

**EK 214E**

**Relasjonsmarkedsføring og ledelse**

**Defensiv strategi i forbrukermarkedet**

**- Et bedriftsperspektiv**

**Av**

**Marlene Hansen og Patrick Dahl**

**Våren 2010**

## ABSTRACT

**Purpose** - The purpose of this paper is to form a discussion surrounding the use of customer relationship marketing and customer satisfaction in the consumer markets.

**Methodology/approach** - The discussions are based on existent literature regarding customer satisfaction and relationship marketing while supplementing with qualitative data from three different businesses: barber, plumber and hotel.

**Findings** - Findings suggests a positive correlation between the use of social barriers and loyalty within these contexts: high involvement products combined with frequent and/or lasting interactions with customers. Most importantly: a relationship between staff and customers, in both hotels and barbers, seems to serve as a satisfier when customers are seeking a relationship.

**Practical implications** - While there are many roads to Rome (loyalty), the importance of being able to identify the best one should be viewed as a critical aspect for researchers and managers alike.

**Originality/value** - Even though there has been extensive research on satisfaction, relationship marketing and loyalty, this paper presents some of the most important issues managers face in today's consumer markets. By drawing together and reflecting on a broad spectrum of critical issues, concerning defensive strategies available to businesses who deal with the end consumer, we hope to give a more holistic view of customer loyalty than previously presented in the existing literature.

## FORORD

Denne oppgaven er en obligatorisk del ved bachelorstudiet innenfor økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, med spesialisering i Relasjonsmarkedsføring og ledelse (30sp)

Det vi oppfatter som hovedbidraget kurset relasjonsmarkedsføring og ledelse har gitt oss er viten om at kvaliteten på strategier og beslutninger kan bare vurderes etter konteksten som bedriften opererer i. Vår interesse for hvordan foretak med ulike forutsetninger går frem for å beholde kundelojalitet, innenfor forbrukermarkedet, ble utgangspunktet for denne oppgaven. Bedriftene som ble undersøkt var: frisør, rørlegger og hotell.

Arbeidet med bacheloroppgaven har gitt oss nyttig lærdom og ny innsikt innen områder som kunderelasjoner og tilfredshet. Det største utbyttet ved denne oppgaven følte vi imidlertid var muligheten til å benytte oss av et kritisk blikk når vi drøftet ulike tiltak som bedrifter ofte iverksetter for å oppnå lojalitet på dagens privatmarked.

Husk: "One size does *not* fit all"

Bodø 20. mai 2010

---

&

---

Patrick Dahl

Marlene Hansen

## SAMMENDRAG

I markeder der stadig økende konkurransen om de eksisterende kundene har fokuset på kundelojalitet, gjennom gjenkjøp og positiv vareprat, vokst frem som den avgjørende faktoren på suksess. Den enorme kapitalbruken på kommunikasjon ut mot forbrukermassene, spesielt i en tjenestekontekst, har vist seg å være en ulønnsom strategi i flere tilfeller. Utfordringen til bedrifter som bærer preg av tjenester blir dermed å kunne beholde sine eksisterende kundeforhold fremfor å anskaffe nye.

I denne oppgaven har vi tatt for oss tre tjenestebedrifter, som alle har en vesentlig del av kjerneproduktet sitt i form av et fysisk resultat, der man samtidig stiller strenge krav til selve tjenesteleveransen som er knyttet til det enkelte produktet. Oppgaven drøfter frisør-, rørlegger- og hotellvirksomhetenes muligheter for benyttelse av en strategi basert på etableringen av sosiale barrierer og kundetilfredshet for å kunne opprettholde den eksisterende kundebasen. Etableringen av relasjoner (sosiale barrierer) til kundene har den siste tiden funnet veien inn i enhver bedrift uavhengig av konteksten den opererer i. Denne ukritiske bruken av relasjonsmarkedsføringens prinsipper på konsumentmarkedet har vist seg å ha blandet effekt på lojalitet. Man vil gjennom denne oppgaven kunne få en generell idé om en slik strategi er passende for den enkelte bedriften som opererer i en lignende kontekst.

Oppgaven er i hovedsak en diskusjon omkring de ulike driverne av kundelojalitet som man mener har relevans på forbrukermarkedet. De funn som har blitt gjort ved datainnhenting har som mål å belyse effekten på kundelojalitet som valget av strategi har hatt ved de ulike bedriftene i denne undersøkelsen. Denne oppgaven tar utgangspunkt i hva bedrifter mener er sentralt ved kundelojalitet og dermed får man problemstillingen:

- **Hva mener tjenestebedrifter, i privatmarkedet, har størst effekt på opprettholdelsen av kundelojalitet?**

Med bakgrunn i denne problemstillingen har vi også utformet forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for og effektivt kunne etablere sosiale barrierer for kunden ved de ulike bedriftene?**
- 2. Hvilke aspekter, i de ulike kontekstene, bør man fokusere på for at kunden skal bli tilfreds med produktet?**

Hovedfunn indikerer en positiv korrelasjon mellom sosiale barrierer og lojalitet når enkelte kriterier er møtt. Utgangspunktet for hver kontekst er at bedriften handler med en kunde som er åpen til å danne en relasjon med bedriften. Deretter kunne det identifiseres to faktorer som viste seg å spille en rolle for at det skulle kunne dannes sosiale barrierer:

1. Tillit til leverandøren av tjenesten ved høy involveringsprodukter

Funn ved intervjuet med rørleggerfirmaet antyder at der graden av engasjement og involvering fra kunden side mot et produkt, sammen med kundetilfredshet ved det endelige resultatet, var kritisk for dannelsen av tillit mellom kunde og bedrift. Når denne tilliten var opprettet var tendensene at kundene kom tilbake for å foreta gjenkjøp opp til 15 år etter det siste kjøp noe som kan tilsi en sterk form for lojalitet mot bedriften. Forfatterne konkluderer med at tillit oppnås ved oppfyllelse av kundenes forventninger til det endelige resultatet, mens relasjonsdannelsen og den sterke lojaliteten ser ut til å avhenge av hvilken grad av involvering og engasjement kunden føler ovenfor produktet.

2. Kjennetegn ved interaksjonen mellom kunde og bedrift

Spesielt hotell og frisørnæringen var preget av høy frekvens på samhandlingene mellom bedrift og kunde. Det var imidlertid kritisk at kunden hadde forventninger om å danne en relasjon med de ansatte. De funn som ble gjort antyder at kunder som var kontaktsøkende hadde tendenser til å danne bånd med de ansatte på en regelmessig basis.

Funn angående kundetilfredshet ser ut til å variere etter om forbrukeren er transaksjons- eller relasjonsorientert, der de forskjellige kriteriene for oppfyllelse av forventningene som var stilt til leveransen spilte en sentral rolle. Essensen kunne oppsummeres som at relasjonsorienterte

kunder, som søker kontakt og involvering hos leverandøren, hadde andre hygiene, lineære og attraktive faktorer enn transaksjonsorienterte kunder. Det er imidlertid uvisst hvor stor forskjell det er snakk om. Forfatterne etterstreber objektivitet, men som kjent vil alle resultater bære et subjektivt preg, noe som muligens ikke er til å unngå. Teori og innhentet data som blir presentert i oppgaven forutsetter dermed at leseren benytter et kritisk blikk ved gjennomgang.

**INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aktualisering av tema .....	6
1.2 Avgrensninger og forutsetninger .....	7
1.3 Foretaksstrategi.....	8
1.4 Hvorfor kunder ikke forlater .....	9
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	10
1.6 Videre oppbygning av oppgaven.....	11
<b>2. METODE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Hva er metode .....	13
2.1.1 Kvantitativ metode .....	14
2.1.2 Kvalitativ metode .....	14
2.2 Valg av metode.....	16
2.3 Forskningsdesign .....	16
2.4 Forskningsdesign i oppgaven .....	18
2.5 Åpningsbrev .....	18
2.6 Utvelgelse av informanter .....	19

2.7 Datainnsamling .....	20
2.7.1 Primærdata .....	20
2.7.2 Sekundærdata .....	21
2.7.3 Kvalitative intervjuer .....	21
2.7.4 Intervjuguide .....	22
2.8 Validitet/evaluering .....	24
2.8.1 Pålitelighet .....	25
2.8.2 Troverdighet .....	25
2.8.3 Overførbarhet .....	26
2.8.4 Overensstemmelse .....	26
2.8.5 Feil i datainnsamlingen/metodiske svakheter .....	27
2.8 Oppsummering .....	28
<b>3 TEORI.....</b>	<b>29</b>
3.1 Lojalitet .....	29
3.1.1 Atferd.....	30
3.1.2 Den mentale .....	31
3.1.3 Kombinasjonen.....	31
3.1.4 Lojalitet gir lønnsomme kunder?.....	33
3.1.5 Drivere av kundelojalitet.....	33
3.2 Kundetilfredshet .....	35
3.2.1 Hva er kundetilfredshet? .....	35
3.2.2 Fra intern- til ekstern tankemønster .....	35
3.2.3 Hygiene, lineære og attraktive faktorer .....	36
3.2.4 Klagebehandling: Fra forbannet til fornøyd.....	39



---

3.3 Byttebarrierer.....	40
3.3.1 Strukturelle barrierer.....	41
3.3.2 Sosiale barrierer.....	42
3.4 Relasjonsmarkedsføring.....	42
3.4.1 Transaksjon vs relasjon.....	43
3.4.2 Relasjoner og transaksjoner i samme rom .....	44
3.4.3 Relasjonsmarkedsføringens dimensjoner.....	45
3.4.4 Relasjoner i forbrukermarkeder.....	46
3.4.5 CRM: en ulv i fåreklær? .....	47
3.5 Kundeperspektiv .....	49
3.5.1 Ulike kunder.....	50
3.5.2 Sosiale barrierer: hvor sterke er de? .....	51
3.6 Oppsummering av teori.....	52
<b>4. ANALYSE.....</b>	<b>53</b>
4.1 Hotell .....	54
4.1.1 Muligheter for relasjoner i hotellbransjen.....	54
4.1.2 Verdi av relasjonen til hotellet .....	57
4.1.3 Kundetilfredshet ved hotell.....	58
4.2 Frisør.....	60
4.2.1 Muligheter for relasjoner i frisørbransjen .....	61
4.2.2 Verdien av en tilknytning til frisøren.....	63
4.2.3 Kundetilfredshet ved frisør .....	64
4.3 Rørlegger.....	65
4.3.1 Muligheter for relasjoner i rørleggerbransjen .....	65

---

4.3.2 Verdien av en relasjon til rørlegger .....	66
4.3.3 Kundetilfredshet ved rørlegger.....	67
4.5 Oppsummering .....	69
<b>5. KONKLUSJON .....</b>	<b>71</b>
5.1 Diskusjon og implikasjoner.....	71
5.1.1 Drivere av kundetilfredshet i ulike kontekster .....	71
5.1.2 Relasjoner .....	73
5.2 Praktisk bidrag.....	75
<b>6. Litteraturliste.....</b>	<b>77</b>
<b>7. Vedlegg.....</b>	<b>82</b>
Vedlegg nr. 1 Transkribering intervju med hotell.....	82
Vedlegg nr. 2 Transkribering intervju med rørlegger .....	87
Vedlegg nr. 3 Transkribering intervju med frisør .....	93
Vedlegg nr. 4.....	99
Vedlegg nr. 5.....	100

## **FIGURLISTE**

<b>Figur 1 Strategier i markedet.....</b>	<b>8</b>
<b>Figur 2 Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative tilnærminger.....</b>	<b>15</b>
<b>Figur 3 Mindre holdbare kjennetegn på kvantitative og kvalitative tilnærminger i samfunnsvitenskapelig metode .....</b>	<b>16</b>

# 1 INNLEDNING

I dette kapitlet vil vi introdusere leseren for aktualiseringen temaet som blir undersøkt i denne oppgaven. Videre vil vi presentere våre forskningsspørsmål, samt avgrensninger som har blitt gjort. Deretter vil det føres en diskusjon omkring bedrifters utfordringer i dagens marked med tanke på temaet som oppgaven tar for seg.

## *1.1 Aktualisering av tema*

I et forbrukermarked som er preget av sterk konkurranse og kniving omkring de eksisterende kundene virker det som at en strategi basert på kundelojalitet er en gjennomførbar strategi. Likevel virker det som at flere bedrifter er usikker på hvilke områder bedrifter skal fokusere for å oppnå ønsket effekt.

Vi har i denne oppgaven fordypet oss i situasjonen som frisør-, rørlegger- og hotellvirksomhet står ovenfor som basis for debatten omkring kundelojalitet i et forbrukermarked. Bakgrunnen for dette valget er hvordan dette er bedrifter som har en vesentlig del av sitt produkt basert på tjenesteaspektet noe som medfører at dette hverken er rene produksjons- eller tjenestebedrifter. Et klassisk kjennetegn ved produksjonsbedriftene er hvordan de fokuserer på standardisering av produktene for å holde kostnadene ned, mens man i tjenestevirksomheter drar nytte av å tilpasse seg etter kundens behov for å kunne forsvare prisen som er satt. Dette er mulig siden det er enklere å sammenligne prisen og egenskapene ved produkter enn ved tjenester, dermed blir tilpasning av tjenester etter kundens behov kritisk. Det ser imidlertid ikke ut til at det eksisterer klar strategi for bedrifter som har en blanding. Å fremheve kundetilfredshet, der man forsøker å møte kunders forventninger til tjenesten, har etablert seg som en solid fremgangsmåte (Fornell, 1991). Likevel vil ikke en tilnærming til kundene basert på tilfredshet alene nødvendigvis være den beste måten å skape langvarige kundeforhold. Det blir dermed nødvendig å ta i bruk andre insentiver for at forbrukeren skal forbli lojal.

Siden 90-tallet har flere og flere bedrifter begynt å benytte seg av relasjoner som en metode for å bevare kunder. Frisør-, rørlegger- og hotellforetak har imidlertid ulike forutsetninger for å kunne danne slike tilknytninger og det blir dermed interessant kunne identifisere hvilke forutsetninger som må ligge til grunn før man kan benytte seg av en slik strategi. Det virker

som at relasjonsmarkedsføringens prinsipper, som vi vil drøfte nærmere senere, er noe som appellerer til mange bedrifter på privatmarkedet men som, i følge O'Maley og Tynan (1998), ikke har blitt utfordret på en god måte. Selv om at området har blitt forsket på i lengre tid virker det ikke som om at alle bedrifter har forstått hvor kontekstavhengig denne fremgangsmåten er (Barnes, 1997). Siden relasjoner og nettverk var noe man hovedsaklig drev med i markedsføringen av rene tjenester og inter organisatoriske samarbeid, der den positive effekten av personlige bekjenskaper er unektelig, virker dette området mer usikkert i en forbrukerkontekst (Gruen, 1995). Det blir dermed viktig for bedrifter, spesielt de som leverer en kombinasjon av tjeneste og fysisk produkt, å ta til etterretning hvilke elementer som må tas hensyn til for å kunne skape lojale kunder.

## ***1.2 Avgrensninger og forutsetninger***

I denne oppgaven står drøftningen omkring ulike drivere av kundelojalitet sentralt. Vi har valgt å fokusere på bedriftenes kunder på forbrukermarkedet og vil derfor ikke ta for oss hvilke vurderinger de har gjort med tanke på bedriftsmarkedet.

Essensen i oppgaven er sentrert rundt tre begreper der betydningen av bruken av disse er viktig å avklare:

*Lojalitet* viser til den adferdsmessige dimensjonen, med vekt på gjenkjøpsfrekvens og i hvilken grad kunden holder seg til den samme leverandøren ved etterspørsel etter tjenester. Vi tar imidlertid forutsetning for at kunder ofte har positive holdninger til bedriften de kjøper hos, hvis det ikke er høye strukturelle kostnader inne i bildet. Dermed blir den adferdsmessige dimensjonen hovedfokuset i denne oppgaven

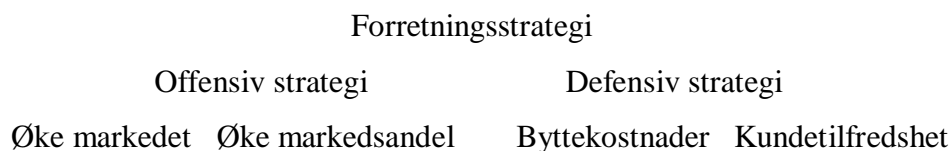
*Kundetilfredshet* sees på som den subjektive vurderingen hver kunde gjør seg ved sammenligning av forventninger og opplevd kvalitet på det leverte produktet. Dette er den ene driveren av kundelojalitet.

*Sosiale bånd/barrier/kostnader* fremstilles som de motsetninger forbrukeren har for å bytte til en konkurrent og reflekterer samtidig styrken på relasjonen mellom bedrift og kunde. Dette regnes som den andre driveren til et langvarig kundeforhold.

### 1.3 Foretaksstrategi

Det vil være rimelig å kunne anta at de fleste bedrifter vil fokusere på å maksimere omsetningen der man ved den klassiske fremgangsmåten, som er brukt innad i produksjonsbedrifter, er kostnadskutt og stordriftsfordeler samt en tung satsing på ekstern kommunikasjon med anskaffelse av nye kunder som hovedmål. Ser vi tilbake på historien var 50-tallet preget av mangel på varer og relativt liten konkurranse der økning av markedsandelen var normen. Nå er situasjonen annerledes og markeder preges av høy konkurranse og liten vekst. I denne konteksten vil tidligere fremgangsmåter, i følge Fornell (1992), mest sannsynligvis føre til en reduksjon i antall kunder som benytter seg av firmaets tjenester.

Denne ensidige fokuseringen på markedsandel fikk naturligvis mye kritikk og man oppdaget etter hvert hvordan kundetilfredshet og kvalitet var den virkelige nøkkelen til god lønnsomhet. Begrunnelsen var at dette økte antall lojale kunder som igjen sikret en mer forutsigbar kontantstrøm. Forskere, som blant annet Gummesson (2003), argumenterer for hvordan en 5 prosent økning i gjenkjøpsfrekvensen blant kunder i mange tilfeller resulterte i 100 prosent vekst i resultatet. I tillegg til overnevnte faktorer kan man også muligens legge til hvordan tiltrekning av nye kunder har vist seg å være eksponentielt mer kostbart enn å beholde gamle (ibid). Fornell (1992) argumenterer også for hvordan manglende balanse i strategien, vil redusere sjansene for å overleve i dagens hard pressede markeder. Dette er Andreassen (2006) enig i og peker på hvordan som fellesnevneren mellom de fleste markeder i dagens samfunn er hvordan de i forhold til tidligere nå er utsatt for en globalisert konkurransesituasjon. Samtidig preges markeder av høy grad av fragmentering, rask utviklingen og kundenes stadig økende krav til kvalitet (ibid). For å løse dette har Johnson sammen med Fornell (1991) presentert hvilke to hovedstrategier et foretak kan benytte seg av i et marked



Figur 1 Strategier i markedet (ibid)

Vi kan lese av figuren hvordan en offensiv fremgangsmåte ser ut til å fokusere på selve rekrutteringen av nye kunder. Mens den defensive tar utgangspunktet i å beholde eksisterende kunder gjennom eksempelvis å øke byttekostnadene som kundene står ovenfor ved skifte av leverandør for sine behov. Å skape høye monetære kostnader for kunden har imidlertid i noen tilfeller gjort at kundene føler seg fanget og gjerne bytter til en konkurrent når muligheten presenterer seg (Grönroos 2007). Slike barrierer kan, i følge Grönroos (2007), føre til negativ vareprat mellom kunder noe som ikke nødvendigvis merkes på kort sikt, men som mest sannsynlig vil ha konsekvenser på lang sikt (ibid).

Det er derimot ikke nødvendig å måtte ty til slike negative barrierer skal man tro flere som forsker på relasjonsmarkedsføring (Gummesson, 2003). Graden av effektivitet rundt denne metoden har blitt utførlig diskutert, spesielt kritisk er den amerikanske markedsføringskolen. Vi vil senere mer utdypende drøfte noen av de sentrale elementene i debatten rundt effekten relasjoner har på kunders gjenkjøpstendenser. Vi ser samtidig at forskere i dag mener tjenester i mye større grad er i fokus der man ser mange land som har over 70 % av sin BNP som følge av tjenestevirksomhet (ibid). Flere produksjonsbedrifter ser ut til å være relativt mye opptatt av offensive strategier, mens det motsatte ser ut til å være tendensen i servicenæringen (Grönroos 2007). Dette begrunner Grönroos (2007) med hvordan den tradisjonelle formen for markedsføring, som er rettet mot massene, bare har en brøkdels effekt når det gjelder tjenester, i motsetningen til de rene tekniske løsningene. Å satse på en defensiv fremgangsmåte blir dermed en bedre økonomisk løsning, skal vi tro forskerne.

#### ***1.4 Hvorfor kunder ikke forlater***

Mye forskning har blitt gjort på området hvordan man skal kunne kapre kunder fra konkurrenter og hvorfor kunder bytter selv når de er tilfredse med nåværende situasjon (Reichheld og Sasser, 1990) Det synes imidlertid til å være et mindre fokus på hvorfor man ikke bytter selv om at de opplever tjenesten som utilfredsstillende (Colgate og Lang 2001). Men hvorfor er det viktig å forstå den sistnevnte situasjonen?

Kundetilfredshet er i følge mange forskere, blant annet Dick og Basu (1994), en sentral del av hvordan kundelojalitet formes og opprettholdes. Men likevel er det også tilfellet at fornøyde kunder ikke nødvendigvis blir lojale, på samme måte som at forbrukere holder seg til det

samme selskapet selv om det de på et generelt grunnlag er misfornøyd med den servicen de blir gitt (ibid). Det er imidlertid mange faktorer kan regnes å påvirke eller endre det flytende forholdet mellom tilfredshet og lojalitet. Man finner blant disse eksempelvis byttebarrierer som har fått mye oppmerksomhet grunnet sin relevans til det mye debatterte området: relasjonsmarkedsføring.

Jones *et al.* (2000) oppdaget i sin forskning hva som ser ut til å være en indirekte sammenheng mellom relasjoner mellom mennesker og gjenkjøpsintensjoner på tross av lav kundetilfredshet. Han argumenterer for hvordan selv om at kunder er misfornøyd med servicen de mottar, vil relasjonen dempe denne misnøyen og motvirke forbrukerens intensjoner om å forlate bedriften til fordel for konkurrentene (ibid). Det blir videre presisert hvordan å bytte til en annen leverandør av tjenester, vil føre til at kunden føler at han mister den allerede eksisterende relasjonelle kontakten med bedriften. Noe som igjen vil ta tid å bygge opp igjen med det nye foretaket. Denne relasjonen fungerer da som en barriere som stopper kunden i å veksle mellom firmaer hver gang han har et behov som må oppfylles (ibid). Tar man et eksempel fra hotellbransjen kan man forestille seg hvordan en stamkunde kan tolerere feil fra bedriftens side når det kommer til servicen hvis han har et godt bekjentskap til de ansatte. Grunnen kan være at hotellet eksempelvis vet nøyaktig hvordan temperatur kunden liker å ha på rommet, om personen liker sosialt samvær med andre (invitere til utflukter og lignende) og generelt hvordan de skal spille på strengene som gjør kunden fornøyd. Det kan tenkes at tiden det tar for å opparbeide et slikt bekjentskap til et nytt hotell fungerer som en barriere som, på en positiv måte, hindrer kunden å bytte til en konkurrent.

### ***1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Basert på diskusjonen omkring den defensive foretaksstrategien, og valg av drivere for kundelojalitet, kommer vi med følgende problemstilling:

**Hva mener tjenestebedrifter, i privatmarkedet, har størst effekt på opprettholdelsen av kundelojalitet?**

Med bakgrunn i denne problemstillingen har vi også utformet forskningsspørsmål:



**1. Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for og effektivt kunne etablere sosiale barrierer for kunden ved de ulike bedriftene?**

**2. Hvilke aspekter, i de ulike kontekstene, bør man fokusere på for at kunden skal bli tilfreds med produktet?**

Disse spørsmålene vil dermed utforme kjernen i oppgaven og fungere som basis for diskusjonen rundt den defensive strategien som bedrifter kan benytte seg av på et privatmarked. Videre skal vi presentere hvordan oppgaven er bygd opp, samt hva leseren kan forvente ved de forskjellige hovedkapitlene i oppgaven.

### ***1.6 Videre oppbygning av oppgaven***

Oppgaven har som formål å kunne diskutere rundt de faktorer, som bedrifter ser på som sentrale, for å kunne bevare en god kunderelasjon. Vi presenterer på neste side en enkel oversikt over tekstens innhold og hvilke momenter som vil bli gjennomgått.

Kapittel 2  METODE	I denne delen av oppgaven blir det diskutert rundt ulike måter å tilnærme seg forskingsområdet, samt begrunnelse for vår forskningsmetode. I tillegg blir intervjuiden presentert i denne delen.
Kapittel 3  TEORI	I teorikapitlet vil det bli diskutert rundt lojalitet og begrepets ulike drivere, som vi har satt fokus på for at bedrifter skal kunne føre en solid defensiv strategi. Dette kapitlet bærer preg av et meget kritisk blikk der man drøfter ulike etablerte sannheter og hvordan syn på samme tema spiller inn på helheten.
Kapittel 4  ANALYSE	Under analysen vil vi presentere funn som har blitt gjort under intervjuprosessen for dermed å knytte dem opp mot etablert teori. Målet er å kunne identifisere ulike faktorer som er viktig ved kunderelasjon og kundetilfredshet. Andre bedrifter som kjenner seg igjen i konteksten kan dermed antas å kunne benytte seg av de funn som har blitt gjort.
Kapittel 5  KONKLUSJON	Avslutningsvis i oppgaven vil vi ta for oss de mest interessante funnene som har blitt gjort, samt drøfte hvilke aspekter ved den defensive strategien også andre bedrifter bør legge merke til.

## 2. METODE

Forskning er definert som en systematisk og organisert innsats for å undersøke et spesifikt problem som trenger en løsning (Sekaran, 1992). Det er ifølge Johannessen *et al* (2008) en prosess som oftest kan deles inn i fire trinn:

1. *Forberedelse.* → Denne fasen handler om å finne ut hva man vil undersøke. Det er i denne fasen man finner ut formålet med undersøkelsen og lager forskningsspørsmål.
2. *Datainnsamling.* → Når man har funnet ut hva som skal forskes på skal man velge metode og datainnsamlingsmetode.
3. *Dataanalyse.* → Når en har samlet inn data som trengs for å få svar på forskningsspørsmålene, må denne analyseres, slik at en får fram resultatene fra de ulike undersøkelsene. Dataen må analyseres og tolkes, og reduseres ved koding for å gjøre det enklere.
4. *Rapportering.* → Til slutt blir resultatene av forskningen framført i en skriftlig rapport.

Metodekapittelet vil derfor i hovedsak handle om hvordan vi metodisk har løst oppgaven. Kapitelet handler om grunnlaget for oppgaven, hvordan vi har valgt å legge grunnlaget for oppgaven og hvorfor vi har valgt den metoden vi har brukt.

