

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidat: 53

HENRIK CEFFBY

Gap i lojalitet?

En studie med inriktning på
Norwegians resenärer och anställda

Dato: 15.Mai - 2019

Totalt antall sider: 42

FÖRORD

Jag vill börja med att tacka min handledare Frank Lindberg för god handledning med värdefulla råd under detta uppsatsarbete. Jag vill även rikta ett stort tack till respondenterna som ställt upp på intervjuerna och bidragit med sin tid och sina tankar vilket möjliggjort denna studie.

Henrik Ceffby

Maj 2019

Innehållsförteckning

FÖRORD

SAMMANFATTNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMSTÄLLNING	2
1.3	PRECISERING	2
1.4	DISPOSITION	3
2	TEORI.....	3
2.1	LOJALITET	3
2.2	LOJALITETSDRIVARE	5
2.2.1	<i>Tillfredsställelse</i>	5
2.2.2	<i>Tjänstekvalitet</i>	6
2.2.3	<i>Frekvens</i>	9
2.2.4	<i>Bonusprogram</i>	10
2.2.5	<i>Pris</i>	11
3	EGEN TEORI MODELL.....	12
4	METOD	13
4.1	NORWEGIAN AIR SHUTTLE	13
4.2	FORSKNINGSSTRATEGI & METODVAL	14
4.3	URVAL.....	17
4.4	DATAINSAMLINGSMETODER	18
4.5	TOLKNING OCH ANALYS	20
4.6	VALIDITET & RELIABILITET	21
4.7	ETISKE PROBLEMSTÄLLNINGAR.....	22
5	RESULTAT & DISKUSSION	23
5.1	OM DRIVARNA	23
5.1.1	<i>Tillfredsställelse</i>	23
5.1.2	<i>Tjänstekvalitet</i>	24
5.1.3	<i>Frekvens</i>	27
5.1.4	<i>Bonusprogram</i>	28
5.1.5	<i>Pris</i>	28

5.2	OM GAPET.....	29
5.2.1	<i>Syn på drivare mellan resande & anställda.....</i>	30
5.2.2	<i>Gapet - Symbolik som ny drivare</i>	32
5.3	OM LOJALITET.....	37
5.3.1	<i>Olivers lojalitetsfaser</i>	37
5.3.2	<i>Den känslomässiga lojaliteten</i>	39
5.3.3	<i>Gap i lojalitet</i>	40
6	KONKLUSION	40
6.1	SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGAN.....	41
6.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	42
6.3	EGNA REFLEKTIONER.....	42
BILAGOR		
	INTERVJUGUIDE -DE FREKVENT RESANDE	A
	INTERVJUGUIDE -DE ANSTÄLLDA PÅ NORWEGIAN	B
LITTERATURFÖRTECKNING		- 1 -

SAMMANFATTNING

Titel: Gap i lojalitet? En studie med inriktning på Norwegians resenärer och anställda
Nivå: Masteruppsats i Luftfartsledning
Författare: Henrik Ceffby
Handledare: Frank Lindberg
Datum: Maj 2019

Problemställning: Syftet med det här arbetet är ta reda på och utforska i vilken utsträckning det finns ett gap i lojalitetsuppfattningen mellan anställda och kunder i ett flygbolag.

Forskningsfrågan är; *I vilken grad existerar det ett gap i uppfattningen av kundlojalitet och dess drivare mellan frekvent resande och de anställda i ett flygbolag?* Forskningsfrågans fokus är att identifiera gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av.

Metod: En kvalitativ metod användes eftersom den ansågs väl lämpad för att ge en djupare förståelse av syftet med studien. Studien bestod av tio halvstrukturerade intervjuer. Fem av respondenterna är frekvent resande med flygbolaget Norwegian och fem av respondenterna är anställda på Norwegian. Vidare har dokument och observationer använts för att ge en bredare bild och djupare förståelse. Jag har haft en hermeneutisk utgångspunkt i arbetet för att förstå och tolka det insamlade materialet. Den teoretiska referensramen för detta arbete har legat till grund för analysen av materialet. Dock visade det sig att den teoretiska referensramen behövde breddas för att kunna förstå och förklara en del av intervjumaterialet.

Resultat & diskussion: Studiens resultat ger en bild av vad som driver de frekvent resande till lojalitet samt vad de anställda tror driver kunderna till lojalitet. Det finns ett gap i form av att de anställda i hög grad fokuserar på själva produkten/tjänsten och hur den levereras till passagerarna, medan resenärerna även visar sig drivas av andra emotionella element. Studien visar att Norwegian har ett varumärkeskapital med en märkeslojalitet där varumärkespersonligheten spelar en väsentlig roll. Det går utifrån mitt intervjumaterial att argumentera för att resenärerna tillskriver Norwegian en varumärkespersonlighet och att den i sig är en viktig drivare för lojalitet.

Förslag till vidare forskning: Det vore intressant att veta mer om processen bakom Norwegian varumärkesuppbyggnad, hur de själva ser på sin varumärkespersonlighet och dess betydelse, hur detta är förankrat hos de anställda och om det överensstämmer med vad passagerarna uppfattar.

Uppsatsens bidrag: Detta arbete kan ses som ett praktiskt bidrag som kan användas i arbetet med att få lojala kunder eftersom det beskriver faktorer som är drivande för de resandes lojalitet, samt visar på gap i lojalitetsuppfattningen mellan resenärer och anställda. För Norwegian som opererar på en marknad med stor konkurrens är det viktigt att veta vad som gör kunderna nöjda och leder till lojalitet. Det är viktigt för en organisation som Norwegian att uppmärksamma och minska gap mellan bolag och kund för att få en ännu mer konkurrenskraftig produkt.

Nyckelord: Kundlojalitet, lojalitetsdrivare, gap, flygbranschen, lågprisflygbolag

1 INLEDNING

I detta kapitel beskrivs inledningsvis bakgrunden till valet av uppsatsämne. Därefter presenteras uppsatsens problemställning och det ges en precisering av undersökningen. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Vi bevittnar en luftfartsmarknad i spännande förändring. Globalisering och avreglering har gjort att konkurrensen i flygindustrin är större än någonsin. I en tid som präglas av stor konkurrens blir det allt viktigare för flygbolagen att vara attraktiva och behålla passagerarandelar. För att lyckas med det krävs att flygbolagen försöker att utveckla lojala kunder. Kunøe & Svarød (1998, s. 23) definierar kundlojalitet så här; *”Kundelojalitet er selgers oppfattelse av konsumentens positive holdning til produktet manifestert ved gjenkjøp”*.

Det är en nödvändighet för flygbolagen att förstå vad som driver kundlojalitet för att behålla befintliga kunder och stimulera återköp (Mikuli & Prebezac, 2011, s. 256). Kundlojalitet ses som allt viktigare i konkurrenshänseende och är en avgörande faktor i många flygbolags strategier (Forgas, et al., 2012, s. 43). Lojala kunder har ansetts vara mycket värdefulla eftersom de ofta är mindre priskänsliga (Gomez, et al., 2006).

Lågprisflygbolagens framväxt i kombination med ökad informationstillgänglighet sätter dock stor press på de traditionella flygbolagen och riskerar att hota rådande förutsättningar för kundlojalitet. Via internet blir passagerarna prismedvetna då de väldigt enkelt kan jämföra flygbolagens priser. Mycket av strategin för lågprisflygbolag bygger på antagandet att kundlojaliteten drivs av priskänslighet. VD för flygbolaget Norwegian, Bjørn Kjos besvarade detta i *Skift Forum Europe 2017* på frågor om förhållandet mellan lojalitet och pris;

*“We already know it. Price. Whether you like it or not the cost of the travel is essential. That's why Ryanair is the biggest airline in Europe, because they provide low fares to a lot of people”
(Kjos, 2017)*

Tidigare forskning har identifierat faktorer, lojalitetsdrivare, som anses inverka positivt på kundlojaliteten. Enligt Mikuli & Prebezac (2011, s. 237) är känslomässiga band betydligt viktigare än pris när det handlar om att skapa varaktiga relationer mellan flygbolag och passagerare. Forskning visar att flygbolagens anställda skapar de mest känslomässiga

erfarenheterna i samband med flygresan (Koklic et al., 2017, s. 312). Detta visar hur värdefulla de anställda är i processen att behålla kunder. Det är därför även relevant att ta reda på vad de anställda har för uppfattning om vad som har en positiv inverkan på kundlojaliteten.

Finns det ett gap i uppfattningen av lojalitet och drivare mellan anställd och kund är det viktigt att minska dessa gap. Med förändringen mot lågpris är det möjligt att det finns gap mellan frekvent resande och flygbolag. Det av stor vikt att veta vad som är kundens drivare för lojalitet, framförallt för de som möter kunden i sitt dagliga arbete. Jag avser i den här studien att undersöka om det existerar gap mellan flygbolaget Norwegian's vision och vad de frekvent resande uppfattar och värderar.

1.2 Problemställning

Syftet med den här studien är ta reda på och utforska i vilken utsträckning det finns ett gap i lojalitetsuppfattningen mellan anställda och kunderna i ett flygbolag. Med lågprisbolagens framväxt har konkurrensen och prispressen för flygbolagen ökat och det är viktigare än någonsin för flygbolagen att skapa och behålla lojala kunder. Informationstillgänglighet har ökat passagerarnas prismedvetenhet och lågprisbolagens koncept är att locka kunder med hjälp av låga priser. Detta arbete avser att utforska aktuella drivare till lojalitet i ett lågprisflygbolag. Arbetets forskningsfråga är; *I vilken grad existerar det ett gap i uppfattningen av kundlojalitet och dess drivare mellan frekvent resande och de anställda i ett lågprisflygbolag?* Forskningsfrågans fokus är att identifiera och utforska gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av. Med lojalitetsdrivare menas faktorer som påverkar kundlojaliteten. Med frekvent resande menar jag de som reser mer än genomsnittet. För företag en till två gånger i veckan och för privata personer upp mot en gång i månaden. Studien ämnar ta reda på i vilken grad det existerar gap i lojalitetsdrivarna, samt klargöra vad gapen består i. Exempel på lojalitetsdrivarna är *tillfredsställelse, tjänstekvalitet, frekvens, bonusprogram och pris*. Flygbolaget som är föremål för studien är lågprisbolaget Norwegian.

1.3 Precisering

Avsikten med valet av frekvent resande i Norwegian är att detta är en viktig grupp resenärer för flygbolagen i konkurrensen om passagerarandelar. Frekvent resande har erfarenhet av att flyga och studien avser att ta reda på vad som driver dem till lojalitet (återköp). Studien genomförs ur både ett kund- och bolagsperspektiv, men det är kundens syn och värderingar som betyder mest i arbetet att utveckla lojala kunder. Teorin presenteras därför från ett

kundperspektiv. Med kundperspektiv menas att studien fokuserar på resenärernas upplevelse av lojalitet och drivare. Samtidigt undersöker studien även de anställdas perspektiv på detta. Att finna skillnader i uppfattningen av värde hos kunder och anställda kan vara användbart ur ett bolagsperspektiv, och kan leda till förbättringar för bolaget så väl som kunderna.

1.4 Disposition

Nästkommande kapitel innehåller den teoretiska information som är relevant för området som den här studien täcker. Det tredje kapitlet innehåller min egen teoretiska modell utifrån hur jag tolkat teorin. I det fjärde kapitlet, metodkapitlet, beskrivs forskningsstrategi, metodval, datainsamlingsmetoder samt hur urval, tolkning och analys gått till. Vidare förs en diskussion om forskningens kvalitet och etiska problemställningar. I det femte kapitlet presenteras resultatet och det förs en diskussion i anslutning till det. Avslutningsvis redogörs för uppsatsens slutsatser i det sjätte kapitlet.

2 TEORI

I det här kapitlet presenteras forskning och teorier som är relevanta för problemställningen. Det centrala begreppet i forskningsfrågan är kundlojalitet. Detta diskuteras därför först. Därefter presenteras olika faktorer som i litteraturen beskrivs ha påverkan i utvecklingen av kundlojalitet. Dessa faktorer är tillfredsställelse, tjänstekvalitet, frekvens, bonusprogram och pris.

2.1 Lojalitet

Lojalitet som koncept dök upp under 1940-talet och forskare har sedan dess försökt att finna mekanismerna som påverkar kunders lojalitet (McCall & Voorhees, 2010). När man talar om lojalitet i allmänhet och kundlojalitet i synnerhet måste detta definieras. Dick & Basu (1994, s. 222) definierar lojalitet som; *“the strength of the relationship between an individual’s relative attitude and repeat patronage”*. Jones & Sasser (1995, s. 143) definierar emellertid lojalitet som; *“The feeling of attachment to or affection for a company’s people, products, or services”*. Kundlojalitet innehåller både beteende- och inställningselement. Dick & Basu (1994) säger att både fördelaktiga handlingar och upprepade köp är nödvändiga för att kunna benämnas som kundlojalitet.

Den stora beteendeforskaren i kundlojalitet är Richard L. Oliver. Olivers (1999) ramverk består av fyra kategorier av attitydmässig lojalitet: kognitiv lojalitet, affektiv lojalitet, konativ lojalitet och aktionslojalitet. *Kognitiv lojalitet* är det första stadiet inom den attitydmässiga lojaliteten och handlar om hur kunden tänker, till exempel hur kunden tänker positivt om varumärket. Det andra stadiet, *den affektiva lojaliteten*, präglas av kundens känslor för varumärket. Inställningen och attityden till varumärket baseras på tidigare erfarenheter som gett en emotionell tillfredsställelse. *Konativ lojalitet* är det tredje stadiet i den attitydmässiga lojaliteten och står för en djupare nivå av åtagande och engagemang gentemot varumärket. Det fjärde stadiet, *aktionslojalitet*, handlar om den beteendemässiga lojaliteten och består i en stark intention och motivation att komma tillbaka vilket visar sig i form av återköp. Enligt Oliver (1999) är lojalitet en konsekvens av tillfredsställelse på så vis att den långsiktiga konsekvensen av tillfredsställelse ger återköp av en produkt eller tjänst. För att bli en lojal kund krävs det att man fortsätter interaktionen med återköp. Oliver (1999) behandlar kundlojalitet som den högsta formen av engagemang, som en övergång från en fördelaktig position (affektiv lojalitet) till en återköpsförpliktelse (konativ lojalitet). Detta är förstadiet till ett aktivt återköp (aktionslojalitet).

Tidigare forskning har identifierat flera olika drivare som anses påverka kundlojaliteten. Det råder dock oenighet kring dessa drivares betydelse i förhållande till varandra. Mikuli & Prebezac (2011, s. 237) hävdar att för flygbolag är passagerarnas uppfattning om kvaliteten på bolagets servicehantering av större betydelse och har större inverkan på lojaliteten än uppfattningen om pris. De hävdar vidare att frekvens är den faktor som har störst inverkan på kundlojalitet. De menar också att känslomässiga band har en betydligt större potential att skapa varaktiga relationer mellan flygbolag och passagerare än det mer rationella förhållandet som pris. Man pratar här om en affektiv lojalitet, inte en kognitiv. Akamavi et al. (2015) hävdar att upprätthållandet av hög tjänstekvalitet, hjälp och hantering av kundklagomål på ett effektivt sätt kan öka kundlojaliteten hos resenärer. Det intressanta med studien av Akamavi et al. (2015) är deras slutsats att priset inte har stor inverkan på kundlojalitet. Detta står i kontrast till studier av Parasuraman et al. (1994) som hävdar att det finns ett samband mellan pris och kundlojalitet. Chang & Hung (2013) hävdar att pris kan leda till att kundlojaliteten flyttas från ett flygbolag till ett annat, men om ett flygbolag ska stärka kundlojaliteten är bonusprogram en viktig faktor. Nedanstående kapitel syftar till att ge mer information om de drivare som är relevanta för det här arbetet.

