt arbete

Både Best (2005) och Reinartz & Kumar (2002) poängterar vikten för företag att kategorisera sina kunder i olika grupper och att ha olika strategier för de olika kundgrupperna. Enligt vårt resultat finns det vissa skillnader mellan hur de olika respondenterna kategoriserar sina kunder. Vissa av dem, cirka 13 procent, uppgav att de inte alls eller i mycket liten utsträckning kategoriserar sina kunder efter lojalitet, medan andra, cirka 20 procent, uppgav att de i mycket stor utsträckning kategoriserar sina kunder. Vad som kan sägas om det är att idén att dela in kunder i olika grupper utifrån dess grad av lojalitet ändå verkar finnas hos många företag. Vårt resultat visar på trenden att många företag faktiskt gör det mer eller mindre.

Fråga 23:
I vilken utsträckning kategoriserar ni era kunder efter lojalitet?

Figur 4:30 Svarsfördelning fråga 23

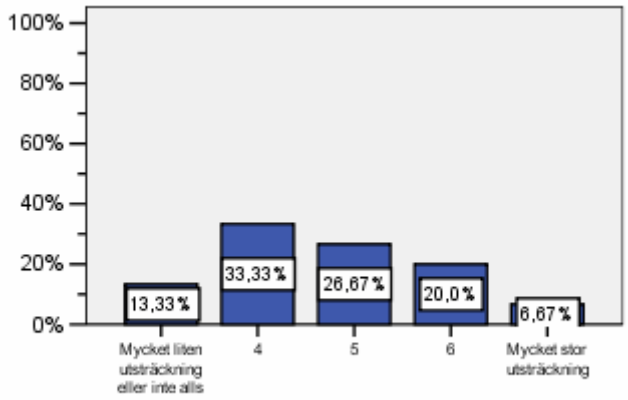


Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	3
6	0
5	2
4	5
3	2
2	1
1, Mycket liten utsträckning eller inte alls	2
Summa	*15*
Medelvärde	*4,1*

Anledningen till att vi ställde frågan om huruvida respondenterna genomför grupperingar baserade på hur lojala kunderna är, var att vi ville utreda i vilken utsträckning respondenterna hade olika strategier för olika typer av kunder, vilket både Best (2005) och Reinartz & Kumar (2002) påpekar är en förutsättning för att skapa lönsamma kunder. Även här har vi fått lite skilda resultat, men tendensen är att företagen i viss mån har olika strategier för olika kunder beroende på grad av lojalitet. Cirka 13 procent av respondenterna uppgav att de i mycket liten utsträckning eller inte alls har olika strategier för olika typer av kunder. Det visade sig vara samma respondenter som uppgav att de över huvud taget inte kategoriserade sina kunder efter hur lojala de är. Detta resultat indikerar ändå att företagen har förstått att det är viktigt att ta hänsyn till skillnaderna mellan sina olika typer av kunder. De skulle dock kunna komma ännu längre med detta, eftersom endast cirka sju procent av respondenterna uppgav att de i mycket stor utsträckning har olika strategier för olika kundgrupper. Enligt Reinartz & Kumar (2002) kan valet av strategi för olika typer av kunder ha en avgörande betydelse för hur lönsamma vissa kunder blir. Anledningen till att respondenterna inte fullt ut har olika strategier, kan vara det ändå är ett tidkrävande arbete och alla kanske inte besitter den kunskap som krävs för att utföra dessa grupperingar och anpassa strategiarbetet efter dem. Man kan ju föreställa sig att alla företag inte direkt har insett den finansiella betydelsen av att ha olika strategier för olika typer av kunder.

Fråga 24:
I vilken utsträckning har ni olika strategier för olika kunder, beroende av grad av lojalitet?