### 2.1 Hva er metode

*”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.”*

(Johannessen *et al*, 2008: 32)

Kort sagt vil dette si hvordan vi skal hente inn data og hvordan denne dataen skal analyseres. Der man kan dele inn metoden i to tilnærminger: kvantitativ og kvalitativ.

### 2.1.1 Kvantitativ metode

Hovedformålet med kvantitativ metode er å prøve å få bredde i dataen som skaffes, ved at det samles inn data fra et større antall enheter. Av den grunn vil man ved en slik metode gå mer i overflaten enn å grave seg ned på ett emne. Denne typen metode er enklere enn kvalitativ metode, fordi man enklere kan generalisere resultatet av undersøkelsen. Dataen som blir innhentet fra respondentene kan enkelt kodes med tall, som gjør at analysearbeidet er lettere enn ved kvalitativ metode. Ifølge Johannessen *et al* (2008) var kvantitativ forskning dominerende i samfunnsvitenskapen for noen tiår siden. Det kommer også fram her at etter at kvalitativ forskning fikk større fotfeste har det kommet mer kritikk mot bruk av kvantitative metoder alene i forskning. En svakhet med kvantitativ metode er at den ofte bærer preg av å være standardisert, er lite fleksibelt og vil ofte være ganske strukturert (Ibid). Dette vil igjen føre til at respondentene kanskje ikke får sagt akkurat det de har på hjertet. Man presser svarene inn i bulker slik at de generaliseres, og av den grunn blir det enklere for forskerne å analysere dataen.

Den vanligste måten å samle inn data på er gjennom spørreskjema med svaralternativer. Dette gjør det som sagt enklere å generalisere dataen, men det kan være vanskelig å få inn nok data til å svare på forskningsspørsmålene ved en spørreundersøkelse alene (Hellevik, 1994). Ved at slike skjema oftest har spørsmål og svar avgjort før utførelsen av undersøkelsen, vil dette kunne føre til at man oftest ikke kan tilpasse undersøkelsen til hver enkelte enhet. Man kan heller ikke endre spørreskjemaene i etterkant. Dette fører til at man må være nøye i forkant, slik at man får inn rett type data. Man burde også sette seg inn teorien som finnes om emnet. Ofte kan det være greit å teste ut spørreskjemaet på en testgruppe, slik at man kan gjøre eventuelle endringer før det er for sent (Johannessen *et al*, 2008).

### 2.1.2 Kvalitativ metode

Der kvantitativ metode prøver å få fram bredde i dataen som skaffes, vil man med kvalitativ metode forsøke å gå i dybden av et emne og granske dette nærmere (Ibid). Man prøver her å skape en helhetsforståelse av emnet som studeres, og denne tilnærmingen passer godt å bruke når man har et fenomen som mangler etablert teori (Ibid). Ved kvalitativ metode benytter man regelmessig dybdeintervju som datainnsamlingsmetode siden dette gir mye informasjon samt

muligheten til fleksibilitet som man ellers hadde utelatt ved eksempelvis spørreskjema. Man kan ha spørsmål med ferdige svar eller åpne svar, slik at den enkelte informant kan si det han/hun har på hjertet. Man får på denne måten mer variert data. I tillegg kan man underveis endre på, sløyfe eller legge til spørsmål, noe man ikke kan under kvantitativ tilnærming. Ulempen med en slik tilnærming er at det kan bli vanskelig å analysere dataen, da kodingen er mer avansert enn ved kvantitativ metode. Der kvantitativ data er *”tilrettelagt slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp”* (Johannessen *et al* 2008: 363), vil kvalitetene i kvalitative data være mindre holdbare, *”for eksempel i form av tekst, bilde eller lyd”* (ibid). Det kan derfor være vanskelig å analysere dataene, og det vil være lite rom for generalisering og standardisering. Å komme med en konklusjon kan være vanskelig i kvalitativ metode, siden det kan være vrient å sammenligne datafunnene i de ulike intervjuene. Miles og Hubermann (1983: 54) oppsummerer problemet ganske godt:

*”Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer.”*

Nedenfor vil vi gi en liten tabellarisk oversikt over forskjellene i kvalitativ og kvantitativ metode

Figur 2 Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative tilnærminger

	<b>Kvantitativ tilnærming</b>	<b>Kvalitativ tilnærming</b>
<b>Type data</b>	Kvantitative (harde) data, dvs. at teoretiske variabler gjøres om til operasjonaliserte variabler som kan måles med tall eller ved at informasjonen gjøres om til tallkoder	Kvalitative(myke) data, dvs. tekstutsnitt (evt. bilde- eller lydutsnitt) som belyser teoretiske ”variabler” eller kategorier
<b>Fleksabilitet</b>	Forholdsvis liten	Forholdsvis stor
<b>Dataanalyse</b>	Opptelling. Etter datainnsamling	Fortolkning. Løpende og integrert med datainnsamlingen
<b>Nytte ut over den konkrete undersøkelsen</b>	Statistisk generalisering	Overførbarhet

(Johannessen, og Tuft (2002 side 246)

Figur 3 Mindre holdbare kjennetegn på kvantitative og kvalitative tilnærminger i samfunnsvitenskapelig metode

<b>Kvantitativ tilnærming</b>	<b>Kvalitativ tilnærming</b>
Studerer hard virkelighet	Studerer myk virkelighet
Årsakssammenhenger	Meningssammenhenger
Gir overfladisk informasjon	Går i dybden
Begrenset forståelse	Helhetsforståelse
Avstand til dem som studeres (Tilskuerideal)	Nærhet til dem som studeres (Deltakerideal)

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008: 368))

## 2.2 Valg av metode

Siden vi skal studere hvordan servicebedrifter jobber med kundetilfredshet, relasjoner og lojalitet, ville vi ikke benytte oss av spørreskjema, da vi følte at bedriftene kanskje ikke fikk sagt hva de hadde på hjertet gjennom en standardisert spørreundersøkelse. Derfor falt valget på en ren kvalitativ fremgangsmåte. Dette valget ble også forsterket muligheten til å endre spørsmålene til bedriftene underveis var viktig, noe som ikke var mulig ved en kvantitativ tilnærming. Etter å ha valgt metode var neste steg å velge datainnsamlingsmetode. Som følge av at observasjon ville bli alt for tidskrevende, og gruppeintervju kanskje ville bli vanskelig å gjennomføre med tanke på å få alle informantene samlet, i tillegg til at det ville bli kostbart, falt valget på personlig intervju. Videre valgte vi da et semi-strukturert intervju, som vi kommer nærmere inn på i kapittel 2.7 og 2.8

## 2.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign betegnes som hva og hvem som skal undersøkes samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Ibid): *"Forskningsdesign er "alt" som knytter seg til en undersøkelse"* (Johannessen *et al.*, 2008: 73). Det kan kalles en slags overordnet plan som forklarer hvordan man skal gå fram for å løse de forskningsspørsmålene man har.

I hovedsak kan man velge mellom to typer design, kvantitativt eller kvalitativt design, men

det fins flere typer underkategorier. Blant kvantitative design har man tverrsnittundersøkelser, longitudinelle undersøkelser (panelstudier tidsserieundersøkelser, eller kohortundersøkelser), eksperiment og kvasieksperiment. Tverrsnittundersøkelser er en rekke datainnhentninger gjort på ett tidsrom (én dag - flere uker). Longitudinelle undersøkelser er datainnsamling gjort på mer enn ett tidspunkt. Panelstudier har likt tema og de samme deltakerne over flere tidspunkt, tidsserieundersøkelse har samme tema på flere tidspunkter men ulike deltakere, mens kohortundersøkelser utføres med deltakere som har en felles livsbegivenhet.

Kvalitative design har flere måter å analysere dataen på. Det fins ingen rett fasit på hvordan man skal gå fram, men når man først har valgt en retning å gå kan man ikke angre (ibid). Siden det eksisterer et stort antall ulike kvalitative design, vil det mest naturlige være å beskrive de mest brukte innen fagfeltet økonomisk-administrative fag. De består av fire ulike retninger:

*Fenomenologi* er en design som tar utgangspunkt i allerede etablert teori (ibid). Det forskeren i dette designet prøver er å søke etter meningssammenhenger, han/hun vil øke forståelsen over hvordan andre tolker et gitt fenomen i tillegg til å værere interessert i hvordan mennesket tenker og handler. I hovedsak vil han/hun forstå mennesket bedre.

*Grounded theory* tar utgangspunkt i empiri, dvs. at forskeren bruker innsamlet data for å forsøke å lage ny teori. Dette er en konstant sammenlignende metode, som vil si at forskeren samler inn data og analyserer denne underveis, slik at han/hun ser hva som er relevant i dataen (ibid). På denne måten kan forskeren fokusere på de rette tingene under undersøkelsene. I denne metoden står koding som en sentral del, siden man starter undersøkelsen veldig åpen, men etter hvert som en analyserer og finner ut hva som er viktig blir undersøkelsen mer snever.

*Etnografisk design* er en metode der forsker må ut i felten. Dette er en studie som ser på kultur. Den tar utgangspunkt i empiri og man prøver i dette studiet å finne adferdsmønstre, samhandlinger, språk og ritualer (ibid).

*Casedesign* kjennetegnes som regel ved at den tar for seg et relativt snevert område der forsker forsøker å samle inn så mye data som mulig (ibid). *Casedesign* er som regel kvalitative men kan benytte seg av andre innsamlingsmetoder for å supplere de eksisterende dataene. Et annet kjennetegn er hvordan forskeren gjør en antakelse om en bestemt sammenheng og utforsker videre ut derfra.

## **2.4 Forskningsdesign i oppgaven**

Vi deler forskningsprosessen i to faser: (1) forberedelse og (2) gjennomføring.

I den første fasen brukte vi et eksplorativt design der vi hadde som mål å fordype oss i den eksisterende litteraturen på områdene: relasjonsmarkedsføring, kundetilfredshet og lojalitet. Dette hjalp oss å danne forskningsspørsmålene ved oppgaven samt gi videre ideer til selve gjennomføringen av datainnsamlingen.

Ved selve ved fase nummer 2 var det viktig å velge rett metode for innsamling av data. Siden formålet ved denne oppgaven fordypning i hvordan bedrifter på forbrukermarkedet benytter seg av teorien ved det temaet vi har valgt oss, ble det naturlige å benytte dybdeintervju som innsamlingsmetode. Forskning som er benyttet er basert på etablert teori der vi ønsker å supplementere denne med de funn vi har gjort fra vår undersøkelse. Vi endte på en type fenomenologisk studie der vi var interessert i å fordype oss i tankene og erfaringen som bedriftene hadde omkring relasjoner, kundetilfredshet og lojalitet.

## **2.5 Åpningsbrev**

Ifølge Selnes (1994) er åpningsbrevet en måte for forskerne å informere om undersøkelsen og motivere bedriftene til å være med ved hjelp av for eksempel betaling. Dette er første kontakt med de mulige informantene, så det er viktig at brevet blir gjort riktig. I denne oppgaven ble det i midlertidig ikke brukt åpningsbrev for å få kontakt med eventuelle informanter. I stedet tok forskerne selv kontakt med bedriftene over telefon og forklarte situasjonen. Det ble på den måten et muntlig åpningsbrev. Grunnen til en slik framgangsmåte var at gruppen mente dette var en mer effektiv måte å samle inn informanter på, da det er vanskeligere å svare nei på forespørselen over telefon enn i et brev. Før telefonsamtalene hadde det blitt satt sammen en



salgspitch, hvor vi presenterte oss, og oppgaven. På forhånd var det blitt enighet om en timebetaling til bedriftene for strevet, dette ble imidlertid utelatt siden foretakene stilte opp uten ekstra insentiver.

## ***2.6 Utvelgelse av informanter***

For at kvaliteten på oppgaven skal bli god er det viktig at man før datainnsamlingen velger rett utvalg for intervjuet. Hvis ikke er det en mulighet for at man får inn data som ikke kan hjelpe til med å svare på forskningsspørsmålene. Av den grunn er det viktig at man velger ut informanter på grunnlag av forskningsspørsmålene (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2008). Det fins uttallige typer utvalg. For å nevne noen har man ekstreme og/eller avvikende utvalg (for eksempel fotballspiller, soldater som deltar i en krig), intensive utvalg (for eksempel fotballkommentator, pårørende av soldater som er i krig), maksimal variasjon (for eksempel yrkesmilitær vs. hippie), homogent utvalg (lite variasjon mellom informantene), bekreftende/avkreftende utvalg (forskeren ser etter tilfeller som bekrefter/avkrefter en hypotese) og bekvemmelighetsutsvelging (forsker velger det som er enklest og mest bekvemmelig) (ibid). Ut fra dette fant gruppa ut at det beste alternativet ville være en blanding mellom de to sistnevnte utvalgene, altså bekvemmelighets- og bekreftende/avkreftende utvalg. Det eneste problemet med bekvemmelighetsutvalg, selv om det er dette utvalget som er mest brukt, er at det er stor sjanse for at man velger ut feil informanter.

Etter at vi hadde funnet type utvalg var neste steg å finne ut hvor stort utvalget skulle være. For at gruppen ikke skulle bli sittende i flere uker med transkribering av intervjuene, valgte vi derfor at utvalget skulle bestå av 3 ulike bedrifter innen tjenestesektoren. Dette ble et hotell, en frisørbedrift og en rørleggerbedrift. Vi har av ulike grunner valgt å anonymisere disse bedriftene, eksempelvis hvordan man da ufarliggjør intervjusituasjonen i større grad og lar informanten slippe å tenke på hvordan han/hun vil fremstå i miljøet hvis oppgaven blir offentlig tilgjengelig.

## 2.7 Datainnsamling

Etter at man har valgt forskningsdesign og datainnsamlingsmetode må en velge hvilken måte en skal samle inn dataen på. Dataen som brukes kan deles inn i to typer, primær- og sekundærdata. Vi skal her diskutere forskjellene mellom disse to formene for data.

### 2.7.1 Primærdata

Data som innhentes av forskerne selv kalles primærdata (Mehmetoglu, 2004). Dette er data som vi kommer tilbake til i analysekapittelet. Denne formen for data kan innhentes på mange ulike måter, men vi kommer i denne oppgaven å bruke personlige intervju med ulike tjenestebedrifter som primærdata. Det spesielle med primærdata er at den samles inn etter bestemte problemstillinger og ulike forskningsspørsmål. Den veksler mellom hva forskeren mener han/hun trenger av data for å kunne svare på forskningsspørsmålene han/hun har satt seg, og hvilken informasjon som allerede fins på emnet som skal forskes på.

Under datainnsamlingen vil det oppstå et behov til å fange opp dataen. Dette kan gjøres på to måter, opptak eller notater. Hvis man bare tar notater gjennom intervjuet vil mye av informasjonen gå tapt, fordi en person ikke greier å skrive ned alt som blir sagt under et 30 minutter langt intervju. I tillegg vil notatskriving føre til at dataene blir mindre solide. Da kan det heller være bedre å ta opp hele intervjuet på lydbånd, slik at man er sikker på at all viktig data kommer med. Lydopptak vil i tillegg føre til at intervjueren kan konsentrere seg om hva intervjuobjektene har å fortelle, slik at eventuelle oppfølgingsspørsmål kan gjøres. Ved bruk av lydbånd følger imidlertid: *"gjøre om muntlig tale til skriftlig tekst"* (Johannessen *et al*, 2008: 160) gjennom transkribering. Dette kan ta opp mye verdifull tid som ellers kunne vært brukt til videre utforskning. Et annet alternativ er å bruke en kombinasjon mellom lydopptak og notater.

Valget falt imidlertid på lydopptak siden det er bedre å bruke litt ekstra tid på å transkribere dataen, enn å risikere å gå glipp av gode kommentarer og data som er av betydning. Transkribering av intervjuene vil man kunne finne i vedleggene bakerst i oppgaven.

### 2.7.2 Sekundærdata

Slike data kommer som regel i form av publikasjoner, for eksempel fra aviser, internett, fagbøker eller magasiner, og er samlet inn av andre forskere. Dette er data som vi kommer tilbake til under teorikapitlet. Ifølge Stene (1999) er sekundærdata mest ment som kildebruk for å finne ut mer om emnet. Det som er viktig ved innsamling av sekundærdata er at kilden er respektert, og ikke en tilfeldig nettside på internett som hvem som helst kan ha skrevet.

### 2.7.3 Kvalitative intervjuer

Her vil vi redegjøre for hvordan intervjuet kan utformes, samt noen grunner til å benytte intervju som innsamlingsmetode.

Å bruke intervju for å samle inn data er ofte benyttet i sammenhenger der forskeren ønsker en dyptgående forståelse av informantenes kunnskap og oppfatning omkring temaet som undersøkes. Ved bruk av intervju åpnes mulighetene for personlige historier der ulike situasjoner kommer frem og dermed kunne knytte det opp mot teorien (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2008). Eksempelvis er det mange som karakteriseres som naturlige ledere som egentlig ikke vet hvorfor det er tilfellet. Forsker kan da antas å ha mye større mulighet til å få frem den kompetansen gjennom intervju enn gjennom en spørreundersøkelse. Det finnes i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) tre forskjellige retningslinjer på et vellykket intervju. Her blir de kortfattet presentert, etterfulgt av hvilket valg som er gjort for denne oppgaven.

*Strukturert intervju* inneholder formulerte spørsmål og man har på forhånd valgt tema (ibid). Intervjuer er i strukturerte intervju nødt til å holde seg til disse spørsmålene og kan ikke hoppe fram og tilbake. Fordelen med slike standardiserte intervju er at det blir enklere å analysere og sammenlikne resultater. Ulempen er derimot begrenset fleksibilitet, men kan ikke tilpasse intervjuet den enkelte informant, og kan ikke komme med oppfølgingsspørsmål der man finner dette nyttig.

*Semi-strukturert intervju* er den metoden som er mest benyttet, der man lager en intervjuguide som er en liste over tema og spørsmål (ibid). Under intervjuet kan forsker selv velge

rekkefølge etter hva om passer i dialogen. Av den grunn vil dette gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

*Ustrukturert intervju* inneholder bare et forberedt tema og intervjuer finner på spørsmål underveis i dialogen etter hva som er naturlig (ibid). Slike ustandardiserte intervju kjennetegnes ved at de likner på en samtale (ibid). Dette gir veldig mye fleksibilitet, men standardisering er vanskelig. Av den grunn vil det være vrient å sammenlikne og analysere dataen. Man har de samme temaene under de ulike intervjuene men forsker kan tilpasse spørsmålene best mulig til hvordan informantene oppfatter sin egen livssituasjon.

Det ble naturlig å velge semi-strukturert intervju i denne oppgaven, grunnet vår behov til å fokusere på forskningsspørsmålene, noe som kan være vanskelig for en utrent intervjuer, og samtidig ha fleksibiliteten til å få tilgang på utdypninger av momenter som informanten mener er kritisk å få med.

#### **2.7.4 Intervjuguide**

Siden gruppen har valgt semi-strukturert intervju, også kalt intervju basert på intervjuguide, som datainnhentningsmetode, bør man lage en intervjuguide. En intervjuguide er en liste som henviser til de temaene og spørsmålene som skal tas opp i intervjuet, og det er disse temaene og spørsmålene som skal gi svar på forskningsspørsmålene (ibid). Selv om at utformingen av selve intervjuguiden er viktig, stilles det i midlertidig større krav til forskerens evne til å stille oppfølgningsspørsmål, selv om at de viker fra de spørsmålene som er skrevet ned på papiret.

I følge Johannessen *et al* (2008) vil en intervjuguide i hovedsak bestå av fire faser. Første fase er innledningsfasen, der forskeren presenterer seg selv og oppgaven, forklare om anonymitet og retten til å nekte å svare på spørsmål.

Neste fase er faktaspørsmål for å skape en relasjon mellom informant og intervjuer. Ved å stille slike spørsmål vil informanten slappe av og føle at omstendighetene ikke er farlige. Typiske spørsmål i denne fasen vil være utdanning, karriere, familie og i det hele tatt ting som er avslappende for informanten. Det er viktig at man unngår vanskelige spørsmål i denne fasen.

Hovedfasen er selve intervjuet med spørsmål som har relevans til forskningen. Det er her de mer kompliserte og sensitive spørsmålene kommer inn i bildet. Men det er viktig at man ikke bomber informantene med vanskelige spørsmål. Et godt poeng er å ikke ta med flere spørsmål enn du trenger. Det er fint om man bygger opp intensiteten på spørsmålene. Begynn lett, de vanskeligste spørsmålene tas midt i, og avslutt med noen nøytrale spørsmål for å lette på stemningen. Det er viktig at man ikke forlater en informant med vanskelige spørsmål, men at man roer ned stemningen før man anslutter intervjuet. Siste fase er avslutningsfasen. Her vil intervjuer forklare at intervjuet nærmer seg slutten. Han/hun vil deretter avklare et eventuelt neste intervju, og forhøre seg om informanten har noe mer på hjertet. Det ble veldig viktig for oss, siden vi har tre forskjellige kontekster, å ha et åpent sinn og lytte godt til intervjuobjektet for å ha et grunnlag for oppfølgingsspørsmål.

Selve utformingen av intervjuguiden tar utgangspunkt i teorien som blir presentert i neste kapittel.

Hovedintervjuguiden som vi hadde som basis da vi utførte intervju:

**Tema: Kundetilfredshet, relasjoner og lojalitet i tjenesteorganisasjoner.**

**Kundetilfredshet**

- Hvordan inntrykk har dere av forventningene som deres kunder stiller til dere?
- Hva har i deres erfaring størst effekt på hvor tilfredse kundene blir?
- Hvordan vet dere hvor fornøyd kunden er?
- Hva fokuserer dere mest på for å gjøre kunden fornøyd?
- Hvilke mellommenneskelige egenskaper blant de ansatte blir sett på som kritisk med tanke på kundetilfredshet?
- Hvordan jobber dere med deres ansattes holdninger til kundene?
- Har dere noen råd om ting som har fungert i mindre grad enn forventet?
- Hvordan jobber dere for å skape det lille ekstra?
- Hvordan behandler dere en klage fra kunden

**Lojalitet**

- Hva har etter deres erfaring hatt størst innvirkning på kunders gjenkjøpstendenser?
- Har dere noen oversikt over hvor mange av deres kunder som regelmessig kommer tilbake til dere?
- Har dere gjort noen spesifikke tiltak som dere vet har økt kundelojaliteten? Hvis JA: hvilket og hvorfor mener dere at de fungerer? Hvilket har ikke fungert?
- Hva mener dere er den største grunnen til at kunder kommer tilbake til akkurat dere?

**Relasjoner**

- Jobber dere bevisst for å skape en god relasjon til kunden? Begrunn svar
- Hvordan faktorer mener dere er viktig for at skal være mulig å etablere en relasjon?
- Hva mener dere er den største grunnen til folk ønsker en relasjon til dere?
- Er en personlig relasjon til kunden noe dere mener er viktig med tanke på kundelojalitet? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- I hvilken grad føler dere at relasjonen hindrer at kunden forlater bedriften, selv når han/hun gir inntrykk av misnøye?

**2.8 Validitet/evaluering**

Når man forsker er det viktig at det er god kvalitet på datamaterialet. I dette kapittelet vil vi derfor ta for oss en vurdering av dataens kvalitet. Det finnes i følge Johannessen *et al* (2008) fire måter å måle kvaliteten på datamaterialet i kvalitative forskningsopplegg:

1. Pålitelighet
2. Troverdighet
3. Overførbarhet
4. Overensstemmelse

### 2.8.1 Pålitelighet

”Pålitelighet handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides.”

Johannessen *et al* (2008: 227)

Innenfor kvalitativ metode er det få retningslinjer for å skape mer pålitelige data, siden hver eneste datainnsamling er unik, eksempelvis ulike intervju situasjoner med forskjellige mennesker. Man kan derimot styrke påliteligheten gjennom ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten som intervjuer forsker på. Det kan også være lurt å gi en detaljert fremstilling av selve forskningsprosessen. I denne oppgaven hadde vi denne prosessen:

1. Undersøke litteratur og temaer som var interessante, samt skrive hoveddelen av teorien for å skaffe et godt grunnlag til intervjuene.
2. Anskaffe intervjuobjekter
3. Utføre intervju samt transkribere mellom intervjuer
4. Analysere gjennom å bruke koding der vi fokuserte på å finne fellesnevner mellom de ulike driverne av lojalitet.
5. Finpusse på oppgaven og skrive konklusjon.

Selv om at vi er gitt en liten oversikt over vår forskningsprosess, vil det kreve en mye dypere inngående for å kunne si at påliteligheten er god. Der man blant annet skriver begrunnelser ved de store avgjørelsene, muligens også de mindre, slik at leseren bedre kan få innsikt i forskerens tankegang.

### 2.8.2 Troverdighet

Troverdighet tar i følge Johannessen *et al* (2008) for seg spørsmålet om de funn som forskerne har gjort seg virkelig representerer virkeligheten og hensikten med forskningen.

Det er to metoder for å styrke troverdigheten i en oppgave. Vedvarende observasjon og metodetriangulering (*ibid*). Vedvarende observasjon vil si at man observerer informantene og at man investerer nok tid i dette til at man kan skille mellom hvilken informasjon som er

relevant og hvilken som er irrelevant. Vedvarende observasjon vil også bygge tillit som er med på at informanten deler informasjon som ellers ikke ville blitt delt. Siden denne metoden er tidskrevende var dette ikke noe alternativ for oss i denne oppgaven. Metodetriangulering vil si at forskeren bruker flere metoder og flere settinger når han/hun innhenter data. For eksempel kan dette innebære at man velger både intervju og observasjon, og at man i stedet for å velge bare en frisør, heller velger 2-3. Mens i vårt tilfelle har vi lav troverdighet siden vi bare tar utgangspunkt i én frisør samt vi mangler andre datainnsamlingsmetoder enn dybdeintervju.

Troverdigheten kan styrkes ved å la informanten se på konklusjonene forskeren har kommet fram til fra datainnhentningen, og se om det stemmer med inntrykket han/hun ville gi. I tillegg kan man få andre medstudenter eller veiledere til å se over de analyserte dataene. Ved dette punktet har forfatteren gjort en bedre innsats der de har sendt analysen, gjort av hver enkelt bedrift, tilbake til intervjuobjektet for å få tilbakemelding om hvor stor grad dette stemmer med deres oppfatning av situasjonen.

### **2.8.3 Overførbarhet**

Overførbarhet viser til om resultatene en forsker kommer fram til i et forskningsopplegg kan videreføres til liknende prosjekter (ibid). Siden det er vanskelig å generalisere i kvalitativ metode, vil overførbarhet heller ta for seg overføringen av kunnskap påtatt under forskningen enn generalisering. Vårt mål er å fremme et kritisk blikk blant bedrifter, samt kunne prøve å presentere ulike drivere av kundelojalitet som andre bedrifter mener er viktig for lojalitet. Andre bedrifter kan dermed også bruke samme vurderingskriterier som brukt i analysen for å kunne vurdere muligheten de har til å ta i bruk ulike defensive strategier. Det rettes imidlertid kritikk mot verdien av dataene, tatt i betraktning at man mangler data fra flere bedrifter av samme type (eksempelvis tre frisører)

### **2.8.4 Overensstemmelse**

Betyr at funnene er et resultat av forskning og ikke forskerens subjektive holdninger (ibid). Dette kan man gjøre ved å beskrive alle beslutninger som er tatt underveis og være selvkritisk



til hvordan prosjektet er gjennomført. Man kan også kommentere tidligere erfaringer, skjevheter, avvik, fordommer eller oppfatninger. Målet er å være objektiv, men menneskelig natur fører til resultater som er av subjektiv art (ibid).