2.2 Lojalitetsdrivare

I avsnitten nedan presenteras faktorer/drivare som kan ha en möjlig påverkan på kundlojaliteten. Studien avser att undersöka om det finns ett gap i uppfattningen om innebörden och värdet av dessa lojalitetsdrivare mellan Norwegianans medarbetare och deras frekvent resande resenärer.

2.2.1 Tillfredsställelse

Kundtillfredsställelse är en komplex term som kan vara svår att få en fullständig översikt över eftersom det praktiskt taget är omöjligt att säkert veta vad som ger tillfredsställelse. Även om det är en komplex term, är det fortfarande en viktig del av det dagliga arbetet för ett flygbolag som arbetar med kundupplevelser. Att veta vad som skapar tillfredsställelse ger bolagen en viktig inblick i vad marknaden vill ha vilket bidrar till lönsamhet. Tillfredsställelse är en drivkraft för kundlojalitet som förstås som en total tillfredsställelse genom bland annat bonusprogrammet. Richard L. Oliver har följande definition av tillfredsställelse;

“Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or over fulfillment”
(Oliver, 1997, s. 13)

Generellt finns det enighet i litteraturen om att tillfredsställelse interagerar med andra kognitiva faktorer. Fram till 1978 var flygindustrin starkt reglerad, men därefter har fler och fler privatägda företag bildats. Det blev därmed allt viktigare hur kunderna upplevde företaget och då särskilt faktorer relaterade till tjänstekvaliteten. Koklic, Kukar-Kinney & Vegelj (2017, s. 190) fann i sin studie att kundtillfredsställelse var särskilt relaterad till kvaliteten på den fysiska produkten (kabinen, platserna, underhållning ombord etc.) och den tjänst som de anställda tillhandahöll. I litteraturen ägnas stor uppmärksamhet åt att försöka utreda sambandet mellan tjänstekvalitet och tillfredsställelse och att förstå hur detta inverkar på kundlojalitet (Koklic, et al., 2017, s. 195). I studien av Koklic et al. (2017, s. 312) hävdar man att i synnerhet de anställdas kvalitet är en viktig aspekt för kundnöjdhet när det gäller flygbolag. Studien påpekar att traditionella flygbolag bör eftersträva en hög nivå av sin fysiska produkt, såsom komfort ombord samt att investera i sina anställda, eftersom dessa skapar de mest känslomässiga erfarenheterna förknippade med flygresan. Om man befinner sig i en känslomässigt nöjd situation kommer ens tillfredsställelse att öka och följaktligen kommer den att minska om man befinner sig i en oönskad situation.

I flygbranschen är kunderna i kontakt med produkten genom hela tjänsteupplevelsen, och därmed kommer olika aspekter av resan i varierande grad att påverka individens tillfredsställelse. Tillfredsställelse kan uppstå även om inget behov är uppfyllt, men istället genom en oväntad glädje. Det kan till exempel vara att kunderna får en oväntad uppgradering av deras biljett som ett resultat av att vara medlem i ett bonusprogram. Tillfredsställelsen kan också bli högre än förväntat i en given situation om det visar sig att det gav större nöje än kunden förväntat sig (Oliver, 1997). Enligt Oliver (1999, s. 33) är tillfredsställda kunder inte nödvändigtvis tillräckligt för de ska vara lojala om de har friheten att välja. Oliver (1999, s. 54) menar att från ett affärsperspektiv levereras tillfredsställelse till kunden. Kundlojalitet däremot är mer relaterad till en fastställd preferens för återköp och skapas över tiden. Resenärer kan till exempel vara nöjda med de tjänster som flygbolaget tillhandahåller, men det kan handla om upplevelsen som levererades just den gången och som inte nödvändigtvis uppfyllde de individuella preferenserna, vilket då kunde ha påverkat kundlojaliteten.

Namukasa Juliet (2013, s. 521) har i sin studie av affärsresenärer i Uganda kommit fram till att de viktigaste faktorerna för tillfredsställelse var kvaliteten på flygbolagets tjänster och pekade särskilt på incheckningen, bag-drop, komfort ombord och bagageutlämning. Farooq (2018, s. 169) fann i sin studie med samma inriktning att de främsta faktorerna för tillfredsställelse för affärsresenärer i Malaysia var hög kvalitet på själva flygplanet samt terminalfunktioner. Koklic et al. (2017, s. 234) hävdar i sin studie att bättre kvalitet i de anställdas prestation avsevärt skulle förbättra tillfredsställelsen.

Etemad-Sajadi et al. (2016, s. 223) hävdar i sin studie som handlar om inverkan på tillfredsställelse med fokus på moment såsom säkerhetsdemonstration (pre-flight-tjänster) och underhållningsutbudet ombord (in-flight-tjänster) att passagerarnas uppfattning om kvaliteten på tjänsten var den ledande faktorn för tillfredsställelse. Vidare är deras slutsats att passagerarnas upplevelse av pre-flight-tjänster hade störst inverkan på tillfredsställelse.

Dolnicar et al. (2011, s. 1021) påpekar i sin studie att det inte är pris utan tillfredsställelse som är drivkraften för ökad kundlojalitet. Vlachos & Lin (2014, s. 15) konkluderar i sin studie att tillfredsställelse är en direkt förutsättning för ökad kundlojalitet, men att detta också påverkas av andra situationsbestämda variabler, inte minst kundpreferenser.

2.2.2 Tjänstekvalitet

Tjänstekvalitet kan vara en påverkande faktor, en drivare för kundlojalitet. Cronin, Jr. & Taylor (1992, s. 55) påpekar att tjänstekvalitet är ett begrepp som är ganska löst, abstrakt och därmed utmanande att definiera. Etemad-Sajadi et al. (2016, s. 219) definierar tjänstekvalitet

inom luftfarten som; *“a consumer`s overall impression of the relative efficiency of an airline`s organization and services”*. Det är alltså passagerarnas övergripande uppfattning om effektiviteten hos organisationen och de tillhandahållna tjänsterna. Tjänstekvalitet kan i den här studien ses som upplevelsen kunderna har av hela kedjan av tjänster i samband med flygresan. Detta inkluderar hur kvaliteten i incheckningen, själva flygresan och inte minst bagagehanteringen uppfattas av passagerarna.

Kundlojalitet inom luftfarten knyts ofta till modeller och teorier inom servicehantering. Kundlojalitet är ofta associerad med serviceföretag som vanligtvis erbjuder immateriella tjänster. Parasuraman et al. (1985, s. 44) hävdar att företag som erbjuder immateriella tjänster har förmågan att skapa ett starkare lojalitetsband med sina kunder än de som erbjuder varor. När det gäller servicerelaterade tjänster inom luftfarten handlar det oftast om hur passagerarna uppfattar den tjänst de får och hur nöjda de är med de olika elementen.

Parasuraman et al. (1985) hävdar i sin studie att företag inte bara får en konkurrensmässig fördel med att tillhandahålla tjänstekvalitet utan också att detta ger ööverträffad kundlojalitet. Nyckeln till denna kundlojalitet är att förstå kundernas förväntningar och att uppfylla dem. Om affärsresenärer till exempel är beroende av frekventa avgångar (hög frekvens) eftersom de måste vara så effektiva som möjligt i projektarbetet, kan flygbolagen underlätta detta vid färdplanering och därigenom öka kundlojaliteten. Detta kan öka lojaliteten trots att priset är högt eftersom det är förväntningarna på tjänsten som ökar kundlojaliteten och inte priset. Studien visade också att kunder vill ha ett etablerat förhållande med företaget. Det är svårt att föreställa sig att det kan uppnås genom endast pris. Priset på en flygbiljett är ett "dött" villkor medan upplevd tjänstekvalitet och interaktionen mellan kunden och företaget under flygresan ger mycket större möjlighet till att bygga upp kundlojalitet.

Det är därför avgörande att flygbolaget försöker förstå hur kunden vill ha produkten. Farooq et al. (2018, s. 171) hänvisar till forskningen av Parasuraman och hävdar att tjänstekvalitet är en funktion av skillnaden mellan den tjänst som kunden förväntar sig och uppfattningen av den tjänst som kunden faktiskt mottar. Baserat på Parasuraman et al. (1985) forskning introducerades den berömda SERVQUAL-modellen vars syfte är att mäta kundupplevelsen och kvaliteten av en tjänst. Mätningen av tjänstekvaliteten görs utifrån kundens upplevelse i relation till hans/hennes förväntningar. Modellen består av följande dimensioner:

- 1) Pålitlighet, som handlar om att den utlovade tjänsten utförs på ett pålitligt och noggrant sätt.

- 2) Försäkran, som innefattar kunskap och artighet av medarbetare och deras förmåga att förmedla förtroende.
- 3) Tangible, som syftar det yttre såsom utseende/kvalitet på fysiska anläggningar, utrustning osv.
- 4) Empati, som handlar om individualiserad och personinriktad behandlingen av kunden.
- 5) Lyhörddhet, som handlar om viljan att hjälpa kunden och att ge snabb service.

Grönroos (1988, s. 10) påpekar att kvaliteten är vad kunderna uppfattar. I sin studie hävdar han att det som händer i köpare-säljare interaktioner har en kritisk inverkan på uppfattningen av den tjänst som tillhandahålls. Han menar att upplevd tjänstekvalitet är ett resultat av tre dimensioner; *teknisk* kvalitet, *funktionell* kvalitet och *organisationsprofil/image*. Grönroos (2002, s. 75) beskriver att med teknisk kvalitet menas *vad* som levereras till kunden, och funktionell kvalitet innefattar *hur* tjänsten levereras. Teknisk kvalitet kan exemplifieras med att kunderna flygs från A till B. Funktionell kvalitet är hur denna process upplevs, alltså hur man blir behandlad vid incheckningsdisken, hur miljön i säkerhetskontrollen upplevdes och vilket förtroende vi kände för kabinpersonalen som hälsade oss välkomna på flyget. Image står för hur företaget kännetecknas i kundens ögon och påverkar förväntningarna kunden har av tjänsten. En kund med en positiv bild av företagets image har lättare att förlåta mindre misstag. Tvärtom så blir effekten av misstag betydligt större än de annars skulle bli om företaget har en dålig image i kundens ögon. Både den tekniska och den funktionella kvaliteten filtreras genom företagets image, och detta sammantaget påverkar den upplevda tjänstekvaliteten.

För att flygbolagen ska ha en konkurrensfördel bör de eftersträva en kvalitetsstandard på sina medarbetare som är minst lika hög som sina konkurrenters (Keiningham, et al., 2014, s. 416). Namukasa (2013) hävdar att tjänstekvaliteten i flygindustrin sker genom interaktioner mellan passageraren och flygbolagets anställda som försöker att påverka passagerarnas uppfattning. Trots det faktum att priset ofta används för att locka kunder, hävdar Namukasa (2013, s. 529) att flygbolagens sanna konkurrensfördel ligger i tjänstekvaliteten och hur den uppfattas. Litteraturen är enig i att kvaliteten på flygbolagens tjänster har en betydande inverkan på både tillfredsställelse och kundlojalitet, men det råder osäkerhet om vilken kvalitet i kedjan av tjänster som uppfattas vara av störst betydelse för resenärerna och hur detta skiljer sig åt mellan olika grupper. Etemad-Sajadi et al. (2016, s. 220) påpekar att passagerarnas uppfattning om tjänstekvalitet är nyckeln till deras tillfredsställelse.

Studien fann också en direkt koppling mellan en positiv uppfattning om pre-flighttjänsternas kvalitet och ökad kundlojalitet (Etemad-Sajadi, et al., 2016, s. 223). Keiningham et al. (2014, s. 418) undersökte i sin studie effekten av bristande tjänstekvalitet och hur detta påverkar tillfredsställelsen. De drog slutsatsen att negativa uppfattningar av tjänstekvaliteten också inverkar negativt på nivån av tillfredsställelse. Detta är inte förvånande, men de påpekar att detta även gällde enkla villkor. Litteraturen är i stor grad överens om att den upplevda tjänstekvaliteten har en inverkan på tillfredsställelsen som i sin tur påverkar kundlojaliteten. Effekten, nivån eller sammansättningen mellan förhållandena på vad som ger ökad kundlojalitet är emellertid inte litteraturen enig om.

2.2.3 Frekvens

Frekvens ingår som ett centralt begrepp när man pratar om service som kan påverka kundlojaliteten. Framförallt för flygbolag är frekvensen viktig. Med frekvens menas hur ofta ett flygplan går till en viss destination. Att ha en hög frekvens är viktigt för flygbolagen och betyder mycket för att ha ett attraktivt destinationsutbud och därmed vara attraktiva för affärsresenärer. Behovet för till exempel affärsresenärer att ta sig till dagens möten i andra städer är stort. För flygbolagen är frekvens en ekonomisk fråga som innehåller flera överväganden. I relation till efterfrågan och enhetskostnader måste flygbolagen prioritera mellan "små" flygplan och hög frekvens eller "stora" flygplan och låg frekvens. För affärsresenärer på korta rutter (under 2 timmars flygtid) är hög frekvens ofta viktig eftersom det då är möjligt med dagsmöten i större utsträckning än på långa sträckor (över 5 timmars flygtid). Rutter som är anpassade till affärsresenärer kräver ofta daglig frekvens. Det här är inte fallet för fritidsresenärer vars långa resväg och lägre frekvens ofta accepteras i utbyte mot lägre priser (Solvoll, 2018). Frekvens är en viktig faktor ur effektivitets- och konkurrens-synpunkt, men kan också vara en drivare för ökad kundlojalitet.

Frekvens är den enda faktorn inom service som inte är direkt relaterad till en upplevelse under resan, pris eller kvaliteten runt resan i den meningen att detta är ett yttre förhållande som antingen uppfattas som tillräcklig (frekvens passar) eller otillräcklig (frekvens passar inte). Frekvens som påverkande faktor av kundlojalitet kan hävdas med att avgångstiden kan vara attraktiv för affärsresenärer som ofta har pendlingsveckor, projektarbete i andra städer eller utbyter informationsarbete. Frekvens kan argumenteras ha en allmängiltig relevans för affärsresenärer. Detta förstås av det faktum att de allra flesta vill nå den önskade destinationen så snabbt och effektivt som möjligt. Mikulic & Pebezac (2011, s. 237) hävdar att frekvens är den drivare som har störst inverkan på kundlojalitet. Genom hög frekvens uppfylls en önskan

om ökad tidseffektivitet, vilket därmed ökar de frekvent resandes positiva känslor och ger en positiv inställning till tjänsten, vilket i sin tur kan stärka kundlojaliteten. Hög frekvens är i högre grad attraktiv för affärsresenärer, eftersom fritidsresenärer ofta "byter" detta mot ett lägre pris (Solvoll, 2018). Tillfredsställelse handlar oftast om hur man uppfattar den fysiska produkten, det vill säga flygplanet, platserna, kabinbesättningen och utbudet ombord. Frekvensen är i detta sammanhang en del av tjänsteutbudet, men inte nödvändigtvis något som i högre utsträckning påverkar tillfredsställelsen. Frekvens kan ses som en underliggande faktor för tillfredsställelse och en påverkande faktor för kundlojalitet. Hög frekvens kan vara attraktivt för frekvent resande eftersom det tillfredsställer deras effektivitetsbehov och generellt ökar deras positiva attityd och känslor om tjänsteprodukten.