Figur 4:31 Svarsfördelning fråga 24

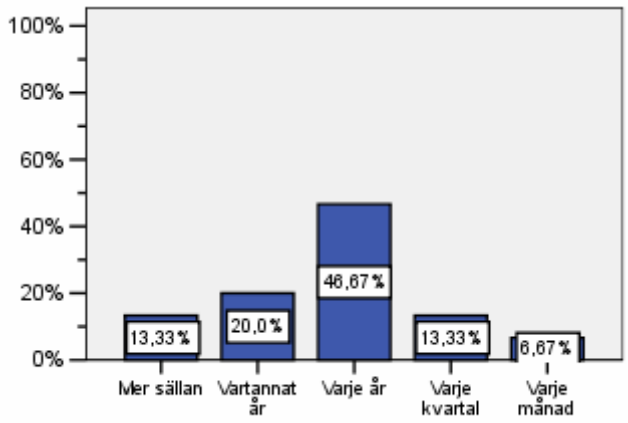


Svar:	Antal:
7, Mycket stor utsträckning	1
6	3
5	4
4	5
3	0
2	0
1, Mycket liten utsträckning eller inte alls	2
Summa	*15*
Medelvärde	*4,5*

En risk med att stirra sig blinda på kunder som varit lönsamma och som företagen misstar för lojala kunder, är att företagen investerar stora summor för att kunderna ska välja dem igen. Problemet är att kunden kanske aldrig var lojal och hade inte för avsikt att välja samma leverantör igen och allt eftersom företaget investerar mer och mer i marknadsföring för just den kunden, förlorar kunden med tiden den lönsamhet som den en gång hade. (Reinartz & Kumar, 2002) I enkäten ställde vi frågan om respondenterna investerar mer i sina lojala kunder i relation till de övriga kunderna. Vårt resultat visar att 40 procent investerar lika mycket i lojala kunder som i övriga kunderna. Resterande 60 procent investerar mer i de lojala kunderna. Risken här är att företagen investerar allt för mycket i ”fel” kunder. Vårt resultat har ändå indikerat att många av respondenterna inte ens mäter lönsamhet per enskild kund. Av dem som mäter lönsamhet per enskild kund är det dessutom endast strax över hälften som gör någon som helst koppling mellan kundlojalitet och lönsamhet. Vad vi ställer oss lite frågande till är varför så många investerar mer i sina lojala kunder, om de inte gör dessa kopplingar.

Fråga 25:
Hur ofta utvärderar ni era strategiska val med avseende på kundlojalitet?

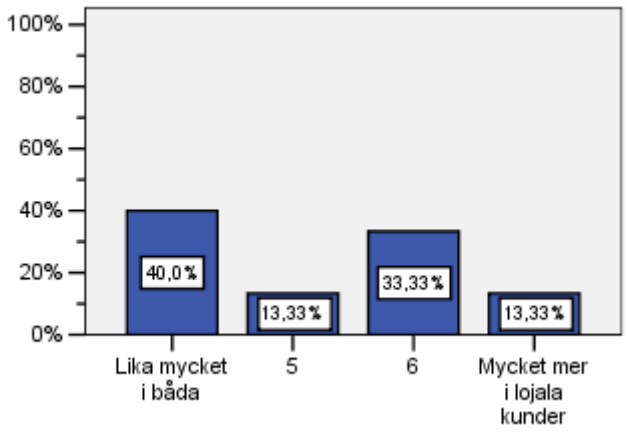
Figur 4:32 Svarsfördelning fråga 25



Svar:	Antal:
7, Oftare	0
6, Varje månad	1
5, Varje kvartal	2
4, Varje år	7
3, Vartannat år	3
2, Vart femte år	0
1, Mer sällan	2
Summa	*15*
Medelvärde	*3,7*

Fråga 26:
Hur Investerar ni i era lojala kunder i förhållande till era potentiella kunder?

Figur 4:33 Svarsfördelning fråga 26



Svar:	Antal:
7, Mycket mer i lojala kunder	2
6	5
5	2
4, Lika mycket i båda	6
3	0
2	0
1, Mycket mer i potentiella kunder	0
Summa	*15*
Medelvärde	*5,2*