### **2.8.5 Feil i datainnsamlingen/metodiske svakheter**

I forbindelse med innsamlingen av data kan det skje oppstå feil. Dette kan være et resultat av at intervjuobjektet har misforstått ett eller flere av spørsmålene under intervjuet, intervjuer kan mistolke svar som intervjuobjektet har avgitt eller intervjuer kan ha ledet intervjuobjektet til "rett" svar. Dårlige spørsmål og manglende svar kan også være en svakhet i datainnsamlingen. Det kan i tillegg oppstå utvalgsfeil, rett og slett at forskerne har valgt feil gruppe mennesker/bedrifter å intervju.

Ifølge Churchill (1999) er den vanligste feilen som gjøres under datainnhentningen systematiske målefeil. Under vil vi derfor vise til faktorer som kan ha gitt feil i datainnsamlingen.

For det første kan man, som nevnt ovenfor, valgt feil utvalg. Siden vi brukte en kombinasjon av bekvemmelighetsutvalg og bekreftende/avkreftende utvalg vil dette kunne føre til at bedriftene vi intervjuet var feil for denne oppgaven.

En annen feil som kan føre til dårlig data er manglende svar eller at svarene er lite utfyllende. Det kan hende at spørsmålet var dårlig formulert eller at det bare var for vanskelig for intervjuobjektene å svare på. Siden datainnhentningen i denne oppgaven går ut på personlige intervju, vil ikke bortfall være noe problem for oss. Vi vet hvor mange av våre intervjuobjekter som har svart, og derfor vil ikke denne feilen være så betydelig for oss.

Feil i intervjusituasjonen kan ofte skje i blant annet personlige intervju. Siden dette er en form for sosial samspill, vil intervjuers oppførsel ha innflytelse på informanten (Churchill, 1999). Hvis intervjueren leder seg fram til svar, vil dette kunne føre til at troverdigheten til dataen blir svekket. Et siste moment er hvordan håndteringen av innsamlet data også er kritisk der dårlige system for koding kan medføre feil oppfattelse av det informanten forsøker å formidle.

## **2.8 Oppsummering**

Valget av metode er et viktig steg i forskningsprosessen. Det er av betydning at dette valget blir gjort rett, for at man skal kunne nå målet med oppgaven. Det ble naturlig å velge kvalitativ metode i vår oppgave, siden man på denne måten får en rikere data. Vi valgte å gjennomføre personlige intervju med tre ulike, anonyme tjenestebedrifter. Grunnen til at vi valgte å gå for anonyme intervju var for å gjøre det enklere for både bedriftene og oppgaven. Bedriftene trengte på den måten ikke å bekymre seg for at hva de fortalte kom ut, noe som forfatterne mener førte til en større mengde data ved innsamlingen.

## 3 TEORI

I denne delen av oppgaven skal vi diskutere rundt de mest sentrale elementene ved den defensive strategien, som bedrifter kan benytte seg av for å beholde sine kunder. Vi starter med en redegjørelse av lojalitet og dens drivere, for så å fordype oss nærmere i de identifiserte faktorene som regnes å ha en positiv effekt på kundelojalitet. Med grunnlag i denne diskusjonen vil vi ta opp, den noen ganger litt naive, troen på at personlige relasjoner kan/bør etableres i alle kontekster.

### 3.1 Lojalitet

Som med de fleste begrep brukes lojalitet i mange ulike sammenhenger med ulike intensjoner. Samtidig ser vi på forsker fronten, at det i følge Jacoby og Chestnut (1978), fortsatt hersker stor forvirring rundt hvordan lojalitet skal kunne måles. Vi kan også trekke frem en nyere kritikk, lagt frem av Fournier (1998), der han påpeker hvordan selve begrepet benyttes for generelt i ulike kontekster. Dette argumentet legger spesielt til grunn hvordan forskning på merkeloyalitet utelukker relasjoner mellom mennesker. Skal man tro definisjonen: "*A feeling or attitude of devoted attachment and affection*" (thefreedictionary.com) vil man se hvordan lojalitet fremstilles som en emosjonell tilstand. Hvor sterkt knyttet kan en person være til en merkevare? For selv om at lojalitet har blitt forsket på i godt over 70 år, så virker det som om at det er liten felles forståelse omkring selve begrepet. Den manglende universelt aksepterte definisjonen reflekteres i også i de akademiske kretsene som prøver å forstå de virkelige driverne av kundelojalitet.

Blant annet Dick og Basu (1994) mener det er en nødvendighet å gå dypere til verks og utfordre antakelsen om at det bare er kundetilfredshet som skaper og opprettholder lojalitet. Forskeren Söderlund (2004) fremstiller lojalitet i to dimensjoner: den adferdsmessige og mentale. Vi presenterer først adferdsdimensjonen som kan tenkes å ha flere kjøpsrelaterte indikatorer på lojalitet, etterfulgt av den mentale som reflekterer de kognitive og affektive prosessene kunder foretar seg.

### 3.1.1 Atferd

Et eksempel på adferdsmessig lojalitet kan være gjenkjøpsfrekvensen som kunden utviser ovenfor bedriften, det vil si hvor ofte firmaet opplever at kunden kommer tilbake for å benytte seg av deres tjenester. Spesielt for frisør er hvordan deres kunder kan komme tilbake opp mot 10 ganger i året for videre behandling. Mens en rørlegger bare opplever gjenkjøp på produktet bad en gang hvert tiende år. Andre eksempler på hvordan adferd kan sees på er hvordan både frisør- og hotellnæringen aktivt bruker kjerneproduktet sitt (overnatting, hårklipp) til å promotere andre alternative produkter (restaurantbesøk, bar, sjampo og lignende artikler). Og ved å gjøre dem til en form for "totalkunde" vil man kunne oppnå en mer profitabel form for lojalitet (Söderlund, 2004). I den klassiske fremstillingen av lojalitet tok man gjerne for seg frekvensen som hovedmål på lojalitet. Nå er det imidlertid mer interessant å kunne sammenligne hvor stor del av den totale etterspørselen etter en spesiell tjeneste som et foretak dekker. Et eksempel på dette er hvor stor del av antall overnattinger en person foretar i by som blir benyttet på et og samme hotell.

Spesielt Söderlund (2004) virker opptatt av den adferdsmessige delen av lojalitet, siden den er enklere å kvantifisere enn andre former for lojalitet. Mens den kanskje mest ettersøkte adferden som tjenestebedrifter forsøker å oppnå viser seg å være ikke-kjøpsrelatert. Der blant annet Grönroos (2007) peker på hvordan denne formen for adferd kan oppstå når kunden er så fornøyd med kvaliteten at hun nærmest fungerer som en ambassadør for bedriften. Det vil si når kunden kommuniserer et positivt budskap, rundt bedriftens tjenester og produkter, til andre. Mange forskere, blant annet Gummesson (2003), mener at det er nettopp når kunden anbefaler tjenesten til andre at lojaliteten kan betegnes som spesielt høy. Med utgangspunkt i den siste uttalelsen bør man stille seg kritisk til om en kunde nødvendigvis utviser kjøpsrelatert lojalitet når positivt vareprat finner sted i enhver kontekst. Blant annet innenfor reiseliv er det vanlig å oppleve at selv om at kunden anbefaler et spesifikt hotell ved et reisemål, eller en tur med hurtigruten, betyr det nødvendigvis ikke at de selv kommer til å foreta gjenkjøp av tjenesten. Fenomenet "been there, done that" er kanskje noe markedsførere ser ut til å måtte ta hensyn til i utformingen av markedsplanene.

### 3.1.2 Den mentale

Denne tilnærmingen har blitt presentert, av blant annet lojalitetsforskerne Jacoby og Chestnut (1978), som et nødvendig supplement til den adferdsmessige dimensjonen. Bakgrunnen for denne uttalelsen var basert på studier omkring ulike psykologiske prosesser som mennesker gjennomgår når de utsettes for stimuli (reklame, erfaring) som var designet for å endre kundens holdning rundt et produkt eller tjeneste. Blant annet Lutz (1991) går inn på hvordan det meste av holdninger kan læres eller endres for å fremme kjøpsrelatert adferd. Videre forklarer de hvordan ekte lojalitet var en kombinasjon av ønsket adferd og kunders holdninger omkring produktet

### 3.1.3 Kombinasjonen

Blant annet Dich og Basu (1994) viser til hvordan ulike sammenhenger mellom adferd og holdning presenterer ulike typer lojalitet. Teorien tilsier at det eksisterer fire forskjellige former for lojalitet: Ekte, potensiell, uekte, og ingen lojalitet.

#### *Uekte lojalitet*

Uekte lojalitet ble presentert som interessant der de viste hvordan en kunde ikke nødvendigvis hadde gode holdninger til en tjeneste selv om at gjenkjøp (adferd) ble regelmessig registrert. Konklusjonen ble at dette var gjerne karakteristisk med tjenester/produkter med lav oppfattet risiko. Eksempelvis går mange til den nærmeste butikken, selv om at den ikke nødvendigvis er billigst med jevnlike mellomrom.

#### *Potensiell lojalitet*

Potensiell lojalitet beskrives som situasjonen der kunder har god forestillinger omkring tjenesten eller produktet, men benytter den sjeldent. Dette kan ha mange mulige forklaringer, eksempelvis hvordan bedriften muligens ikke er stasjonert i det geografisk ønskede området eller sosiale faktorer der kunden ønsker å tilpasse seg gruppen fremfor sine egne ønsker (ha på seg dress på jobb siden andre har det).

### *Ingen lojalitet*

Ingen lojalitet fremkommer som resultat av dårlige tanker omkring tjenesten og lite fordelsmessig adferd fra kunden sin side. Slike tilfeller er ofte situasjonen som oppstår når den eksterne kommunikasjonen ikke har ønsket effekt. Og kunder enten feiltolker eller misliker fremstillingen av bedriften. Alternativt klarer ikke bedriften å konkurrere med andre bedrifter som allerede har festet en god posisjon i kunders mentalitet (det er bare én tur sjokolade).

### *Ekte lojalitet*

Ekte lojalitet er når kunden oppfatter tjenesten for å være den beste samt viser deg gjennom kjøpsadferd. Man har som regel mest stabil kontantstrøm med denne type kunder, siden kunden oppfatter deg som beste leverandør på markedet, og viser det gjennom kjøpsfrekvensen.

### *Praktiske eksempler*

Vi har til nå også inkludert holdning, i tillegg til adferd, som sentralt til hvordan vi ser lojalitet. Samtidig er det kritisk at man ser på faktisk adferd fremfor holdning alene, uten kjøp er positive holdninger til liten nytte (Lutz 1991). Som vi pekte på tidligere, hvor man antok at gode holdninger hadde en sterk korrelasjon med oppnådd ønskelig adferd, skal vi nå diskutere litt rundt de ulike kontekstene der dette ikke nødvendigvis stemmer.

Innenfor mange bedrifter skal det likevel vise seg at kunder har forskjellige utgangspunkt for hvordan deres lojalitet opprettholdes. Der vi ser hvordan gjenkjøpsfrekvensen varierer mellom kundene selv om at holdninger til bedriften er lik. Dette kan eksemplifiseres med hvordan en tur til frisøren, for mange, betegnes som noe man ikke spesielt tenker over, der valget faller på den nærmeste vi finner. Nødvendigheten for positive holdninger forsvinner her, og selv for dem som har positive holdninger ovenfor en helt annen frisør vil kunne forventes å foreta kjøp til den i det nærliggende område. Mens for andre er hår noe man er meget bevisst på og vil gjerne tilbake til den frisøren man vet at resultatet blir som ønskelig. Dette er et eksempel på en kunde som krever et positivt inntrykk av bedriften for å la dem klippe håret deres.

En viktig årsak til variasjon blant ulike tjenester, og menneskene som etterspør dem, er den oppfattede risikoen ved kjøp/bruk. Blant mennesker er dette snakk om subjektiv oppfattelse

av risiko og ønsket resultat av transaksjonen. Å redusere usikkerheten som kunder føler de blir utsatt for (høy pris for produktet, frykt for at det ikke blir levd opp til forventningene som er satt, lite håndfast resultat) er noe av nøkkelen for å kunne bryte den første barrieren og etablere et kundeforhold (Kotler, 2002). I denne delen av oppgaven har vi forsøkt å presentere hva som kan være et perspektiv på lojalitet. Der det har blitt konkludert med at bedrifter som bare måler lojalitet rent adferdsmessig ikke nødvendigvis har alle dataene som de behøver for å kunne gjøre en god vurdering rundt styrken på lojaliteten som kundene føler ovenfor bedriften. Kanskje representerer halvparten av kundebasen uekte kunder som blir å bytte frisør ved første hint om et annet tilbud. Det mentale aspektet, holdningene som kundene har mot bedriften, kan dermed betraktes som en viktig variabel når bedrifter skal evaluere deres posisjon i markedet og hvor utsatt de er for konkurranse.

### 3.1.4 Lojalitet gir lønnsomme kunder?

Siden kundelojalitet er nødvendig for den langsiktige suksessen til virksomheter, eksempelvis gjennom en mer stabil kontantstrøm, forutsetter dette også at kundebasen resulterer i et overskudd for selskapene. Tidligere forskning tilsier at hvis gjenkjøpsraten stiger vil overskuddet til bedriften også følge etter (Chen og Chang, 2006). I tillegg opplevde man oppsiktsvekkende oppdagelser fra forskere som viser til hvordan man ved en 5 prosent økning i gjenkjøp hos kunder noen ganger førte til økning i overskudd på opp til 150 prosent (Gummesson, 2003). Kundelojalitet har dermed blitt betraktet som en av de største driverne av bedrifters profitt (ibid). Men samtidig nevner Gummesson (2003) hvordan man i flere tilfeller har identifisert kunder med høy gjenkjøpsrate, men hvordan disse påførte bedriften tap i det lange løp. Han gir eksempler der han nevner hvordan forretningsfolk som tar "business class" på fly, selv om at de betaler betraktelig mer per sete, ved flere tilfeller resulterer i tap for bedriften. Forestillingen om at kundelojalitet automatisk medfører en økning på bunnlinjen blir dermed noe samtlige foretak bør se nærmere på.

### 3.1.5 Drivere av kundelojalitet

Her skal vi prøve å identifisere og diskutere rundt noen av de mest sentrale driverne av kundelojalitet som vi har fokusert på ved valg av en defensiv foretaksstrategi. Hovedsakelig

vil denne delen være en introduksjon til kapitlene som omhandler kundetilfredshet og relasjonsmarkedsføring.

Hvis vi ser på kundelojalitet som en langvarig holdningsmessig- og adferdsmessig mønster blir tilfredsheten til kunden viktig (Terblanche og Boshoff, 2006). Dette begrunnes med at kunden gjerne interagerer med serviceleverandør over en lengre tid og jevne mellomrom, der det dermed forventes en relativt stabil leveranse (ibid). I et liknende konsept ser Gustafsson *et al.* (2005) på tre drivere av en slik form for lojalitet. Disse er: kalkulerende og følelsesmessig forpliktelse samt den samlede kundetilfredsheten som oppfattes av kunden. Den kalkulerende forpliktelsen som kunden betegnes som den rent rasjonelle prosessen som kunden har, der han vurderer pris og nytte av den tjenesten han skal kjøpe. Herunder kommer også hvilke byttekostnader som kunden oppfatter som avgjørende ved bytte av leverandør i tillegg til situasjonelle faktorer, som eksempelvis mangel på alternative hoteller i nærheten (Anderson og Weitz, 1992). Den forpliktelsen som er basert på følelser kan knyttes til i hvor stor grad kunden stoler på en feilfri levering fra tjenesteforetaket sin side samt personlige relasjoner til de ansatte. Blant annet Muthuraman *et al* (2006) peker på hvordan en relasjon mellom kunde og ansatt på et nivå, annet enn rent rasjonelt, er en nødvendighet for å opprettholde et stabilt kundeforhold.

Tar man for seg forpliktelses dimensjonen kan den, i følge Gustafsson *et al.* (2005), presentere den fremtidige utviklingen av kundeforholdet. Det mest interessante mener han er hvordan den kalkulerende, derav konkurransedyktige tjenester, spiller en stor rolle på utviklingen av antall kunder som forlater bedriften (ibid). Han poengterer hvordan det er data som støtter opp mot antakelsen om at kunder ikke opprettholder kundeforhold de oppfatter som utilfredsstillende. Dette skjer hovedsaklig med tanke på hvordan forbrukere sammenligner tilbud på tjenesteleveransen de opplever nå i forhold til hva de oppfatter andre konkurrenter har å tilby (ibid). Man kan muligens se for seg at konkurransedyktige tjenester, til en viss grad, har noe å si for hvordan kundeforholdet utvikler seg (ibid). Videre i denne oppgaven skal vi dermed diskutere hvordan effekt kundetilfredshet og følelsesmessige (sosiale) bindinger har på kundelojalitet. Hvordan effekt oppfatning som kundene gjør seg rundt de tjenestene som eksisterer på markedet blir dermed en problemstilling for fremtidig forskning.



## 3.2 Kundetilfredshet

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for ulike faktorer som påvirker kundetilfredshet, samt, med et kritisk blikk, drøfte hvordan tilfredshet påvirker bevaringen av forbrukerlojalitet.

### 3.2.1 Hva er kundetilfredshet?

Skal man redegjøre for hvordan kundetilfredshet oppstår tar man ofte for seg hvordan Grönroos (2007) fremstiller den. Der man muligens tolker den som en følelse en kunde sitter igjen med, etter sammenligning av opplevd mot forventet kvalitet, etter endt tjenestelevering. (ibid) Gustafsson *et al* (2005) forklarer videre hvordan kombinasjonen av konkurransedyktige tjenester og høy kundetilfredshet, har stor betydning for fremtidige kjøp av kunden og bør være et av hovedfokuset til foretak som ønsker å skape en stabil kundebase.

Viktigheten av kundetilfredshet kan ikke undervurderes når man ønsker lojale kunder, problemet oppstår når man legger til hvordan dette fenomenet oppstår rent subjektivt fra kundens side. I tillegg endres forventningene som kundene har til bedriften konstant gjennom nye konkurrerende tjenester og tidligere erfaringer som de har gjort seg (Reichheld *et al.*, 2000). Skal man tro mange forskere blir det da essensielt for bedrifter å skape høy tilfredshet for å kunne unngå turnover blant kunder. På den andre siden advarer Reichheld *et al.*, (2000) mot blind tro på at en fornøyd kunder er en beholdt kunde. Han viser til undersøkelser som konkluderte med at mellom 60 og 80 prosent av kundene som gikk over til konkurrentene enten var fornøyd eller meget fornøyd med den tidligere leverandøren. Hvor har bedriftene sviktet kunden?

### 3.2.2 Fra intern- til ekstern tankemønster

Kundetilfredshet har blitt forsket på, målt og vurdert, kritisert og elsket i flere tiår og nå mener Dahlsten (2003) at bedrifter må vende fokuset vekk fra områder som tar for seg kundens behov. Alt for lenge har man fremhevet måling og kostnadsfokusering blandet med en reaktiv tankegang ovenfor kundene, noe som har ført til at fokuset har blitt på interne prosesser og dermed glemt av forbrukerne og deres interesser. Skal man tro (Lindquist 2006), er det å forandre seg først når kundene forlater bedriften, en oppskrift på katastrofe. Dahlsten

(2003) støtter opp omkring dette, og poengterer samtidig at bedrifter må være mer proaktiv og holde seg oppdatert på de forventningene som kundene stiller til foretakene. Om ikke det var nok foreslår Berman (2005) at organisasjoner må gjøre mer enn å oppfylle kravene til kjøperne, men at de må strekke seg mot å levere slik kvalitet at konsumentene fryder seg over servicen de erfarer. Dette kan oppnås, i følge Berman (2005), med å levere langt over forventningene.

Blant annet Gummesson (2003) presenterer empiri som tilsier at det bare er rundt 5-10 prosent sjans for at en misfornøyd kunde benytter seg av den samme bedriften neste gang hun har et behov som må dekkes. En fornøyd kunde kom tilbake rundt 20-30 prosent, mens kunder som opplevde fantastisk bra service kom tilbake over 80 prosent av gangene (ibid). Berman (2005) begrunner dette med hvordan den menneskelige hjernen best husker emosjonelle høydepunkter og hvordan slike opplevelser gjør mye større inntrykk og dermed øker sjansen for gjenkjøp og positivt vareprat. Eksempelvis husker man godt hvis man nesten blir påkjørt av en bil, når man giftet seg, en nær bekjent dør eller ens første store krangel med en kundebehandler. På samme måte som glede innprinter seg i hjernen, gjør irritasjon det samme. Man kan kanskje forestille seg at det er derfor man opplever positiv og negativ vareprat, mennesker har behov for å fortelle om de opplevelsene som inntrykk på dem i hverdagen. Bør ikke bedrifter da søke å gjøre et slikt inntrykk som fører til at kundene forteller til kjente og ukjente om den fantastiske servicen de mottar? Vi skal videre drøfte ulike faktorer som regnes som kritisk for en bedrift å kunne identifiserer, hvis målet er å kunne skape tilfredse kunder. Merk hvordan disse er meget kontekstavhengige og vil varierer med blant annet hvordan bransje man befinner seg i og hvordan forventninger kunder stiller til foretaket og deres tjenester.

### 3.2.3 Hygiene, lineære og attraktive faktorer

Hvordan oppnår bedriftene en slik emosjonell respons fra kundene som innprinter seg på hjernen deres? Berman (2005) spesifiserer hvordan en bedrift ikke må fokusere på å levere fantastisk kvalitet på alle områder, men velge ut de som har størst betydning for kunden. Ordtaket: "If everything is important, then *nothing* is important!" bør ligge i bakhodet på enhver medarbeider i en organisasjon når de arbeider med å maksimere tilfredsheten til sine forbrukere. Hvorfor er dette viktig? Grunnen er at ikke alt er av lik betydning for kunden, og

gjelder det for kunden bør det også gjelde for bedriften (ibid). For å kunne vite hva som er viktig for kunden kan man, i følge Berman (2005), bruke Kano-modellen som har identifisert hvordan ulike faktorer hver kan ha sin effekt på kundetilfredsheten som kunden opplever.

*Hygiene faktorer:* Det vil si hva man minimum forventer om enkelte ting, ikke nødvendigvis trenger å være av fyrstelig kvalitet. Men klarer ikke bedriften å levere opp til forventningene vil dette resultere i en meget misfornøyd kunde (Grönroos 2007). Eksempelvis kan man se for seg hvordan overnattingsgjester på et prestisjefyllt hotell ikke nødvendigvis forventer at pikkoloen skal bære dem opp på ryggen, men tar han bagasjen ville det vært tilstrekkelig. Slike hygien faktorer kan imidlertid variere fra hotell til hotell. Man kan eksempelvis tenke seg hvordan enkelte ikke ansetter pikkoloer på grunn av det faktumet at noen markedssegmenter ikke forventer at noen skal vise dem veien til rommene deres. Et annet eksempel er hvordan man forventer hvordan en bank skal kunne beskytte pensjonspengene som står og samler renter. Er det en bank som ofte er utsatt for økonomisk vinningskriminalitet, der kapitalen din er utsatt, blir man neppe å benytte seg av den bankens tjenester i den nærmeste fremtiden.

*Lineære forventninger:* Dette kan betegnes som de elementene som ved superb avlevering medfører kundefryd, mens svikt i servicekvaliteten fører til en kunde som neppe kommer tilbake neste gang han trenger opphold på et hotell (ibid). De klassiske eksemplene er de ansattes holdninger og evne til fleksibilitet. Strekker man seg langt nok for forbrukernes kan dette da muligens medføre et medvarende positivt inntrykk hos kunden som kanskje ender med økt positivt vareprat og lojalitet (ibid). Bedrifter bør imidlertid, med et meget kritisk blikk, ta for seg hvilken lønnsomhet og kundelojalitet man kan forvente ved kvalitetsendringer på de ulike områdene som kunden uttrykker som viktig. God service og kvalitet sees nærmest på som et minimum blant kunder i dag, og det kreves ofte noe ekstra for å score høyt på skalaen (Grönroos 2007). Men interessant nok er det er samtidig flere forskere, blant annet Grönroos (2007), som mener at forbrukeren bare trenger å bli henrykt ved første benyttelse av bedriftens tjenester. Der man har empiri som viser til hvordan man ved en god og jevn serviceleveringen kan opprettholde den allerede eksisterende kundelojaliteten (ibid).

*Attraktive faktorer:* Dette er de som man absolutt ikke forventer og oppleves oftest som noe kunden setter meget stor pris på når de blir innfridd. Siden kunden ikke forventer dem, blir de heller ikke misfornøyd når de ikke finner sted. Eksempler på dette kan være når rørlegger tilbyr 20 års garanti uten tillegg i prisen, gratis drinker i baren på et hotell som gratulasjon til et frieri, en tur på byen med hotellets limousin uten ekstra omkostning. Man kan kanskje forestille seg at den er mest effektiv første gang en forbruker benytter seg av en bedrifts tjenester, og dermed føler at de skylder bedriften noe for den ekstra omtanken som de gav (uten tillegg i prisen), og dermed kommer tilbake neste gang de vil ha en tjeneste utført. Senere i oppgaven skal vi se hvordan gjentatte interaksjoner, i en del situasjoner, ser ut til å bygge en relasjon mellom kunde og bedriftens personell, noe som blant annet Grönroos (2007) peker på som et sentralt element i en langsiktig opprettholdelse av bedriftens kundebase.

Listen er lang og bare kreativiteten setter grenser for hvordan man kan skape en WOW! opplevelse hos kunden. Slike metoder bør derimot brukes klokt siden det mest sannsynligvis medfører et kortsiktig underskudd, mens de langsiktige prospektene kan bli meget gode (Gummesson 2003). Det er midlertidig kritisk at bedrifter ikke ser seg blindt på slike spådommer, da ikke alle kundeforhold nødvendigvis ender med avkastning (ibid).