2.2.4 Bonusprogram

Martinsen & Miøen (2014) påpekar att en effekt av flygbolagens bonusprogram är att de framstår som mer attraktiva för konsumenterna. Holloway Stephen (2008) menar att frekvent resande genom bonusprogrammen kan ge en positiv ekonomisk effekt;

“(..)the 80/20 rule applies(...)insofar as a small percentage of customers(...)accounts for the bulk of profitability(...).Loyalty among the frequent flyers groups are most appealing based on the link to profit”
(Holloway, 2008, s. 71)

Traditionellt har flygbolag försökt uppnå kundlojalitet genom investering och utveckling av bonusprogram. Genom intjänade bonuspoäng kan resenärerna få fördelar som gratis flygningar, ökad service och andra privilegier. Emblem & Høydalsvik (2007) påpekar att kundlojalitet har störst effekt om den utvecklar sig till affektiv lojalitet. Litteraturen argumenterar för att när aktörer konkurrerar om bonusprogram, kan detta öka konsumentens nyttonivå genom att de känner sig värdesatta. Gupta et al. (2018, s. 2) menar att som medlem i ett varumärkes bonusprogram (t.ex. SAS eller Lufthansa) utvecklar kunden lättare en positiv inställning pga. fördelarna som programmet för med sig och detta leder till lojalitet gentemot bonusprogrammet. Terblanche (2015, s. 199) hävdar att sådan lojalitet mot bonusprogrammet gör medlemmarna mer benägna att förbise negativa erfarenheter med företaget, och det är mindre sannolikt att de jämför företaget med konkurrenter och därmed är det större chans att de köper exklusivt från detta företag. Gupta et al. (2018, s. 3) menar dock att sådan programlojalitet är ytlig och baserad på transaktioner. De hävdar att kundlojalitet är mer emotionellt och relationellt betingat.

Vlachos & Lin (2014, s. 7) fann emellertid i sin lojalitetsstudie att en av fem avgörande faktorer för lojalitet hos traditionella flygbolag var just bonusprogrammet. De påpekar att

bonusprogram har en avgörande inverkan på kundlojalitet och det bidrar till en lojalitet baserad på handling. Kundlojaliteten är kopplad till det värde som kunderna känner vid att använda bonusprogrammets fördelar. Företaget ger vanliga kunder en särskild behandling men kräver lojalitet tillbaka. I litteraturen har det diskuterats i vilken utsträckning bonusprogram fortsatt kan öka kundlojaliteten för affärsresenärer (Lubbe, et al., 2016, s. 85). En viktig del i denna fråga är uppkomsten av internet och e-handel. E-handel har förändrat branschen och den ökade prisöppenheten har gett kunderna större makt (Holloway, 2008).

2.2.5 Pris

Priset är avgörande för många val och när det gäller luftfart har priset historiskt setts på som en skillnad mellan lågprisbolag och traditionella flygbolag. Enligt Namukasa (2013, s. 522) används priserna alltmer som det främsta sättet att locka kunder. Umashankar, Bhagwat & Kumar (2017, s. 808) hävdar i sin studie att flygbolagen motiveras av tidigare bevis för att lojala kunder är mindre priskänsliga. Man menar att med ökad passagerarlojalitet minskar fokus på priset.

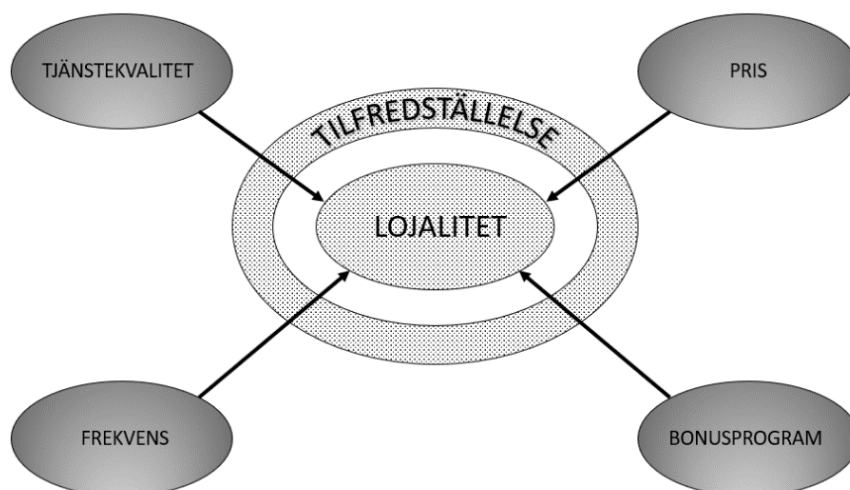
I litteraturen beskrivs att företag ofta antar att lojala kunder är mindre priskänsliga. Hur prissättningen påverkar kundlojalitet kan bero på vilken typ av tjänst de söker, vilken tjänst de faktiskt får och hur den står till deras förväntningar. Mikuli & Prebezac (2011, s. 238) fann i sin studie som handlade om vad som var drivande faktorer för kundlojalitet hos lågprisflygbolag, att biljettpriset var den mest betydande faktorn. Forgas et al. (2010, s. 231) hävdar i sin studie att biljettpriset och kvaliteten på tjänsterna hos ett lågprisflygbolag är avgörande faktorer för ökad tillfredsställelse. Mikuli & Prebezac (2011) menar att flygbolagets kvalitet har en större inverkan på kundlojalitet än priset för affärsresenärer. Likväl hävdar man att biljettpriset har en stor påverkan på kunders totala uppfattning, men att biljettpriset har störst påverkande kraft hos kunder som reser med lågprisflygbolag och därmed ofta förknippas med fritidsresenärer. Flygbolagen har traditionellt inte sett priset som en avgörande drivare för de frekvent resandes lojalitet. Istället har framförallt servicehanteringen varit föremål för att öka kundlojaliteten. Priset har dock ansetts vara en viktigare faktor för fritidsresenärer, eftersom de ofta är angelägna att komma fram till lägsta möjliga pris och inte har samma behov som till exempel affärsresenärer att komma fram utvilade eller att kunna arbeta under resan. Litteraturen är i stor grad enig i att passagerare till lågprisflygbolag är mer priskänsliga än passagerare till traditionella flygbolag.

Enligt Ortega & Brethouwer (2013) gör e-handel det idag möjligt för resenärer att göra en biljettbokning var som helst, när som helst. Ökad informationstillgänglighet ger kunderna

större makt genom att de kan jämföra erbjudanden, spara tid och pengar (Holloway, 2008). Men i vilken utsträckning pris påverkar kundlojaliteten hos frekvent resande är ganska osäkert. Flygbolag försöker att få kundlojalitet från sina frekvent resande genom kundnöjdhet som kommer genom användandet av bonusprogram. Detta är fördelar som ofta inte är direkt relaterade till priset. Bonusprogrammet kan skapa kundnöjdhet genom att ge extra förmåner och fördelar. I tillägg fokuserar många flygbolag på komfort (lounge, snabbspår etc.), frekvens (tidseffektivitet) och tjänstekvalité. Men med framväxten av internet har biljettpriser blivit allt viktigare och detta kan också tänkas påverka frekvent resande. Flera företag har också resepolicyer och regler för resor på billigaste möjliga biljett. Enligt Oliver (1999) är den kognitiva lojaliteten knuten till pris och till uppfattningen kunder har om erbjudandet från en leverantör jämfört med erbjudandet från en annan.

3 EGEN TEORI MODELL

Nedanstående modell illustrerar den teoretiska referensram som min undersökning grundar sig på. I mitten står begreppet lojalitet, som är det centrala begreppet i denna uppsats. I lojalitetsbegreppet innefattas Richard L. Olivers (1999) fyra kategorier av lojalitet: kognitiv lojalitet, affektiv lojalitet, konativ lojalitet och aktionslojalitet. Runt begreppet lojalitet står de olika drivarna till lojalitet som jag funnit i teorin och har för avsikt att undersöka närmare.



Figur 1. Lojalitet och möjliga drivare

Modellen visar att tillfredställelse är en övergripande drivare för lojalitet. Men vad som ger tillfredställelse handlar framförallt om kundpreferenser. Samtliga drivare i modellen kan,

beroende på kundpreferens, ge tillfredställelse och vidare leda till lojalitet. Tjänstekvalitet kan vara en drivare för lojalitet och står för upplevelsen kunden har av kedjan av tjänster i samband med flygresan. God upplevd tjänstekvalitet i förhållande till förväntningarna kan leda till en nöjd och lojal kund. Frekvens kan vara en drivare för lojalitet och kan uppfattas som tillräcklig eller otillräcklig. Tillräckligt hög frekvens tillfredsställer ett effektivitetsbehov och kan därmed bli en drivare för lojalitet. Bonusprogram innefattar fördelar relaterade till pris och tjänstekvalitet som ger tillfredställelse och kan således också vara en drivare för lojalitet. Likaså kan ett bra biljettpris vara tillfredställande och utgöra en anledning till lojalitet.

4 METOD

Kapitlet inleds med ett avsnitt där flygbolaget som forskningsfrågan handlar om beskrivs. Därefter presenteras forskningsstrategi och metodval. Vidare beskrivs hur urvalet har gjorts. Därefter redogörs för datainsamlingens metoder och analysen. Sedan följer en kritisk granskning av metoden och slutligen diskuteras etiska problemställningar.

4.1 Norwegian Air Shuttle

Flygbolaget Norwegian grundades 1993 och är idag ett av världens snabbast växande flygbolag. Norwegians vision är att alla ska ha möjlighet att resa med dem. För att förverkliga detta vill de locka kunder genom att erbjuda konkurrenskraftiga, förstklassiga reseupplevelser till låga priser, som bygger på förstklassig drift, god service och vänligt bemötande. På Norwegians hemsida går att läsa att verksamheten styrs av deras mål, prioriteringar och värdegrunder för driften:

Mål	Prioriteringar	Värdegrunder
-Prisvärt för alla	-Säkerhet	-Direkthet
-Förstahandsvalet	-Service	-Relevant
-Hållbarhet	-Enkelhet	-Enkelhet

Låga priser och hög standard. Så beskriver Norwegian sig själva. Deras koncept bygger på att kunden kan köpa en enkel biljett till ett lågt pris. Därefter kan kunden lägga till vad den vill ha istället för att få så kallade "gratisgrejer" som den inte är intresserad av. Norwegian menar att du som kund får friheten att välja lägsta möjliga pris, utan att kompromissa med standarden. (www.norwegian.com nerladdad 2019-04-01)

4.2 Forskningsstrategi & Metodval

Enligt Trost (2010, s. 33) ska valet av metod ske i anslutning till val av teoretiskt perspektiv och till den aktuella frågeställningen. Johannessen et al. (2010, s. 77) menar att forskningsdesign handlar om en formgivning som startar med problemställning och bedömning om hur det är möjligt att genomföra undersökningen från början till slut. Olika forskningsdesigner/metoder har olika egenskaper som avgör vilken typ av information som samlas in och hur denna information behandlas i analysen. Trost (2010, s. 32) menar en kvalitativ studie är rimlig om man är intresserad av att försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster. Han hävdar att när frågeställningen gäller att förstå eller att hitta mönster så bör man göra en kvalitativ studie. Syftet med det här arbetet är att ta reda på vilka drivarna för lojalitet är hos frekvent resande som flyger med Norwegian, samt om det finns gap mellan detta och vad de anställda på Norwegian tror. Jag vill därav ta del av de frekvent resande och de anställdas egna uppfattningar och upplevelser. Det är deras egna ord och beskrivningar som blir vägledande i arbetet. Det är alltså deras syn på verkligheten som jag är intresserad av att förstå, beskriva och tolka. Då forskningsfrågan är komplex, eftersom drivarna till lojalitet kan vara många och beror på den enskilde personens livsvärld blir en kvalitativ strategi mest lämplig. Min undersökning kommer bland annat att bestå av flera *kvalitativa forskningsintervjuer*. Syftet med kvalitativa forskningsintervjuer kan vara att förstå de intervjuades eget perspektiv på ämnen från den levda vardagsvärlden. Denna metod är väl ämnad för min problemställning.

Enligt Johannessen et al. (2010, s. 78) har kvalitativ forskningsstrategi ofta en induktiv ansats, dvs. att man genom sina observationer och data försöker komma fram till en förtolkning eller modell relaterat till problemställningen. En induktiv forskningsprocess drivs av empirism, medan en deduktiv forskningsprocess är mer teoridriven. När man i kvalitativ forskning induktivt studerar ett visst fenomen, dvs. utan förutfattade hypoteser, och där begrepp och teori växer fram ur observations- och intervjuarbete kallas det för induktiva slutsatser. Dock menar Johannessen et al. (2010, s. 79) att relationen mellan empirism och teori kan vara överlappande och den teoretiska referensramen för data och empiri går ofta hand i hand. Min undersökning kommer utgöras av en kombination av *induktiv- och deduktiv ansats* på så vis att jag är teorifokuserad samtidigt som jag i den empiriska delen av arbetet kommer anlägga en mer induktiv forskningsprocess. Jag kommer inte att utgå ifrån någon teori- eller hypotesformulering i samband med undersökningen. Dock utgör den presenterade teorin samt egna

teorimodellen en grund för min förförståelse, mina intervjuteman och min tolkning av resultatet i denna studie.

Kvale & Brinkmann (2014, s. 19) beskriver intervjun som forskningsmetod och menar att en intervju är ett samtal som har en struktur och ett syfte. Målet är att erhålla beskrivningar av intervjupersonens livsvärld i syfte att tolka innebörden av de beskrivna fenomenen. Vidare beskriver Kvale & Brinkmann (2014, s. 148) att intervjuer kan ha ett explorativt eller ett hypotesprövande syfte. En explorativ intervju är vanligen öppen och föga strukturerad. I det fallet introducerar intervjuaren en fråga, ett område som ska kartläggas eller ett sammansatt problem som ska exponeras, följer sedan upp intervjupersonens svar och söker ny information om och nya infallsvinklar på ämnet.

Mina intervjuer kommer att vara *explorativa* då målet är att finna en djupare förståelse av ämnet, och se om det går att urskilja några gap mellan grupperna. Trost (2010, s. 39) förklarar begreppet standardisering som graden till vilken frågorna är desamma och situationen är densamma för alla intervjuade. Låg grad av standardisering innebär att man formulerar sig efter den intervjuades språkbruk, tar frågorna i den ordning det passar och att den intervjuade gärna får styra frågeföljden. Vidare formuleras följdfrågor med hänsyn till tidigare svar. Variationsmöjligheterna blir stora vid låg grad av standardisering. Mina intervjuer kommer att vara *lågt standardiserade* eftersom avsikten är att få fram så mycket information som möjligt om den enskilda intervjupersonens syn på temat i förhållande till den personens livsvärlds.