En tydlig majoritet av respondenterna anser, som tidigare nämnts, att lojala kunder har stor betydelse för lönsamheten i deras verksamhet, men det verkar finnas uppenbara brister vad gäller att analysera kopplingen mellan lönsamhet och lojalitet. Vi anser därför att det är motsägelsefullt av företagen att påstå, att kundlojaliteten har stor betydelse för verksamhetens lönsamhet, när det uppenbarligen finns vissa brister gällande företagens vana att utvärdera de lojala kundernas enskilda bidrag till lönsamheten. Vi ser även en tendens att företagen skulle kunna utforma olika strategier för olika kundgrupper i större utsträckning än vad de i dagsläget gör. Då de teorier vi presenterat i uppsatsen så tydligt påstår att olika strategier för olika kundsegment har så stor betydelse för lönsamheten, är det något som alla företag skulle dra fördel av att tillämpa. Reinartz & Kumar (2002) menar att det är riskabelt att ta för givet att lojala kunder är lika med lönsamma kunder. (Reinartz & Kumar 2002)

6 Slutsats

6.1 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel kommer vi att besvara de frågeställningar vi presenterade i inledningen. Vi anser det följaktligen vara nödvändigt att repetera dessa frågor.

Vår huvudfråga lyder som följande: Vilken syn har de undersökta företagen på kundlojalitet och dess samband med lönsamhet?

Under denna huvudfråga finns två underfrågor:

- Vilka prestationsmått relaterade till kundlojalitet används?
- I vilken utsträckning är företagens strategiska styrning utformad med hänsyn till kundernas lojalitet?

Vi har i vår uppsats kommit fram till att de undersökta företagen i Göteborgsområdet generellt sett anser att de har lojala kunder. Den genomsnittliga kundens lojalitet hos respondenterna uppgår till 5,6 på en sjugradig skala. Respondenterna anser dessutom att det finns ett visst samband mellan kundlojalitet och lönsamhet. Vårt resultat indikerade att så mycket som 73 procent av respondenterna anser att lojaliteten hos deras kunder har mycket stor betydelse för företagets lönsamhet. Detta är vi dock något kritiska mot, eftersom vi dessutom kommit fram till att det finns vissa brister angående hur sofistikerade företagen är vad gäller mätningen av kundlojalitet och vilka kopplingar de gör mellan dessa mätningar och lönsamhet.

De mått kopplade till kundlojalitet som är mest frekventa bland våra respondenter är, enligt vårt resultat, mått hänförliga till kunders attityder som tretton av femton av de respondenter som mäter kundlönsamhet använder sig av. De näst vanligaste måtten är intentioner, vilket tio av femton respondenter mäter, samt engagemang som sju av femton mäter. Vad dessa tre mått har gemensamt är att de är mått som är hänförliga till den framtida lojaliteten, det vill säga den lojalitet som kunder kan tänka sig att visa i framtiden. De vanligaste lojalitetsmått som är hänförliga till den historiska lojaliteten. Det vill säga den lojalitet som kunderna redan uppvisat, framkom ur vårt resultat är utsträckning, som sju av femton respondenter uppgav att de mäter samt icke köprelaterade mått som sex av femton mäter. Ett vanligt förekommande mått, som nämnts frekvent i de olika teorierna vi använt oss av i vår referensram, är retention rate, vilket enligt många anses vara ett väldigt viktigt mått att ta hänsyn till. Vårt resultat indikerade dock att detta mått inte var så vanligt förekommande bland de undersökta företagen, då endast tre av femton respondenter uppgav att de använder detta mått. Sammanfattningsvis anser respondenterna det vara mer angeläget att mäta den lojalitet deras kunder kan tänka sig uppvisa i framtiden är den lojalitet de redan har uppvisat. Detta faktum förvånade oss en aning, då vi förväntade oss att mått hänförliga till den historiska lojaliteten skulle vara vanligast förekommande. Orsaken till den förväntningen är att vi förmodar att det är enklare att genomföra sådana mätningar då

informationen är lättare att få tag på. Att undersöka till exempel sina kunders attityder och preferenser gentemot företaget är mer tids- och resurskrävande då man i dessa fall måste genomföra någon form av undersökning.

Vårt resultat har indikerat att de undersökta företagen i viss mån delar in sina kunder i olika kundgrupper och har olika strategier för dessa. Det var dock få som angav att de fullt ut har olika strategier för olika kunder beroende på hur lojala och lönsamma de är. Andra respondenter uppgav att de inte alls eller i mycket lite utsträckning har olika strategier för sina olika typer av kunder. Detta indikerar med andra ord att de undersökta företagen skulle kunna utveckla sina metoder för att gruppera sina kunder efter lojalitet och lönsamhet och bli ännu bättre på det som så många ansett vara en förutsättning för att skapa lönsamma kunder; nämligen att ha olika strategier för olika kunder.