Man kan muligens anta at det blir viktig for bedrifter å møte forventningene til de identifiserte hygiene faktorene, ved den gitte bransjen eller konteksten, for å kunne unngå misfornøyde kunder. Det kan også være rimelig å tro at bedrifter må levere bedre kvalitet enn sine konkurrenter på de områder som kunden identifiserer som lineære faktorer, samt i noen tilfeller overraske kunden med noe hun ikke forventer for å prøve å sikre seg deres lojalitet. På den andre siden kritiserer, blant annet Mittal og Katrichis (2000), hvordan mange forskere utelukker hvordan disse faktorene kan variere mellom allerede eksisterende kunder og de som nettopp har opprettet et kundeforhold. Derfor kan det antas at det å presentere en "one size fits all" oppskrift til ledere for hvordan kundelojalitet fremmes, i eksempelvis hotellbransjen, dermed blir en feil fremgangsmåte. Vi understreker nødvendigheten for en dypere forståelse av de ulike kundebehovene som bedrifter står ovenfor (ibid).

### 3.2.4 Klagebehandling: Fra forbannet til fornøyd

Mens mange bedrifter jobber bevisst på å levere en feilfri servicelevering er det ikke til å unngå å oppleve tilfeller der interaksjonen til kunden ikke går som forventet. Forskere som Schoefer and Ennew (2005) påpeker hvordan mange kunder har lite tålmodighet ovenfor negative inntrykk eller dårlig kundeservice innenfor interaksjonen med bedriften. Han forklarer videre hvordan mens slike situasjoner kan føre til at kunden forlater bedriften er det også samtidig en unik mulighet til å vise kunden at bedriften er til å stole på når mange ville ha snudd ryggen til (ibid). Blant annet Grönroos (2007) peker på hvordan man ved å unngå å rette opp for en dårlig opplevelse for kunden mest sannsynligvis fører til negativ vareprat. Mens på den andre siden vil positiv vareprat oppstå hvis bedriften presterer å gjøre en suksessfull klagebehandling (ibid). Det kan kanskje tenkes at det dermed blir viktig for bedrifter å forstå hvilke faktorer spiller inn når man står ved et slikt veiskille, og hva som skal til for at kunden forlater tilfreds. Vi skal i denne delen av oppgaven som sagt ta for oss hvordan klagebehandling kan sees på fra forskjellige perspektiv.

#### *Møte forventningene til kunde*

I en service kontekst kan svikt i leveringen av tjenesten føre til at mange kunder slutter å benytte seg av foretakets leveranser. De stiller som oftest med et sett forventninger til de ulike faktorene (hygiene, lineær etc.) før det første møtet, og ved mangelfull oppfyllelse vil dette føre til misnøye. Men hvis kunden bestemmer seg for å klage, noe som er bra for bedriften sider man da blir klar over situasjonen og har en mulighet til å rette opp situasjonen, kan dette betegnes som møte nummer to mellom bedrift og kunde. Konsekvensen av dette er at forbrukeren danner seg dermed nye forventninger om hva som kreves for at situasjonen skal kunne forbedres for å oppnå kundetilfredshet må bedriften kunne møte det som kundene forventer (Zeithaml *et al*, 1993). Dermed blir tilfredshet et resultat av hvordan forbrukeren vurderer som rettferdig, noe det ikke nødvendigvis trenger å være fra bedriftens synspunkt, for at kunden skal bli fornøyd (ibid). Man kan dermed muligens se en korrelasjon mellom positiv oppfyllelse av forventninger som konsumenten stiller med hvor tilfreds hun ender opp. (ibid).

### *Vi krever rettferdighet!*

Flere studier har i det siste vist hvordan den logiske, i tillegg til den emosjonelle, delene av mennesket påvirker kundetilfredsheten som oppleves fra kunden sin side (Ambrose et al., 2007). I følge disse studiene er oppfattet rettferdighet en av de viktigste faktorene når kunden skaper forventninger og evaluerer resultatet av møtet med kundebehandler (ibid). Dette er logisk siden oppfattet urettferdighet oppstår når kunden ikke mottar den leveransen som hun mener hun har krav på, noe som dermed fører til en ubalanse på et emosjonelt nivå og dermed også den samlede tilfredsheten som kunden opplever (ibid). For å kunne rette opp denne urettferdigheten kreves det av bedriften å oppfylle kravene rundt hva kunden mener hun fortjener (Maxham og Netemeyer, 2002). Oppfattet rettferdighet blir, i følge Maxham og Netemeyer (2002), hovedsaklig vurdert i tre dimensjoner. Der den første som nevnes er vurderingen av interaksjon med de ansatte, på et sosialt nivå, der man vurderer vennlighet og evne til empati ovenfor forbrukerens problemer ved produkt eller tjeneste. Deretter blir fleksibiliteten som bedriften utviser og selve prosessen fra kunden først kontakter bedriften til kunden mottar den fysiske kompensasjonen (siste faktoren) som foretaket tilbyr (ibid). Det blir dermed viktig for bedriften å kunne benytte seg av de logiske dimensjonene, siden de er enklere å styre enn følelsene til mennesker, for å kunne oppnå en tilfreds kunde (ibid).

### **3.3 Byttebarrierer**

Vi har tidligere diskutert hvordan man kan se sammenhengen mellom kundetilfredshet og kundelojalitet. Det er i midlertidig ikke den eneste måten bedriften kan skape gjenkjøp da undersøkelser som har blitt gjort, av blant annet (Gremler og Brown, 1996), viser at byttekostnader har en positiv effekt på gjenkjøp fra kunden. I tillegg ble andre funn presentert der de peker på hvordan bedrifter som benyttet seg av høye byttebarrierer, enten strukturerte eller sosiale, kunne oppleve at kunder som ikke nødvendigvis var helt fornøyd, fortsatte sitt kundeforhold med bedriften (ibid). Mens forskningen gjort på kundetilfredshet innenfor akademiene ofte konkluderer med at kunden mest sannsynligvis forlater bedriften hvis de ikke er helt fornøyd (Andreassen, 2006), blir dette presentert som en mulighet for bedriften til å kunne oppnå gjenkjøp på en kostnadseffektiv måte (Gremler og Brown, 1996). Mens de fleste bedrifter burde jobbe mot hundre prosent kundetilfredshet som et langsiktig mål, er det noen tilfeller hvor dette hverken er oppnåelig eller ønskelig (ibid). I denne delen av oppgaven vil vi

diskutere rundt hva det legges i begrepet byttekostnader samtidig som vi drøfter omkring hvilken effekt disse har på kundens gjenkjøpstendenser. Neste kapittel tar deretter for seg hvordan man kan benytte seg av relasjoner til kunden som en sosial barriere, noe som gjør det relevant å diskutere relasjonsmarkedsføring og dets implikasjoner på bedriftens defensive strategi.

### 3.3.1 Strukturelle barrierer

Litteraturen fremstiller ulike byttebarrierer på flere måter, mens blant annet Gummesson (2003), presenterer dem som sosiale og strukturelle bånd som kan bidra til at man beholder eksisterende kunder. Barnes (1994) forklarer hvordan eksempelvis strukturelle bindinger kan forekomme når to parter foretar en investering i hverandre som krever monetære kostnader for å avslutte. Dermed blir en vanlig antakelse at høye byttekostnader fører til at kunden kvier seg for å bytte leverandør (Morgen og Hunt 1994). Et eksempel på dette vil kunne være hvordan man ved skifte av hotell man benytter seg av ved sine forretningsreiser fører til at man mister sine bonuspoeng, og dermed også muligheten til gratisovernattinger, som man ville unngått hvis man ikke ville foretatt et slikt bytte. Det blir dermed et økonomisk tap siden man ikke tar i bruk de bonuspoengene som er stilt til disposisjon hos kunde.

Videre forklarer O'Malley og Tynan (1998) hvordan strukturelle kostnader ikke nødvendigvis behøver å være finansielle, men også av en ikke-materiell karakter. Slike barrierer er subjektive, der kundens oppfattelse av dem står sentralt, og er i følge (Jones et al., 2000), blant annet hvordan tidsbruk og krav til innsats fra kundens hold som stilles ved et eventuelt skifte av bedrift. Dette fenomenet har blant annet Barnes (1994) tatt for seg, der han mener at tidsbruken som assosieres med bytte av leverandør som sentral i skapelsen av strukturelle bånd. Han argumenterer for hvordan bekvemmelighet kan oppfattes som hvor kjapt og enkelt en kunde ønsker en tjeneste utført og er dermed en sentral driver for hvordan mennesker tenker og handler (ibid). Eksempelvis kan dette muligens kobles til hvordan tilbudet av frisører som eksisterer i distriktene fører til at slike barrierer har en god effekt på gjenkjøp selv om at kunden ikke nødvendigvis er helt fornøyd med tjenesten. Vi ser dermed hvordan strukturelle bindinger trenger ikke nødvendigvis være av en monetær- men også av en immateriell art, i tillegg fungerer disse muligens meget godt der mye avhenger av situasjonelle faktorer som bekvemmelighet og tidsbruk.

### **3.3.2 Sosiale barrierer**

En annen form for barrierer som foretak kan benytte seg av for å fremme kundelojalitet er de sosiale faktorene som spiller inn i et kunde-selger forhold. Noen av disse barrierene kan være psykiske, emosjonelle eller mellompersonlige tilknytninger som har blitt dannet mellom de ansatte og forbrukeren (Gummesson 2003). Grönroos (2007) mener at slike bånd resultatet av en serie interaksjoner som fører til en relasjon basert på noe mer enn ren kost/nytte vurderinger gjort av kunden. Dette støtter Sheth og Parvatiyar (1995) med argumenterer for hvordan når leverandør og kunde har direkte kontakt vil dette kunne ha et stort potensial for at en personlig relasjon skal kunne oppstå.

Selv om man til å begynne med antok at interaksjonen mellom partene ble problematisk i konsument markedet, siden man tradisjonelt har brukt sosiale barrierer som konkurransemiddel på bedriftsmarkedet, har det vist seg at en økende mengde bedrifter og forskere vier sin tid til å fordype seg på dette emnet (Grönroos 2007). Innenfor en forbrukerkontekst har relasjonsmarkedsføring mottatt mye kritikk, spesielt fra den amerikanske skolen, der man stiller store spørsmålstegn ved muligheten til å danne personlige relasjoner, samt styrken på dem, til den store kundemassen som privatmarkedet presenterer. Dette blir begrunnet med hvordan det sjeldent eksisterer situasjoner, innenfor bedrift til forbrukermarkedet, der personlige relasjoner mellom kunde og ansatt kan utvikles forbi det enkle og overfladiske (Gruen, 1995). Denne debatten omkring relasjoner mellom kunde og foretak i B2C (business to consumer) markeder blir videre drøftet i neste kapittel.

### ***3.4 Relasjonsmarkedsføring***

Over de siste årene ser man tegn til et skift i konseptualiseringen av markedsføring, fra et fokus på transaksjon til en disiplin basert på relasjoner innenfor forbrukermarkedet (Sheth og Paravatiyar 1995). Vi skal i denne delen av oppgaven diskutere rundt hva mange forskere mener er konsekvensene av å benytte seg av de to ulike innfallsvinklene til markedsføring for å oppnå lojalitet. Det blir også med et kritisk blikk vurdert om relasjoner i konsumentmarkedet egentlig er passende.



### 3.4.1 Transaksjon vs relasjon

Tradisjonelt sett har markedsføring konsentrert seg omkring Kotler (2002) der man fremhever hvordan en funksjonell interaksjon mellom kunde og produkt er det viktigste. Man søker som regel å drive etter salgsvolum, cross-sale, up-sale og lignende for å kunne maksimere profit på kort sikt uten å vurdere fremtidige kjøp (Higgins og Smith, 2000). Dette kritiserer Petrof (1997) på det sterkeste, og mener dette er en feil tolkning av fremgangsmåten som brukes. Han mener at kundetilfredshet og langsiktige kundeforhold alltid har stått i fokus, og hvordan man ved å antyde noe annet er en fornærmelse mot den amerikanske markedsføringskolen (ibid). På den andre siden peker Grönroos (2007) derimot på hvordan et klart skille mellom bedrifter som benytter seg av den relasjonelle fremgangsmåten kontra den klassiske. Han begrunner dette med hvordan deres eneste mål på suksess er de finansielle, med hovedvekt på overskudd og profitt, der man i for stor grad fokuserer på anskaffelser av kunder fremfor å beholde dem (ibid).

Men man kan spørre seg: Er ikke alle opptatt av å maksimere profitt? Det kan muligens være vanskelig å si seg uenig i dette utsagnet, men Higgins og Smith (2000) poengterer hvordan man ofte ved å følge slike tankebaner har en tendens til å presse kunden for hardt, med tanke på et kortsiktig salg, fremfor å sikre at kunden kommer tilbake for å gjøre kjøpe tjenestene flere ganger. Et annet moment som Higgins og Smith (2000) peker på er hvordan man, i følge den amerikanske skolen, bør være fokusert på det endelige resultatet istedenfor selve prosessen. Slik praksis ser Gordon (1998) ut til å være uenig med der han poengterer hvordan den ofte fremstiller kundene som uskikket til å kunne bidra på en god måte. Han argumenterer med hvordan tiden der kunder er uvitne, er over, og hvordan markeder har blitt mer kompliserte og åpne. Kunder har nå blitt mer kunnskapsrike, gjennom den teknologiske utviklingen som samfunnet har stått ovenfor, og hvem som helst ser ut til å ha muligheten til å kunne sette seg inn i hvordan produkter/tjenester best kan passe deres behov, og i mange situasjoner nærmest krever å bli involvert i prosessen (ibid).

Mange forskere, blant annet Grönroos (2007), stiller seg meget kritisk til et transaksjons fokus i tjenestemarkeder. Dette er spesielt grunnet den harde konkurranse bedrifter står ovenfor kombinert med mettede markeder med lite nye kunder. Bakgrunnen for dette synet ser ut til å være hvordan han mener et langsiktig kundeforhold best kan oppnås ved bruk av relasjoner

som defensiv strategi. Det er muligens at han poengterer hvordan "*en fornøyd kunde, er en lojal kunde*" mentalitet ikke er nok i disse tider. Men man bør imidlertid stille seg kritisk til dette utsagnet fra Grönroos (2007), siden han utelukker å nevne hvordan relasjoner i mange kontekster ikke nødvendigvis vil ha en positiv effekt på kundelojalitet (Gordon 1998). I løpet av oppgaven skal vi videre diskutere hvordan kontekster det kanskje er mulig å åpne for muligheten til å etablere relasjoner, samtidig som at man driver butikk som tar utgangspunkt i transaksjonsmarkedsføring. Selv om at dette går imot mye av den tankegangen som eksisterer for øyeblikket, der blant annet Gordon (1998) mener at mixen ikke kan blandes med relasjoner, skal det vises at dette skaper en interessant og uventet innfalsvinkel på noen av de utfordringene som mange bedrifter står ovenfor.

En mengde markedsførings lærde, blant annet Gummesson (2003), argumenterer for hvordan påvirkningen av tradisjonell markedsføring nå har blitt mer fraværende i tjenestenæringen enn tidligere. På tross av slike utsagn er det lite som tyder på slike tendenser ser ut til å være en realitet, skal man tro forskere som Fruchter og Sique (2005). Der man blant annet ser at bedrifter har problemer med å tilpasse seg de store endringene som, blant annet Grönroos (2007) mener, må til for at det effektivt skal kunne etableres relasjoner til kunder. Men Fruchter og Sique (2005) slår fast at overgangen, fra transaksjonsorientert til relasjonsorientert drift, ikke nødvendigvis trenger å være stor. De sikter da til hvordan det er en substansiell mengde empiri som tilsier at relasjoner starter med en mengde transaksjoner, som også kan være standardiserte. Da selv foretak, som bruker relasjonsbygging, kan ha transaksjon som basis som man deretter videre på for å skape en relasjon. Både frisører og hoteller kan dra nytte av dette siden de ofte leverer tjenester, som i utgangspunktet er standardiserte, til sine kunder. En slik fremgangsmåte er presenter da en mulighet for bedrifter å kunne fortsette å drive forsvarlig økonomisk drift med at det hjelper dem å holde kostnadene nede samt holde en relativt jevn servicelevering noe som kan tenkes å være til fordel til både firma og kunde (Grönroos, 2007). Dette vil vi komme tilbake til i analysedelen av oppgaven

### **3.4.2 Relasjoner og transaksjoner i samme rom**

Blant annet Gruen (1995) argumenterer for hvordan sosiale bånd, i form av relasjoner, må gå forbi den enkelte transaksjon. Dette begrunnes ved hvordan fokuset på transaksjonen, og de økonomiske fordelene ved et kontinuerlig kundeforhold, ikke inneholder samme styrke som

de emosjonelle kostnadene som kunden oppfatter er til stede ved dannelse av relasjoner til de ansatte (ibid). Men er det virkelig en nødvendighet med å danne slik følelsesladete forhold mellom bedriften og kunden for å ha lojalitet? Er det ikke for mye å forlange når man krever relasjoner i alle situasjoner over hele spekteret av tjenester som tilbys?

Blant annet Dwyer *et al.* (1987) retter kritikk mot en slik antydning, der han understøtter kritikken med empiri som viser til hvordan forbrukermarkedet sjeldent består av kun relasjon eller transaksjon. Men hvordan det kan sees på som et flytende forhold der man ved noen situasjoner har behov for en meget skreddersydd løsning, mens i andre bare er ute etter best mulig pris eller kjøper det som er bekvemmelig for dem (ibid). Videre peker han på hvordan muligheten for å skape en relasjon til en kunde varierer mellom de ulike de mange kontekstene som eksisterer i det veldig generiske begrepet forbrukermarkedet.

### 3.4.3 Relasjonsmarkedsføringens dimensjoner

Palmer (1996) kompliserer debatten rundt transaksjon vs relasjon ytterligere når han fremstiller relasjonsmarkedsføring som noe som man kan klassifisere på tre nivå: taktisk, strategisk og filosofisk. Det taktiske tar for seg lojalitetskampanjer der bedrifter tilbyr bonuser og insentiver for at kunden skal komme tilbake. Disse er ofte rent monetære der man appellerer til kundens kalkulative forhold til bedriften, der kunden gjør en kost/nytte analyse av hvordan hun i det lange løp kan tjene på å holde seg til en leverandør av sine tjenester (Gustafsson *et al.* 2005). Disse kjennetegnes også som rene salgskampanjer der man ønsker å på kort sikt øke inntektene uten tanker om kundene vil foreta gjenkjøp eller ei (ibid).

På det strategiske nivået blir relasjonsmarkedsføring sett på som en prosess der organisasjonen prøver å knytte seg til kunder gjennom eksempelvis å opprette databaser med formål å samle kundeinformasjon og deretter planlegge fremstøt mot kunden som skal appellere til deres behov. Slike fremstøt er både basert på å øke kundetilfredshet og appellerer til det relasjonelle aspektet som kunden har til bedriften. En slik fremgangsmåte blir ofte referert til som CRM (Customer Relationship Management) (Gummesson 2003). I tillegg er det på dette nivået at man forsøker å beholde kunder ved å skape strukturelle eller sosiale kostnader som kunden utsettes for når hun forsøker å benytte seg av en annen leverandør (Palmer, 1996).

På det filosofiske nivået finner vi selskap som går fra å fokusere på markedsandel (antall kunder), til "lifetime value" der man legger vekt på hvor lenge man lønnsomt kan opprettholde en relasjon til sine kunder (ibid). Det filosofiske nivået kjennetegnes dermed som et tankesett i bedriften der man går fra å ha et kort- til langsiktig perspektiv på fremtidig inntjening. Et av problemene rundt relasjonsmarkedsføring i et forbrukermarked er hvordan bedrifter faktisk skal ta i bruk prinsippene som forskere presenterer på en effektiv måte (Barnes, 1994). En av hovedutfordringene mengden med kunder som foretak står ovenfor når de handler med sluttkunden i motsetning til hvordan eksempelvis industribedrifter har et fåtall av leverandører å forholde seg til (Grönroos, 2007). Videre skal vi drøfte utfordringene og problemområder som bedrifter står ovenfor når de skal implementere en defensiv strategi, basert på etableringen av sosiale bånd, i et forbrukermarked.

### 3.4.4 Relasjoner i forbrukermarkeder

Historisk sett har relasjonsmarkedsføring vært en vellykket filosofi innenfor bedriftsmarkedet hvor man samtidig kunne se et klart skille mellom det transaksjons- og kundeadferd fokuset som preget forbrukermarkedet (Ford 1997). Mens relasjonsmarkedsføring har fått viet mye, mange sier for mye, tid og innsats fra mange forskere i et forsøk på å gjøre det brukbart utover ren retorikk, har veien vært lang (Mitussis *et al.*, 2006). Kanskje det ikke var uventet med tanke på hvor dramatisk konteksten endrer seg fra bedriftsmarkedet, der relasjoner er en naturlig del av det å gjøre butikk, til forbrukermarkedet som oftest består av horder med kunder kommer innom hver dag med det tradisjonelle synet på kunder og lojalitet (Reichheld og Sasser, 1990). I løpet av 90-tallet har strømmen med litteratur omkring området relasjonsmarkedsføring på forbrukermarkedet syntes å være ustoppelig (Mitussis *et al.*, 2006). Man promoterer relasjoner i alle mulige kontekster og markeder i tillegg til at begrepet relasjon har blitt vridd og snudd på av bedrifter som ønsker å fremstå som relasjonsbedrifter. De er der som kundens guide og "venn" i denne verden fylt problemer og utfordringer som bare akkurat denne bedriften kan løse med deres unike tjenester og produkter som er skreddersydd enn bekjent i nød. Er relasjonsmarkedsføringen blitt det et nytt "buzzword" eller flavour of the month? Vi skal i denne delen av oppgaven med et skarpt blikk grave oss ned i hvordan utfordringer bedrifter står ovenfor når de skal bygge relasjoner (sosiale barrierer), gjennom blant annet CRM, med enhver sluttbruker som kommer inn døra.

### *Inntoget til forbrukermarkedet*

Ved slutten av 90-tallet virket det som om forskning på relasjonsmarkedsføring var snevret inn på de aspektene som uten unntak tok for seg sluttkunden (Mitussis *et al.*, 2006).

Markedsføringsskolen hadde tatt inn over seg hvilke positive resultater relasjoner hadde på kunders lojalitet ovenfor bedrifter men utelot grunnmuren som relasjonsmarkedsføring krever for å være en suksess. Hvordan faktisk å danne en vellykket strategi basert på relasjoner ble dermed en hodepine for både ledere og bedrifter på konsumentmarkedet (ibid). Dette begrunnes ved hvordan implementeringen ofte er kontekst- og situasjonsavhengig og det dermed ikke finnes en "cut and dry" metode for å ta i bruk en slik strategi (O'Malley og Tynan, 1998).

Noen av temaene som har vært hetest debattert er hvordan distansen mellom kunde og bedrift, frekvensen/varigheten på interaksjonen og behovet for bruk av informasjonsteknologi for å kunne vedlikeholde kundebasen (Barnes, 1994). På tross av mengder med problemområder og utfordringer har det ikke stoppet relasjonsmarkedsføring, ved bruk av CRM, å feste seg i konsumentmarkeder verden over. Dette forsterkes ved definisjonen av CRM som presenteres av Gummesson (2003):

*"relasjonsmarkedsføringens vurderinger og strategier-særlig i forbindelse med kunderelasjoner-omsatt i praksis" (Gummesson 2003:15).*

### **3.4.5 CRM: en ulv i fåreklær?**

Med utviklingen av IT-teknologien og datamaskinen har mange bedrifter oppdaget muligheten for å kunne ta for seg relasjonsmarkedsføringens prinsipper og ideologi og tilpasse den til bedriftens behov (Mitussis *et al.*, 2006). For å kunne behandle mengden med slutt kunder man møter i forbrukermarkedet har mange bedrifter innsett nødvendigheten av datateknologi (Gordon, 1998). Det ser ut til at det har blitt allment akseptert å bruke slike verktøy som hjelpemiddel for å lagre store mengder kundedata, ofte uten deres tillatelse, for å kunne forstå de ulike kundebehovene som bedrifter står ovenfor (O'Malley og Tynan, 1998). Ved å lagre informasjon om forbrukeren etter endt interaksjon får bedrifter muligheten til å skreddersy kommunikasjon og produkter til fremtidige for å maksimere sjansen for salg eller høy kundetilfredshet (Gordon, 1998). Dette gjennomføres ved hjelp av noen få tastetrykk på

det valgte lagringsmedium (vanligvis PC) og dermed har bedriften historie, preferanser og andre spesielle trekk ved denne kunden som de kan dra nytte av ved neste interaksjon (ibid). Man kan dermed forestille seg hvordan dette fører til en forenkling av prosessen ved identifisering av hygiene, lineære og attraktive faktorer for bedriften.

Andre teknologiske fremskritt har assistert i å bringe bedrifter nærmere kunden derav en mengde med call sentre der kunden kan få prate med en kundebehandler som har tilgang på deres historie og preferanser for å kunne gi best mulig assistanse (ibid). Ved første øyekast virker bruken av CRM og informasjonslagring som en solid strategi for kartlegging og oppfyllelse av de ulike forventningene kunder har til bedriftens tjenester (ibid). Som vi ser har Customer Relationship Management (CRM) blitt brukt i lengre tid av bedrifter i passende og upassende kontekster. Når det kommer til konsument markedet har dette vært et tema som har vært utsatt for mye diskusjon og kritikk blant mange forskere (O'Malley og Tynan, 1998).

Bakgrunnen er hvordan utbredelsen av CRM har vært stor, har den imidlertid ikke vært uproblematisk (Mitussis *et al.*, 2006). Man har sett hvordan mange bedrifter har gjort et forsøk på videreføre (og tilpasse) prinsippene i relasjonsmarkedsføring, for å fremme kundelojalitet gjennom sosiale barrierer ved hjelp av CRM, har endt med manglende resultater grunnet det ensidige fokuset på å manipulere kundedata for å fremme salg av produkter og tjenester (O'Malley og Tynan, 1998). O'Malley og Tynan (1998) argumenterer videre for mens bedrifter har vært opptatte av datalagring og mersalg har dette ført til en upersonlig opptreden med et resultat som er alt annet enn en relasjon.

Mitussis *et al.* (2006) støtter opp omkring dette og peker på hvordan relasjonsmarkedsføring omsatt i praksis i en forbrukerkontekst har vært for fokusert på konsekvensene av en relasjon (salg, kryss-salg, mer-salg, kundelojalitet og lignende) at de har utelatt kjernen i relasjonsmarkedsføring: fleksibilitet i interaksjonen med kunden. De peker på hvordan i møte med kunden bedrifter er begrenset til å kunne presentere standardiserte tjenester og produkter, hvis de ønsker å drive en lønnsom virksomhet, fremfor å i lag med kunden komme frem til en løsning spesialtilpasset deres virksomhet. Man kan kanskje tenke seg til hvordan mange software firmaer fremstiller seg og sine produkter som "skreddersydd for din bedrift" er realiteten noe helt annet. Det er en del av salgs-pitchen der de har et standardisert produkt som de prøver å overbevise kunden om er den perfekte løsningen på flaskehalsen som de har slitt

med i alle disse årene. O'Malley og Tynen (1998) støtter opp om dette og argumenterer for hvordan relasjonsmarkedsføring handler om å samarbeide med kunden for å finne et produkt som passer dem, mens CRM fokuserer på å finne rett kunde til sine produkter. Er dette virkelig en relasjon som er preget av tillit, engasjement (Morgan og Hunt, 1994) og co-produksjon (Grönroos 2007) som en mengde forskere etterlyser i en ekte relasjon?

