

Kesla Oy´s tjänstekvalitet

Rådberg

Henrik

Examensarbete / Degree Thesis
Företagsekonomi/Marknadsföring
2013

Henrik Rådberg

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi - Marknadsföring
Identifikationsnummer:	ingen text
Författare:	Henrik Rådberg
Arbetets namn:	Kesla Oys tjänstekvalitet
Handledare (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröijer
Uppdragsgivare:	Kesla Oy
<p>Sammandrag</p> <p>Detta är en undersökning av Kesla Oy's tjänstekvalitet inför deras flishuggsatsning på den svenska marknaden. Syftet är att ge Kesla kunskap om de befintliga flishuggkundernas uppfattning om deras agerande och tjänstekvalitet i nuläget. På detta sätt är tanken att Kesla får information som är opartisk och objektiv för att kunna ta rätt beslut i utformningen av den kommande satsningen. Undersökningen riktas mot befintliga flishuggkunder i Sverige. Undersökningen ämnar att ta reda på hur tjänstekvaliteten kring produkten "flishugg" upplevs genom hela kundrelationen och dess delmoment. Fokus har lagts vid kundernas kontakter med Keslas representanter, processer, tjänster och produkter för att få en så täckande bild som möjligt. Som metod har en kvalitativ undersökning utförts i form av personliga intervjuer samt telefonintervjuer. I intervjuerna har även "kritiska händelser" använts, för att låta kunderna beskriva händelser som faller utanför det normala och på så sätt få fram undantag både i negativ och positiv bemärkelse.</p> <p>Det som framkom av intervjuerna och kundernas egna berättelser, visade tydliga tecken på Keslas försummelse av kundrelationens faser efter köpets genomförande. Istället för att fortsätta vårda och ge service åt kunderna över hela produktens livslängd för att säkra kommande nya investeringar, tycks och upplevs produktens ägare enligt kunderna lämnas lite åt sitt öde. Detta gav kunderna inte den känsla de ansåg tillräcklig för återinvestering i Keslas produkter, trots att de gärna rekommenderade produkten åt andra då själva produkten håller hög klass. I slutet ger jag förslag på åtgärder och förändringsarbete för att anpassa Keslas verksamhet mot marknads önskemål. I stort handlar det om att ändra Kesla från grunden, från att vara transaktionsinriktad där åtagandet slutar med att köpekontraktet är påskrivet till att sikta på en mer relationsinriktad inställning och attityd mot marknaden.</p>	
Nyckelord:	kesla oy, tjänstekvalitet, sanningens ögonblick, kritiska händelser
Sidantal:	47
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	ingen text

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	BAA, marketing
Identification number:	
Author:	Henrik Rådberg
Title:	Kesla Oys service quality
Supervisor (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröijer
Commissioned by:	Kesla Oy
<p>Summary</p> <p>This is a survey of Kesla Oy's service quality before their chipper drive in the Swedish market. The aim is to give Kesla knowledge of existing chipper customer perception of their actions and quality of service at this time. In this way, the idea is that they receive information that is unbiased and objective in order to take the right decisions in terms of the upcoming venture. The survey targeted at existing chipper customers in Sweden. The study intends to find out how quality of service around the product "chipper" is experienced through the entire customer relationship and its parts. Focus has been on customer contacts with Kesla representatives, processes, services, products in order to obtain as comprehensive a picture as possible. As a method, a qualitative study was conducted in the form of personal interviews and telephone interviews. The interviews also used "critical events", to allow customers to describe events that fall outside the normal, thus obtaining exceptionalities both in negative and positive sense. What emerged from the interviews and the clients' own stories, showed clear signs of Kesla negligence of the customer relationship phases after completion of the purchase. Rather than continuing to nurture and provide service to customers throughout the life of the product to secure future new investment, Kesla seems and feels according to the customers, the product owners, left a little to their fate. As a result customers didn't feel enthusiastic enough for a reinvestment in Kesla products, even though they gladly recommended the product to others when the product itself is top class. In the end I give suggestions for activities and change management to align Kesla activity against market preferences. In general it is about changing Kesla from its foundations, from being transaction -oriented where the commitment ends with the purchase contract has been signed to aim at a more relationship -</p>	