6.2 Diskussion om uppsatsens trovärdighet

Det finns alltid anledning till att vara självkritisk när man genomfört uppsatser av detta slag. Som vi tidigare nämnt i uppsatsen är faktorer såsom reliabilitet, validitet och trovärdighet viktiga att ta hänsyn till. Av den anledningen vill vi i slutsatsen passa på att ge utrymme åt att reflektera över vad vår uppsats bidragit till och hur trovärdig denna är.

Vad som talar för att vår uppsats faktiskt är trovärdig, är att vi i många fall kunnat se tydliga tendenser bland svaren vi erhållit från respondenterna. De få frågor, från vars svar vi inte ansåg kunna urskilja några tendenser, exkluderade vi från vår analys och slutsats vilket ytterligare ökade vår trovärdighet.

Vi är medvetna om att vår valda undersökningsmetod inte leder till någon djupare förståelse för ämnet och att vi därför inte har kunnat dra någon generell slutsats. Att svarsfrekvensen inte uppgick till den nivå vi hade önskat har medfört att vi inte direkt kunnat uttala oss om hela populationen på 58 företag utan endast om våra 19 respondenter.

Det resultat vi kommit fram till i denna uppsats skiljer sig från den artikel vi valt att använda oss av som analysmodell. Anledningen till denna differens från Reinartz och Kumars (2002) studie, beror i stor utsträckning på att vi har haft olika metoder i våra studier. Reinartz och Kumar (2002) har gått in mer på djupet på ett färre antal företag genom att få tillgång till företagens kundregister, medan vi har valt att skrapa på ytan på ett större antal. Dessutom har vi valt att undersöka respondenternas syn på kundlojalitet och inte hur det i själva verket ligger till. Av den anledningen kan vi inte uttala oss om vilket samband som egentligen föreligger mellan kundlojalitet och lönsamhet, vi kan endast uttala oss om hur våra undersökta företag ser på saken.

Slutligen anser vi att vår uppsats är av stort värde då vi har kunnat identifiera ett antal tendenser bland respondenterna, som kan vara synnerligen intressanta att undersöka mer djupgående för företagen i Göteborgsområdet.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har en del funderingar och frågor uppstått som skulle vara intressanta att få svar på. Därför presenterar vi nedan ett antal förslag till fortsatt forskning inom ämnet:

- Det skulle vara väldigt intressant att göra en liknande kvantitativ studie men med ett färre antal respondenter i Göteborgsområdet. Därmed skulle man kunna gå in mer på djupet hos varje företag, skapa en större förståelse för ämnet och inte bara skrapa på ytan. Detta skulle kunna genomföras genom att man får tillgång till företagens kundregister och så att varje enskild kund kan undersökas. Ett annat alternativ skulle kunna vara att med liknande frågeställningar som vi haft i vår uppsats genomföra en kvalitativ studie. Då skulle man lättare kunna fånga upp företagens uppfattning om kundlojalitetens samband med lönsamhet.

- Vad vi inte i så stor utsträckning kunnat ta hänsyn till i vår uppsats, men som ändå skulle vara intressant är att jämföra mer ingående de eventuella skillnader som föreligger mellan B2B- och B2C-företag vad gäller lojalitetens betydelse för lönsamheten, eller möjligtvis två olika sorters branscher. Detta skulle kunna utföras genom att man vid urvalet medvetet väljer företag utifrån om de har företag eller konsumenter som kunder.