Vi har sett hvordan CRM på flere måter fungerer positivt for bedrifter gjennom assistanse i segmenteringen av forbrukermarkedet og planlegging av salg fremstøt. Det er imidlertid flere kritiske faktorer som karakteriserer relasjonsmarkedsføring som uteblir noe som fører til at CRM muligens bare forblir en metode for å enklere identifisere kundebehov fremfor å skape en relasjon til kunden.

### **3.5 Kundeperspektiv**

Nå som vi har diskutert om relasjonsmarkedsføring faktisk er mulig, eller ønskelig, å gjennomføre i en forbrukerkontekst. Her skal vi videre blant annet drøfte forholdet mellom relasjon og lojalitet i konsumentmarkedet der vi legger vekt på hvilke faktorer som må ligge til grunn for at sosiale bånd skal kunne sies å gi en høyere grad av lojalitet. Man må imidlertid ikke se seg blind på å velge en fremgangsmåte basert på transaksjon eller relasjon på basis om det faktisk er mulig i den konteksten man er i. Ser vi på en artikkel skrevet av Chiao, Chiu og Guan (2008) finner man at relasjonsmarkedsføring hovedsaklig har kommet frem gjennom et bedriftsperspektiv, noe som ikke reflekterer hele sannheten. Og som konsekvens av dette ikke vært nok fokus på hva kunden faktisk ønsker. Ironisk nok siden alle bedrifter hevder at kunden er utgangspunktet i bedriftens eksistens. I utgangspunktet tar denne oppgaven for seg bedriftens synspunkt på hvordan kundetilfredshet og relasjoner påvirker lojalitet. Forfatterne har imidlertid et mål å skape en helhetlig fremstilling av problemstillingen. Siden oppgaven i stor grad analyserer ulike kundebehov vil denne delen av oppgaven fungere som et solid utgangspunkt for tolkningen av de resultater som blir presentert i analysen.

### 3.5.1 Ulike kunder

Tradisjonelt sett oppfattes konflikten mellom tilhengere av transaksjons- eller relasjonsmarkedsføring noe som bedrifter bør være opptatt av. Det er imidlertid bare halve ligningen. I følge Chiao, Chiu og Guan (2008) har man benyttet seg av feil perspektiv, for mens bedrifter forsøker å skrike høyest hvordan de fokuserer på kundene gjennom å etablere relasjoner til enhver kunde, har man utelatt å utforske hva kunden faktisk ønsker. De peker på hvordan debatten ikke bør omhandle om organisasjoner er relasjons- eller transaksjonsorienterte, men om kundene er det. Chiao *et al* (2008) peker på hvordan opplevd tilfredsstillelse og tillit varierer fra kunde til kunde. Der de mener at kundetilfredshet i hovedsak vektlegges tyngre av transaksjonsorienterte kunder, mens samhandling med kunden og sosiale bånd vil ha en større effekt på relasjonsorienterte kunder, når man ser på utviklingen av lojalitet.

For at bedrifter skal skape lojale kunder, som verdsetter tilfredshet høyest, blir dermed avhengig av foretakets evne til å levere god verdi for pengene, samt levere til de forventningene som kundene stiller til tjenesteleveringen (ibid). Møter man dermed ikke forventningene vil utfallet av transaksjonen ha konsekvenser for kundens ønsker om gjenkjøp når den tiden kommer. Sosiale bånd kan da tenkes å ha en mindre effekt hvis bedriften ikke klarer å skape nok tilfredshet hos kunden.

Relasjonsorienterte kunder vil, i følge Chiao *et al* (2008), hovedsakelig bruke andre kriterier når de vurderer sitt kundeforhold til bedriften. Hvilken grad av tillit som har oppstått mellom bedriften og kunden vil da være en bedre pekepinne på hvilken grad av lojalitet som vil oppstå fra kundens side (ibid). Mens man i hovedsak har fokusert på hvordan blant annet servicekvalitet påvirker kundetilfredshet, har man i for liten grad utforsket hvordan kvalitet påvirker den tilliten som kunder føler ovenfor en bedrift. Blant annet Morgan og Hunt (1994) peker på hvordan tillit er en nødvendighet skal man etablere en relasjon til kunden. Mens slik tillit virker å være mindre viktig for transaksjonsorienterte kunder, er den essensiell når kunden vurderer hvor verdig bedriften er deres lojalitet (Ciao et al, 2008).

Man ser dermed hvordan det virker som at transaksjonsorienterte kunder vurderer gjenkjøp gjennom hvor mye kvalitet de mottar per krone som de har betalt og hvordan dette måler opp



mot deres forventninger til tjenesten. Mens på andre siden har vi de relasjonsorienterte kunder som verdsetter den tilliten som bedriften skaper når de leverer varene til forventningene som kundene har. Eksempelvis er det mange som vil betale minst mulig for et nytt bad og kommer gjerne tilbake til den bedriften som klarer å levere, så fremt de er billigst neste gang også. Mens andre kunder verdsetter det å vite at ved å benytte seg av den samme bedriften så er man tilnærmet garantert det badet man ønsker seg siden bedriften har vist seg å være sterk faglig og kunden er dermed trygg på at det ikke vil oppstå noen overraskelser underveis.

### 3.5.2 Sosiale barrierer: hvor sterke er de?

Innenfor relasjonsmarkedsføring kan man ofte se på verdien av relasjonen som hvilket fordeler som de deltakende parter oppnår ved å fortsette sitt samarbeid (Morgan og Hunt, 1994). I følge Sheth og Parvatiyar (1995) består disse av både håndfaste og uhåndgripelige elementer. De fordyper det med hvordan det eksempelvis kan være rabatter, medlemskap som gir unike fordeler samt reduserte kostnader for begge parter (ibid). I eksempelvis frisørbransjen kan man se tendenser til lignende der kunder blir tilbudt produkter til redusert pris dersom man er en stamkunde ved og benytter seg av tjenesten regelmessig.

I motsetning til slike fysiske og lett forståelige gevinster ved å vedlikeholde en relasjon mellom firma og kunde, har vi også bonuser som er vanskeligere å måle verdien på. Dette kan være av en sosial eller følelsesmessig karakter der bedriften og forbrukeren opplever relasjonen som fordelaktig på ikke-fysisk plan (ibid). I hotellbransjen ser man eksempler på medlemsprogrammer der kunder blir belønnet med ulike fordeler som for eksempel arrangerte utflukter og vin smaking dersom man benytter seg av hotellets tjenester på en noenlunde regelmessig basis. For en forretningsmann som er borte fra familien 100 dager i året vil dette kunne tenkes være noe han setter pris på. Enda slike følelsesmessige bonuser har blitt anerkjent som en av nøklene i relasjonsmarkedsføring har det blitt overraskende lite forskning på området. Det virker riktig nok som at forskere er innforstått med effekten av mennesker og følelser men utelater å gjøre utforske videre på denne forbindelsen og hvordan den påvirker relasjoner. (Barnes, 1997). Fokuset på håndgripelige fordeler med har kanskje ført til at man har glemt den emosjonelle delen av ligningen (ibid).

### **3.6 Oppsummering av teori**

Som vi har fått presentert i teoridelen av oppgaven synes markedet i dag å være over gjennomsnittlig interessert i hvordan man på best mulig måte kan sørge for at kunden kommer tilbake samt prater pent om dem på til venner og bekjente. Det blir kritisk å kunne identifisere de faktorene som man mener er viktigst for kundetilfredshet og hvordan dette påvirker kundenes forhold til bedriften. Sammen med et fokus på å levere gode tjenester til kundene er ingen feilfri og dårlige leveringer vil oppstå, det blir da i første omgang viktig for bedriften å kunne gjenopprette tilliten til kundene gjennom gode rutiner på klagebehandling. I verste fall forlater forbrukeren bedriften utilfreds uten å si ifra til foretaket om hvilke områder man oppfattet som manglende.

I slike situasjoner der bedriften ikke har mulighet til å rette opp sine feil vil strukturelle og sosiale bånd en ha kritisk funksjon som siste hinder mot et bytte til konkurrentene. Det er imidlertid viktig at slike bånd regnes som positive for kunden. Med det mener man hvordan relasjonen mellom kunde og ansatt skal sees på noe som gir merverdi til kunden, enten i fysisk- eller immateriell form. Bakgrunnen for dette er hvordan kunden opplever sterke negative bånd, eksempelvis høye monetære kostnader, som en plage som han gjerne klager om til sine bekjente. Det blir imidlertid en utfordring, for firmaer i forbrukermarkedet, å kunne identifisere hvilke kunder man kan utvikle en relasjon til og hvilke situasjoner man bør benytte seg av en mer standardisert strategi for å drive lønnsomt.

## 4. ANALYSE

Formålet ved denne delen av oppgaven er å presentere funnene som er gjort fra den kvalitative datainnsamlingen. For deretter å sette dem opp mot eksisterende teori for å få ny innsikt i bedriftenes tankegang og hvordan dette korrelerer med dagens forskning. Med dette utgangspunktet vil vi forsøke å gi anbefalinger omkring den enkelte kontekst for hvordan bedrifter i lignende situasjoner kan benytte seg av liknende defensive strategier. Funnene vil bli presentert etter bedrift og tema der vi diskuterer de ulike synspunktene som frisør, rørlegger og hotell har. Inndelingen av temaer er basert på intervjuguiden og den etablerte teorien som er presentert i den tidligere delen av oppgaven. For å få frem hovedpoengene i fra intervjuene inn i analysen vil vi presentere utsagn fra bedriftene i *kursiv*.

De fleste forskere mener hvordan det å kunne møte kunders forventninger til bedriftens produkter og tjenester bør være kjernen i bedriftens aktiviteter hvis man ønsker gjenkjøp fra kunden (Grönroos, 2007). En overgang fra en strategi basert på anskaffelse til bevaring av kunder presenterer dermed en signifikant vending i bedrifters innfallsvinkel mot å drive en lønnsom butikk. Vi har tidligere drøftet betydningen rundt evnen til å kunne identifisere de ulike kundebehovene og forventningene, som kunden stiller til bedriftens tjenester, for å kunne overleve i et hardt presset marked. Tider forandrer seg imidlertid og konkurransen tilpisser seg når bedrifter tar i bruk alle midler for å kunne bevare kundens gunst. Som vi har sett er mange bedrifter, med like mange ulike forutsetninger, opptatt av å etablere relasjoner til enhver person som kommer inn døra, som et ekstra insentiv til kunden for å forbli lojal. Dette er til tross for at mange forskere stiller store spørsmålstegn ved fremgangsmåtene som benyttes og effekten de har på lønnsomheten. For at bedriften skal kunne bestemme for en defensiv strategi basert på sosiale bånd kreves det, i følge blant annet O'Malley og Tynan (1998), en vurdering av i hvilken grad de oppfyller ulike kriterier omkring interaksjonen med kunden. Eksempler som vi skal se på i denne teksten er hvordan frekvens og varighet, samt andre interessante observasjoner ved samhandling, spiller inn på foretakets muligheter for å kunne knytte til seg kundene.

Vi blir dermed å presentere de tanker og erfaringer som rørlegger, frisør og hotell har gjort seg omkring bruken av relasjoner i den daglige driften. Vi diskuterer rundt potensialet for å kunne etablere relasjoner i de tre ulike kontekstene vi har tatt for oss, samtidig som vi ser på

hvordan verdier slike tilknytninger har for kunden slik at de sosiale kostnadene skal kunne betegnes som høye. Funn innenfor temaet kundetilfredshet, der det blir vist hvilke ulike faktorer som bedrifter legger vekt på ved sin servicelevering, blir også presentert for å kunne identifisere hvilke hygiene, lineære og attraktive faktorer som er sentrale i ulike situasjoner.

Intervjuobjektene og firmanavn er som nevnt tidligere, anonyme. Bakgrunnen for dette er hvordan vi oppfattet selve intervjusituasjonen som mer åpen der vi ser hvordan intervjuobjektet i større grad deler sine erfaringer, meninger og bedriftsstrategier som ellers ville vært utelatt ved offentlig tilgang.

## **4.1 Hotell**

Hotellet som vi har tatt for oss er en del av nasjonale konsern med god internasjonal standard. Deres fokus på kvalitet og relasjoner til kundene er kjernen i deres forretningskonsept. Hotellet er i tillegg et av de dyreste i området. Informanten vi intervjuet er direktøren ved hotellet noe som skulle sikre mest mulig informasjon. Det imidlertid viktig å være klar over at informanten, i en intervjusituasjon, kan ha tendenser til å pynte på sannheten og gi svar som er teoretisk korrekt som ikke nødvendigvis reflekterer virkeligheten selv om at det er anonymt.

### **4.1.1 Muligheter for relasjoner i hotellbransjen**

Vi vil her ta for oss hvilke kunder og situasjoner som hotellet mener er passende til å bruke en relasjonell fremgangsmåte for å fremme lojalitet. Vi ser imidlertid hvordan funn fra blant annet Hemmington og Bowie (2008) tyder på at de fleste hoteller bruker en metode basert på transaksjoner og mest mulig verdi for den prisen som kunden betaler for oppholdet. Dette står i sterk kontrast til mentaliteten i hotellkonsernet som vår studie tar utgangspunkt i der vi blir møtt med: *"Vi er i relasjonsbransjen. Rett og slett."*

Siden det meste er avhengig av kontekst ba vi direktøren begrunne sitt utsagn for å kunne identifisere målgruppen og basisen som er brukt for å kunne benytte seg av en strategi basert på relasjoner:

*"En typisk gjest som bor på dette hotellet er mann, 47 år, har godt over 50 reisedøgn i året. Han reiser ikke til Bodø og tror han skal få roomservice og egg og bacon. Dette er en profesjonell hotellbruker, som vet hva han vil ha, og han ønsker å bli sett, fordi han reiser alene, er vekke fra kone og barn, venner og familie, han er ferdig med den første forelskelsen med hotell, og synes hotell er et nødvendig onde som han er nødt til å ha for å jobbe. Det er ikke spesielt sexy for han å bo på hotell. Han er dermed kontaktsøkende, og slår gjerne til når han ikke jobber, fordi han har lyst å snakke med folk. Det er ensomt å bo på hotell. "*

Som vi ser virker kunden interessert, etter hotellets oppfatning, i å kunne ha interaksjoner med bedriften der muligheten for å kunne etablere en relasjon kan tenkes å være tilstedet. Men som vi har drøftet tidligere i oppgaven har blant annet Gruen (1995) stilt seg meget kritisk til relasjoner i en forbruker kontekst, der han mener at relasjoner ofte blir enkle og overfladiske uten å ha den bindende effekten som etterlyses ved sosiale bånd. Dette er direktøren imidlertid uenig i og forteller om hvordan dette hotellet var nær å bli lagt ned, men med et nytt fokus på relasjoner har de klart å snu trenden og skape en lojal kundebase:

*"Vi har et gjenkjøp på ca. 48 prosent."*

Der vi får vite at noen av triksene som de ansatte benytter, som har vist seg å være effektive, er datasystemer for å kunne kartlegge kundens behov:

*"[...] gjesten ble liggende å fryse hele natten fordi rommet var kaldt. Da kan man lagre denne informasjonen, for å sørge for at dette ikke skjer igjen."*

Men i hovedsak gir det bedriften mulighet til å skape et varig inntrykk på gjesten:

*"Hvis en gjest sjekker ut og sier at neste gang vil han bo på rom 101, fordi han synes dette var et fint rom, så skriver vi i profilen hans at han ønsker rom 101 neste opphold. Når personen da kommer neste gang og vi spør om han vil ha rom 101, vil han da bli vår for alltid."*

I tillegg til:

*"[...] noen med individuelle avvik, for eksempel at rommet skal være rødt. Disse kravene vil bli oppfylt hvis vi har muligheten. Dette er ting som oftest blir lagt i profilen til kunden slik at vi vet det til neste gang. Vi har også gode systemer på når gjestene våre har bursdag. Dette følger vi dem opp på. Både en sms fra oss privat hvis de ikke bor her da, men hvis de oppholder seg på hotellet vil vi fylle rommet opp med ballonger, kake og lys. Vi vil synge til dem i spisesalen. Altså gjør vi mye for å berøre dem."*

Men hva gjør hotellet med de kunder som ikke tilbringer nok tid på hotellet, gjennom eksempelvis en enkelovernatting eller lignende, for at en relasjon skal bli etablert?

Intervjuobjektet svarte noe overraskende på hvordan hun mente, etter vår tolkning, at det ikke var mye som skulle til:

*"[...] jeg surrer rundt under frokosten med kaffekannen og rydder litt på bordene. Da kan jeg se hvem som bor på hotellet og kan ta en liten part med gjestene. På dem måten får jeg disse relasjonene. Det er ikke fordi jeg synes det er spesielt artig å ta på et forkle klokken 8 om morgenen og rydde bord, men det er ekstremt viktig., og etter hvert er dette blitt en av de beste tingene jeg gjør om dagene."*

Noe som ser ut til å stride med funn, som Grönroos (2007) har gjort, hvor det kan sees på som kritisk med gjentatte interaksjoner for at en relasjon skal kunne ha en effekt. Også Gruen (1995) støtter opp om dette der han mener at slike typer interaksjoner, korte og upersonlige, sjeldent fører til en sterk kontakt mellom to personer.

Vil da en defensiv strategi basert på å skape sosiale bånd gjennom relasjoner da vise seg å være noe flere hoteller kan basere seg på? Resultater fra Hemmington og Bowie (2008) viser imidlertid hvordan ledere av mindre hoteller var mer relasjonsfokuserte mens når de flyttet til større hoteller ble det naturlig å fokusere på standardisering av tjenestene for å fremme lojalitet. Mens hotellet som ble brukt i denne undersøkelsen riktignok er av en internasjonal kaliber, med en samkjørt strategi på sine hoteller, vil man kunne anta at man tilpasser den til den konteksten hotellet befinner seg i. Som i dette tilfellet er i en by av mindre størrelse, interessant nok rapporterer vår informant at hotellet har mellom 20-30 000 kunder å forholde

seg til, mens det vil være rimelig å tro at Hemmington og Bowie (2008) muligens baserer seg på større markeder med større gjennomstrømning av gjester. En defensiv strategi basert på sosiale kostnader, selv i konsumentmarkeder, vil da kunne antas å være en mulighet.

#### 4.1.2 Verdi av relasjonen til hotellet

Som nevnt tidligere må begge parter kunne oppfatte relasjonen som nyttig gjennom håndfaste- eller immaterielle verdier som virker fordelaktig for begge parter (Sheth og Parvatiyar, 1995). Siden bedriften bruker lojalitet og kundens fremtidige forretninger som motiv, må også kunden bli presentert med elementer som gir verdi ved opprettholdelse av kundeforholdet med hotellet. Første utfordring til hotellet ble å kunne klarlegge hvilke fordeler som ble oppfattet som verdifull blant kundene for å på en best mulig måte kunne planlegge sin virksomhet rundt disse. Den største gevinsten, i følge direktøren, ved å bo på deres hotell var hvordan de regelmessig engasjerte gjestene i ulike aktiviteter:

*"I forhold til relasjoner har vi mye gjesteaktiviteter. Jeg inviterer gjestene i alle fall 2 ganger hver måned på vin kveld der jeg spanderer vin på alle, da går jeg rundt og skjenker vin på hotellet om kvelden."*

Der vi også fikk høre hvordan ledelsen og de ansatte ved hotellet aktivt involverer seg med gjestene forutenom de formelle møtene ved resepsjonen og lignende:

*"Eller har vi brukt å ha quiz i baren, der vi spanderer litt øl og popkorn. Vi har også hatt spa kveld, der vi inviterte gjestene på spa. Mannfolkene sitter da her med grønn ansiktsmaske og vi ansatte er der med dem og prater med dem. Ellers bruker vi å ta med gjester på bowling, kino. Vi skaper mange arena, og da er det vi i ledelsen som er med på dette. Vi blir da kjent med dem, og vi snakker med dem, og slik skaper vi disse relasjonene."*

Vi ser dermed hvordan relasjoner for kundene i denne settingen har med seg en verdi som de, i følge direktøren, setter stor pris på. Dette var i følge hotellet kjernen i den defensive relasjonsstrategien, der deres aktive innsats for å hindre at gjestene skulle føle seg ensom ved deres hotellopphold, og kunne oppsummeres med :

*"De ønsker som sagt å bli sett, og vi ser dem."*

I tillegg til de immaterielle relasjonsfordelene pekte hotellet på hvordan forutsetningen for at mange kunder valgte å forbli lojale mot akkurat denne kjeden var hvordan bonuspoeng program førte til at det ble litt rimeligere å benytte seg av det samme hotellet ved behov for gjentatte besøk:

*"Det jeg tenker kan være grunnen er at det er dyrt å bo hos oss. Hvis man ikke har bonuskort hos oss vil det bli dyrt. Men de som vi har avtaler med vil komme tilbake igjen og igjen. Det er de vi ikke har avtale med som vi ser at inngangsprisen blir for høy. Dette har vi fått tilbakemeldinger på, at de gjerne vil bo her flere ganger, men prisen er for høy. Hvis de spør da om vi kan gå litt ned i pris, gjør vi dette av og til. [...]det viktigste er nok X-kortene, som gir bonuspoeng. Men dette er jo noe hele kjeden har. Dette er en sterk driver."*

Man ser dermed hvordan "value for money" i en håndfast tilstand fortsatt spiller en signifikant rolle for mange gjester ved vurdering av fast overnattingssted. Dette ser tilsynelatende ut til å være trenden uten unntak selv med de kontaktsøkende stamgjestene ved hotellet. Mange forskere og praktikanter innen relasjonsmarkedsføring peker riktignok på hvordan slike lojalitetskampanjer med bonuskort og rabatter sjeldent fungerer som relasjonsfremmende tiltak. Direktøren ser derimot ut til å være uenig med dette og peker på hvordan mennesker ofte bruker pris for å begrunne sine valg. Dermed gir dette kunden et ekstra insentiv til å benytte seg av den samme leverandøren flere ganger istedenfor å skifte hotell ved ethvert behov for en overnattingsløsning.

### **4.1.3 Kundetilfredshet ved hotell**

Resultatene ved foregående diskusjon ser ut til å tilsa at hotellkunder som verdsetter en relasjon dermed ser ut til å stille lavere krav til hvordan verdi, forutenom de sosiale båndene, man får gjennom å bo på et hotell. I hvor stor grad er vanskelig å si, forhåpentligvis vil kommende diskusjon gi en klarere indikasjon på de faste gjestenes forventninger til hotellets tjenester.



Blant annet direktøren ved hotellet der intervjuet ble foretatt kommer med følgende utsagn da hun ble bedt om å fortelle om de viktigste elementene som hun mente måtte være på plass for at kunden skulle unngå å bli misfornøyd med oppholdet:

*"Ja det som er kritisk er jo at ting er profesjonelt. Det må ikke være fritt for melk, de må ikke bli vekt når de ikke skal det, trådløst internett må fungere. De er ikke så nøye på rommene. De er mindre nøye på hvordan hotellrommene ser ut, men det må være rent. Det kan godt være gammelt og slitt, MEN det MÅ være rent. "*

Intervjuobjektet la også vekt på at dette er profesjonelle hotellgjester som har høye forventninger til hotellet som dermed i mye mindre grad tolererte feil ved service levering. Der andre typiske hygiene faktorer var:

*"Det verste som kan skje er nok at det har skjedd en feil med bestillingen, slik at man ikke finner gjesten i bookingsystemet. "*

Dette var noen av hygiene faktorene som, etter vår oppfattelse, minimum ble forventet av kunden der svikt på dette området mest sannsynligvis fører til at kunden forlater hvis feilen ikke blir rettet opp på riktig måte. Dette ble også bekreftet ved når direktøren forteller hvordan:

*"[...] sjekker inn en gjest på et skittent rom, blir han forbannet [...]"*.

Ut i fra dataene som ble samlet inn ser man tendenser til hvordan de ansattes holdninger og serviceinnstilling ovenfor kunden kan betegnes som en lineær faktor, der man blant annet ser hvordan en god levering fikk en positiv effekt mens en dårlig utførelse førte til veldig negative følelser hos kunden. Direktøren pekte på hvordan det var helt avgjørende spesielt når man står ovenfor situasjoner der *"kunde er forbannet"*:

*"I slike tilfeller har de ansatte i resepsjonen all myndighet til å gjøre gjesten fornøyd før han drar. Om det så koster oss en Stratos fra minibaren, eller om det koster oss et spaopphold for gjesten og konen hans så kan mine ansatte gjøre den avgjørelsen. Det verste en kunde hører, inkludert meg selv, er at de må vente til sjefen kommer på jobb på mandag. De ansatte må ta*

*en avgjørelse, koste hva det koste vil. Hovedpoenget er at kunden blir fornøyd. Avgjørelsen kan være feil, den kan være "overkill" eller "underkill", men det kan man snakke om senere. Det verste er å ikke ta noen avgjørelse i det hele tatt."*

Litteraturen er relativt konsistent på dette området der man argumenterer for hvordan en god klagebehandling fører til en mulig positiv reaksjon fra kunden, mens det motsatte er tilfellet ved en mangelfull prestasjon. Mens man ser hvordan relasjonsorienterte kunder ser på kontakten med de ansatte som kilden til kundetilfredshet, skal man ikke vurdere de monetære insentivene som hoteller har muligheten til å gi hvis situasjonen er passende. Dette støtter direktøren opp om der hun forteller hvordan gjester reagerer veldig positivt overrasket når hotellet tilbyr dem en oppgradering ved det sjette oppholdet:

*"[...] da er man i hotellhimmelen."*

Det blir imidlertid å bruke slike attraktive faktorer sparsommelig med mindre bedriften ikke taper noe på selve bruken av disse. Hvis vi bruker eksemplet fra forrige utsagn kan man forestille seg at hvis hoteller som har ledig kan bruke muligheter til å overraske kundene på en positiv måte, såfremt utslaget det vil ha på bunnlinjen er tatt i betraktning.

## **4.2 Frisør**

Frisørbedriften vi tar for oss i denne delen av analysen er i likhet med hotellet kjent for sitt fokus på kvalitet og gode rykte. Det er imidlertid uklart om de er del av en større kjede. Prismessig ligger de over gjennomsnittet, noe som muligens utelukker en strategi basert på pris, noe som åpner for bruken av andre virkemidler for å opprettholde sin kundebase. Intervjuobjektet var daglig leder som uheldigvis var relativt lite involvert i den strategiske biten i organisasjonen men som kompenserte med en god beskrivelse av hva frisørene selv opplevde som viktig ved kundelojalitet.