oriented approach and attitude towards the market.	
Keywords:	Kesla oy, service quality, moments of truth, critical events
Number of pages:	47
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada ammattikorkeakoulu	
Koulutusohjelma:	Tradenomi, markkinointi
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Henrik Rådberg
Työn nimi:	
Työn ohjaaja (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröjier
Toimeksiantaja:	Kesla Oy
<p>Yhteenveto :</p> <p>Tämä on Kesla Oy:n palvelulaadun kartoitus ennen markkinoille tuontia suuremmalla kaavalla. Tavoitteena on antaa Kesla Oy:lle tietoisuus olemassaolevista hakkurin asiakkaiden käsityksistä toiminnastaan ja palvelun laadusta tällä hetkellä. Ajatuksena antaa tietoa, joka on puolueeton ja objektiivinen, jotta päätöksen teko perustuu oikeaan ja totuutta kuvaavaan tietoon. Tutkimus on kohdistettu nykyisten hakkuriomistajien joukkoon Ruotsissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palvelun laatu "hakkuri" tuotteen ympärillä koetaan läpi koko asiakassuhteen. Painokohtana on ollut asiakassuhteet. Kesla Oy:n kanssa käydyt yhteydet edustajien, prosessien, palvelujen ja tuotteiden kautta ovat kaikki osia jota on pyritty selvittämään saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan. Menetelmänä laadullinen tutkimus, suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla ja puhelin haastatteluilla. Haastatteluissa käytettiin "kriittisiä tapahtumia". Tämän tarkoitus on tuoda normaalista poikkeavia tapahtumia esille joista on hyvä rakentaa analyyssiä. Haastatteluista asiakkaitten omista tarinoista ilmeni selviä merkkejä Keslan välinpitämättömyydestä asiakasta kohtaan kaupan teon tapahduttua. Mielummin kun että ruokkisi syntynyttä suhdetta palveluilla koko tuotteen elämänkaaren aikana, kasvataksaan mahdollisuuksia lisä- ja jälleenmyyntiin, asiakkaat kokevat itsensä unohtuneeksi Keslan silmissä. Tuloksena asiakkaat eivät kokeneet tarpeeksi suurta halua uusiin investointeihin Keslan tuotteisiin. Asiakkaat ovat toki valmiita kehua Kesla:n tuotteita muille. Lopussa annan vinkkejä toiminnasta miten Kesla voisi tavoitella markkinan odotuksia paremmin. Yleisesti Kesla Oy:n on muutettava liiketoimintamalliaan enemmän suhdepainotteiseksi.</p>	
Avainsanat:	Kesla Oy, palvelun laatu, totuuden hetket, kriittiset tapah-

	tumat
Sivumäärä:	47
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

INNEHÅLL / CONTENTS

1	Bakgrund	10
2	Syfte och frågeställning	10
3	Metod	11
3.1	Kritiska händelser	11
3.2	Sanningens ögonblick	11
3.3	Arbetets struktur	12
3.4	Intervjuerna.....	12
3.5	Urval	13
4	Företagspresentation	14
4.1	Flishugg	15
4.2	Kort om flis.....	16
4.3	Marknaden för flis som energi	16
4.4	Snabb återblick om energins utveckling.....	17
5	Teorin	17
5.1	Tjänstekvalitetens sju kriterier	18
5.2	Beskrivning av kvalitet	19
5.2.1	<i>Kvalitetsdimensioner</i>	20
5.2.2	<i>Image</i>	21
5.2.3	<i>Förväntad kvalitet</i>	21
5.2.4	<i>Marknadskommunikation</i>	21
5.2.5	<i>Word of Mouth</i>	22
5.2.6	<i>Kundens behov och förväntningar</i>	22
5.2.7	<i>Varför är kvalitet viktigt?</i>	23
5.2.8	<i>Att skapa tjänstekvalitet</i>	23
5.2.9	<i>Upplevelsen av tjänstekvaliteten</i>	24
5.2.10	<i>Sambandet mellan kundtillfredsställelse, upprepade köp och lojalitet</i>	24
5.2.11	<i>Samband mellan kundlojalitet och lönsamhet</i>	25
5.3	Relationscykeln	27
6	Analys av intervjureultatet	28
6.1	Relationscykeln	28
6.1.1	<i>Initialt skede</i>	28
6.1.2	<i>Köpprocessen</i>	29
6.1.3	<i>Konsumtionsprocessen</i>	30
6.2	De sju kriterierna för tjänstekvalitet	33

6.2.1	<i>Professionalism och färdigheter</i>	33
6.2.2	<i>Attityder och beteende</i>	35
6.2.3	<i>Tillgänglighet och flexibilitet</i>	35
6.2.4	<i>Tillförlitlighet och pålitlighet</i>	37
6.2.5	<i>Service Recovery</i>	38
6.2.6	<i>Servicelandskap</i>	39
6.2.7	<i>Rykte och trovärdighet</i>	39
7	Slutdiskussion	39
7.1	Självkritik	42
	Källor / References	43
	Övriga Källor	43
	Bilagor / Appendices	44