Litteraturförteckning

Böcker

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Bengtsson, L. & Skärvad, P. (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Best, R. (2005), *Market-Based management – Strategies for growing customer value and profitability*, Pearson Education inc., Upper Saddle River, New Jersey

Bhote, K. R. (1996), *Beyond customer satisfaction to customer loyality – The key to greater profitability*, AMA membership publications divisions American management association, New York

Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Dahmström, K. (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe, M. (2004), *Forskningen grundregler – Samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Studentlitteratur, Lund

Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Heskett, J. L., Sasser JR, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997) *The service profit chain – How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, The free press, New York

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

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

Norrbom, C. (1999), *Företag gör affärer med företag*, Liber, Malmö

Patel, R. & Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Reichheld, F. F. (1996), *The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard business school press, Boston

Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Akademiska avhandlingar, artiklar och uppsatser

Keiningham, T. L., Perkins–Munn, T. & Evans, H. (2003) The Impact of customer satisfaction on share–on–wallet in a business to business environment, Journal of service reaserch

Lam, S. I., Shankar, V. & Murthy, M. K. E. B, (2004) *Customer value, Satisfaction, Loyalty, and Switching costs – An illustration from a business to business service context*, Journal of the Academy of Marketing Science

Lindh, H., Nilsson, A. & Samuelsson, U. (2000), *Att mäta eller inte mäta – en undersökning om svenska företags användning av kundrelaterade prestationsmått i praktiken*, Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

Morgan, N. A., Anderson, E. W. & Mittal, V (2005) *Understanding firms' customer satisfaction information usage*, Journal of Marketing

Nordlund, D. (2005), *Kundvärdering av tjänster på Göteborg Energi AB*, Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

Oliver, R. L. (1999), *Whence consumer loyalty?*, Journal of Marketing

Porter, M. (1996), *What is strategy*, Howard Business Review

Reinartz, W. & Kumar, V. (2002) *The mismanagement of customer loyalty*, Harvard business review

Strand, F. & Thurn, J. (2005), *Strategiskt beslutsfattande - Är detta en rationell beslutsprocess*, D-uppsats i företagsekonomi, Luleå Tekniska Universitet

Intervjuer

2005-12-07, Telefonintervju, Ekonomichef på medelstort västsvenskt företag

2005-12-01, Telefonintervju, Ekonomichef för mindre utvecklingsföretag i Västsverige

Bilaga 1 – E-postmeddelande utskick

Hej
Vi vore väldigt tacksamma om Du som ekonomichef, controller eller marknadschef för ett stort Göteborgsföretag ville, för ett kort ögonblick, deltaga i en studie som vi gör för att utröna företags hantering av kundlojalitet. Studien genomförs av oss som studenter och utgör underlag till en magisteruppsats i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Uppsatsen handleds av forskare Peter Svahn.

I den bifogade filen finner Du ett utförligt följebrev samt själva frågeformuläret. Tack för Din hjälp, den är ytterst värdefull.

Med vänliga hälsningar,

Johan Jivegård & Anna Karlsson - Studerande vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet - johan@jivegard.se - Johan: 0701 774060 - Anna: 0736 572800

Bilaga 2 – E-postmeddelande påminnelse

Hej
För en knapp vecka sedan fick Du ett mail angående den enkätundersökning som vi gör och som ligger till grund för en magisteruppsats i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vad vi kan se har vi inte fått in något svar från Dig, varför vi nu skickar ut enkäten igen med förhoppning om att Du vill hjälpa oss med att fylla i de kryssfrågor som vi har sammanställt och som behandlar er hantering av kundlojalitet. Det skulle vara oerhört värdefullt för oss och vår undersökning om Du ville hjälpa oss med detta.

I den bifogade filen finner Du ett utförligt följebrev samt själva frågeformuläret.

Med vänliga hälsningar,

Johan Jivegård & Anna Karlsson - Studerande vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet - johan@jivegard.se - Johan: 0701 774060 - Anna: 0736 572800

Bilaga 3 – Följebrev

Hej

Vi vore väldigt tacksamma om Du som ekonomichef, controller eller marknadschef för ett stort Göteborgsföretag ville, för ett kort ögonblick, deltaga i en studie som vi gör för att utröna företags hantering av kundlojalitet. Studien genomförs av oss som studenter och utgör underlag till en magisteruppsats i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Uppsatsen handleds av forskare Peter Svahn.

Syftet med vår uppsats är att kartlägga hanteringen av kundlojalitet inom stora Göteborgsföretag samt den syn som företagen har på sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet. Vidare har vi för avsikt att utreda hur företagen mäter kundlojalitet samt vilka strategiska val som görs med utgångspunkt från dessa mätningar.