### 4.2.1 Muligheter for relasjoner i frisørbransjen

Forbrukermarkedet kjennetegnes som sagt med store mengder kunder som bedriftene må forholde seg til, og hvordan det da kan være vanskelig å etablere en relasjon når interaksjonen med kunden ofte blir kort og upersonlig (Gruen, 1995). Det er imidlertid kritisk å identifisere kontekster der man har en mulighet til å etablere relasjoner. O'Maley og Tynan (1998) mener de mest sentrale elementene man må vurdere er i hvilken grad kunden er involvert man og hvor ofte man har interaksjon med bedriften. Når man da tar for seg relasjoner i en frisørkontekst er det viktig å tenke på at interaksjonen ofte er intens, det vil si pågående uten pause, i minimum 30 minutter og opp til flere timer. Frekvensen hos faste kunde kan også tenkes å variere fra et til flere titals besøk i året. Under denne undersøkelsen fikk vi vite at den gjennomsnittlige faste kunden hadde en frekvens på rundt ti besøk per år. Noe som vi antar vil kunne klassifiseres som en relativ høy frekvens på møtene mellom kunde og bedrift, kombinert med lengre interaksjoner kan man anta at kravene til O'Malley og Tynan (1998) er møtt.

Ved etableringen av sosiale barrierer for kunden forteller daglig leder på hvordan de forsøker å skape et godt inntrykk hos kunden, gjennom bruk av datasystemer. Denne formen for datalagring ble dermed grunnlaget for etablering av kontakt med kunden:

*"Alt av kundelister hos oss foregår på data, slik at vi kan gå inn på hver kunde og skrive et kartotek. Det er slik at man har så mange kunder at man klarer ikke å huske hva vi pratet om med alle kundene eller hva de jobbet som, så derfor kan vi skrive dette inn under navnet deres. For eksempel: jobber som sekretær og ha bodd i Bodø i 15 år, har to barn og skal på ferie til Kreta i sommer. Det blir på en måte en slags jukselapp, slik at neste gang kunden kommer så kan man spørre om hvordan de eksempelvis de hadde det på ferie i Kreta. Kunden blir jo litt satt ut over at man husker det, og føler seg litt spesielle fordi de føler at du bryr deg om dem."*

Man ser hvordan frisørbedriften i utgangspunktet har en lignende strategi som hotellet, som ble presentert tidligere, ved å "bry seg om kunden". Denne typen metoden vil kunne tenkes å ha en effekt på relasjonsorienterte kunder som søker kontakt. Den daglige lederen presiserer imidlertid hvordan ikke alle kundene er interessert i å etablere en relasjon når:

*"Det kan bli det veldig ubehagelig for både frisør og kunde. Men man merker fort om en kunde ikke vil snakke, og det er jo de som sier ifra også. Da kan man skrive dette i kartoteket til neste gang."*

Men der hvor praten flyter fritt og man engasjerer seg i hverandres liv virker det som potensialet for etableringer av et gjensidig forhold til kunden er til stede.

*"Det er jo litt slik at man ser på personen som en venn. I hvert fall med enkelte, kan man bli skikkelig glad i dem. Ofte nå man har kunder og farger håret, blir man ofte sittende noen timer og snakker og det fører jo til at man selv åpner seg mer og. Det er viktig med en gjensidig kommunikasjon. At man begge deler livserfaring og ikke bare kunden. Det fører til at også kunden får en god relasjon til oss og ikke at bare vi får en god relasjon med dem."*

Dette er noe som er meget ukarakteristisk for konsumentmarkedet slik det fremstilles av relasjonsmarkedsføringskritikerne. Man ser da hvordan noe av det som bedriften da må fokusere på er å gi kundene et best mulig ferdig resultat fremfor å fokusere på selve prosessen på de kunder som ikke ønsker en relasjon. Men for resten av de faste kundene virker det, i følge intervjuobjektet, som at opplevelsen av å være til frisøren gir signifikant verdi utover det ferdige resultatet og dermed også ha potensialet for dannelsen av sterke sosiale barrierer.

Skal man vurdere effekten av strategien, ved relasjonsorientert drift, kan muligens hvilken grad av gjenkjøp bedriften nyter godt gi en pekepinne. Frisørbedriften som var utgangspunktet for denne undersøkelsen viser imidlertid hvordan en slik strategi har fungert i praksis der deres resultat har vært:

*"Men for det meste er det faste kunder vi har, jeg vil tippe at omtrent 70 % av kundene våre er faste kunder."*

#### 4.2.2 Verdien av en tilknytning til frisøren

Når bedrifter vurderer potensialet for dannelsen av tilknytninger til kunden, er det også viktig å ta for seg hvordan disse skal kunne opprettholdes. I følge Grönroos (2007) vil gjentatte interaksjoner mellom ansatte og kunde føre til en viss grad av relasjon, uavhengig om kunden ønsker det eller ei. Styrken på dette båndet varierer imidlertid etter hva kunden oppfatter er fordelene ved opprettholdelse av en slikt bekjentskap. Daglig leder forklarer kort hovedtrekkene ved deres strategi:

*"Det viktigste må jo være at kunden føler at du er der for han/henne, at man faktisk lytter og hører på hva de vil ha. At man skjønner hva de mener og vil med håret. Men vi er jo litt hobbypsykologer også, så man må jo bare lytte. Ofte kan kunden bli fornøyd bare ved at du hører på hva de har på hjertet, og det behøver ikke å ha noe med håret å gjøre heller. Mange kunder kommer til oss bare fordi de har en dårlig dag og bare vil prate*

Kjernen i kunde-ansatt bekjentskapet blir dermed reflektert gjennom hvordan flere kunder ikke nødvendigvis kommer inn for å ordne håret, men også grunnet deres relasjon med de ansatte:

*"For eksempel så hadde jeg en kunde som kom og sa til meg at dagen hennes hadde vært bare dårlig så da tenkte hun at nå må jeg til frisøren. Det var bare at hun måtte få frigjort all frustrasjonen og deretter var hun så fornøyd. I det tilfellet tror jeg håret kunne sett ut som det ville, for hun var bare så fornøyd at hun kunne komme og få ut det hun bar på."*

Noe interessant å merke seg er hvordan kunder som er kontaktsøkende i en hotellkontekst ser ut til å ha samme behov som frisørens kunder, bli sett og hørt ser ut til å være en fellesnevner ved relasjonsorienterte kunder.

### 4.2.3 Kundetilfredshet ved frisør

Siden behovene til kunder varierer ved besøk til frisøren, noen setter pris på en hyggelig prat mens andre bare er der for å få håret gjort, blir det viktig å kunne identifisere hvordan ulike deler av serviceleveranse påvirker kundens opplevde tilfredshet ved endt besøk. Resultatene var imidlertid magre, da bedriften virket mer opptatt med å fremme relasjoner til kundene.

Den typiske lineære faktoren som kom til syne under intervjuet var det endelige resultatet på håret, der et dårlig stykke arbeid førte til misnøye mens en god levering som regel endte med at kunden ble fornøyd. Et annet område som er verdt å nevne er hvordan behandlingen av klager fra kunder også ble vurdert som en lineær funksjon av kundetilfredshet. Noe som var interessant var hvordan bedriften var relativt lite fleksibel i sin klagebehandling men fortsatt hadde 70 prosent faste kunder.

*"Da gjør vi alt vi kan for å rette det opp, men det kommer jo selvsagt an på utgangspunktet. Hva som er et realistisk resultat. Det er for eksempel viktig at man før en avfarging forklarer for kunden før man begynner at antagelig vis kan resultatet bli annerledes enn det du forventer. Hvis de da etter fargingen ikke er fornøyde så har jo vi advart dem om hva som kan bli resultatet, og de er da nødt til å betale hvis de vil ha noe mer fordi det da vil gå utover den "avtalen" man hadde før behandlingen."*

Noe som da muligens betyr at bedriften sjeldent gjør feil leveringer eller at kundene ikke forventer mye ved reklamasjon. Det er mulig kunder har dårlig erfaring fra andre konkurrenter og at klager sjeldent fører frem. Dette virker som en subjektiv oppfatning som hver kunde har gjort seg som fører til at man dermed har forskjellige oppfatning rundt hva en slik klage skal føre frem til. Det generelle tipset som oftest gis av forskere er dermed å rette opp feilen som har blitt gjort, for å kunne maksimere kundetilfredshet og også unngå negativ vareprat kunder imellom, uavhengig av hvilke forventninger man tror kunden har.

### 4.3 Rørlegger

Rørleggerbedriften som ble utvalgt kan karakteriseres som et firma med et meget sterkt fokus på kvalitet og kundetilfredshet, der prisnivå var langt over konkurrentene. De er kjent for sin profesjonelle behandling av kundene samt utsøkte resultater på utformingen av bad.

Informanten ved rørleggerbedriften var fungerende markedsansvarlig med hovedansvaret for oppfølging av kunder og overse prosessen ved oppgradering av bad og andre større oppgaver.

#### 4.3.1 Muligheter for relasjoner i rørleggerbransjen

For å kunne analysere muligheten for å kunne stifte relasjoner med kunder blir som i de foregående kontekstene viktig å få frem de ulike områdene ved samhandlingen i lag med kunden. Ved de større prosjektene, bad og lignende, gikk interaksjonen med kunden gjerne over 4 til 6 uker, avhengig av størrelsen på prosjektet, hvor erfaringen til intervjuobjektet tilsier at en relasjon til kunden sjeldent uteblir:

*"[...] det kommer nærmere automatisk grunnet at det er mye tett kommunikasjon i gjennom denne prosessen og det blir da vanligvis utviklet en relasjon. Og på slutten ved overlevering at man kommuniserer med kunden og forsikrer seg om at alt er som han ønsker. [...]"*

Noe som har en sterk korrelasjon med Grönroos (2007) sin oppfatning av hva som kjennetegner relasjonsmarkedsføring der begge parter aktivt deltar i verdiskapningen fremfor at selger tar overhånd og kunden bare mottar (ibid). I tillegg kan produktene som rørlegger selger kunne antas å betegnes som høy involvering:

*"Vi opplever som regel at folk er veldig opptatte av utbygging av bad og føler samtidig et eiendomsforhold og man blir da automatisk involvert (fører til kommunikasjon). Vi føler begge (kunde og ansatte som jobber der) at man bygger noe sammen, som ser ut til å skape relasjoner. "*

Blant annet O'Malley og Tynan (1998) peker på hvordan en kombinasjon av høy involveringsprodukt og kontinuerlige kommunikasjonen mellom kunde og ansatt er det som

må ligge til grunn for å kunne danne gode relasjoner i forbrukermarkedet. Vi ser da hvordan bakgrunnen relasjoner i rørleggerbransjen, der man har lengre prosesser med en langvarig interaksjon med kunden samt et produkt som kan regnes å bety mye for kunden, oppfyller de kravene forskere mener er kritisk for at de sosiale båndene skal kunne ha ønsket effekt.

#### 4.3.2 Verdien av en relasjon til rørlegger

Ved intervjuet av rørleggerbedriften ble det i hovedsak fokusert på høy involveringsproduktet: bad. Konversasjonen resulterte i informasjon som viste antydninger til at den vanligste gjenkjøpsraten var på rundt 5 år. Noe som reflekterte hvor lang ventetid man kunne vente seg før et større oppdrag, fra samme kunde, ble etterspurt. En god tilknytning til bedriften, ved en tjeneste av slikt omfang, presenterer dermed ulike utfordringer enn de ved hotell og frisør. Dette kan begrunnes med hvordan produkter som har høy involvering har tendenser til å resultere i en form for tillit hvis leverandøren utfører et godt stykke arbeid ved risikofylte prosjekter (Morgan og Hunt, 1994). Informanten fokuserer spesielt mye på hvor sentral rolle de ansatte, som er ute på befaring hos kunde, spiller når det skal etableres tillit hos kundene:

*"Basisen er det faglige, deretter har vi folk som kan oppføre seg og skape en kommunikasjon med kunden og få ut og av kunden hva han egentlig vil ha. Det å skape den tryggheten for at den mannen som kommer inn i huset at han er noen man kan stole på. At han kan det han kan det han skal gjøre, og han skaper det beste resultatet. Slik at den personlige framturen som skaper trygghet hos kunden er veldig viktig, spesielt at kunden kan stole på at den jobben som ønskes gjort blir utført som forventet."*

Dette er noe som, i følge informanten, er kritisk i byggebransjen siden den ofte er preget av medieoppslag med bedrifter og privatpersoner som ikke leverer varene som forventet. Frykt for at resultatet ikke blir som forventet er noe de fleste opplever, spesielt med høy involveringsprodukter, og det er da naturlig å ville beskytte seg mot det verste utfallet. Flere og flere ser utelukkende på pris ved valg av leverandør mens rørleggerbedriften selv, som er en av de dyreste i byen, opplever at mesteparten av deres omsetning består av gjenkjøp. Dette støtter opp omkring tillitsaspektet som mange forskere mener er nødvendig, for å skape kundelojalitet, i en slik kontekst (ibid).



Forutenom den etablerte tilliten til leverandøren og deres fagfolk, kommer det frem under intervjuet at kunden verdsetter bedriftens tidligere erfaringer med kunden:

*"Siden vi da har tegninger på tidligere arbeid som er nyttig hvis man da skal ordne på rom som er på siden av etc. slik at man vet hvor rørene ligger. Noe som kundene setter veldig stor pris på."*

Det virker dermed som at den faglige tilliten som bedriften utviser sammen med kunden, gjennom eksempelvis dyktige fagfolk, fører til kryss salg av produkter og tjenester. Det vil si en familie som har benyttet seg av firma X ved anledningen nytt bad dermed også benytter seg av mindre tjenester som eksempelvis skifte av toalett. Det virker imidlertid at den etablerte tilliten til leverandøren er det som i all hovedsak verdsettes når kunden vurderer relasjonen til de fagfolkene som han har hatt erfaring med tidligere. Noe som kanskje gir en indikasjon på hvor sterke båndene mellom ansatte og kunde kan man se ved utsagnet:

*"Det går veldig mye på personer, pga de har knyttet bånd til enkeltpersoner. De blir ofte forbauset når man fortsatt er der etter 10-15 år [...]"*

### **4.3.3 Kundetilfredshet ved rørlegger**

Innen rørleggerbransjen virker kvalitetsarbeid, som står til forventningene til kunden, som kjernen i serviceleveringen. Vi får blant annet vite hvordan hovedstrategi rørleggerbedriften benytter seg av og som resultat nyter godt av positiv vareprat blant kunder:

*"Vi mener at dette er noe vi skaper ved å følge opp kundene og ikke gi slipp på dem før de er 100 % fornøyd."*

Men hva verdsetter kunden, i tillegg til det ferdige resultatet, når han skal vurdere innsatsen til rørleggerbedriften?

Også i denne bedriften var det hvordan de ansattes adferd når de var ute noe som ble fremhevet som viktig (lineær faktor) for at kunden skulle bli fornøyd. Fra en teoretisk synsvinkel stemmer dette i stor grad med den tanken som Grönroos (2007) formidler der han

peker på hvordan hele bedriften må være kundeorientert og dagene der det var markedsføringsavdelingen som skulle fokusere på kundeservice er over.

*"Må ha dyktige fagfolk og våre er da bare håndplukkede folk. De skal jo tross alt inn i husene til folk, og det krever at de har ordentlige holdninger blant de ansatte. Må ha god adferd, pga er forskjell på de som er ute og monterer kontra de som er inne i husene. Slik at en kombinasjon mellom menneskelig framferd og den faglige kompetansen blir det viktig."*

Der han videre sier:

*"En av våre folk står med slippersene i hendene når han ringer på døra slik at han skaper et godt førsteinntrykk av å være klar til å ta fatt på jobben. Vi mener at å få den gode starten er veldig viktig, og det å hele tiden kommunisere med kunden omkring hvordan han vil ha jobben utført. Både store og små jobber. Veldig viktig å ha disse gode folkene, siden det er jo de som er ute hos kunden."*

Det er dermed konsistens med den etablerte teorien der man ser en sterk sammenheng mellom de ansattes adferd og kundens tilfredshet. Et annet område som ble fremstilt som lineært er om bedriften faktisk leverer det ferdige resultatet til riktig tid. Det mest interessante ble imidlertid hvordan kunden ofte hadde et dårlig inntrykk av byggebransjen og på det grunnlaget følte at de måtte overse prosessen for at tidsfrister bli overholdt. Dette foregikk også selv om at leverandøren hadde full oversikt og garanterte for at badet skulle være klart til avtalt dato. Det viktigste elementet ble dermed bedriftens evne til å kommunisere med kunden og forklare hvorfor utførelsen av jobben ville foregå på en spesifikk måte:

*"[...] å skape en god dialog med kunden, viktig også å møte presist noe som byggebransjen ikke har noe særlig godt renome omkring. Inntrykk av at vi ikke kommer når vi skal, og når vi er der så er vi der i 5 minutter. Er vanskelig å spå 3 uker frem i tid, og det kommer ofte flere jobber på en gang. Blir det da forandring i planene så orienterer vi selvfølgelig kundene om det. Noe som er veldig viktig."*

Det er liten tvil om at mangel på kommunikasjon blir negativt mottatt fra kundens side, men det imidlertid usikkert om god kommunikasjon med kunden omkring dette området vil føre til

høyere kundetilfredshet eller om det vil kunne regnes som en hygiene faktor. Kontinuerlig dialog virker derimot ikke som noe bedriften bør vurdere å utelate grunnet dens funksjon som regulator av kunders forventninger til resultatet, avklaring av misforståelser og forsvaring av kostnader som påløper:

*"Vi skal jo som sagt opp i pengeboka til folk, og det vi skal ta oss betalt for skal jo være etter hva vi har gjort da. For det er jo slik at noen sitter med stoppeklokke og passer på hvor lang tid våre ansatte bruker. Er jo slik at når vi er ute til våre kunder så skal vi ha betalt for er reise frem og tilbake, materiale og turer frem og tilbake mellom kunden og lager eksempelvis. Er veldig viktig at kunden er klar over dette og er noe vi må forberede kunden på. Noen ganger er det slik at en håndverker har vært der i 20 minutter og skrevet av 45 min og da har kunden ikke forståelse for hvorfor det er slik. "*

Han avslutter med å spesifisere hvordan, i tillegg til et godt resultat på badet, det alltid vil være viktig å fokusere på å oppføre seg profesjonelt. Der god kommunikasjon med kunden og passende adferd blant de ansatte alltid vil danne kjernen i enhver serviceleveranse innenfor rørleggerbransjen.

#### **4.5 Oppsummering**

I denne delen av oppgaven har det vært en gjennomgang av de tre ulike intervjuene studien har tatt for seg. Fokuset har vært på å identifisere potensialet bedriften har for utvikling av en relasjon til kunde, samt hvilken styrke de sosiale båndene kan tenkes å ha. Ulike faktorer som bedriften oppfatter som viktige med tanke på kundetilfredshet har også blitt gjennomgått. Bruken av noen av kriteriene som O'Malley og Tynan (1998) presenterer har vært en god pekepinne på hva som bedrifter må se på ved vurderingen om å etablere relasjoner i et forbrukermarked.

Det viktigste er imidlertid å forstå hvordan ikke alle foretak, selv om at de kjenner seg igjen på noen av momentene som har blitt presentert, nødvendigvis vil kunne dra nytte av å implementere relasjonsmarkedsføring i sin bedrift. I et forbrukermarked er det ofte ikke lønnsomt (tid, ressurser, mindre standardisering og lignende) å etablere en relasjon med alle kunder. I mange tilfeller er en fremgangsmåte basert på mest "value for money" best. Der

man ved å levere overlegen kvalitet, på de områder som man identifiserer som lineære eller attraktive faktorer for kunden, til en god pris vil oppleve at kunder kommer tilbake for å foreta gjenkjøp i tillegg til at de anbefaler tjenesten til bekjente.

## 5. KONKLUSJON

I dette hovedkapitlet vil vi ta for oss de funnene som har blitt gjort og hvilket mønstre man ser innen bedriftens muligheter til å etablere en relasjon til kunden samt hvordan rolle kundetilfredshet spiller i de ulike bedriftene. Deretter vil vi fokusere på hvilke praktiske implikasjoner denne oppgaven vil kunne tenkes å ha for andre bedrifter på forbrukermarkedet. Avslutningsvis vil vi gi forslag til videre forskning.

### *5.1 Diskusjon og implikasjoner*

Mens man tidligere i analysedelen konsentrerte seg om å drøfte funn, som ble gjort i den kvalitative delen til den enkelte bedriften, skal vi her sammenligne funnene som har blitt gjort. Vi skal deretter presentere hvilke praktiske bidrag denne oppgaven kommer med.

#### **5.1.1 Drivere av kundetilfredshet i ulike kontekster**

Hovedmålet ved den kvalitative undersøkelsen identifiseringen av hygiene, lineære og attraktive faktorer som man mente spilte inn kundens oppnåelse av forventninger. Ved bruk av en kvalitativ metode ble det avdekket flere områder man mente var viktig å være klar over ved serviceleveringen. Siden undersøkelsen tar for seg bedriftens subjektive vurdering og erfaringer, fremfor hva kunden faktisk mener, er viktig for å kunne levere til kundens forventninger innenfor de ulike områdene (hygiene, lineær, attraktiv).

Hovedfunnene ved undersøkelsen tyder på at kundetilfredshet, gjennom oppfyllelse av forventninger til lineære og hygiene faktorer, er et minimum for at kunden skal forbli lojal mot bedriften. Funn som har blitt gjort indikerer også en korrelasjon mellom dannelsen av tillit til bedriften og kundetilfredshet, der dette er spesielt relevant for relasjonsorienterte kunder, som diskutert tidligere i teorikapitlet.

*Forventninger til hotellet*

Eksempelvis er minimumsforventningene til forretningsfolk ved et opphold på hotellet: en problemfri hverdag. Innsjekkingen skal gå uten problemer og rommene skal være klare når gjesten ankommer. Regelmessig brudd på disse reglene vil, i følge undersøkelser ved hotellet, føre til at kunden forlater slutter å ta i bruk hotellets tjenester, uansett hvor god relasjonen til de ansatte ved hotellet er.

*Forventninger til rørleggere*

Byggebransjen sliter, i følge intervjuobjektet, med mistillit blant mange folk i området. Dette fører til at kundene stiller høye krav og forventer at resultatet på badet blir som forventet. I dette intervjuet får vi frem hvordan det å levere et godt resultat fører til etableringen av faglig tillit til leverandøren, som igjen fører til etableringen av en positiv relasjon (Morgan og Hunt, 1994). I en situasjon der kunden oppfatter risikoen ved leveringen som relativt høy (bekymret for at badet ikke blir som ønsket), virker resultatet av den ferdige leveringen som den viktigste pekepinnen på kundelojalitet. Intervjuobjektet peker også på hvordan adferden til de ansatte fører til et positiv inntrykk av bedriften. Det er indikasjoner som viser at folk forventer en profesjonell opptreden der oppfyllelsen av disse forventninger ikke nødvendigvis sikrer en lojal kunde. Profesjonalitet kan dermed muligens sees på som en hygiene faktor i for rørleggerkunder.

*Forventningene til frisørene*

Synet på kundetilfredshet i frisørbransjen virker i større grad delt enn det rørleggerbransjen rapporterer. Der man ser hvordan noen av kundene kommer for selve opplevelsen og den gode praten, mens andre kommer i hovedsak for å klippe seg til en billigst mulig penge. Bedriften melder om at de kundene som er interessert i å danne relasjoner med de ansatte oftere vurderer håret som en hygiene faktor. Det vil si at hvis at et godt resultat på håret ikke nødvendigvis fører til en lojal kunde, mens man ser hvordan samhandlingen med kunden oppleves som en lineær sammenheng og presenterer dermed en mulighet som kan føre til gjenkjøp.

### 5.1.2 Relasjoner

Tar man for seg potensialet bedrifter har for å kunne skape sosiale barrierer for kunden, for å øke gjenkjøp fra kunden, er viktig å ta for seg hvilke faktorer som spiller inn. Blant annet O'Malley og Tynan (1998) peker på hvordan type tjeneste som skal leveres står sentralt. Er leveransen preget av høy involvering fra kundens siden, legger dette i større grad til rette for muligheten for bedriften å benytte seg av defensiv strategi basert på relasjoner (Morgan og Hunt, 1994). Slike produkter stiller oftest et krav til leverandøren om faglig kompetanse, siden det kan tenkes at det foreligger en viss risiko til resultatet av leveringen, noe som antyder at tilliten som kunden har til firmaet dermed spiller en signifikant rolle. Alt tatt i betraktning bør foretak også være oppmerksomme på hvordan hvilken grad av involvering som kunden vurderer produktet å ha, er en subjektiv vurdering. I en frisørkontekst vil det si at noen kunder verdsetter det endelige resultatet på håret meget høyt, mens andre ville vært fornøyd bare det blir kortere. Sistnevnte vil dermed, i følge teorien, ikke stille like store krav til den faglige tilliten, mens det motsatte ville vært tilfellet for den personen som utviser en høy grad av involvering. Dette er et eksempel på hvordan kunder, selv med relativt like behov, har totalt ulike grunnlag for etablering av en relasjon.

Pris kan i tillegg tenkes å spille en vesentlig rolle der man finner at rørleggere ofte er relativt dyre i forhold til frisører. Noe som dermed også medfører en bedre mulighet for etableringen av sosiale bånd med bakgrunn i hvordan pris kan tenkes å ha en korrelasjon med hvilken grad av involvering kunden føler ovenfor produktet. Dette ble påvist i analysen av rørleggerbedriften der man opplevde hvordan kunder ofte følte en dyp involvering og interesse for et best mulig resultat. Den usikkerheten som følger med den høye prisen, siden man kan tenkes å være bekymret for at man skal betale dyrt for et dårlig resultat, er da med og skaper sosiale barrierer ved neste valg av installatør av bad. Dette kan begrunnes med hvordan den tilliten som har blitt skapt med kunden kan tenkes å fungere som en faktor som reduserer usikkerheten som kunden føler ovenfor ombygningen av nytt bad. Noe som kan tenkes å ende med valg av leverandør faller på det valget som har lavest risiko fremfor lavest pris. Det vil dermed være interessant å forske videre på pris elastisiteten i høy involveringsprodukter for å kunne få med seg et klarere bilde på dette området.

Høy involvering er likevel ikke noe som nødvendigvis må foreligge, men som oftest bør, hvis man skal kunne ha muligheten for å kunne etablere en relasjon. Blant annet innen hotellbransjen fyller relasjonen en annen rolle enn en garanti på faglig kompetanse men heller som en del av servicen og kundens behov ved overnattinger. Også her er det viktig å kunne identifisere kundebehovene, som fremstilt ved hygiene, lineære og attraktive faktorer, før man tar i bruk en strategi som er basert på relasjoner. Her ser man imidlertid hvordan mange kunder opplever hotellopphold som ensomme og dermed søker kontakt. Ved å etablere en kontakt mellom de ansatte og gjesten fører dette til høyere kundetilfredshet, noe som har blitt lite behandlet i den akademiske litteraturen. Man ser den samme effekten på kunder som går til frisøren der det eneste behovet er ønsket om å ha noen å prate med om dagen sin. Man skal imidlertid være kritisk til validiteten til det sistnevnte funnet der dette ikke nødvendigvis reflekterer den gjennomsnittlige relasjonsorienterte kunden innenfor en frisørkontekst.