Mina intervjuer kommer att påminna om vad Kvale & Brinkmann (2014, s. 45) kallar för en *halvstrukturerad livsvärldsintervju*. Denna typ intervju försöker att förstå *teman* i den levda vardagsvärlden ur undersökningspersonens eget perspektiv. Intervjun liknar ett vardagssamtal men är professionell på det vis att den har ett syfte, samt utgörs av en specifik teknik dvs. den är halvstrukturerad. Detta innebär att den inte är ett öppet vardagssamtal men inte heller ett slutet frågeformulär. Istället utförs den enligt en intervjuguide som fokuserar på vissa teman och kan innehålla förslag till frågor. Vidare kommer mitt sätt att intervjua vara inspirerat av *fenomenologisk* intervju. Kvale & Brinkmann (2014, s. 44) förklarar att i kvalitativa studier står fenomenologi för intresset att förstå sociala fenomen utifrån aktörernas egna perspektiv. Man vill beskriva världen som den upplevs av dem och man sluter sig till antagandet att den relevanta verkligheten är vad människor uppfattar att den är. Jag kommer i mina intervjuer att förhålla mig till Kvale & Brinkmanns (2014, s. 46) beskrivning av den *halvstrukturerade kvalitativa intervjun* ur ett *fenomenologiskt perspektiv*. De använder sig av flera nyckelord som är relevanta för min undersökning:

<i>Livsvärld</i>	som står för att ämnet för den kvalitativa forskningsintervjun är intervjupersonens levda vardagsvärld.
<i>Mening</i>	som står för att intervjun kommer försöka beskriva och förstå meningen hos centrala teman i intervjupersonens livsvärld.
<i>Det kvalitativa</i>	som innebär att intervjun inte syftar till kvantifiering utan har som mål att få nyanserade beskrivningar av intervjupersonens livsvärld.
<i>Det deskriptiva</i>	som innebär att intervjuaren uppmuntrar intervjupersonen att beskriva vad hon upplever, känner och hur hon handlar. Fokus ligger på mångfald, skillnader och variationer hos ett fenomen snarare än att få fram en fast kategorisering.
<i>Det specifika</i>	som handlar om att beskrivningar av specifika situationer och handlingar dras fram istället för allmänna åsikter.
<i>Medveten naivitet</i>	som innebär att intervjuaren visar öppenhet för nya och oväntade fenomen istället för att ha färdiga kategorier och tolkningsscheman.
<i>Fokusering</i>	som står för att intervjun är fokuserad på bestämda teman. Den är alltså inte strängt strukturerad med standardiserade frågor utan riktar sig mot forskningsämnet genom öppna frågor.

Eftersom denna form av intervju har som mål att låta undersökningspersonerna ge en så fri beskrivning som möjligt, blir en viktig fråga hur man i den kvalitativa intervjun kan undvika att styra eller påverka undersökningspersonerna. I relation till detta är det hermeneutiska perspektivet intressant för min undersökning. *Det hermeneutiska perspektivet* är en forskningsmetod där tolkningen är central. Hermeneutik handlar om vad förståelse är och hur man ska gå tillväga för att uppnå förståelse. Eide & Lindberg (2006, s. 157) beskriver hur hermeneutik kan användas som analytiskt ramverk. Inom detta perspektiv menas att människor måste förtolkas och förstås i förhållande till den kontext och situation de befinner sig i. Vidare är utgångspunkten att man förtolkar situationer och händelser i relation till en förförståelse, och i denna process uppstår mening och betydelse.

Ett viktigt begrepp är *den hermeneutiska cirkeln* som syftar till att en tolkning växer fram i ett möte med individens förförståelse och nya erfarenheter. Centrala begrepp är *helhet* och *del*, där helheten vid tolkningen är beroende av alla enskilda delar och deras innebörd. Vidare klargör Eide & Lindberg (2006, s. 158) att förförståelse i detta sammanhang handlar om forskarens referensram för tolkning och förståelse av ett fenomen. Den teori som presenterats i tidigare kapitel ligger till grund för min förförståelse och utgör den teoretiska referensramen för denna uppsats.

Alla människor bär på “en ryggsäck” med förförståelse som påverkar hur man tolkar och förstår människor och situationer. Detta betyder att vi som forskare *aldrig kan vara värdeneutral eller objektiv*. Enligt hermeneutiken har vi perspektiv i våra ryggsäckar och det påverkar vårt sätt att förtolka områden. Det kan ta uttryck i sättet vi pratar med informanter och det kan även påverka våra analyser. Konsekvensen blir att det inte går att finna en absolut sanning. Inom hermeneutiken belyser man problematiken med hur man som forskare klarar av att sätta sitt eget perspektiv med kunskap, uppfattningar, fördomar osv. åt sidan för att tillförlitligt få fram informantens egen stämma. Trots den möjliga problematiken med subjektiviteten/objektiviteten anser jag att intervju som metod kommer ge mig ett ypperligt tillträde till informanternas egna upplevelser av deras livsvärld. Men det är av stor vikt att jag i så stor utsträckning som möjligt försöker undvika att styra eller påverka informanterna i intervjuerna och därför kommer jag att ha det hermeneutiska perspektivet som utgångspunkt.

4.3 Urval

Trost (2010, s. 143) vill rent allmänt påstå att man ska begränsa sig till ett mycket litet antal intervjuer när man vill gå på djupet av ett fenomen. Med för många intervjuer menar han att materialet blir ohanterligt, det kan bli övermäktigt att få en överblick och samtidigt se alla viktiga detaljer som förenar eller skiljer. Vidare poängterar han att ett fåtal väl utförda intervjuer är mera värda än ett flertal mindre väl utförda. Johannessen et al. (2010, s. 108) menar också att kvalitativa studier ofta omfattar ett litet antal personer, som man istället försöker få ut mycket information av och undersöka detta desto mer och djupare.

För att få intervjupersoner som förhoppningsvis har rika beskrivningar som kan ge svar kring problemställningen gjorde jag ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval är enligt Bryman (2011, s. 434) ett mycket strategiskt urval. Det handlar om att välja rätt person för undersökningens frågeställningar, alltså personer som har kunskap om eller på annat sätt är berörda av området som studien undersöker. Syftet med den här kvalitativa undersökningen är att få en så bred och djup beskrivning som möjligt av det undersökta ämnet. Eftersom detta är en kvalitativ undersökning där avsikten inte är att generalisera ansåg jag att jag inte behövde ett slumpmässigt urval, utan att jag istället kunde använda mig av ett selektivt urval. Jag valde därför att intervjua relativt få personer och urvalet gjordes också med fördel till personer som jag trodde hade mycket att berätta om området. Målstyrt och strategiskt valde jag alltså att intervjua frekventa resenärer som återkommande flyger med Norwegian, och anställda med längre erfarenhet av att arbeta på Norwegian.

Trost (2010, s. 137) menar att ett urval vid en mindre kvalitativ undersökning med fördel ska vara heterogent inom den givna homogeniteten. För att nära nog garantera variation i urval beskriver Trost (2010, s. 138) principerna som ett strategiskt urval går ut på. Man väljer ut ett antal variabler eller karakteristika som är av teoretisk betydelse. Sedan väljer man personer som passar in. Med ett homogent urval i den här studien avsågs när det gäller passagerarna att de alla var frekvent resande som återkommande flög med Norwegian. För de Norwegian anställda var det homogena urvalskriteriet just att de arbetade på Norwegian. För att urvalet skulle bli heterogent valde jag ett antal variabler; *kön*, *ålder*, och *arbetsuppgift*. Trost (2010, s. 138) hävdar att i de flesta sammanhang skiljer sig kategorierna män och kvinnor åt, likaså ålderskategorier, och därför är dessa variabler alltid teoretiskt relevanta. Anledningen till att jag gjorde denna typ av urval är att jag i min undersökning är ute efter skillnader snarare än likheter i uppfattningar, och syftet är att nå en djupare förståelse av ämnet snarare än att generalisera. Intervjupersonerna som arbetat många år på Norwegian fann jag på Gardermoen och genom dem har jag kommit i kontakt med de frekvent resande på Norwegian.

Tabell 1. Intervjupersoner

Intervjuperson	Nation	Kön	Ålder	Yrke	Typ av intervjuare
Andreas	svensk	man	37 år	solskyddsmontör	frekvent flygande med Norwegian privat och i arbetet
Linn	svensk	kvinn	38 år	lärare	frekvent flygande med Norwegian privat
Hammed	norsk	man	42 år	polis	frekvent flygande med Norwegian privat och i arbetet
Trygve	norsk	man	58 år	crew-transportör	frekvent flygande med Norwegian privat
Jessica	norsk	kvinn	23 år	studerar	frekvent flygande med Norwegian privat
Henriette	norsk	kvinn	25 år	gatepersonal	Anställd: Får passagerare ombord/ går för "quick turn around"/ med säkerhet som högsta prioritet/ översikt över både externt (cleaning/ catering/ fueling) och intern (lossning) operatörer
Maria	norsk	kvinn	42 år	kabinchef	Anställd: Overordnat ansvar över tre-fire andre kollegaer i kabinen/ sikkerhet i kabinen/ servering/ service
Eva	norsk	kvinn	27 år	kabinpersonal	Anställd: Säkerhet i kabinen/ servering/ service
Fredrik	norsk	man	37 år	styrman	Anställd: Flyga planet säkert och enligt tidtabell
Erik	norsk	man	22 år	biljettkontorspersonal	Anställd: Sitter vid servicedisken på flygplatsen

Fördelningen är jämnt fördelad mellan män och kvinnor, samt antalet anställda och frekvent resande. Medelåldern är 35 år. Endast två svenska deltagare.

4.4 Datainsamlingsmetoder

Att använda flera metoder för att samla in data rekommenderas vid kvalitativa studier för att få en bredare belysning av ämnet och frågeställningen. En fördel är att man kan se hur metoderna stödjer varandra och detta i sin tur ökar trovärdigheten. Detta arbetssätt inom metodologin kallas för triangulering. Trost (2010, s. 34) klargör att det innebär att man använder sig av två eller flera mätmetoder för att komma fram till de rätta svaren på forskningsfrågorna. Inom ett och samma projekt kan man använda flera kvantitativa eller

kvalitativa delmetoder för att få fram data som man kan lita mer på än om man bara använt en delmetod. Jag samlade in material via intervjuer, dokument och observationer. Här kan man se en tydlig skillnad på min egen inblandning i materialet. Intervjuerna innebär en högre inblandning av forskaren i och med den halvstrukturerade formen samt transkribering och tolkning. Observationerna innebär en hög inblandning eftersom de handlade om vad jag själv såg och hur jag tolkade det. De dokument som användes var inte jag inblandad i utformningen av, dock stod jag för urvalet av dem och tolkningen av dem i sammanhanget.

Intervjuerna var halvstrukturerade med en person i taget. De utgick från frågeområden istället för exakta och detaljerade frågor. Intervjuerna inleddes med öppna frågor som sedan smalnade av och blev mer detaljrika. I och med att frågorna anpassades under pågående intervju blev inte intervjuerna identiska även om en intervjumall användes (Bilaga A & B). Intervjumallen var inte ett frågeschema utan en lista över teman och generella frågor som utgick från lojalitet och lojalitetsdrivarna. Ambitionen var att inte styra intervjupersonerna med frågor, utan att i så hög grad det gick låta deras berättelse stå i centrum.

Yin K. Robert (2007, s. 113) nämner olika dokumenttyper som kan användas i en studie:

- ✓ Brev, PM, kommunikéer.
- ✓ Mötesprotokoll, kallelser, skriftlig rapportering av olika skeenden.
- ✓ Administrativa dokument (skriftliga förslag, läges- och resultatrapporter och andra interna dokument)
- ✓ Formella undersökningar och utvärderingar
- ✓ Tidningsklipp, notiser från massmedia, nyhetsbrev

Dessa typer av dokument menar Yin (2007, s. 113) kan vara användbara även om de inte nödvändigtvis förmedlar en absolut sanning. Dokumentens viktigaste roll är att styrka data och belägg som hämtats från andra källor. Om det visar sig att den dokumentära informationen inte stärker den andra informationen utan istället visar sig vara motsägelsefull måste man gå djupare i på företeelsen. Man kan dra slutsatser på grundval av dokument och de kan generera nya idéer. Dokument har ett generellt värde och kan spela en tydlig roll i datainsamlingen. Dokument som jag använt mig av är notiser från massmedia, marknadsföringskampanjer, samt Björn Kjös självbiografi.

Jag samlade även in data genom observationer. Johannessen (2010, s. 121) beskriver att observations metodik handlar om detaljerade beskrivningar av människors aktiviteter, uppförande, och handlingar. Observationer kan ge tillgång till data som annars är svår att få fram. Vanligast är att man samlar in observationsdata genom att vara på plats och iaktta genom att se och lyssna. Observationen som datainsamlingsmetod gör sig bäst då problem-

ställningen är avgränsad till ett överkomligt område (Johannessen, et al., 2010, s. 123-124). Yin (2007, s. 121) menar att den information som observationer ger ofta är användbar när det gäller en alternativ syn på det tema som studeras. Analysen av data pågår under själva observationsprocessen. Mina observationer utgjordes av att jag varit på flygplatsen och sett hur passagerarna rört sig och använt de hjälpmedel flygplatsen och flygbolagen tillhandahåller, så som självincheckning, self-drop, fast track, lounge, prioriterad boarding, self scanning, osv.

Undersökningsmetoden i sin helhet var kvalitativ eftersom den byggde på tolkning av data insamlad genom text, ljud och bild (Johannessen, et al., 2010, s. 103). Syftet var att förstå och beskriva snarare än att generalisera.

4.5 Tolkning och analys

Jag har försökt att presentera materialet från intervjuerna på ett enkelt och överskådligt sätt. Jag har valt att lyfta fram det mest väsentliga som intervjupersonerna berättade i form av citat. Min förförståelse har påverkat vad jag ansett är väsentligt material att presentera. I analysen har jag utgått ifrån teorier, kategorier och begrepp som ingått i arbetets teoretiska referensram. Med hjälp av dessa har jag försökt att få en djupare förståelse för intervjupersonernas uppfattningar och upplevelser. Jag har alltså tolkat intervjumaterialet i relation till min förförståelse om ämnet. Jag haft ett kombinerat förhållningssätt, med både en deduktiv och induktiv ansats. Jag har varit teorifokuserad samtidigt som jag haft ett induktivt förhållningssätt i forskningsprocessen där jag låtit intervjupersonerna komma fram med sin egen uppfattning om lojalitet och lojalitetsdrivare. Detta samspel mellan teori och empiri har hjälpt mig att finna mening och betydelse i intervjumaterialet. Mina tolkningar och min analys har växt fram utifrån min egen förförståelse och de uppfattningar och upplevelser som framkommit i intervjuerna samt den information övriga datainsamlingar gett.

Jag har försökt att gå från enskilda delar till att försöka presentera en helhet. Jag har valt att lyfta fram mindre delar som jag ansett varit betydelsefulla för att sedan försöka sätta in det i ett helhetssammanhang med hjälp av teori. De små delarna har lyfts fram i form av citat från intervjuerna. Sedan har dessa citat diskuterats i förhållande till teorier, kategorier och begrepp. Jag använde mig också av andra datainsamlingsmetoder som kan ses som delar som inverkade på helhetstolkningen.

Jag har valt att presentera intervjumaterial knutet till de lojalitetsdrivare som ingick i den teoretiska referensramen för detta arbete. Men i intervjumaterialet uppkom det också nya

intressanta element värda att presentera. För att kunna tolka och presentera detta material på ett bra sätt har jag läst in mig på ytterligare teorier för att få en förståelse som hjälp att tolka och analysera de nya dimensionerna som inte innefattas i den teori som behandlats tidigare i uppsatsen, och inte heller finns representerat i den teoretiska modell som forskningsfrågan baseras på.

4.6 Validitet & reliabilitet

Kvale & Brinkmann (2014, s. 295) formulerar begreppen om reliabilitet och validitet i former som är relevanta för intervjuforskning. *Reliabilitet* handlar om forskningsresultatens tillförlitlighet och behandlas ofta i relation till frågan om ett resultat kan reproduceras vid andra tidpunkter och av andra forskare. Det handlar om huruvida intervjupersonerna kommer att förändra sina svar under en intervju och om de kommer att ge olika svar till olika intervjuare. Kvale & Brinkmann (2014, s. 296) menar att en intervjuarens reliabilitet t.ex. kan diskuteras i relation till ledande frågor, vilket oavsiktligt kan påverka svaren. Vidare hävdar de att det är önskvärt att öka intervjuresultatens reliabilitet för att motverka godtycklig subjektivitet, men poängterar att en för stark tonvikt på reliabiliteten kan motverka kreativitet och variationsrikedom.