Om Du känner att Du inte är rätt person att svara på dessa frågor ber vi Dig att vidarebefordra enkäten till rätt person. Det är mycket viktigt för undersökningen att vi får in så många svar som möjligt och varje svar är lika viktigt.

Enkäten är uppbyggd av slutna frågor och vi beräknar att svarstiden för Dig blir omkring 10-15 minuter.

Om undersökningens resultat är av intresse för Dig har Du i enkäten nedan möjlighet att fylla i Din e-postadress, till vilken vi mot slutet av januari kommer att skicka undersökningens slutliga resultat. Ditt enkätsvar behandlas självklart anonymt och svaren kommer endast att presenteras i grupperingar. Det kommer inte i uppsatsen att kunna uttydas vem eller vilket företag som har lämnat ett visst svar.

Vi vore väldigt tacksamma om Du kunde returnera svarsformuläret senast tisdag den 13 december 2005.

Tack för Din hjälp, den är ytterst värdefull.

Frågor och synpunkter mottages tacksamt!

Med vänliga hälsningar,

Johan Jivegård & Anna Karlsson
Studerande vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
johan@jivegard.se
Johan: 0701 774060
Anna: 0736 572800

Bilaga 4 – Frågeformulär

1. Befattning
Ekonomichef
Controller
Marknadschef
Annan:

2. Ange e-postadress om Du önskar ta del av resultaten från undersökningen.
E-postadress:

3. Hur många anställda har det företag Du svarar för?
Antal anställda:

4. Vilken är företagets huvudsakliga bransch?
Välj bransch (SNI-kod):
01 Jordbruk, jakt
02 Skogsbruk & serviceföretag
05 Fiske, vattenbrukare
10 Kol-, torvindustri
11 Råpetroleum-, & naturgasind
12 Uran-, Toriumgruva
13 Malmindustri
14 Mineralindustri, övrig
15 Livsmedels-, dryckesindustri
16 Tobaksindustri
17 Textilindustri
18 Beklädnads-, pälsindustri
19 Läder-, lädervaruindustri
20 Trävaruindustri
21 Massa, pappersindustri
22 Grafisk industri, förlagsverksamhet
23 Petroleum, bränsleindustri
24 Kemi- & kemikalieindustri
25 Gummi, plastvaruindustri
26 Jord- & stenvaruindustri
27 Stål-, metallverk
28 Metallvaruindustri
29 Maskinindustri
30 Kontors-, datamaskinsindustri
31 Elektroindustri
32 Teleproduktindustri
33 Instrument-, foto-, optik-, ur
34 Motor-, släpfordonsindustri
35 Transportmedelsindustri
36 Övrig tillverkningsindustri
37 Återvinningsindustri
40 El-, gas & värmeverk
41 Vattenverk

45 Byggindustri
50 Motorfordonshandel
51 Parti- & agenturhandel
52 Detaljhandel
55 Hotell & restaurang
60 Landtransport
61 Rederi
62 Flygbolag
63 Transportserviceföretag
64 Post-, telekommunikation
65 Bank-, kreditverksamhet
66 Försäkringsbolag
67 Serviceföretag finansiell verks.
70 Fastighetsverksamhet
71 Uthyrningsverksamhet
72 Dataverksamhet
73 Forskning, utveckling
74 Uppdragsverksamhet
75 Offentlig förvaltning
80 Utbildning
85 Hälso- & sjukvård
90 Renings-, renhållningsverk
91 Intresseorganisationer
92 Rekreation-, kultur & sport
93 Serviceverksamhet, annan
95 Förvärvsarbete i hushåll
99 Verksamhet vid int. org. ambassader o dyl

5. Hur stor del av er verksamhet är B2B respektive B2C?
Välj andel:
100% Business-to-business - 0% Business-to-consumer
90% Business-to-business - 10% Business-to-consumer
80% Business-to-business - 20% Business-to-consumer
70% Business-to-business - 30% Business-to-consumer
60% Business-to-business - 40% Business-to-consumer
50% Business-to-business - 50% Business-to-consumer
40% Business-to-business - 60% Business-to-consumer
30% Business-to-business - 70% Business-to-consumer
20% Business-to-business - 80% Business-to-consumer
10% Business-to-business - 90% Business-to-consumer
0% Business-to-business - 100% Business-to-consumer

---

6. Mäter ni lojalitet hos era kunder (om svaret är "Nej", hoppa då över samtliga kvarvarande frågor)?
Ja
Nej
Varför inte?