Andre faktorer, enn hvilken grad av involveringen og et behov for kontakt, kan tenkes å være hva som karakteriserer samhandlingen mellom kunde og ansatt. Hvilke krav til frekvens og varighet ved interaksjonen kan man regne med spiller inn på muligheten for å danne relasjoner?

### *Rørlegger*

I rørleggerbedriften fikk vi presentert hvordan det ble dannet sterke relasjoner, der kunden kom tilbake og spurte etter spesifikke personer 10-15 år etter utført arbeid, basert på 4-6 uker med kontinuerlig kontakt mellom ansatt og kunde. Man kunne oppsummere det med: lav frekvens (1 periode på 4-6 uker per 10. år) og høy intensitet (hver dag i 4-6 uker) som resulterte i sterke relasjoner mellom ansatt og kunde. Styrken på relasjonen ble videre bekreftet ved at bedriftens eneste form for annonse var gjennom positiv vareprat og en signifikant andel av deres tidligere kunder regelmessig benyttet seg av den faglige tilliten ved kjøp av andre tjenester enn nytt bad. Men tatt i betraktning den signifikante rollen som tillit spiller ved høy involveringsprodukter, bør man være kritisk til effekten, som en slik engangsperiode, har på styrken av de sosiale båndene som blir skapt.



### *Frisør*

I frisørbransjen var samhandlingen med kunden av høy frekvens: 3-10 ganger i året og med medium intensitet: 30 minutter til flere timer. Noe som ofte førte til sterke relasjoner og varige vennskap blant deres faste kunder. Med en gjenkjøpsgrad på 70 prosent fra sine kunder vil det virke som at relasjoner kan være en solid strategi hvis kunden er interessert i å etablere en. Siden det ikke skapes sosiale bånd til alle kunder er det dermed også viktig at bedriften ikke mister evnen til å levere god kvalitet og bruke relasjoner som et supplement ved de rette forholdene.

### *Hotell*

I hotellbransjen var bildet mer uklart der vi fikk presentert hvordan relasjoner var et viktig verktøy for kundelojalitet men ingen bekræftelse på styrke av relasjonene som utvikles. Anbefalninger på relasjoner i en slik kontekst blir da mindre valide men resultatene virker likevel solide med tanke på hvordan hotellets strategi endring fra transaksjon til relasjon har medført en betydelig økning i omsetningen i tillegg til en gjenkjøpsrate på 48 prosent. Samhandlingene var av varierende karakter, alt fra en kort hilsen i resepsjonen til et langvarig besøk på bowlingarenaen. Frekvensen var relativt høy med rundt 50 besøk i året, der de lengre samhandlingene mellom ansatt og kunde kan regnes å ha en mindre frekvens mens det vil være minimum én kort interaksjon per uke. Også i denne situasjonen vil relasjonsstyrken avhenge mye av kundens preferanser, der graden av ønske om kontakt vil være den avgjørende faktoren. Videre undersøkelser innenfor styrken av relasjoner av denne arten blir derfor nødvendig for å avklare i hvor stor grad etableringen av mellommenneskelig bekjentskap det vil medføre av denne typen samhandling.

## **5.2 Praktisk bidrag**

Mange forfattere, blant annet Grönroos (2007), oppfatter relasjonsmarkedsføring som et område som i hovedsak krever filosofien som utgangspunkt (prioritere langvarige kundeforhold fremfor engangskjøp) for å kunne etablere bånd til kunden. Bedrifter kan deretter å benytte seg av taktiske og strategiske elementer i den daglige driften for å øke bunnlinjen. Etableringer av relasjoner ved å skaffe immaterielle verdier for kunden, og supplere med bonuspoeng og andre taktiske virkemidler for å gi kunden flere håndfaste

fordeler ved sitt videre kundeforhold, virker som en god vinkling på denne typen markedsføring hvis man ønsker å sette den i praksis. O'Malley og Tynan (1998) er imidlertid kritisk til en slik gjennomføring der de viser til det manglende empiriske grunnlaget for en direkte sammenheng mellom sosiale bånd og lojalitet på et forbrukermarked.

Man skal dermed være kritisk til bruken av relasjonsdannelse på enhver kunde, da forestillingen utslaget som dette vil ha på lønnsomheten muligens vil være for en for enkel og naiv fremgangsmåte i et hardt presset marked med små marginer. Forfatterne anbefaler dermed at bedrifter tar utgangspunkt i en strategi basert på transaksjon og kundetilfredshet for deretter å analysere hvilket kundebehov utover dette som det er nødvendig å dekke. Er leveransen preget av høy involveringsgrad eller mye tid brukt i lag med kunden, i tillegg til relativt høy frekvens, kan muligheten å etablere et sosialt bånd være tilstede. Essensen er for bedrifter blir å kunne analysere sine kunder og markedet de opererer i. De fleste privatmarkeder vil bestå av en kombinasjon av transaksjons- og relasjonsorienterte kunder (O'Malley og Tynan, 1994). Noe som muligens medfører at en ensidig strategi (transaksjon eller relasjon) ikke nødvendigvis fyller behovene til begge gruppene, noe som kanskje betyr tapte inntekter for bedriftene. Det blir imidlertid viktig å kunne definere hvilke kunder man skal opprettholde en relasjon til, da man kan se tendenser til at lojale kunder ofte er ulønnsomme. Dette er også Gummesson (2003) enig i, der han argumenterer for hvordan bedrifter ser seg blind på kundelojalitet og ofte ikke innseer at det kun er 10-20 prosent av kundebasen som faktisk er lønnsom.

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å formidle hvordan bedrifter kan, istedenfor å hoppe på det neste som er "in", tenke kritisk rundt temaet og hvordan det relaterer til deres daglige drift samt kundebehov som forventes møtt. Forhåpentligvis vil vår fremstilling av utfordringene rundt kundelojalitet kunne hjelpe andre til å starte en refleksjon rundt deres egen situasjon og hva deres segment, relasjonsorientert eller ei, krever av dem. Det er tross kundene vi lever av.

## 6. Litteraturliste

Ambrose, M., Hess, R.L. and Ganesan, S. (2007), "The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103 No. 1, pp. 21-36.

Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pp. 18-34.

Andreassen, T. W. (2006): *Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Barnes, J.G. (1997), "Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customer", *Psychology and Marketing*, Vol. 14 No. 8, pp. 765-790.

Berman, B. (2005), "How to delight your customers", *California Management Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 129-151.

Chen, C-C. and Chang, S-C. (2006), "Research on customer satisfaction: take the loan market of the Taiwanese region as an example", *Journal of the American Academy of Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 197-201.

Churchill, G.A. (1999): *Marketing Research – Methodological foundation*, The Dryden Press, Orlando

Colgate, M., Lang, B., (2001), Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry, *Journal of Consumer marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 332-347

Dahlsten, F. (2003), "Avoiding the customer satisfaction rut", *MIT Sloan Management Review*, Summer, pp. 73-77

Darryn Mitussis, Lisa O'Malley and Maurice Patterson (2006), "Mapping the reengagement of CRM with relationship marketing", *European journal of marketing*, Vol. 40 No. 40 pp. 572-589.

Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 99-113.

Ford, D. (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press.

Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: *The Swedish Experience*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, 6-21

Fournier S. (1998), Consumer and Their brands: Developing relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, March, pp. 343-373

Fruchter, G.E. and Sigue, S.P. (2005), "Transactions vs. relationships: what should the company emphasize?", *Journal of Service Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 18-36.

Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Wiley, Chichester.

Gruen, T.W. (1995), "The outcome set of relationship marketing in consumer markets", *International Business Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 447-469.

Gremler, D.D. and Brown, S.W. (1996), "Service loyalty: its nature, importance, and implications", in Edwardson, B., Brown, S.W. and Johnston, R. (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, International Service Quality Association, pp. 171-80.

Gustafsson, A., Johnson, M. and Roos, I. (2005), "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 210-218.

Hellevik, O. (1994): *Forskningsmetode I sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget

Higgins, M. and Smith, W. (2000), "Reconsidering the relationship analogy", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 Nos 1/3, pp. 81-94.

Jacoby J. og Chestnut R.W. (1978), *Brand Loyalty*, John Wiley & Sons, New York

James G. Barnes (1994), "Close to the customer: But is it Really a Relationship?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 561-570.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2008): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag

Johannessen, A., og Tufte, P.A. (2002): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag

Johnson, M. D. og Fornell, C. (1991): *A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories*, *Journal of Economic Psychology*, vol 12, January, pp. 267-286.

Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. and Beatty, S.E. (2000), "Switching barriers and repurchase intentions in services", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 259-274.

Kotler P. (2002) *Marketing Management*, Prentice Hall.

Lindquist, M. (2006), "For better business results, focus on your customer, not your competition", *Cost Engineering*, Vol. 48 No. 3, p. 10.

Lisa O'Malley & Caroline Tynan (1998), "Relationship marketing in consumer markets: Rethoric or reality?"

Lutz, R.J. (1991) *The Role of Attitude Theory in Marketing*. Chapter in Kassarian and

Robertson (Eds.) Perspectives in Consumer Behavior, Prentice Hall.

Maxham, J.G. III and Netemeyer, R.G. (2002b), "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 57-71.

Mehmetoglu, M. (2004): *kvalitativ metode for merkantile fag*, Fagbokforlaget

Mittal, V. and Katrichis, J. (2000), "Distinctions between new and loyal customers", *Marketing Research*, Vol. 12, pp. 26-32.

Morgan, R.H., Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. July, pp.20-38.

Muthuraman, B., Sen, A., Gupta, P., Seshadri, D. and Narus, J. (2006), "Understanding the process of transitioning to customer value management", *Vikalpa*, Vol. 31 No. 2, pp. 1-27

Reichheld, F., Markey, R. and Hopton, C. (2000), "The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits", *European Business Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 134-139.

Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. Spring, pp.105-111.

Schoefer, K. (2008), "The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 7 No. 3, pp. 210-221.

Schoefer, K. and Ennew, C. (2005), "The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 No. 5, pp. 261-270.

Sekaran, U. (1992): *Research Methodes for Business: a Skill-Building Approach*, John Wiley, New York

Sheth, J., Paravatiyar, A. (1995), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol. 4 No.4, pp.397-418.

Stene, M. (1999): *Vitenskapelig forfatterskap*, Kalle forlag

Terblanche, N. and Boshoff, C. (2006), "The relationship between a satisfactory in-store shopping experience and retailer loyalty", *South Africa Journal of Business Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 33-43.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-12.

Dictionary.com, 2010: Loyalty, nedlastet 05.03.10 fra  
<http://dictionary.reference.com/browse/loyalty>

## 7. Vedlegg

### *Vedlegg nr. 1 Transkribering intervju med hotell*

#### **Hva er den største driveren mot kundetilfredshet? Hva er det kunden vektlegger mest?**

Ved kundens første hotellvalg er det definitivt beliggenhet. Det er veldig viktig. Det andre er å bli sett og bli møtt hyggelig. Rykte er viktig for førstegangskjøpende. Og selvfølgelig pris da. For de som kommer tilbake er det annerledes. Disse har helt vidt forskjellige forventninger enn førstegangskjøpende. En lojal stamgjest har mye høyere forventninger til hotellet enn en førstegangskjøpende

#### **Hvordan vet dere hvor fornøyde kundene er?**

Vi måler det rent teknisk hvert år. Vi har et annet firma som gjør dette for oss. Vi tar et tilfeldig utvalg av den kundegruppen vi ønsker å måle, for eksempel forretningsreisende, kurs/konferanse og ferie/fritid. Deretter spør vi dem omfattende spørsmål, og vi får resultatene fortløpende fra dette firmaet. Vi benchmarkes også opp mot de andre hotellene. Vi får derfor vite hvordan vårt funksjonelle produkt er og det fysiske produktet, som for eksempel om dusjen er ok, er senga oppredd etc. dette gir da en sterk indikasjon på hvilke kriterier de kjøper ut fra, hva de syns om oss, og hvem de er, det er og viktig. Hvor gamle de er, hvor mange reisedøgn har de, er de profesjonelle hotellbrukere, booker de selv, får de bestemme det selv, hvor kommer de ifra, jobber de på kveldene og hvorfor valgte de dette hotellet som nummer 1. Alle disse punktene får vi veldig god oversikt over

#### **Er det noen ting som er veldig kritiske at det oppfylles for at kunden skal bli fornøyd?**

Ja det som er kritisk er jo at ting er profesjonelt. Det må ikke være fritt for melk, de må ikke bli vekt når de ikke skal det, trådløst internett må fungere. De er ikke så nøye på rommene. De er mindre nøye på hvordan hotellrommene ser ut, men det må være rent. Det kan godt være gammelt og slitt, MEN det MÅ være rent. Og de i resepsjonen må kjenne dem igjen. Hvis det kommer en person inn her som har vært her i 6 døgn, og resepsjonisten ikke kjenner personen igjen, da er det oppsigelsesgrunn. Så relasjoner er helt avgjørende. På dette hotellet er det helt avgjørende. Vi bruker mye tid på dette. Man kan si at en resepsjonist på dette hotellet kan hvis han/hun har tid sette seg ned med en gjest og drikke litt kaffe. Bare snakk litt med gjesten, spør hva han driver med, hva gjør han her, har han kone, bil og lignende. Bare skape en slags



relasjon. På et annet hotell ville dette kanskje vært oppsigelsesgrunn, men her er det helt avgjørende. En typisk gjest som bor på dette hotellet er mann, 47 år, har godt over 50 reisedøgn i året. Han reiser ikke til x og tror han skal få roomservice og egg og bacon. Dette er en profesjonell hotellbruker, som vet hva han vil ha, og han ønsker å bli sett, fordi han reiser alene, er vekke fra kone og barn, venner og familie, han er ferdig med den første forelskelsen med hotell, og synes hotell er et nødvendig onde som han er nødt til å ha for å jobbe. Det er ikke spesielt sexy for han å bo på hotell. Han er dermed kontaktsøkende, og slår gjerne til når han ikke jobber, fordi han har lyst å snakke med folk. Det er ensomt å bo på hotell. På vårt hotell er det mange gjester med 50-100 reisedøgn per år, som er profesjonell, og dem lurer du ikke. De ønsker som sagt å bli sett, og vi ser dem.

### **Hvordan husker dere all informasjonen som dere får fra de ulike gjestene?**

Vi har gode datasystemer. Vi vil skrive stikkord om gjesten på dette datasystemet. Hvis en gjest sjekker ut og sier at neste gang vil han bo på rom 101, fordi han synes dette var et fint rom, så skriver vi i profilen hans at han ønsker rom 101 neste opphold. Når personen da kommer neste gang og vi spør om han vil ha rom 101, vil han da bli vår for alltid, fordi vi har sett og hørt han. Så lett og så vanskelig er det. For det er forferdelig vanskelig å tørre å bruke den informasjonen. Det er lett å bare si, hei, det blir rom 234. Man bruker ikke informasjonen.

### **Lagrer dere også personlig informasjon?**

Nei, det gjør vi ikke for det er irrelevant. Det er heller ting som har med oppholdet å gjøre, for eksempel at gjesten ble liggende å fryse hele natten fordi rommet var kaldt. Da kan man lagre denne informasjonen, for å sørge for at dette ikke skjer igjen. Eller at gjesten ikke fikk sove pga støy, og at han ikke var happy for dette. Ellers ville det blitt alt for omfattende hvis vi skulle skrive ned hva som hadde blitt pratet om. Det er ikke noe heksekunst å selge et hotellrom en gang, utfordringen er å få personen til å komme tilbake. Det er her man ser om man er god eller dårlig. I forhold til relasjoner har vi mye gjesteaktiviteter. Jeg inviterer gjestene i alle fall 2 ganger hver måned på vinkveld der jeg spanderer vin på alle, da går jeg rundt og skjenker vin på hotellet om kvelden. Jeg bruker ikke et øre på annonse. Det skjer ikke at jeg bruker penger på annonser. Da må det være en kunde som er så god og skal utgi et blad. Eller har vi brukt å ha quiz i baren, der vi spanderer litt øl og popkorn. Vi har også hatt spakveld, der vi inviterte gjestene på spa. Mannfolkene sitter da her med grønn ansiktsmaske og vi ansatte er der med dem og prater med dem. Ellers bruker vi å ta med gjester på bowling,

kino. Vi skaper mange arena, og da er det vi i ledelsen som er med på dette. Vi blir da kjent med dem, og vi snakker med dem, og slik skaper vi disse relasjonene. Dette har jeg og i bakhodet når jeg ansetter folk. Jeg har måttet sagt nei til hotellhøyskoleansatte, fordi de ikke har hatt interesse for andre mennesker. Men jeg har sagt ja til folk uten hotellerfaring som har vært helt fantastiske relasjonsbyggere, for det er det dette handler om. Vi er i relasjonsbransjen. Rett og slett. Og det å kunne ta med seg 10 menn på kino og ha en hyggelig kveld, spandere litt øl og popkorn, bruker vi mye tid og penger på. Heller det enn å annonsere. Jeg tok en måling på dette en gang. Vinkveldene mine ble så fulle, så jeg prøvde heller å flytte de til en annen kveld. Det glasset vin kostet meg 4,50 kr, og på det meste har jeg vel brukt en 10-14 flasker vin. Uansett blir ikke dette mye, og en annonse koster fort 20 000 kr. I tillegg bruker jeg å si at gjesten bare må ta med seg kollegaen sin, hvis han bor på et annet hotell, slik at jeg på den måten kanskje får en fremtidig gjest. Dette brukes for alt det er verdt. Dette gjør vi mye i forhold til relasjonsbygging. Det er her jeg får historiene om hotellet, på godt og på vondt. For de kommer ikke til å sette seg ned å skrive en mail når de kommer hjem, dersom de har hatt en dårlig opplevelse. Det er bedre å få erfaringene ut under disse settingene. De som går ut fra hotellet med en dårlig opplevelse uten å si i fra, er livsfarlige for oss. For de sier det ikke til deg, men de sier det til alle andre, slik at man får et dårlig rykte. Det er veldig viktig med relasjoner for oss. Hver dag for eksempel er jeg her nede og jobber med frokosten. Egentlig burde jeg kanskje stått i resepsjonene og sjekket folk ut, men da blir min kontakttid med kunden så liten, siden mange har det travelt fordi de skal rekke fly. Men jeg surrer rundt under frokosten med kaffekannen og rydder litt på bordene. Da kan jeg se hvem som bor på hotellet og kan ta en liten part med gjestene. På den måten får jeg disse relasjonene. Det er ikke fordi jeg synes det er spesielt artig å ta på et forkle klokken 8 om morgenen og rydde bord, men det er ekstremt viktig., og etter hvert er dette blitt en av de beste tingene jeg gjør om dagene.

### **Hvor stor del av gjestene deres er folk som kommer tilbake?**

Vi har et gjenkjøp på ca. 48 %. Så det burde vært høyere faktisk. Det jeg tenker kan være grunnen er at det er dyrt å bo hos oss. Hvis man ikke har bonuskort hos oss vil det bli dyrt. Men de som vi har avtaler med vil komme tilbake igjen og igjen. Det er de vi ikke har avtale med som vi ser at inngangsprisen blir for høy. Dette har vi fått tilbakemeldinger på, at de gjerne vil bo her flere ganger, men prisen er for høy. Hvis de spør da om vi kan gå litt ned i pris, gjør vi dette av og til.

**Variere kravene til gjestene veldig mye?**

Foretningstrafikken er egentlig ganske lik. De har egentlig ganske like krav. Mens kurs/konferanse har sine krav og ferie/fritid har sine krav. Det vil selvfølgelig være noen med individuelle avvik, for eksempel at rommet skal være rødt. Disse kravene vil bli oppfylt hvis vi har muligheten. Dette er ting som oftest blir lagt i profilen til kunden slik at vi vet det til neste gang. Vi har også gode systemer på når gjestene våre har bursdag. Dette følger vi dem opp på. Både en sms fra oss privat hvis de ikke bor her da, men hvis de oppholder seg på hotellet vil vi fylle rommet opp med ballonger, kake og lys. Vi vil synge til dem i spisesalen. Altså gjør vi mye for å berøre dem.

**Er det noen spesifikke tiltak som du vet har økt kundelojaliteten?**

Man har jo for eksempel spakveld, som ofte gjestene booker etter, hvis de har mulighet for dette. Men det viktigste er nok x-kortene, som gir bonuspoeng. Men dette er jo noe hele kjeden har. Dette er en sterk driver. Men dette er jo bare døråpneren vår. Etter dette er det opp til oss å greie å beholde de som gjester, slik at de velger vårt hotell neste gang og.

**Prøver dere å satse på standardisering eller fleksibilitet ovenfor gjestene?**

Noe må jo være standardisert, ellers klarer man ikke å håndtere det hele. Men de av våre ansatte som er trygg på booking med standard har helt frie tøyler til å gå utenfor denne standarden

**Hva tror du gjesten forventer minimum på oppholdet?**

Det må være at rommet er klart når de kommer. Men det skjer av og til feil, slik at man for eksempel sjekker inn en gjest på et skittent rom, han blir forbannet, men kan likevel bli en av våre mest lojale kunder, hvis vi håndterer situasjonen rett. Det verste som kan skje er nok at det har skjedd en feil med bestillingen, slik at man ikke finner gjesten i bookingsystemet. I slike tilfeller har de ansatte i resepsjonen all myndighet til å gjøre gjesten fornøyd før han drar. Om det så koster oss en Stratos fra minibaren, eller om det koster oss et spaopphold for gjesten og konen hans så kan mine ansatte gjøre den avgjørelsen. Det verste en kunde hører, inkludert meg selv, er at de må vente til sjefen kommer på jobb på mandag. De ansatte må ta en avgjørelse, koste hva det koste vil. Hovedpoenget er at kunden blir fornøyd. Avgjørelsen kan være feil, den kan være "overkill" eller "underkill", men det kan man snakke om senere.

Det verste er å ikke ta noen avgjørelse i det hele tatt. Derimot om det er en skriftlig klage, er det jeg som må håndtere saken.

**Er det noen faktorer som dere gjør som dere vet gjør gjesten veldig fornøyd?**

Ja det er bare å se han. For eksempel si ”hei, så fint å se deg igjen. I dag har vi god plass så nå skal du få en oppgradering siden du har vært hos oss 5 ganger tidligere. Derfor skal du få en gratis oppgradering hos oss denne 6 gangen.” Da er man i hotellhimmelen. Man må bare se gjesten og legge merke til han

**Hva er viktigst for dere, utsende på hotellet eller relasjoner?**

Nå vil jeg si 50/50. Hotellet vårt er ganske nyoppusset, og vi er veldig gode på relasjoner. Men vi har jo 20-30 000 gjester her, og det er ikke alle som opplever denne relasjonen. Noen kommer klokken 22 og drar igjen klokken 07, altså drar på hotellet for å sove, og disse opplever derfor ikke denne relasjonen. Av den grunn vil jo utsende på hotellet være viktigst, fordi det er noe alle kundene opplever.

## ***Vedlegg nr. 2 Transkribering intervju med rørlegger***

### **Fortell litt om driften og deres kunder:**

En prosess på det vi gjør, og da er da gjerne sånn at vi får en henvendelse fra en kunde om at vi skal pusse opp et bad. Vi har et samarbeid med elektriker, snekker og flislegger og da hvis det er ønskelig så tar vi med dem når vi drar ut på befaring. Og da måler vi opp dette badet og prater med kunde omkring hva som skal gjøres og hvilke behov han har, og så utarbeider vi priser ut ifra det. Og da er det da samtidig når vi er på denne befaringen at vi får dannet oss et bilde om hva det er kunden ønsker. Det er greit, vi må jo vite hva som må gjøres, men det er også en god del kunder som har et lite bad for eksempel som dem har all verdens ønsker om ting som skal inn på badet, men som slettes ikke er realistisk å få plass til eller det økonomiske. I hovedsaken er det plassen som er oftest tas opp.

Da er det jeg som har ansvaret i denne gruppen når det kommer til planleggingen av hvordan vi skal gjøre dette. Hvor stort dusjkabinett, hvor stort bad ol. Planlegger da dette badet og tegner det ut ifra kundens behov og hva jeg kan fortelle kunde om hva han kan ha og ikke ha. Og da når vi eventuelt får en bestilling på dette, går vi da sammen som en gruppe og kjører denne prosessen, noe som vi har veldig lang erfaring på. Siden vi som gruppe har vært sammen lenge. Vi har et veldig godt og nært samarbeid slik at ting flyter godt. Og når vi er på disse befaringene blir det ofte spørsmål omkring hvor lang tid dette blir å ta, og da alt etter hvordan dette badet ser ut og hvor omfattende arbeid som må gjøres så gir vi da et tidsanslag på hvor lang tid det tar. Og det er jo da noe vi prøver å overholde, noe som går stort sett veldig godt.

Vi har da en 4-6 ukers løselig antydning når vi er og ser på badene, når vi da får en bestilling og går i gang er vi da mer konkret på våre estimer. Men da går også da på når kundene også selv vil gjøre en egeninnsats der de eksempelvis kan rive et eller annet. Og da er det vanskelig for oss å beregne tiden og det tar vi da med i vurderingen på dette her. Mens når vi har full styring på hele prosessen så holder vi oss ganske greit innenfor de rammene som er satt. Så er det da den prosessen som er når vi utfører dette, da er det jo 4 aktører som skal inn (rørlegger, flislegger, snekker, elektriker) og de skal jo da inn flere ganger i flere faser. På et bad snakker man kanskje om at hver aktør skal inn 4 ganger og vi snakker da om 15-20 ganger til sammen. Kan skje at det tar en dag eller to det er ikke er noen forandringer på badet, men at det har vi

lagt inn i tidsestimatet. Dagen vi er ferdig tar vi da en overlevering til kunden. Er da vi får mye føling på hvor fornøyd kunden er, og hvis han da har noen bemerkninger så tar vi tak i det og ordner dette.

### **Hvis kunden er ufnøyd retter dere da opp?**

Ja, det gjør vi. Slipper aldri kunden før han er fornøyd. Kan være bagateller som hvis ikke tatt tak i kan føre til at kunden blir misfornøyd. Er det noen småfeil så gjør det ingenting å rette den opp, mens kunden kan ha det som et irritasjonsmoment. HOVEDFOKUS: Ikke slipp kunden før han er fornøyd.

### **Hvis kunden virker fornøyd, men ringer angående småpjuksk noen uker senere?**

Er uproblematisk. Men har et bilde av hvordan det ser ut på dette badet, for å dokumentere hvordan ting ser ut. Kan jo hende at en uke eller to etter så har det vært en diger fest og klossettet henger feil. Vi vil da se hva som har skjedd og kunden må da betale for å få fikset dette. I prinsippet så fikser vi småfeil og følger opp i etterkant. Har også en reklamasjonstid.

### **Fleksibilitet omkring klagebehandling?**

Vi har et rimelig fleksibel holdning, mens innlyssende ting som er irrelevant med jobben som er gjort vil da ligge utenfor vårt område. Hvis det er robuste ting (fliser etc) så er det oftest kunden som står til ansvar. Men er det eksempelvis dusjkabinett (mindre robust) som ikke lukker døra ordentlig så tar vi tak i disse tingene og rydder opp. Forholder oss til kjente kvalitetsprodukter som vi vet holder. Skal kunden kjøpe billigprodukter (på nett etc.) så kan vi ikke opprettholde den garantien vi har (ikke nevnt lengde).