Figurer

Figur 1. Flishugg Kesla C645T (hämtat från www.kesla.fi 2013).....	15
Figur 2. Bild på flis (hämtat från www.swebo.com 2013).....	16
Figur 3. Upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 82).....	20
Figur 4. Total upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 85)	21
Figur 5. Kommunikationscirkeln (Grönroos 2008: 295).....	22
Figur 6. Total upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 85)	24
Figur 7. Sambandet mellan kundtillfredsställelse och upprepade köp. Hart, C.W. & Johnson, M.D.: ”Growing the trust relationship”. Marketing Management, American Marketing Association, (våren 1999: 9).....	25
Figur 8. Lojala kunders lömsamhetseffekt, Reichheld, F.F.: The Loyalty effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value. Boston, MA: Harvard Business School press, (1996).....	26
Figur 9. Kundrelationens livscykel modell Grönroos, C., Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, (1983: 75).....	28

FÖRORD / FOREWORD

1 BAKGRUND

Detta arbete är utfört på direkt förfrågan från Kesla Oy. Med en kommande satsning på den svenska marknaden för sina flishuggprodukter söker de en marknadsundersökning att stödja satsningen mot. Trots Kesla Oy's geografiska närhet till Sverige behövs god insikt i marknaden för att maximera utdelningen av satsningen.

För egen del lockade arbetet med en "grön" aura kring sig med hänvisning till flisets miljövänliga effekter i jämförelse med olje- och atombaserade energikällor. Personliga anknytningar och bakgrund till Sverige underlättade med tanke på den kommande empiriska delen. Till min stora glädje fick jag möjlighet att besöka Kesla Oys fabriker i Kesälahti, östra Finland, under en dag. Det blev en intressant rundtur i fabriken med guidning kring de olika produktionsmomenten.

Historiskt sett kan en generell förändring i relationen mellan tillverkare och slutanvändare märkas med framförallt industrialiseringen och informationsflödet som den största motorn för förändring. Detta gör det till en stor utmaning för företag generellt, men kanske framförallt de i starkt traditionella branscher som tillverkning inom industri inom vilken Kesla Oy verkar, att anpassa sig och utvecklas med tiden.

2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

The most important issue in marketing is to establish, maintain, and enhance (usually but not necessarily always long term) relationships with customer and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises (Grönroos, 1990)

Har Kesla Oy lyckats besvara vad Grönroos ovan nämner som de viktigaste frågorna? I syfte att upprätthålla en röd tråd tar jag hjälp av Christian Grönroos modell sju kriterier för tjänstekvalitet genom kundens livscykel hos Kesla.

Enligt Kesla Oy håller deras flishuggprodukter högsta klass och har ett gott renommé på marknaden för sin kvalitet. Syftet med detta arbete är att ta reda på hur tjänsterna kring

produkten upplevs. Tanken är att ge Kesla information om både styrkor och de områden där det finns potential att förstärka sitt erbjudande mot befintlig kund.

3 METOD

Den kvalitativa metoden valdes för denna undersökning av två orsaker, dels för att målgruppen är mindre till antalet och dels för att få ett så djupt, ingående och detaljrikt material som möjligt. Till skillnad från den kvantitativa metoden har de intervjuade möjlighet att klä sina svar med egna ord och på det sätt ge mer nyanserade svar. I denna undersökning har ”kritiska händelser”-metoden använts. Förhoppningen har varit att få en så detaljerad bild som möjligt av händelser utöver det vanliga för att kunna bistå undersökningens analysfas med så bra material som möjligt.

3.1 Kritiska händelser

Av de kvalitativa undersökningsmetoderna är kritiska händelser den vanligast förekommande. Den går ut på att de intervjuade ombuds beskriva avvikande resultat eller situationer då tjänsten avvikit från det normala i positiv eller negativ bemärkelse. Fördelen med dessa kritiska händelser är att få detaljerad kunskap om möjliga brister eller styrkor som sedan med precision kan bekämpas eller förstärkas.

3.2 Sanningens ögonblick

De situationer i vilka kund och företag möts påverkar i högsta grad utgången för kundens upplevda tjänstekvalitet. I dessa sälj- och servicemöten avgörs den funktionella kvalitetsnivån. Hela den tekniska kvaliteten överförs i dessa för företaget ”sanningens ögonblick” då företaget har möjlighet att bevisa sin förträfflighet.