Johannessen et al. (2010, s. 247) förklarar att validitet refererar till noggrannhet och precision och huvudfrågan är om de data man samlar är av rätt typ för undersökning av ämnet och om uppgifterna är korrekt mätta. Kvale & Brinkmann (2014, s. 296) väljer att se *validitet* i ett bredare perspektiv; *i vilken utsträckning en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka*. Inom denna vidare föreställning om validitet kan kvalitativ forskning i princip leda till valid vetenskaplig kunskap även om den inte resulterar i siffror. Kvale & Brinkmann (2014, s. 297) menar att validering inte tillhör ett separat stadium av en undersökning, utan genomsyrar hela forskningsprocessen. Tonvikten förskjuts alltså från validering av slutprodukten till en kontinuerlig validering under hela forskningsprocessen.

Jag har förhållit mig till Kvale & Brinkmanns perspektiv och hade validiteten i åtanke under de olika stegen i mitt arbete. Detta innefattar problemställning, metod- och forskningsstrategi, genomförande och analys. Det handlar om att forskarfrågan är logisk i förhållande till teori, att intervjumetod- och design är adekvat för undersökningens ämne och problemställning, att undersökningens rapporter och kvaliteten på intervjuerna är tillförlitliga, att översättningen från muntligt till skriftligt språk är valid och att det finns en hållbar logik

bakom de tolkningar som gjorts i arbetet. Min avsikt var att presentera mitt arbete på ett logiskt och trovärdigt sätt, där det är lätt för läsaren att följa mina resonemang.

För att få intervjuer med tillförlitlig kvalitet och säkra bra validitet försökte jag ha riktlinjer för mitt intervjuande. Mitt fokus var att få rika, specifika och relevanta svar från intervjupersonerna utifrån de enskilda intervjupersonernas perspektiv. Då avsikten var att få fram nyanserade beskrivningar försökte jag uppmuntra till beskrivningar om vad intervjupersonen upplevde och kände och hur hon/han handlade. Jag ville få fram beskrivningar av specifika situationer snarare än allmänna åsikter. Min avsikt var att ställa korta intervjufrågor och få längre intervju svar och hade en intervju som riktade sig mot forskningsämnet med öppna frågor. Jag försökte tolka intervjun under intervjuens gång och följde upp med följdfrågor samt verifierade att jag förstått meningen i svaren. Jag lutade mig mot min kunskap om intervjuämnet, samtidigt som jag försökte vara medveten om att det är en förförståelse, som endast är en grund för vidare förståelse. Jag var öppen för vad som sades och försökte ställa mig kritisk till mina egna uppfattningar och antaganden. Jag ville vara öppen för nya, oväntade vinklar och kompletterade även några intervjuer där jag kände att jag missat att följa upp viktiga delar.

4.7 Ethiska problemställningar

Det finns etiska principer som man måste följa när man forskar. I en kvalitativ undersökning med få informanter känns det extra viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter eftersom informanterna ger väldigt mycket av sig själva. Nedan presenterar jag fyra etiska krav enligt den *Nationella forskningsetiska kommittén för samhällsvetenskap och humaniora (NESH)*. Jag följde dessa för att skydda mina informanters personliga integritet och beskriver här hur jag behandlade dem i min studie.

Informationskravet innebär att forskaren måste informera deltagarna om problemställningen i forskningsuppgiften. Jag var öppen kring min undersökning och tydlig med att informera mina informanter om problemställningen i undersökningen, samt att informanterna hade rätt att avbryta sin medverkan när de så önskade. *Samtyckeskravet* innebär att deltagarna i en undersökning har rätt att besluta om sitt deltagande. Jag gjorde det tydligt för informanterna att deras deltagande var frivilligt och att de hade rätt att bestämma sitt engagemang, till exempel att inte svara på specifika frågor om de så önskade. *Konfidentialitetskravet* innebär att informanternas personuppgifter ska behandlas med största försiktighet så att obehöriga inte kan komma åt dem. Jag följde detta krav för att inte hota mina informanters integritet.

Inspelningarna från intervjuerna förstördes efter att uppsatsarbetet avslutades. *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som samlas in på undersökningsdeltagarna endast får användas för forskningsändamål. Jag följde även detta krav och använde endast uppgifterna jag fick in till min uppsats.

Jag övervägde om och vilka personliga konsekvenser som kunde uppstå för informanterna av att delta i min undersökning. Jag kom fram till att den här undersökningen inte var av sådan karaktär att jag kunde se att den skulle kunna få konsekvenser för mina informanter. Allra helst eftersom jag beaktade de etiska principerna och ingen obehörig kunde ta del av informanternas personuppgifter.

5 RESULTAT & DISKUSSION

I detta kapitel presenteras empiriskt material från de intervjuer jag genomfört. Min tolkning och analys av detta material diskuteras och sätts även i relation till empiri/data från observationer och dokument. Min avsikt med att integrera kapitlen med varandra är att skapa en tydligare koppling mellan empiri, teori och analys. Först kommer materialet gällande lojalitetsdrivarna att presenteras och diskuteras. Därefter diskuteras lojalitetsbegreppet i relation till denna studie.

5.1 Om drivarna

Detta arbetets forskningsfråga är; *I vilken grad existerar det ett gap i uppfattningen av kundlojalitet och dess drivare mellan frekvent resande och de anställda i ett flygbolag?* I nedanstående underavsnitt kommer de frekvent resandes syn på de olika lojalitetsdrivarna att föras fram och diskuteras i relation till teorin.

5.1.1 Tillfredställelse

Samtliga av de drivare som ingår i denna uppsats teoretiska referensram kan vara drivare direkt för lojalitet eller för tillfredställelse som i sin tur kan leda till lojalitet. Vad som ger tillfredställelse och hur viktig den tillfredställelsen är för lojalitet är lite olika för de respektive intervjupersonerna. Men det framgår av intervjuerna att tillfredställelsen som de frekvent resande har upplevt genom tidigare resor är viktig ur lojalitetssynpunkt. Citaten nedan från de frekvent resande exemplifierar detta:

”Jag fortsätter att flyga med Norwegian så länge flygen går på tider som passar mig och kommer fram i tid, då är jag nöjd” (Andreas)

”Jeg velger flyselskapet Norwegian på grunn av tidligere erfaringer, har kun gode opplevelser med Norwegian” (Trygve)

”Gode erfaringer med frekvens og kvalitet, fornøyd med personale, så jeg vil velge Norwegian igjen” (Hammed)

Nedan presenteras de enskilda drivarna utifrån intervjumaterialet och ger en bild av vad som ger tillfredställelse och/eller lojalitet.

5.1.2 Tjänstekvalitet

Att den upplevda tjänstekvaliteten har en inverkan på kundnöjdheten som i sin tur påverkar kundlojaliteten är litteraturen i stor grad överens om. Detta förhållande och vikten av den upplevda tjänstekvaliteten bekräftas av flera av mina intervjupersoner. Citaten nedan från de frekvent resande exemplifierar detta;

”Jeg reiser som alenefar med mine to døtre. Det er alltid litt stressende med to barn gjennom både sikkerhetskontroll og ombordstigning, og jeg er selvfølgelig også alltid litt sen. En dame i gaten tar seg tid til å kommunisere med mine to døtre som også holder sine egne ombordstigningskort, hun lar de “scanne” seg gjennom selv, og det er samtaleemnet hele veien hjem til Stavanger. Jeg og mine barn blir sett, og det betyr alt” (Andreas)

”Jeg skal fly fra Tromsø til Dubai via Oslo. Men dum som jeg er så har jeg ikke kjøpt en gjennomgående billett. Bakkemannskapet er litt fortvila fordi de kan ikke sjekke inn bagasjen min hele veien, men kun fra TOS-OSL. Men på et fortryllende vis så får de til å sjekke meg fra OSL-DXB når jeg er i TOS, så jeg får både boardingkort og bagasjelapp med meg i hånda, men jeg måtte fikse resten selv når jeg kom til Oslo, hvilket var helt okei, men jeg visste ikke hvordan jeg skulle løse det. Jeg kontakter umiddelbart kabinbesetningen ombord fra TOS-OSL, og spør hva jeg skal gjøre. Kabinpersonalet sier de skal hjelpe meg når vi lander. Så min reddende engel (kabinsjef) denne dagen tok kontakt med bakkepersonalet i Oslo, og sørget for at han fant min bagasje og satte på den andre bagasjelappen jeg fikk i Tromsø. Og kjørte personlig min koffert til neste gate til DXB. Grunnet dårlig vær i Tromsø, så var vi selvfølgelig også forsinket, og det var 20min til neste fly skulle gå. Så ikke nok med at kabinsjefen hadde hjulpet meg med bagasjen

min, så ringer hun også til utgangen hvor Dubai skulle gå fra og informerte om at jeg kom løpende fra innenlands siden. Jeg rakk flyet, og lærte meg en lekse. Jeg kommer definitivt til å velge Norwegian igjen, for denne servicen er utmerket”
(Trygve)

”Glemte lommeboken min på vei fra Trondheim til Oslo. Jeg blir oppringt av kabinbesetningen på den aktuelle flyvningen, som har brukt tid på å finne mitt telefonnummer. Lommeboken blir overlevert til en annen ansatt som jobber på flyplassen og vi avtaler et sted hvor vi kan møtes. DET er god service” (Hammed)

”Att det är proffsig personal och att man blir trevligt bemött tycker jag också är viktigt, då känns det tryggare att flyga och det blir en bra start på semestern”
(Linn)

Om man utgår ifrån Grönroos (1988) dimensioner av tjenstekvalitet så viser citaten ovan värdet av den funktionella kvaliteten, alltså hur tjänsten levereras. Jag tolkar citaten som att de anställdas kvalitet utgör en viktig aspekt för kundnöjdhet. Detta överensstämmer med studien av Koklic et al. (2017) som också hävdar att de anställda skapar de mest känslomässiga erfarenheterna förknippade med flygresan. I citaten ovan är det tydligt att det är tal om just känslomässiga erfarenheter på grund av de anställdas insats. Men även den tekniska kvaliteten, alltså vad som levereras till kunden är av betydelse för mina intervjupersoner. Citaten nedan från de frekvent resande visar detta;

”Jag reser ganska ofta med Norwegian. Mest privat och just därför uppskattar jag verkligen att Norwegian har nya, fina plan. Det tycker jag förgyller resan faktiskt. Själva resan är ju en del av semestern och då vill man att den delen också känns trevlig. Det kan till och med vara en anledning för mig att välja Norwegian framför till exempel SAS eftersom jag upplever att Norwegian generellt har nyare och fräschare plan”(Linn)

”Egen sikkerhetskontroll i den nye terminalen m/fastrack er viktig for meg, fordi man sparer noen minutter og det er en annen type respekt for hverandre i og med at alle som går der har kjøpt FastTrack” (Hammed)

“Og app, den er bra og oversiktlig med alle reiser på et sted og man kan sjekke inn via den. Billetter kommer automatisk inn hvis du legger inn reward nummer når du kjøper billett” (Trygve)

Citaten ovan exemplifierar att passagerarnas uppfattning om tjänstekvaliteten är av stor betydelse för deras tillfredsställelse. De visar också att tjänstekvaliteten knuten till pre-flight är av särskild betydelse och detta stämmer väl överens med tidigare studier (Etemad-Sajadi, et al., 2016). Studier från Farooq et al. (2018) har också visat att hög kvalitet på terminalfunktioner är en av de främsta drivarna för tillfredsställelse. Att själva terminalens funktion har en betydelse för tillfredsställelse framkommer även i intervjuerna med de frekvent resande.

”Enkelt og greit, med det så mener jeg at det er enkelt for meg å reise med Norwegian fordi hele prosessen er lett å følge. Helt fra innsjekk til jeg er ombord”
(Trygve)

Vid mina observationer på Gardemoen blir det tydligt varför det uppfattas som smidigt att ta sig från incheckning till säkerhetskontrollen och vidare. De ligger nämligen i samma område av terminalbyggnaden. Säkerhetskontrollen är inte “bara” Norwegian men den ligger i terminalen som tillhör Norwegian så passagerare kan nog lätt tro att den “hör” till Norwegian. Norwegian fast-track ligger också i anslutning till säkerhetskontrollen och här får endast de som ska resa med Norwegian passera. Från intervjumaterialet går det att argumentera för att fast-track utgör en viktig funktion för de resandes tillfredsställelse. Det verkar vara viktigt att den finns för de som behöver det. Det är en fasilitet som kan göra processen lite kortare och snabbare. Vid min observation noterade jag dock att det även var väldigt mycket folk vid fast-tracken vilket tyder på att antalet passagerare med fast-track ökar. I nuläget verkar det ändå vara viktigt att erbjudandet om fast-track finns.

Det kan argumenteras för att intervjuerna bekräftar tidigare studier om kvalitet som drivkraft för kundnöjdhet. Denna studie har inte varit upplagd på det viset att det gått att mäta kundupplevelsen och kvaliteten på Norwegian tjänster. Däremot visar ovan nämnda citat att de dimensioner som SERVQUAL-modellen av Parasuraman et al (1985, s. 44) utgår ifrån vid mätning av tjänstekvalitet har berörts. Citaten exemplifierar att de frekvent resande upplever dimensionerna *Försäkran*, *Empati* och *Lyhördhet* tillfredställande. Detta kan motiveras med att man utifrån intervju-personernas citat kan tolka det som att de anställda förmedlar förtroende, kunskap och artighet, behandlar kunden individualiserat och personinriktat samt har en vilja att hjälpa kunden och ge snabb service. Vidare kan man hävda att dimensionen *Tangible* upplevs tillfredställande av intervjupersonerna. Det kan motiveras med citaten som exemplifierar att det yttre såsom utseende och kvalitet på fysiska anläggningar och utrustning upplevs som tillfredställande i form av till exempel nya flygplan, fast-track och app. Det går att tolka intervjuresultatet som att Norwegian levererar en tillfredställande

tjänstekvalitet som åtminstone leder till kundnöjdhet för intervjupersonerna i denna undersökning. Den upplevda tjänstekvaliteten verkar alltså leva upp till förväntningarna.