### **Hva mener du er det viktigste, forutenom det ferdige badet, som spiller inn på kundetilfredshet?**

Må ha dyktige fagfolk og våre er da bare håndplukkede folk. De skal jo tross alt inn i husene til folk, og det krever at de har ordentlige holdninger blant de ansatte. Må ha god adferd, pga er forskjell på de som er ute og monterer kontra de som er inne i husene. Slik at en kombinasjon mellom menneskelig framferd (?) og den faglige kompetansen blir det viktig. Med det som grunnlag kan man da skape en god **dialog** med kunden, viktig også å møte presist noe som byggebransjen ikke har noe særlig godt renommé omkring. Inntrykk av at vi ikke kommer når vi skal, og når vi er der så er vi der i 5 minutter. Er vanskelig å spå 3 uker

frem i tid, og det kommer ofte flere jobber på en gang. Blir det da forandring i planene så **orienterer** vi selvfølgelig kundene om det. Noe som er veldig viktig. Samarbeidet mellom våre aktører er også veldig viktig. Vi ser når vi skal ut sammen med andre aktører enn vår gruppe, så ser vi at vi sliter med flyten siden det ikke er innarbeidet et samarbeid mellom bedriftene.

### **Er det noen feil dere har lært av?**

Viktig at fagfolk ikke bare forlater uten å rydde opp etter seg. Er mange som bare trækker i det og etterlater seg en svinesti. Er for oss viktig at vi forlater med et veldig fint og ryddet resultat, noe som vi ser veldig lett skaper et bra renommé (kundetilfredshet -> word of mouth). Vi bruker nesten ingenting på reklame, nesten alle henvendelser vi får er på grunn av at en person kjenner en annen som har anbefalt oss eller har vært og sett på badet som vi har laget. Vi ligger også på "mittanbud.no", men det ettermålet vi ser er hvordan positiv prat om oss har stor virkning på vårt antall kunder. Vi mener at dette er noe vi skaper ved å følge opp kundene og ikke gi slipp på dem før de er 100 % fornøyd.

### **De ansattes holdninger, kan du utdype litt rundt det?**

En av våre folk står med slippersene i hendene når han ringer på døra slik at han skaper et godt førsteinntrykk av å være klar til å ta fatt på jobben. Vi mener at å få den gode starten er veldig viktig, og det å hele tiden kommunisere med kunden omkring hvordan han vil ha jobben utført. Både store og små jobber. Veldig viktig å ha disse gode folkene, siden det er jo de som er ute hos kunden, er ikke slik som i et produksjonslokale der en formann kan følge opp og kontrollere kvaliteten. De har et stort ansvar siden det er de som er ute og gjør jobben. Det er de som fronter bedriften rett og slett.

### **Hvor ofte har der gjenkjøp?**

Har ingen måling, men har et godt bilde om at folk kommer tilbake. Og refererer gjerne til hvordan vi har utført et tidligere arbeid hos dem og hvordan de ønsker oss igjen. Vi prøver å prioritere de eksisterende kundene fremfor de nye hvis det er snakk om tid.

### **Er det bare kundetilfredshet som spiller inn på lojalitet?**

Kunder forventer selvfølgelig at resultatet skal bli bra. Men er det en som skal ha en kjapp liten jobb utført, der vi leverer som forventet så er det sannsynligvis ikke nok til å skape en

lojal kunde. Det må nesten litt mer til. Folk forventer jo at den lille jobben man skal gjøre skal være greit og ferdig med det uten noen problemer. Men av og til er det nok, men er ikke noen automatikk i dette. Mens kunder som vi utfører større jobber til, de som vi har en relasjon til, merker vi at det er stor lojalitet blant kundene.

### **Relasjon til kunden: noe dere satser aktivt på eller kommer av det seg?**

Nei, det kommer nærmere automatisk grunnet at det er mye tett kommunikasjon i gjennom denne prosessen og det blir da vanligvis utviklet en relasjon. Og på slutten ved overlevering at man kommuniserer med kunden og forsikrer seg om at alt er som han ønsker. Er en veldig god måte å skaffe seg lojale kunder. Har eksempler på kunder som har pusset opp bad for 10-15 år siden og skal nå ha nytt, grunnet flytting eller lignende, og vi ser ofte da at de kommer tilbake til oss.

### **Er det noen ganger at relasjoner ikke oppstår?**

Vi opplever som regel at folk er veldig opptatte av utbygging av bad og føler samtidig et eiendomsforhold og man blir da automatisk involvert (fører til kommunikasjon). Vi føler begge (kunde og ansatte som jobber der) at man bygger noe sammen, som ser ut til å skape relasjoner.

### **Når kunden da kommer tilbake, etterspør de etter en person eller bare bedriften generelt?**

Det går veldig mye på personer, pga de har knyttet bånd til enkeltpersoner. De blir ofte forbauset når man fortsatt er der etter 10-15 år. Siden vi da har tegninger på tidligere arbeid som er nyttig hvis man da skal ordne på rom som er på siden av etc. slik at man vet hvor rørene ligger. Noe som kundene setter veldig stor pris på.

### **De ansatte: hvordan mellommenneskelige egenskaper som man MÅ ha?**

Basisen er det faglige, deretter har vi folk som kan oppføre seg og skape en kommunikasjon med kunden og få ut og av kunden hva han egentlig vil ha. Det å skape den tryggheten for at den mannen som kommer inn i huset at han er noen man kan stole på. At han kan det han kan det han skal gjøre, og han skaper det beste resultatet. Slik at den personlige framturen som skaper trygghet hos kunden er veldig viktig, spesielt at kunden kan stole på at den jobben som ønskes gjort blir utført som forventet.



**Noe å tilføye?**

Vi skal jo som sagt opp i pengeboka til folk, og det vi skal ta oss betalt for skal jo være etter hva vi har gjort da. For det er jo slik at noen sitter med stoppeklokke og passer på hvor lang tid våre ansatte bruker. Er jo slik at når vi er ute til våre kunder så skal vi ha betalt for er reise frem og tilbake, materiale og turer frem og tilbake mellom kunden og lager eksempelvis. Er veldig viktig at kunden er klar over dette og er noe vi må forberede kunden på. Noen ganger er det slik at en håndverker har vært der i 20 minutter og skrevet av 45 min og da har kunden ikke forståelse for hvorfor det er slik. Er da viktig å forklare dette. Kjører man frem og tilbake 20 minutter hver vei så blir det mye tid, noe vi ikke kan unnlate å ta oss betalt for. Kunder skjønner dette som oftest og er sjeldent noen problemer rundt dette.

Et annet tilfelle er når rørlegger kommer til huset, inspiserer og planlegger, og etterpå drar og henter utstyret som man trenger for akkurat den type jobb. I denne rørleggerbransjen er det et enormt spekter av materiell, servicebilene er fullpakket men man kan ikke ha alt av materiale i bilen. Eksempelvis har man hvordan sanitærutstyr som har stått i 30-40 år og når noe ryker på det så har vi det ikke i bilen. Andre tilfeller er når vi spør kunden om hvilke typer klosetter man har og får som svar at det vet de ikke. Vi klarer dermed ikke å finne ut hva kunden trenger, og noen ganger har vi det ikke på lager engang., som gjør at vi må ut og se selv hva som trengs av materialet. Dette kan ofte skape litt irritasjon hos kunden, men slik er dessverre situasjonen. Går man 30 år tilbake hadde man to typer klosette, nå har man ca 50 typer. Og å ha alle reservedelene til de forskjellige typene i bilen, er ikke en forutsetning.

Kunder tror at man skal ha det siden man kanskje har kjøpt det hos oss og mener da at dette er noe man skal dra rundt og bære på. Vi har det kanskje på lager, men ikke i servicebil. Skal vi dermed kjøre 20 minutter for å sjekke hva kunden trenger, og dermed hente den og tilbake igjen, og få betalt for dette. Så er det noen ganger at kunden reagerer på dette, det blir dermed viktig med dialog med kunden der vi forklarer dette. Men de servicebilene vi har inneholder ofte slike deler, og vi kan gjennom en telefonsamtale der vi bruker informasjon om hvor gamle tingene er samt vår erfaring og kompetanse, som oftest klare å finne ut av hvilke deler man trenger. Man kan eksempelvis lede kunden til forskjellige deler av toalettet for å få dem til å være våre øyne og dermed slå fast hvilke deler som er en nødvendighet.

Allerede på den måten kan vi luke ut det meste og bestemme oss om vi trenger å bestille nytt, om vi kan eller bør reparere denne tingen siden den ofte er for utdatert og burde skiftes ut. Det koster kanskje mer å reparere enn å kjøpe en ny. Vi bruker dermed vår kompetanse til og dermed få gjort dette mest effektivt med så liten kostnad og tidsforbruk for kunden som overhode mulig. Det blir viktig å ha en person som kan ha en tidlig dialog med kunden på bestillingstidspunkt der han klarer å få ut hva det er som er kundens behov.

### **Vedlegg nr. 3 Transkribering intervju med frisør**

#### **Konsept/forventning:**

Det blir jo en slags opplevelse når man går til frisør, man blir godt tatt vare på. De føler at du bryr deg om dem og at de skal bli fine, så derfor blir det jo en slags opplevelse fra de kommer inn til de går ut.

Hårklippen er jo en stor del av opplevelsen selvfølgelig, for hvis de ikke er fornøyde med frisyren vil jo ikke opplevelsen være så god. Kundene må føle at vi lytter til de og hører på hva de har å si, og at de føler at vi bryr oss om de og at de får god behandling.

Vi har det slik at under hårvasken bruker vi litt ekstra tid og gir litt hodemassasje slik at de får det ekstra behagelig.

#### **Hvilke deler av servicen er viktigst, mener du?**

Det viktigste må jo være at kunden føler at du er der for han/henne, at man faktisk lytter og hører på hva de vil ha. At man skjønner hva de mener og vil med håret. Men vi er jo litt hobbypsykologer også, så man må jo bare lytte. Ofte kan kunden bli fornøyd bare ved at du hører på hva de har på hjertet, og det behøver ikke å ha noe med håret å gjøre heller. Mange kunder kommer til oss bare fordi de har en dårlig dag og bare vil prate. For eksempel så hadde jeg en kunde som kom og sa til meg at dagen hans hadde vært bare dårlig så da tenkte hun at nå må jeg til frisøren. Det var bare at hun måtte få frigjort all frustrasjonen og deretter var hun så fornøyd. I det tilfellet tror jeg håret kunne sett ut som det ville, for hun var bare så fornøyd at hun kunne komme og få ut det hun bar på.

#### **Har dere noen indikasjon på hvor fornøyde kundene er?**

Man får jo tilbakemeldinger, og det er veldig enkelt å se hvor fornøyde de er på kroppsspråket, man ser jo om de smiler eller om de synes det er helt ok. Det blir vel mest slik man ser det, i tillegg til at de kommer tilbake da. Eller at det kommer nye kunder som sier at de er blitt anbefalt av andre som sier det er så bra her.

#### **La oss si at det er en kunde som vil ha håret gjort på en spesiell måte men så vet du at det ikke vil bli et bra resultat på denne personen. Hva gjør du?**

Da sier jeg det til personen. Men det skjer jo at de fortsatt vil ha det slik, men de fleste hører på hva jeg som frisør har å si. Vi pleier da å si at de heller burde prøve det slik og slik i stedet

for slik og slik. Da pleier de fleste å lytte, men det fins jo selvfølgelig unntak. Vi må jo da bare gjøre som kunden vil. De sier jo oftest at de er fornøyde til vennene sine også siden de i første stund ville ha den frisyren.

Men hvis du ser på det på en litt annen måte. Ofte kommer det folk som vil ha avfarging, skal bleke håret, og har et veldig slitt hår. Vi må da si at håret ikke vil tåle denne behandlingen, og at det faktisk kan bli ødelagt. I slike tilfeller nekter vi å gjøre behandlingen, for det er slike ting som går på vårt rykte. Selv om vi sier at kunden må gjøre dette på eget ansvar så vil ikke han/hun si det til sine venner når de kommer og spør: ”Å gud hvor har du vært hen!”. Så når det kommer til frisyre er det jo opp til kunden å velge hvordan de vil ha det, selv om vi kan fortelle hva vi mener vil passe og ikke passe, men når det kommer til fargeprosesser, som er en kjemisk prosess som kan ødelegge håret så gjør vi det ikke hvis ikke vi mener det kommer til å bli bra.

### **Hva med hvis kunden er veldig misfornøyd med resultatet?**

Da gjør vi alt vi kan for å rette det opp, men det kommer jo selvsagt an på utgangspunktet. Hva som er et realistisk resultat. Det er for eksempel viktig at man før en avfarging forklarer for kunden før man begynner at antagelig vis kan resultatet bli annerledes enn det du forventer. Hvis de da etter fargingen ikke er fornøyde så har jo vi advart dem om hva som kan bli resultatet, og de er da nødt til å betale hvis de vil ha noe mer fordi det da vil gå utover den ”avtalen” man hadde før behandlingen. Men hvis det er noe som skjer som ikke vi hadde forutsett, at det rett og slett har blitt en feil, for det kan jo skje, så korrigerer selvsagt vi dette uten ekstra kostnad.

Men noen ganger må man jo se litt mellom fingrene, der det egentlig ikke er noen grunnlag for kunden å få reklamasjon. I forhold til andre så tror jeg at vi er ganske fleksibel på dette området. Det er mange ganger at kunder har kommet til oss etter at de har vært til en annen frisør og heller vil betale for at vi skal gjøre det enn at den andre frisøren skal rette det opp uten kostnad.

Når det kommer til rene hårklipp som en kunde ikke er fornøyd med dagen etter, vil vi gjerne sette oss ned med den personen og høre på hva de ikke var fornøyde med, og deretter justerer vi da håret slik de vil ha det uten ekstra kostnader. Men det er jo alltid noen som prøver å

utnette dette, men de luker man fort ut. Man skal jo ikke stå å jobbe gratis, man leker ikke butikk. ☺ Vi har en tendens til å si at hvis det skulle være noe som ikke føles riktig så må de komme tilbake så ordner vi opp i det. Da har det hendt at det er kommet noen etter 5 uker og sier, ”men du sa jo at jeg bare skulle komme innom...”

**Er det noen ting dere har prøvd ut som ikke har fungert slik dere ønsket det?**

Det eneste jeg kan komme på som vi prøvde men bare måtte kutte ut var helt i begynnelsen. Da hadde vi kaffemaskin stående ute i salongen. Det tok helt av, så vi måtte bare flytte den ut på pauserommet. Unger trykket og lekte med maskinen og det ble veldig mye søl. Folk kom til og med inn i salongen bare for å forsyne seg. Derfor har vi helle snudd om på dette med at vi heller tilbyr kundene noe å drikke når de venter på time etc.

**Er det noe dere vet helt spesifikk at har ført til at dere har fått flere kunder eller at de kommer tilbake?**

Noe som har fungert veldig bra er noe vi kaller månedens produkt, der vi selger bestselgere for en veldig lav pris. Dette har vi fått veldig mange flere kunder på. I tillegg har vi kursing hele tiden, slik at vi kan oss oppdaterte på klipper og farger, slik at kunden kan få det han/hun vil ha. Det er viktig å holde seg oppdatert på hva som er in og hva som er nytt. Drar man ikke på kurs, klarer man ikke å følge med, for det kommer jo nye ting hele tiden. Da blir vi jo utdaterte og folk gidder da til slutt ikke å komme til oss, fordi de ikke får det de kanskje vil ha.

**Hva føler du selv er aller viktigst for at kunden skal komme tilbake igjen?**

Jeg føler at kjemi har veldig mye å si. Det er jo selvfølgelig noen kunder man kommer mer overens med enn andre, men det blir litt underbeviste, for vi er jo 7 frisører som jobber til daglig og vi er alle helt forskjellige. Det merker jeg litt ubevist at når en kunde ringer og vil ha time, og sier at hun vil ha en som er veldig god til å klippe. Vi er jo alle gode frisører, men vi har alle ulike ting vi er ekstra gode på. En er veldig god på farging, en på fletting av hår, etc. av den grunn prøver man jo å gi kunden den frisøren som an tror vil passe best for kunden.

Det er jo en selvfølge at man må ha folkeskikk, man må behandle kundene slik du vil at folk skal behandle deg. Har man en dårlig dag kan ikke dette gå utover kundene dine, for det er jo

de du lever av, det er de som betaler lønnen din. Kommer ikke kundene har man jo ingen jobb. Det er ganger man kanskje prikker borti medansatte og sier at det som ble sagt kanskje kunne blitt sagt annerledes, for andre som står på utsiden ser det kanskje fra et annet perspektiv enn det man gjør midt oppi det. Men jeg synes at vi er flinke til å hente inn andres meninger hvis man selv er usikre på noe.

Det er jo stadig rare ting som skjer i salongen men man står jo ikke og ler av kunden akkurat. Man sier heller litt sånn: ”neida det kan skje alle” etc. Vi har det ikke så veldig høytidelig. Man må kunne være seg selv, selv om vi har visse grenser over hvordan man ter seg og ikke ter seg. Det er bra at man er litt forskjellige, slik at man kan utfylle hverandre. Det gjør jo at en får et bredere kundespekter. Det har vi fått en del tilbakemeldinger på at de synes det er så god stemning og at de synes det er så behagelig her. Man må kunne ha det artig på jobb.

Men kunder bryr seg jo også om hvordan de blir tatt imot når de kommer inn. Eksempelvis var det en kunde som ikke hadde vært hos oss på en stund, som jeg kom til å tenke på en dag. Helt tilfeldig kom hun innom noen dager senere og da sa jeg at jeg hadde tenkt på henne noen dager før. Dette følte hun var utrolig koselig at jeg hadde tenkt på henne.

Alt av kundelister hos oss foregår på data, slik at vi kan gå inn på hver kunde og skrive et kartotek. Det er slik at man har så mange kunder at man klarer ikke å huske hva vi pratet om med alle kundene eller hva de jobbet som, så derfor kan vi skrive dette inn under navnet deres. For eksempel: jobber som sekretær og ha bodd i Bodø i 15 år, har to barn og skal på ferie til Kreta i sommer. Det blir på en måte en slags jukselapp, slik at neste gang kunden kommer så kan man spørre om hvordan de eksempelvis de hadde det på ferie i Kreta. Kunden blir jo litt satt ut over at man husker det, og føler seg litt spesielle fordi de føler at du bryr deg om dem.

### **Føler dere selv at dere får en relasjon med kundene deres?**

Ja, for eksempel så merker jeg dersom det er lenge siden en av de faste kundene har vært hos oss. Da tenker man jo over hvorfor det kan være slik, og kunden ikke har vært fornøyd om man har gjort noe feil. Man savner dem jo egentlig, hvis det er snakk om faste kunder som kommer til oss kanskje 10 ganger i året. Man får jo et forhold til dem

**Prøver dere bevisst å få et forhold til deres kunder?**

Det er noe jeg ikke har tenkt på, det er heller noe som skjer naturlig fordi man står så tett på dem, og når man har en kunde som kommer igjen gang etter gang, så blir man jo godt kjent med dem. Det er jo litt slik at man ser på personen som en venn. I hvert fall med enkelte, kan man bli skikkelig glad i dem. Ofte når man har kunder og farger håret, blir man ofte sittende noen timer og snakker og det fører jo til at man selv åpner seg mer og. Det er viktig med en gjensidig kommunikasjon. At man begge deler livserfaring og ikke bare kunden. Det fører til at også kunden får en god relasjon til oss og ikke at bare vi får en god relasjon med dem. Men det blir ubevisst fordi det faller naturlig. For å si det slik, hvis du vil bli frisør er det veldig viktig at du er glad i mennesker og i å prate, for det stopper fort opp hvis man skal ha en kunde i to timer og ikke vet hva man skal si. Det kan bli det veldig ubehagelig for både frisør og kunde. Men man merker fort om en kunde ikke vil snakke, og det er jo de som sier ifra også. Da kan man skrive dette i kartoteket til neste gang.

**Hvordan vil du si at dere er forskjellig fra de mange andre frisørbedriftene i området?**

Jeg tror det er derfor vi har det så bra for vi fokuserer ikke så mye på hva andre gjør og ikke gjør. Vi fokuserer heller på hvordan vi vil ha det, hvordan vi liker ting og hva vi vil gjøre. Frisørmiljøet i Bodø er ikke akkurat så fint. Det er mye drittsslenging og baksnakking, litt ”du skal ikke tro du er noe”-holdning. En ting er i alle fall sikkert, man skal ikke snakke negativt om konkurrentene sine til kunden. Vi prøver å si til oss selv at vi skal ha det lille ekstra.

**Hvis det er noen som ikke går så ofte til frisør, og som dere ser burde gjøre det hvordan går dere fram da?**

Jeg liker ikke å ”pushe” på folk, for jeg vet selv hvor ekkelt det er hvis noen gjør noe liknende med meg i eksempelvis en klessbutikk.

Hvis man ser på det fra en annen vinke. Vi selger mye stylingsprodukter i salongen og hvordan man selger disse er veldig forskjellig fra frisør til frisør. Noen frisører setter produktene framfor kunden og spør om de ikke skal kjøpe mens vi heller prøver å spørre om det er noe de faktisk trenger i stedet for å ”pushe” på de produkter som de egentlig ikke vil ha. Men vi forklarer jo selvsagt hva og hvorfor vi bruker diverse produkter i håret til kundene. Personlig tror jeg ikke på den ”pushe”-effekten.

**Har dere noen slags oversikt over hvor mange som kommer tilbake?**

Vi har ingen statistikk, men vi kan gå i databasen og sjekke hvor mange ganger en kunde har vært hos oss. Men for det meste er det faste kunder vi har, jeg vil tippe at omtrent 70 % av kundene våre er faste kunder.



**Vedlegg nr. 4****Innlevering av oppgave ved Høgskolen i Bodø**

Merk: ALLE punktene på skjemaet MÅ besvares før innleveringen kan godkjennes!



**Kurskode:** \_\_\_\_\_ **Delkode:** \_\_\_\_\_

**Kursnavn:** \_\_\_\_\_

**Semester:** \_\_\_\_\_

**Tittel:** \_\_\_\_\_

**Forfatter(e):**

**Studentnr.:** \_\_\_\_\_ **Navn:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Skal oppgaven unntas offentlighet? (JA/NEI):** \_\_\_\_\_ **Hvis ja, hvor lenge:** \_\_\_\_\_

Dette innebærer at oppgaven ikke vil bli gjort tilgjengelig fra biblioteket før evt. sperrefrist er utløpt.

**Ønsker du at oppgaven skal bli tilgjengelig i fulltekst i Høgskolens elektroniske publiseringsarkiv? (JA/NEI):** \_\_\_\_\_

Hvis JA, les vilkårene i vedlegg 5 og signér avtalen.

*Merk: Elektronisk tilgjengelighet er viktig slik at andre studenter, lærere og personer fra arbeidslivet kan få ta del i resultatene av ditt arbeid. Det er også nyttig for studenter som seinere skal skrive BOPP å ha gode eksempler å få inspirasjon fra.*

## Vedlegg nr. 5

### Avtale om tilgjengeliggjøring av materiale i Høgskolens elektroniske publiseringsarkiv

Merk: *VÆR NØYE MED Å FYLLE UT ALLE punktene på skjemaet!*

Avtale mellom Høgskolen i Bodø v/Biblioteket (nedenfor kalt HBO) og opphavspersonen er det inngått avtale om å tilgjengeliggjøre opphavspersonens verk på de vilkår som er angitt nedenfor.

Verk: .....

Opphavsperson:.....

Sted, dato:.....

.....  
Underskrift opphavsperson

.....  
Underskrift HBO

#### 1 Tillatelse til å tilgjengeliggjøre elektronisk materiale

Opphavspersonen gir med dette HBO en vederlagsfri, ikke-eksklusiv rett til å gjøre ovenfor nevnte verk tilgjengelig i HBOs elektroniske publiseringsarkiv. Opphavspersonen gir publiseringsarkivets brukere adgang til fritt å kopiere og videreformidle materialet på ikke-kommersielle vilkår. All kommersiell bruk av materialet må avtales særskilt med opphavspersonen eller noen som opptrer på dennes vegne.

#### 2 HBOs plikter/ansvar

HBO skal tilgjengeliggjøre materialet slik det ble levert til HBO, med tekst, tabeller, grafikk, bilder med mer, men med de tekniske tilpasninger som anses nødvendig for tilgjengeliggjøring på internett. HBO skal søke å beskytte materialet mot å bli endret av uvedkommende/tredjepart, så langt dette er mulig i forhold til de tekniske løsninger vi benytter.

HBO får ikke rådighet over materialet utover det som er uttrykkelig fastsatt i denne avtalen.

HBO er ikke på noe vis ansvarlig for innholdet i materialet eller for opphavspersonens opptreden/handlinger for øvrig. HBO har ikke noe ansvar for eventuelle skader oppstått i sammenheng med denne avtalen, med mindre skaden(e) skyldes forsett eller grov uaktsomhet fra HBO eller fra noen HBO svarer for. Ansvaret omfatter ikke i noe tilfelle indirekte skader.

#### 3 Opphavspersonens plikter/ansvar

Opphavspersonen skal følge HBOs retningslinjer for tilgjengeliggjøring i publiseringsarkivet.

Opphavspersonen må selv klargjøre de konsekvenser en tilgjengeliggjøring av et materiale i publiseringsarkivet har i forhold til eventuelle forlag, tidsskrift eller andre rettighetshavere. Opphavspersonen innestår for at han/hun er opphavsperson til innlevert materiale og har fullstendig råderett over dette i dets helhet. Om materialet har flere opphavspersoner (f.eks. flere forfattere) innestår opphavspersonen som har innlevert materialet for at han/hun har innhentet de nødvendige tillatelser fra de andre opphavspersonene. Om materialet eller deler av materialet tidligere er publisert eller planlegges publisert i et tidsskrift eller ved et forlag, innestår opphavspersonen for at han/hun har innhentet de nødvendige tillatelser fra tidsskriftet/forlaget.

Opphavspersonen innestår for at materialet ikke har innhold som kan anses å stride mot gjeldende norsk rett eller inneholder lenker eller koblinger til slikt materiale. Dersom HBO skulle bli gjort erstatningsansvarlig overfor tredjepart på grunn av at opphavspersonen ikke

oppfyller sine plikter etter denne avtalen, skal opphavspersonen holde HBO skadesløs.

#### **4 Overføring og opphør av avtalen**

HBO kan bare overføre sine rettigheter og/eller plikter i henhold til denne avtale til tredjepart såfremt opphavspersonen gir sitt samtykke til dette.

HBO har en ubegrenset rett til å avbryte tilgjengeliggjøringen av materialet.

Opphavspersonen kan skriftlig si opp avtalen. Følgen av dette er at dokumentet tas bort fra publiseringsarkivet.