7. Vilka mått använder ni när ni mäter lojaliet hos era kunder (beteende)?
Utsträckning (hur länge kunden har varit kund hos er)
Frekvens (hur ofta en kund handlar under en viss period)
Djup (hur heltäckande kundens inköp är, hela system eller bara komponenter?)
Andelsmått (hur stor andel av en specifik produkttyp där kunden väljer er som leverantör)
Retention rate (hur stor del av kunderna som är kvar under en viss period)
Icke köprelaterade beteenden (ex. i vilken utsträckning kunderna fungerar som ambassadörer för er)

8. Vilka mått använder ni när ni mäter lojaliet hos era kunder (mentalitet)?
Intentioner (ex. att göra återköp hos er)
Attityder (kundens attityd till era produkter)
Preferenser (kundens preferens förl era produkter)
Ansträngning eller commitment (hur mycket kunden är beredd att anstränga sig för att fortsätta vara kund)
Identifiering (hur mycket kunden identifierar sig med era produkter)
Engagemang (hur viktiga eller relevanta era produkter är för kunden)

9. Hur lojal är er typiska kund?
7. Mycket lojal
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket olojal

10. Mäter ni lönsamhet per enskild kund?
Ja
Nej

11. Om ja, gör ni analyser av kopplingen mellan kundlojalitet och kundlönsamhet?
Ja
Nej

12. Om ja, i vilken utsträckning visar dessa analyser på en högre lönsamhet bland de lojala kunderna?
7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning

13. Hur stor anser Du att betydelsen av att ha lojala kunder är för er verksamhet, med avseende på lönsamhet?

7. Mycket stor betydelse
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten betydelse

14. Kostar era lojala kunder mindre att serva jämfört med övriga kunder?

7. Ja, definitivt
6.
5.
4.
3.
2.
1. Nej, inte alls

15. I vilken utsträckning särbehandlar ni era lojala kunder positivt (ex. genom rabatter)?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning

16. I vilken utsträckning ställer era lojala kunder motkrav för sin lojalitet?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning

17. Mäter ni kostnaden för att behålla era lojala kunder (ex. marknadsföringskostnader)?

Ja
Nej

18. Om ja, ställer ni kostnad för att behålla kunden mot kundintäkten?

Ja
Nej

19. Betalar era lojala kunder lägre priser än övriga kunder?

7. Ja, definitivt
6.

5.
4.
3.
2.
1. Nej, inte alls

20. I vilken utsträckning upplever ni att era lojala kunder fungerar som ambassadörer för ert företag och era produkter/tjänster?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning

21. Mäter ni i vilken utsträckning era kunder talar väl om er?

Ja, alla kunder
Ja, endast lojala kunder
Ja, endast övriga kunder
Nej

22. I vilken utsträckning gör ni attitydmätningar hos era kunder för att avgöra om de anser sig vara lojala mot er?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning eller inte alls

23. I vilken utsträckning kategoriserar ni era kunder efter lojalitet?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning eller inte alls

24. I vilken utsträckning har ni olika strategier för olika kunder, beroende av grad av lojalitet?

7. Mycket hög utsträckning
6.
5.
4.
3.
2.
1. Mycket liten utsträckning eller inte alls

25. Hur ofta utvärderar ni era strategiska val med avseende på kundlojalitet?

7. Oftare
6. Varje månad
5. Varje kvartal
4. Varje år
3. Vartannat år
2. Vart femte år
1. Mer sällan

26. Hur Investerar ni i era lojala kunder i förhållande till era potentiella kunder?

7. Mycket mer i lojala kunder
6.
5.
4. Lika mycket i båda
3.
2.
1. Mycket mer i potentiella kunder

Här har Du avslutningsvis möjlighet att öppet skriva övriga kommentarer eller reflektioner som Du kan tänkas ha i ämnet.

Stort tack för Din medverkan!

Klicka på "Submit" när Du är klar.

/ Johan & Anna