5.1.3 Frekvens

Det framkommer i intervjuerna att frekvens har en avgörande roll ur lojalitetssynpunkt. Tidigare studier har visat att frekvens är den faktor som har störst inverkan på kundlojalitet (Mikuli & Prebezac, 2011) och för flera av mina intervjupersoner verkar detta vara fallet. Vidare beskriver litteraturen (Solvoll, 2018) att hög frekvens i högre grad är attraktiv för affärsresenärer, eftersom fritidsresenärer ofta "byter" detta mot ett lägre pris. Även detta går att finna stöd för i mina intervjuer, se nedanstående citat från de frekvent resande;

”Det som har stor betydelse för mig är att flygen går på tider som passar mig och kommer fram i tid, det är helt avgörande. Det är viktigare än priset faktiskt. Många avgångar, eller i alla fall avgångar på rätt tider enligt mig, och att planet landar på tid är det som framförallt avgör om jag känner mig nöjd med resan. Och att priset på biljetten inte har varit allt för mycket dyrare än de andra flygbolagens, ifall jag har varit tvungen att välja en dyrare än den billigaste på grund av avgångstiden” (Andreas)

”Jeg hadde ikke flydd med Norwegian om jeg ikke hadde vært fornøyd, så jeg velger Norwegian i framtiden, alltid, så lenge flyene går når jeg trenger det” (Jessica)

”Hur många avgångar det går per dag till en viss destination och på vilka tider flygen går känns inte jätteavgörande för mig. Jag tittar vilka dagar och tider som gäller, bokar och planerar min ledighet och resa därefter” (Linn)

”Frekvensen er viktig for meg, fordi jeg reiser ofte. Trenger å ha flere muligheter på en dag, fordi jeg vet ikke hvor lenge mitt møte varer” (Hammed)

”Jeg og min kone reiser ofte til Malaga. Vi velger alltid Norwegian, fordi med dem har vi muligheten til å reise sent om kvelden og tidlig på morgenen. Vi liker å reise sent på kvelden, fordi vi begge jobber mye og kan da ha en hel arbeidsdag før vi reiser. Det samme når vi skal hjem igjen, da reiser vi helst tidlig fra Malaga for å komme hjem til jobb. Denne muligheten har vi ikke sett hos SAS, som stort sett bare har en avgang om dagen”

Citaten visar att frekvens i vissa fall är en viktigare faktor än pris. Här syns en tydlig skillnad mellan de som reser privat och de som reser i arbetet. Det är endast för affärsresenärerna som frekvens/avgångstid kan vara en viktigare drivare än pris för lojalitet.

5.1.4 Bonusprogram

Citaten nedan visar de frekvent resandes syn på bonusprogrammet:

“Jag använder mig av Norwegians bonusprogram och upplever att det ger bra ekonomiska fördelar” (Andreas)

“Tyvärr är jag ännu inte med i något bonusprogram, det är ju jättedumt, men jag har inte orkat sätta mig in i hur det fungerar. Jag ska göra det någon dag för det är säkert inte så komplicerat som jag tror” (Linn)

"Jeg liker at man kan tjene opp cashpoints så man på en måte får rabatt på flyreisene" (Jessica)

“Når man får flydd nok ganger så kan man tjene opp rewards, så kan man f.eks. få gratis setereservasjon, gratis bagasje, fast track, priority boarding, for fremtidige reiser” (Hammed)

“Ryddig hjemmeside. Enkelt å følge med på hvor mye cashpoints man har, både i APP og på hjemmeside” (Trygve)

Norwegians bonusprogram verkar tjäna sitt syfte som enligt Martinsen & Miøen (2014) är att få flygbolaget att framstå som mer attraktivt. Citaten ovan visar att alla intervjupersoner utom en använder sig av Norwegians bonusprogram och är positivt inställda till det. Därför går det att sluta sig till att en effekt av bonusprogrammet är att det bidrar till att göra det attraktivare att resa med Norwegian. Det går dock inte utifrån intervjumaterialet att hävda att bonusprogrammet i sig leder till ökad kundlojalitet. Tidigare studier har visat att programlojaliteten är ytlig och baserad på transaktioner medan kundlojalitet är mer emotionellt och relationellt betingad.

5.1.5 Pris

Tidigare studier (Mikuli & Prebezac, 2011) har visat att biljettpriset är den mest betydande drivande faktorn för kundlojalitet hos lågprisbolag. Vidare sägs att flygbolagets kvalitet har en större inverkan på kundlojalitet än priset för affärsresenärer. För fritidsresenärer är biljettpriset en större påverkande kraft än för affärsresenärer. Priset visar sig ha stor betydelse för de frekvent resande i denna studie. Flera av intervjupersonerna uttrycker att även om de vill boka

med Norwegian så är ändå priset avgörande om det skiljer för mycket. Det går dock att se en skillnad mellan de som reser i arbetet och de som reser privat. För de som reser i arbetet kan frekvens ha en större betydelse än pris. Här är det alltså frekvens och inte kvalitet till skillnad från ovan nämnda studie som har större inverkan på lojaliteten än pris. För de frekvent resande i denna studie som reser privat är det priset som i slutändan styr, vilket överensstämmer med tidigare studier. Citaten nedan från de frekvent resande exemplifierar detta;

”Vilket flygbolag jag reser med har egentligen inte särskilt stor betydelse för mig. Jag brukar gå in på sökmotor... Och jämföra priser. Jag väljer oftast det billigaste alternativet” (Andreas)

”Men priset är ändå viktigt, det är nog det som avgör. Även om själva flygresan är viktig för mig så känns den inte så viktig att jag tycker att det är värt att betala mycket mer för att åka med ett visst flygbolag. Men ofta tycker jag att priserna ligger ganska lika, och då väljer jag gärna Norwegian” (Linn)

”Jeg som stort sett flyr kortdistanse og innenlands har ikke så mange valg. Reiser alltid fra Gardermoen. Jeg har sas og norwegian å velge i. Det faller meg naturlig å alltid sjekke norwegian sine sider først, fordi jeg er en lojal kunde, men om prisene har en skilnad på mer enn 1000kr så er det kanskje naturlig for meg å velge det billigste” (Trygve)

”Som forretningsreisende så er det også ofte at min arbeidsgiver booker billetter for meg, da gjerne via et reisebyrå, og der er nødvendigvis ikke pris det viktigste, men når på døgnnet flyet går for at jeg skal rekke det jeg skal jobbe med” (Hammed)

”Pris er viktig, og pris kan kontre følelser men som lojal kunde prøver jeg alltid å velge Norwegian” (Jessica)

5.2 Om gapet

Fokus för detta arbetets forskningsfråga är att identifiera gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av. I nedanstående avsnitt lyfts de frekvent resandes *och* de anställdas uppfattningar av kundlojalitet och dess drivare fram i ett jämförande perspektiv. Därefter presenteras en ny drivare och ett gap synliggörs.

5.2.1 Syn på drivare mellan resande & anställda

På frågan till de frekvent resande varför de väljer att flyga med Norwegian svarar de bland annat;

”Føler at jeg er en del av dem, nesten som et familiemedlem”

”Historikken betyr mye for meg, vet hvor det hele begynte”

”Jeg som flyr såpass mye innenlands er stolt av å si at jeg flyr med Norwegian”

”Jeg føler at jeg alltid blir tatt godt imot”

”Fordi jeg reiser relativt ofte så er det mange som kjenner meg igjen, og det får meg til å kjenne meg vel”

”Hyggelige mennesker fra første til siste link i reisen min”

”God service”

”Gode erfaringer med frekvens og kvalitet”

”Flyene mine er stort sett på tid”

”Bruker også Norwegian reward, og er kjempefornøyd”

”Rimligt pris och tillräckligt bra service”

På frågan till de anställda om vad de tror driver kunderna att boka med Norwegian svarar de;

”Det er et lavprisselskap som tilbyr god service kontra andre lavprisselskap som jeg har selv har opplevd ikke har like god service-kanskje deler samme oppfatning som passasjerer”

”Stor hyppighet av avganger”

”Fordi tilbudet er så bredt, så er jeg sikker på folk velger Norwegian om igjen og om igjen”

”Et ekstremt bra bonusprogram, som er tilpasset for forretningsreisende, “vanlige reisende” og familier”

”Jeg tror veldig mange baserer sine “neste kjøp” på tidligere erfaringer”

”Forretningsreisende har en annen oppfatning, de velger Norwegian om igjen fordi de kommer fram i tid”

”Et lavprisselskap, god service”

”Muligheten til å komme seg hvor man vil i verden for en billig penge”

”Tilbyr gode priser for alle og enhver”

Som citaten exemplifierar anger de frekvent resande faktorer relaterade till lojalitetsdrivarna tillfredsställelse, tjänstekvalitet, frekvens, bonusprogram och pris som anledning till att de väljer att flyga med Norwegian, vilket bekräftar tidigare studier om dessa drivares betydelse för lojalitet. De anställdas uppfattning om vad de tror att kunden drivs av överensstämmer till stor del med vad de frekvent resande säger driver dem. Men det är anmärkningsvärt att de anställda uteslutande nämner faktorer relaterade till dessa drivare, medan flera av de frekvent resande säger sig motiveras att flyga med Norwegian på grund av andra emotionella element. Här finns ett gap.

Fokus för detta arbetets forskningsfråga var att identifiera gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av. Det stora gapet som gick att finna är att de anställda uteslutande fokuserar på själva produkten och hur den presenteras för passagerarna som tänkbara drivare för lojalitet, medan de frekvent resande även har någon form av emotionell anknytning till Norwegian som gör att de vill flyga med dem.

I mitt intervjumaterial har jag alltså funnit emotionella element, som jag uppfattar som drivare för lojalitet. Det handlar om en emotionell anknytning, ett känslomässigt band till varumärket Norwegian, som inte kan relateras till de drivare för lojalitet som denna uppsats behandlar. Detta är en ny dimension som inte innefattas i den teori som behandlats tidigare i uppsatsen, och detta element finns inte heller representerat i den teoretiska modell som min empiriska frågeställning baseras på. Vid mer djupgående frågor i intervjuerna framkom det att för flera av intervjupersonerna var valet att boka Norwegian framför andra bolag kopplat till någon form av emotionellt band till Norwegian. Flera av passagerarnas uttalanden tyder på att det är något annat än tillfredsställelse, tjänstekvalitet, frekvens, bonusprogram eller pris som spelar in vid valet av flygbolag. I mitt empiriska material har jag således funnit en ny/nya drivare för lojalitet sett till den teoretiska modell som var utgångspunkten för denna studie. Med andra ord håller inte riktigt den teoretiska referensram som jag satt upp. Det behövs ytterligare teorier för att förstå och förklara vad det handlar om, detta emotionella förhållande som jag upptäckt att resenärerna har till Norwegian, och som verkar ha en stor betydelse för lojaliteten. Det verkar handla om någon form av emotionell lojalitet (affektiv), med specifika mentala associationer till varumärket Norwegian.

5.2.2 Gapet - Symbolik som ny drivare

Varumärkesassociationer handlar om ett mentalt band till märket som består av allt det som finns i minnet länkat till ett varumärke i form av tankar, känslor, erfarenheter, uppfattningar etc. Det framkommer i intervjuerna att de frekvent resande har gynnsamma varumärkesassociationer till Norwegian. Framförallt är dessa associationer relaterade till de drivare som ingår i uppsatsens teoretiska referensram. Dessa drivare står för en stor del av de attribut och fördelar som är viktiga för de frekvent resande. Men det är intressant att se att flera av de frekvent resande också tillskriver varumärket Norwegian ett personligt värde genom andra typer av associationer. Detta är en ny dimension som inte har berörts tidigare i uppsatsen, och som står utanför de undersökta drivarna. Citaten nedan från de frekvent resande exemplifierar detta;

“Historikken betyr mye for meg, vet hvor det hele begynte” (Trygve)

“Kommet langt på kort tid” (Trygve)

“Interessert i hele historien” (Jessica)

“Det er et selskap i vekst, som alltid jobber for å bli bedre” (Hammed)

Med ovanstående citat i åtanke skulle man kunna argumentera för att historien om Norwegian är en viktig drivare för lojalitet. I relation till detta är det relevant att ta upp begreppet varumärkespersonlighet. För att förstå begreppet och hur det har relevans i tolkningen av intervjuerna behövs ytterligare teori.

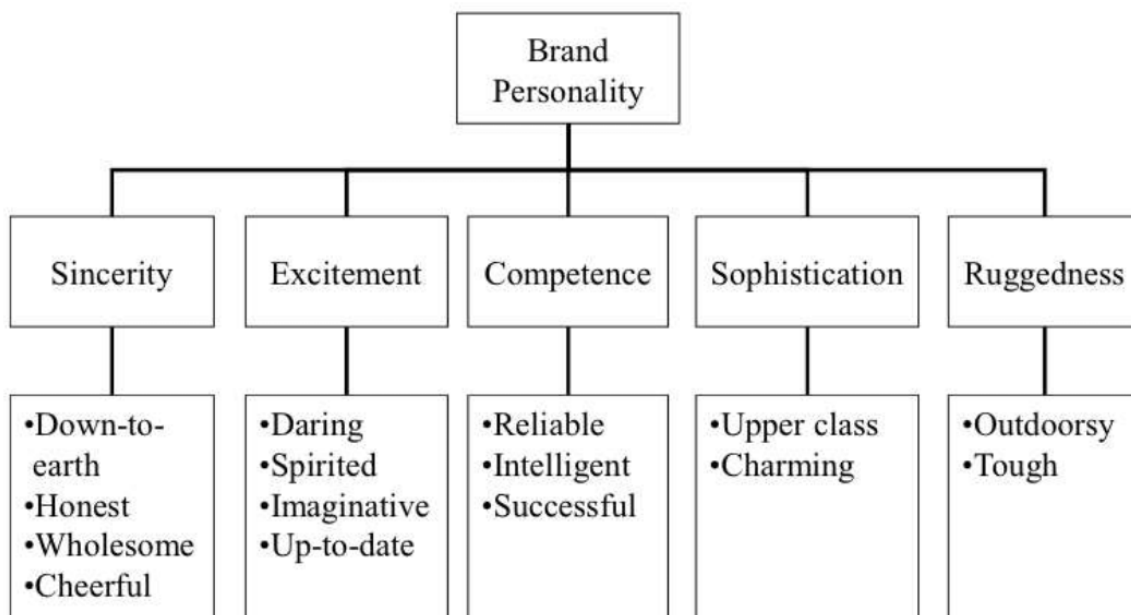
Ett framgångsrikt varumärke är en identifierbar produkt, service, person eller plats, som förstärks genom att köparen eller användaren upplever relevanta och unika tillagda värden som matchar deras behov ingående. Om till exempel ett varumärke ger bra service under många år av regelbunden användning, förvärvar det ytterligare värden av förtrogenhet och bevisad tillförlitlighet. De tillagda värdena kan komma ifrån erfarenheten av att använda varumärket tex i form av pålitlighet, samhörighet, riskminskning osv. De kan också komma ifrån uppfattningen om vilka som använder varumärket (rika, unga osv), eller från en föreställning/åsikt om grundaren/tillverkarens namn och rykte (Tuominen, 1999, s. 66).

Vidare så återspeglas ofta konsumenternas känslor om sig själva i deras val av varumärke. Ett sätt att bygga upp ett förhållande mellan ett varumärke och en konsument är att skapa en tilltalande *varumärkespersonlighet*, vilket innebär att mänskliga egenskaper associeras med ett varumärke för att göra det mer attraktivt för konsumenterna. Mycket forskning inom

konsumentbeteende har riktats mot begreppet varumärkespersonlighet med fokus på hur personligheten hos ett varumärke gör det möjligt för en konsument att uttrycka sitt eget ”jag” eller specifika dimensioner av ”jaget” genom användandet av ett varumärke. Vidare kan varumärkespersonlighet ses som ett viktigt sätt att differentiera ett varumärke inom en produktkategori, och därmed vara en central drivare för konsumenters varumärkespreferens (Tuominen, 1999, s. 67).

Det kan argumenteras för att Norwegians varumärkespersonlighet är en central drivare för lojalitet hos de frekvent resande som intervjuats i detta arbete. Eftersom det kan tänkas att skillnaden mellan Norwegian och till exempel SAS inte är särskilt stor med hänsyn till de undersökta drivarna kan varumärkespersonligheten vara något som differentierar flygbolagen. Norwegians varumärkespersonlighet, såsom den uppfattas av mina intervjupersoner, verkar spela en avgörande roll i valet av flygbolag. Det som gör att mina intervjupersoner bokar med Norwegian istället för exempelvis SAS är inte de associationer som är kopplade till själva tjänsten eller produkten, utan det stora värdet verkar ligga i andra associationer de har till varumärket Norwegian.

Jennifer L. Aaker (1997, s. 347) definierar begreppet varumärkespersonlighet som; ”*the set of human characteristics associated with a brand*”. Aaker har utformat en modell som innefattar fem olika dimensioner av varumärkespersonligheter: *ärlig, spännande, kompetent, sofistikerad och tuff*. Se modellen nedan:



Figur 2. Ett varumärkesperspektiv (Aaker, 1997, s. 352)

J. Aaker hävdar att uppfattningar om varumärkespersonligheter och dess personlighetsdrag kan formas och influeras av all direkt eller indirekt kontakt som konsumenten har med varumärket. På ett direkt sätt associeras personlighetsdrag med ett varumärke genom de människor som associeras med varumärket. Det kan vara så att en uppsättning av mänskliga karaktärsdrag förknippas med den typiska användaren av varumärket, företagets anställda eller verkställande direktör, och personer som används i marknadsföringen. På så sätt överförs personlighetsdragen hos de personer som är associerade med varumärket direkt till varumärket. Personlighetsdrag kan också associeras med ett varumärke på ett indirekt sätt genom produktrelaterade attribut, associationer om produktkategori, namnet på varumärket, symbol eller logotyp, marknadsföringsstil, pris etc. I tillägg till personliga karaktärsdrag kan en varumärkespersonlighet också inkludera demografisk karaktäristik såsom kön och klass (Aaker, 1997, s. 348).

Det kan argumenteras för att man utifrån mitt empiriska material från intervjuerna kan hävda att de frekvent resande har skapat sig en uppfattning om Norwegians varumärkespersonlighet och att denna varumärkespersonlighet spelar en stor roll vid valet av flygbolag. *Norwegians varumärkespersonlighet* kan alltså ses som en *drivare för lojalitet*. Det fanns ingen avsikt att undersöka vilken varumärkespersonlighet Norwegian har och det ryms inte heller i detta arbete att göra någon djupare analys av detta. Men eftersom jag tolkar intervjumaterialet som att Norwegians varumärkespersonlighet är en väsentlig drivare för lojalitet hos flera av de frekvent resande vill jag styrka detta påstående genom att visa på varför jag gjort den tolkningen. Nedan exemplifierar jag hur och varför man kan tolka det som att de intervjuade har skapat sig en bild om Norwegians varumärkespersonlighet och hur den bilden ser ut.

Det framkom i intervjuerna att flera av de intervjuade frekvent resande har en emotionell lojalitet till Norwegian. Jag har utfört kompletterande intervjuer med de resenärer som uttryckt en emotionell lojalitet som jag tolkar vara knuten till varumärkespersonlighet. Avsikten var att få en djupare bild av fenomenet eftersom jag inte var uppmärksam nog att fånga upp det i första intervjun, förmodligen eftersom tanken om varumärkespersonlighet som en drivare för lojalitet inte fanns med i min förförståelse. I de kompletterande intervjuerna var jag intresserad av att veta mer om vad som menades med att känna sig som en familjemedlem, känna stolthet att flyga med Norwegian och att vara intresserad av flygbolagets historia.

Följande citat kommer från dessa intervjuer med de frekvent resande;

”Jeg har fulgt Norwegian’s utvikling gjennom årene og er imponert av Kjos som jeg mener vert en god bedriftsleder. Hittil har Norwegian vært en inspirerende suksesshistorie, det er fascinerende med folk som tør å satse” (Trygve)

”Norwegian har ”ryddet opp” og utfordret monopolet. Tidligere var det nesten bare SAS som fløy på destinasjoner innenlands. Billettene var høye, og det er så bra at Norwegian kom inn med lavere priser. Jeg føler at SAS har måtte følge etter” (Henriette)

”Det kjennes familiært å fly med Norwegian, fordi det føles norsk og det er gøy å være med å bidra til et selskap i vekst. Det er jo et selskap som nå blir lagt merke til internasjonalt med den store utvidelsen på så mange kontinenter” (Maria)

”Norwegian kjennes delvis som en markedsføring av Norge og det føles bra å bidra til det. Står valget mellom Norwegian og et annet selskap, og det ikke er for stor forskjell i pris, så velger jeg Norwegian” (Hammed)

Det är intressant att notera att det bara är de norska frekvent resande som uttrycker att historien om Norwegian är intressant, att det känns familjärt och att det finns en stolthet i att flyga med dem. Det kan argumenteras att de norska frekvent resandes emotionella lojalitet till Norwegian hör samman med kontexten. Norwegian som varumärke är väl förankrad i den norska kulturen vilket gör att de norska resenärerna troligtvis lätt kan känna en samhörighet med Norwegian. Berättelsen bakom Norwegians framgång och den roll det spelat i Norge verkar ha gett flygbolaget en själ och mening och har på så vis blivit en viktig drivkraft för lojalitet.

Bjørn Kjos självbiografi (Kjos, 2015) styrker och ger en förståelse för mina intervjupassagerares associationer. I boken beskrivs Norwegians framväxt som Davids kamp emot Goliat. En spännande och imponerande historia målas upp där det lilla flygbolaget Norwegian börjar konkurrera med det etablerade och mäktiga flygbolaget SAS som är tungt subventionerat av tre skandinaviska regeringar. Kjos berättar också om hur man genom flygplanens design ville förmedla att Norwegian var en utmanare. Därav pryddes flygplanens stjärtenor med porträtt av ”nordiska hjältar”, det vill säga personer som stått för förändringar, utmanat normer och inspirerat andra. Man var noga med att få fram Norges nationalfärger rött, vitt och blått.

Det går att diskutera vilken av Aakers fem olika varumärkesdimensioner som Norwegian passar in på enligt de intervjuades associationer. Man kan argumentera för att Norwegians

varumärkespersonlighet passar in i dimensionen "Kompetent" där beskrivningen *pålitlig, intelligent och framgångsrik* ingår. Denna dimension av personlighet kan motiveras av de associationer intervjupersonerna har om Norwegians historia med framväxt, framgång och strategiskt spel. Det går också att argumentera för att resenärerna uppfattar Norwegians personlighet som "Spännande". Den här personlighetsdimensionen beskrivs med orden *livfull, djärv, fantasifull, up-to-date*. Att Norwegian kan sammankopplas med denna personlighet kan motiveras genom deras historia av att vara djärva utmanare. Men även andra associationer kan kopplas till den här personlighetstypen. Citaten nedan från de frekvent resande visar detta;

"Norwegian känns som ett modernt flygbolag med nya flyg och wifi ombord. De känns innovativa. Med det tänker jag att de till exempel startar upp många nya spännande rutter. Exempelvis har jag flugit med Norwegian inrikes i Spanien. Sen att de har en egen bank, det känns också som nytänkande" (Andreas)

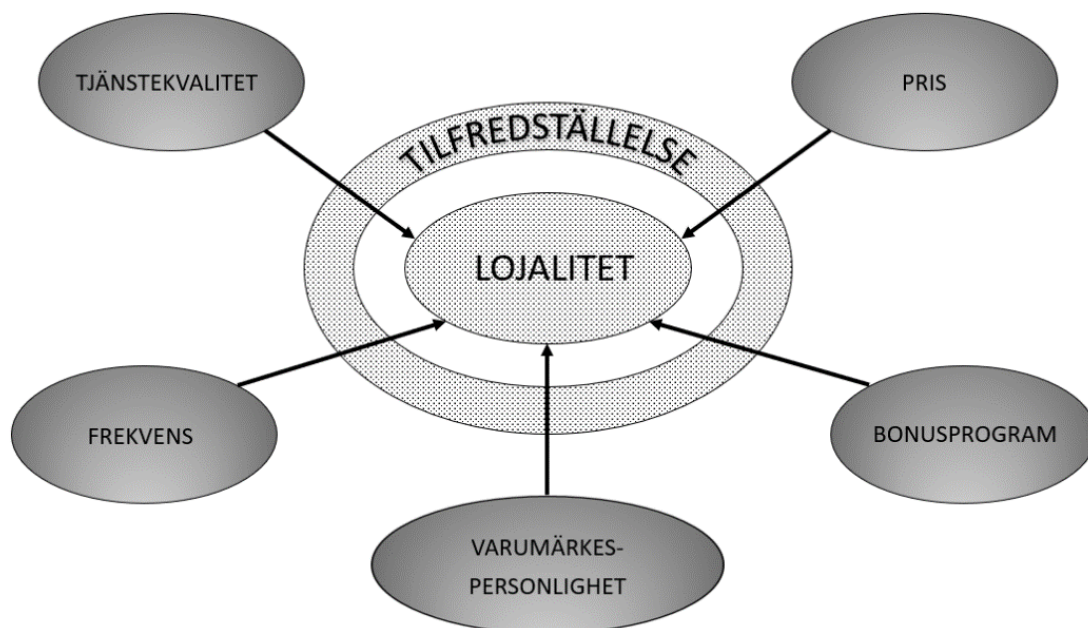
"Står det och väger mellan Norwegian och SAS så väljer jag gärna Norwegian. Det har mest att göra med en känsla tror jag, Norwegian känns roligare på något sätt. SAS upplever jag mer stereotypiskt. Det är större variation på människorna som jobbar på Norwegian. Och det känns inte så "fint" med klassindelning i planet. Det tycker jag är bra" (Linn)

Denna bild överensstämmer också med vad jag anser att Norwegian förmedlar om sig själva genom deras marknadsföring. Exempelvis har Norwegian fört en kampanj för att visa att de är ett flygbolag som inte gör skillnad mellan människor eller kön. I annonser kallar de sig för "The businesshen's airline". Detta syftar till hen-frågan och Norwegian vill visa att de inte gör skillnad på män och kvinnor. De vill väcka debatten om vad som är modernt och gammaldags och visa att de är ett modernt företag som agerar i ett modernt näringsliv. I detta sammanhang kan man tycka att Norwegian visar att de är *up-to-date* och *djärva* i enlighet med varumärkesdimensionen "Spännande".

Ytterligare ett exempel på Norwegians marknadsföringsstil är hur de snabbt använde sig av nyheten om Angelina Jolie och Brad Pitts skilsmässa för att sälja resor. De annonserade att Brad är singel och erbjöd den snabbaste vägen till Brads hjärta i form av en enkelbiljett till Los Angeles för knappt 1200 norska kronor. Här skulle man kunna tycka att Norwegian förmedlar en bild av sig själv som rolig och humoristisk, vilket även här kan kopplas till

varumärkesdimensionen “*Spännande*” med de tillhörande beskrivande orden *livfull* och *fantasifull*.

Oavsett vilken personlighetsdimension som stämmer in på Norwegian menar jag att det är tydligt att varumärkespersonligheten kommer fram som en väsentlig drivare för lojalitet hos flera av mina intervjupersoner. Det kan argumenteras för att det för kunderna är viktigt vem företaget är istället för vad företaget är. Här finns ett gap mellan de frekvent resande och de anställda i denna studie, där de anställda tror att kunderna drivs av vad företaget är. I efterhand går det att konstatera att den teoretiska ram jag hade som utgångspunkt för den här studien inte höll och den teoretiska modellen med fördel skulle kunnat se ut så här:



Figur 3. Lojalitet med faktiska drivare

5.3 Om Lojalitet

I kommande avsnitt diskuteras lojaliteten hos de frekvent resande i denna studie med utgångspunkt i Olivers fyra lojalitetsfaser. Extra fokus riktas mot den känslomässiga lojaliteten. Slutligen diskuteras gapet i lojalitet mellan de anställda och de frekvent resande.

5.3.1 Olivers lojalitetsfaser

I utgångspunkt finns en kognitiv lojalitet hos de frekvent resande. Kognitiv lojalitet är det första stadiet inom den attitydmässiga lojaliteten enligt Oliver (1999) och innebär att kunden är lojal baserat på den information och kunskap kunden har om varumärket. Det framkommer i intervjuerna att samtliga av de frekvent resande i denna studie har information och positiva tankar angående Norwegians erbjudande i form av pris, bonusprogram och kvalitet. Den

kognitiva lojaliteten är en svagare form av lojalitet men om resenärernas uppfattningar bekräftas och stärks är det möjligt att de tar sig vidare till nästa lojalitetsfas. Intervjumaterial visar att så är fallet. Vid mer djupgående följdfrågor visar det sig att det finns en djupare form av lojalitet mot Norwegian. På frågor rörande vad det är som får dem att känna positivt gentemot Norwegian svarar de frekvent resande exempelvis;

”Fordi jeg føler at de kan tilby meg mye, både når jeg reiser alene og med familien min, det er viktig for meg at også barna blir like godt tatt imot som meg”

”Jeg opplever veldig god service fra de ansatte, det kjennes bra når man føler seg sett. De menneskene burde klones og alle burde være som dem. De som alltid gjør det lille ekstra for å yte service er de som scorer høyest hos meg, det opplever jeg ofte hos Norwegian”

Uttalanden som dessa tyder på att de har tagit sig vidare till Olivers (1999) andra stadiet av attitydsmässig lojalitet, den affektiva lojaliteten. Av citaten att döma kan man sluta sig till att de har fattat tycke för eller skapat sig en uppfattning om Norwegian genom tidigare tillfredsställda köp. Det går att tolka de frekvent resandes uttalande som att de har upplevt en emotionell tillfredställelse i samband med tidigare resor med Norwegian. Detta har skapat en positiv känsla vilket resulterar i en positiv inställning och attityd till varumärket, alltså en affektiv lojalitet. I citaten ovan är det tillfredställelse och tjänstekvalitet som är drivarna för lojaliteten.

Om man utgår ifrån Olivers fyra kategorier av lojalitet så går det alltså att sluta sig till att alla intervjupersoner har en kognitiv lojalitet till Norwegian. Jag vill också påstå att det finns en djupare lojalitet hos samtliga, en affektiv lojalitet. Hos de norska frekvent resande kan man argumentera för att de finns en konativ lojalitet, att de känner ett slags åtagande att boka med just Norwegian. Eftersom samtliga intervjuade gör frekventa återköp med Norwegian kan man hävda att de har tagit sig vidare till Olivers sista lojalitetsfas, aktionslojaliteten. Dock vill jag hävda att denna aktionslojalitet är relativt svag eftersom jag tolkar intervjumaterialet som att pris och frekvens i slutändan har en avgörande betydelse. Norwegian vision och förhållningssätt, att det är priset som avgör, visar sig till viss del stämma. Passagerarna är villiga att ge upp både komfort och lojalitet om det skiljer för mycket i pris flygbolagen emellan. Den enda faktorn som på riktigt verkar kunna utmanövrera pris är frekvens.

5.3.2 Den känslomässiga lojaliteten

Den affektiva lojaliteten, som präglas av kundens känslor för varumärket, är extra relevant att diskutera i förhållande till intervjumaterialet eftersom det visar att flera av de frekvent resande väljer att boka med Norwegian helt enkelt för att de gillar Norwegian. De väljer alltså Norwegian framför andra flygbolag på grund av en emotionell anknytning. Exempel på emotionell anknytning som framkom i intervjuerna är passageraren som nästan kände sig som en familjemedlem och passageraren som kände en stolthet i att flyga med Norwegian. Det tyder på att varumärket Norwegian i sig är väldigt viktigt. Varumärkeslojalitet står för en gynnsam inställning till ett varumärke som resulterar i konsekvent köp av varumärket över tiden. Det är ett komplicerat fenomen där flera olika typer av varumärkeslojalitet kan urskiljas. Emotionell lojalitet står för ett starkt känslomässigt band till ett varumärke (Tuominen, 1999, s. 80). I detta sammanhang ger Aakers (1996) lojalitetspyramid en tydlig bild av hur betydelsefull denna form av lojalitet är. David Aaker är en varumärkesforskare och har utvecklat en lojalitetspyramid där lojalitet delas in i fem olika kategorier. Figuren nedan illustrerar lojalitetskategorierna.



Figur 4. Lojalitetspyramid (Aaker, 1996)

Flera av mina intervjupersoner befinner sig på den fjärde nivån i Aakers lojalitetspyramid. Här finns kunderna som verkligen gillar varumärket. Lojaliteten hos de här kunderna kan kopplas till uppfattningen de har till varumärkets kvalitet, användarvänlighet och andra positiva associationer de har till märket. Dessa kunder kan benämnas som vänner till märket eftersom de har en emotionell känsla av samhörighet till varumärket. Här kan man också placera passageraren som kände sig som en familjemedlem. Det är tydligt att passageraren gillar varumärket och ser det som en vän. På den femte och högsta nivån finns de mest lojala

kunderna. De här kunderna känner en stolthet i att köpa märket och de rekommenderar gärna märket till andra. Varumärket är väldigt viktigt för dem, antingen rent funktionellt eller som uttryck för vem de är (Tuominen, 1999, s. 81). Även på den här högsta nivån i lojalitetspyramiden går det att argumentera för att åtminstone en av mina intervjupersoner befinner sig. Ett tydligt exempel är passageraren som uttrycker att han känner en stolthet i att flyga med Norwegian.

Den affektiva lojaliteten som Norwegians frekvent resande har är värdefull. Aakers pyramid visar upp den känslomässiga lojaliteten på ett sätt som tydliggör hur starkt den bör värderas.

5.3.3 Gap i lojalitet

Som redovisats i tidigare avsnitt har de frekvent resande en affektiv lojalitet till Norwegian. De anställdas uppfattning om kundernas lojalitet handlar framförallt om den kognitiva lojaliteten där de tror att kunderna är lojala på grund av den information och kunskap de har om Norwegian. Även om de anställda menar att kunderna också har en affektiv lojalitet på så vis att de har en positiv känsla om Norwegians tjänster som kan härledas till tidigare erfarenheter så märks en skillnad. Gapet är att de frekvent resande har en betydligt djupare form av känslomässig lojalitet som härrör sig till faktorer som inte är direkt produkt- och tjänstrelaterade.

6 KONKLUSION

I detta kapitel besvarar jag min frågeställning och resonerar kring resultatet. Jag avslutar med mina egna reflektioner om min uppsats.

Syftet med min uppsats är att ta reda på och utforska i vilken utsträckning det finns ett gap i lojalitetsuppfattningen mellan anställda och kunderna i ett flygbolag. Jag ville identifiera gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av. Arbetets forskningsfråga är; *I vilken grad existerar det ett gap i uppfattningen av kundlojalitet och dess drivare mellan frekvent resande och de anställda i ett flygbolag?*

Forskningsfrågans fokus är att identifiera gapet mellan vad de anställda tror att kunden drivs av och vad de frekvent resande verkligen drivs av. Lojalitetsdrivarna som var föremål för studien är tillfredsställelse, tjänstekvalitet, frekvens, bonusprogram och pris.

6.1 Svar på forskningsfrågan

Målet med denna studie var att finna en djupare förståelse av ämnet. Därav utgör resultatet som helhet en beskrivning av vad som är av värde för de frekvent resande och ligger till grund för valet av flygbolag. Resultatet av mina intervjuade personer visar att pris är en viktig drivare för de frekvent resandes lojalitet, i många fall avgörande. Även frekvens visade sig vara en viktig drivare för lojalitet, och var en enda drivaren som i slutändan kunde vara viktigare än priset. Vidare visar studien att tjänstekvaliteten är viktigt för de frekvent resande. Det går att konstatera att tjänstekvalitet är en drivare för tillfredsställelse. Denna studie bekräftar tidigare studier som visat att i synnerhet de anställdas prestation är viktigt för den upplevda kvaliteten. Det går däremot inte att säga något om tjänstekvalitetens roll i ett lojalitetsperspektiv. När det gäller bonusprogrammet bekräftade denna studie tidigare studier om att bonusprogrammet bidrar till att göra ett bolag mer attraktivt. Men även här går det inte att säga något om bonusprogrammets roll som drivare för lojalitet. Det går endast att konstatera att bonusprogrammet är en drivare för tillfredsställelse.

Angående uppfattningen om drivarnas värde överensstämde de frekvent resandes uppfattningar med vad de anställda trodde att kunderna drevs av. Det gick dock att hitta ett gap i form av att det för de frekvent resande fanns ett värde i *vem Norwegian* är. Här fokuserade de anställda enbart på *vad Norwegian* är. Det går därför att argumentera för att varumärkespersonlighet är en drivare för lojalitet hos de frekvent resande. Detta visar sig till exempel i form av att man tilltalas av Norwegian på grund av att man kan flygbolagets historia och därför har en bild av Norwegian som framgångsrik och inspirerande.

I synen på lojalitet går det utifrån studiens resultat att argumentera för att det finns ett gap mellan de frekvent resandes lojalitet och de anställdas syn på detta. Detta visar sig i form av att de frekvent resande uttrycker en djupare känslomässig lojalitet, till exempel att man känner sig stolt av att flyga med Norwegian. De anställda å sin sida tror att det är produkterbudandena och utförandet av tjänsterna som är källan till kundernas lojalitet.

Avslutningsvis kan sägas att passagerare verkar helst vilja ha lite av allt, även om pris och frekvens till sist är avgörande. På en marknad med hård konkurrens där flygbolagen tvingas bli allt mer lika varandra kan varumärkespersonlighet vara ett sätt att differentiera sig och därmed vara ett konkurrensmedel.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Analysen av denna studies intervjumaterial tyder på att resenärerna tillskriver Norwegian en varumärkespersonlighet och att den i sig är en drivare för lojalitet. Norwegian har alltså ett varumärkeskapital som ger mervärde, där märkeslojalitet och varumärkesassociationer utgör en väsentlig del. Det vore intressant att titta på hur Norwegian har gått till väga för att uppnå detta, men processen bakom varumärkesuppbyggnad ryms inte inom denna uppsats ramar. Hur som helst är det intressant att se att Norwegian som har en stark filosofi om prisets påverkan vid val av flygbolag och som verkligen profilerar sig som ett lågprisbolag, ändå verkar ha ett kundunderlag med en emotionell anknytning till varumärket. Det går också utifrån resultatet av denna studie att argumentera för att Norwegian trots sitt lågpriskoncept lyckas leverera en tillfredsställande kvalitet till sina passagerare. Hur Norwegian lyckas med detta är något som också skulle vara intressant att fördjupa sig i. Man skulle kunna undersöka Norwegians tjänstekvalitet mer ingående, eftersom detta i sig är ett stort område. Till exempel genom att utgå ifrån SERQUAL-modellen och mäta tjänstekvaliteten för att mer djupgående undersöka tjänstekvalitetens roll i ett lojalitetsperspektiv.

6.3 Egna reflektioner

Under mitt arbete med denna uppsats har jag framförallt fått en både bredare och djupare förståelse för lojalitetsbegreppet och dess bakomliggande faktorer. Jag insåg under arbetes gång hur komplext detta område är. Det finns en hel del teori inom området och det var en utmaning att försöka begränsa och göra ett relevant urval av teori. Att försöka få bra validitet i undersökningen var också en utmaning. Det var först när jag själv skulle axla rollen som intervjuare som jag verkligen förstod hur mycket man måste tänka på och behärska för att vara en god intervjuare och nå upp till de ideala kvalitetskriterierna. Jag förstår att det ligger mycket erfarenhet och träning bakom att vara en skicklig intervjuare. Det var lärorikt att utföra intervjuerna och jag tycker att intervjuerna i flera hänseenden gav intressant information. Vidare var det en utmaning att sammanställa och presentera informationen från intervjuerna på ett överskådligt och intressant sätt. Det finns mycket information och eftersom ingen intervju blev den andra helt lik upplevde jag en viss svårighet i att presentera resultatet på ett enkelt och överskådligt sätt utan att det skulle uppfattas som alltför spretigt. Om jag skulle göra om detta uppsatsarbete skulle jag förmodligen satsa på att ha färre drivare att undersöka, och möjligtvis en snävare forskningsfråga.

BILAGOR

Intervjuguide -De frekvent resande

Vad är det som får dig att återkomma till Norwegian?

Vad är det som får dig att känna så positivt för Norwegian?

Vad är kvalitet för dig? Lever verkligen Norwegian upp till dina förväntningar?

Beskriv en typiskt bra sak med Norwegian?

Berätta om när du fick en känsla av glädje med Norwegian?

Hur tänker du kring Norwegians frekvens och avgångstider?

Vad tycker du att varumärket Norwegian står för?

Vad förväntar du dig när du reser med Norwegian?

Om priserna är likvärdiga, vad avgör vilket flygbolag du väljer?

Hur mycket mer är du beredd att betala för att resa med?

Vilken betydelse har bonusprogrammet för dig?

Gå på djupet-frågor:

När, hur, varför?

Vad menar du med..., Kan du förklara..., Kan du precisera..., Hur gör du med...,

Har du upplevt..., Hur upplevde du..., Berätta mer..., Kan du ge exempel på...

Intervjuguide -De anställda på Norwegian

Varför tror du att passagerarna väljer att flyga med Norwegian?

Tror du att Norwegian har lojala passagerare?

Vad tror du kan få Norwegian's passagerare att välja ett annat flygbolag?

Berätta vad Du är mest stolt över att jobba på Norwegian?

Vad tycker du att varumärket Norwegian står för?

Vilken betydelse tror du att flygbolaget har för passageraren när han/hon köper en resa?

Hur uppfattar du kvaliteten hos Norwegian?

Tror du att Norwegian lever upp till deras förväntningar?

Vad tror du att passagerarna förväntar sig när de flyger med Norwegian?

Hur mycket mer tror du att passageraren är beredd att betala för att resa med ett för dem attraktivare flygbolag?

Gå på djupet-frågor:

När, hur, varför?

Vad menar du? Kan du förklara?

Vad menar du med..., Kan du förklara..., Kan du precisera..., Hur gör du med...,

Har du upplevt..., Hur upplevde du..., Berätta mer...., Kan du ge exempel på...

LITTERATURFÖRTECKNING

- Aaker, D., 1996. Building strong brands. *New York: The Free Press.*
- Aaker, J., 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, p. 347–356.
- Akamavi, et al., 2015. Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. *Tourism Management*, Issue 46, pp. 528-545.
- Bryman, A., 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 red. Malmö: Liber.
- Chang, L. Y. & Hung, S. C., 2013. Adoption of loyalty toward low cost carriers: The case of Taipei-Singapore passengers. *Transportation Research*, 2013(50), pp. 99-113.
- Cronin, J. J., Jr & Taylor, S. A., 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Mark*, 56(3), pp. 55-68.
- Dick, A. & Basu, K., 1994. Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Issue 22, pp. 99-222.
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B. & Kulnig, A., 2011. Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32(5), pp. 1020-1026.
- Eide, D. & Lindberg, F., 2006. *På søk etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning - konsistens ifølge ontologisk hermeneutikk*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Emblem, I. S. & Høydalsvik, B. K. D., 2007. *Drivere av lojalitet – en teoretisk og praktisk*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Etemad-Sajadi, R., Way, S. A. & Bohrer, L., 2016. Airline passenger loyalty: The distinct effects of airline passenger perceived pre-flight and in-flight service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), pp. 219-225.
- Farooq, M. S., Salam, M., Alain, F. & Jaafar, N., 2018. Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Malaysia Airlines: A PLS-SEM Approach. *Journal of Air Transport Management*, Issue 67, pp. 169-180.
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sánchezc, J. & Palau, R., 2010. Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, July, 16(4), pp. 229-233.

- Forgas, S., Palau, R., Sánchez, J. & Huertas-García, R., 2012. Online drivers and offline influences related to loyalty to airline websites. *Journal of Air Transport Management*, 18(1), pp. 43-46.
- Gomez, B. G., Arranz, A. G. & Cillian, J. G., 2006. The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), pp. 387-396.
- Grönroos, C., 1988. Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, Issue 9, pp. 10-13.
- Grönroos, C., 2002. *Service Management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 1 red. Malmö: Liber.
- Gupta, T., Gupta, S. & Shainesh, G., 2018. *Navigating from programme loyalty to company loyalty*. s.l.:Elsevier.
- Holloway, S., 2008. *Straight and Level: Practical Airline Economics*. 3rd ed. Burlington: Ashgate Pub.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A., 2010. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4 red. Oslo: av Abstrakt Forlag A/S.
- Jones, T. & Sasser, W., 1995. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 40-55.
- Keiningham, T. L., Morgeson, F. V., Aksoy, L. & Williams, L., 2014. Service Failure Severity, Customer Satisfaction, and Market Share: An Examination of the Airline Industry. *Journal of Service Research*, 17(4), pp. 415-431.
- Kjos, B., 2015. *Høyt og lavt*. 1 red. Oslo: Aschehoug.
- Kjos, B., 2017. *CEO of Norwegian Air at Skift Forum Europe*. [Online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=bxU7dcpYjxE> [Accessed 24 02 2018].
- Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M. & Vegelj, S., 2017. An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, Volym 80, pp. 188-196.
- Kunøe, G. & Svarød, Ø., 1998. Direkte markedsføring. *introduksjon, analyse, planlegging, gjennomføring, effektmåling og kontroll*.

- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2014. *Den kvalitative forskningsintervjuen*. 3 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lubbe, Douglas & Mclachlan, 2016. Airline loyalty of frequent flyers: a survey of members and non-members of loyalty programmes. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(18), pp. 1-14.
- Martinsen, C. & Miøen, M., 2014. *Bonusprogrammer i innenriks luftfart – En empirisk analyse av konkurransemessige effekter*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- McCall, M. & Voorhees, C., 2010. The drivers of loyalty program success: An organizing framework and research agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), pp. 35-52.
- Mikuli, J. & Prebezac, D., 2011. What drives passenger loyalty to traditional and low-cost airlines? A formative partial least squares approach. *Journal of Air Transport Management*, Issue 17, pp. 237-240.
- Namukasa, J., 2013. "The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty: The case of Uganda airline industry". *The TQM Journal*, 25(5), pp. 520-532.
- Oliver, R. L., 1997. *A behavioural perspective on the consumer*. New York: McGraw Hill.
- Oliver, R. L., 1999. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, Issue 63, pp. 33-44.
- Ortega, B. H. & Brethouwer, M., 2013. Key drivers of consumer purchase of airline tickets: A cross-cultural analysis. *Journal of Air Transport Management*, Issue 27, pp. 11-14.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Issue 43, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1994. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing*, Issue 58, pp. 111-124.
- Solvoll, G., 2018. Luftfarten forener Norge. *Samfunnsøkonomen*.
- Terblanche, N. S., 2015. Customers' Perceived Benefits of a Frequent-Flyer Program. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(3).
- Trost, J., 2010. *Kvalitative intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tuominen, P., 1999. LTA. *Managing brand equity*, Volym LTA 1/99, pp. 65-100.

Umashankar, N., Bhagwat, Y. & Kumar, V., 2017. Do loyal customers really pay more for services?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), pp. 807-826.

Vlachos, I. & Lin, Z., 2014. Drivers of Airline loyalty: Evidence from the Business Travelers in China. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Issue 71, pp. 1-17.

Yin, R. K., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.