Vid kvalitetsproblem är det för sent att försöka backa bandet för att nå till sanningens ögonblick igen. Det bästa är att i så fall att förbereda ett nytt sanningens ögonblick och då vara bättre förberedd.

När en kund väljer ett tjänstföretag uppstår flera sanningens ögonblick då företaget har möjlighet att göra ett bra intryck. Målsättningen måste således vara att fokusera på dessa sanningars ögonblick och rikta styrningen av verksamheten mot dem.

Inte någonstans i ledet av sanningens ögonblick har företaget råd att misslyckas med att behålla kunden och därmed behöva söka nya kunder. Framförallt är det den funktionella kvaliteten som tar stryk och orsakar upplevda kvalitetsförsämringar.

3.3 Arbetets struktur

Arbetet är uppdelad i två delar. Första delen består av teorier kring tjänstekvalitet, köpprocessen och kundupplevelser kring dem båda för att attrahera samt behålla kunder.

Den andra, empiriska delen består av en kvalitativ undersökning utformad för att ge svar på de sju kriterierna för tjänstekvalitet enligt Christian Grönroos modell. För att ytterligare vidga synen på slutanvändarnas upplevelser i kontakten med Kesla har köpprocessen från behov till återköp getts utrymme.

3.4 Intervjuerna

Datainsamling genomfördes med djupintervjuer via telefon och personliga möten. De två tillvägagångssätten valdes av hänsyn till målgruppens förutsättningar att delta, undersökningens resurser samt för att öka undersökningens validitet genom denna form av triangulering av datainsamlandet.

- Telefonintervjuerna genomfördes dagtid på förutbestämd tidpunkt som passade den intervjuade bäst med hänsyn till arbetsbelastning och tillgänglighet telefonledes.
- De personliga mötena genomfördes i mån av plats vid kundernas arbetsstationer vid objekten (skogen) eller på annan plats som restaurang, café eller deras hem.

Mina upplevelser av intervjuerna var, helt i enlighet med teorin för relationsmarknadsföring, att de intervjuer som skedde via personliga möten var mer givande för båda par-

ter. Detta för att förutsättningarna i form av viljan att bidra till utbytet av kommunikation fanns liksom prioriteringen av tid för att göra det på ett genomgående bra sätt. Telefonintervjuerna tenderade att bli kortare än de personliga mötena, dels på grund av inställningen till intervjun i sig och dels på grund av tillfälligt oflyt i frågorna som av den intervjuade kunde upplevas som längre tysta perioder. Det tycks lättare ge sig hän till otålighet när man inte har en fysisk person framför sig.

Kunderna har getts nummer för att respektera anonymiteten som krävdes av några. Kund #1, kund #2, kund #3 osv.

3.5 Urval

Urvalet består helt av Kesla Oy's befintliga kundkrets inom flishugg segmentet i Sverige. Att rikta sig mot befintliga kunder har flera grunder.

Enligt forskning finns det data som visar på att en ny kund kräver 5-6 gånger mer resurser i form av tid och resurser än en befintlig kund som ska lockas till att göra ett återköp. Nykundsbearbetning är självklart av yttersta vikt och bör prioriteras vid introduktion på en marknad, men likt ett badkar med proppen urdragen spelar det ingen roll hur mycket vatten som tillförs ovanifrån för att fylla karet. Allt rinner till slut ändå ut genom hålet i botten.

Att behålla kunder är därmed förknippat med att upprätthålla och ha möjligheten att öka sin marknadsandel. Dessutom får man en möjlighet att lära sig av sina kunder - vad de uppskattar och hur de vill bli behandlade. Därmed kommer tjänsterna kring produkter att spela en stor roll i kundupplevelsen av företaget i sin helhet.

Dessutom är relationerna med kunderna/slutanvändarna för tillverkning inom industri-sektorn oftast av helt annan karaktär än exempelvis hos företag inom sektorn FMCG (Fast Moving Customer Goods) där en tung marknadsföringsapparat används för att ständigt locka till nya köp med oftast flyktiga relationer till följd.

Det som framförallt driver viljan till längre relationer är ömsesidig vinning mellan kund och säljare. För säljare är fördelarna enkla att förutspå med lägre kostnader för upprätandet av nya köpavtal samt en ökning av förtjänsten. För köparen är motivet tillit, mindre risk, minskade kostnader i leverantörsundersökningsskedet och samarbete i form av delaktighet i produktionen vilket leder till en mer anpassad slutprodukt åt kund.

För att nå en god lojalitet hos kund krävs ytterligare insatser förutom att endast tillgödse de grundläggande behoven. Det är när servicen sticker ut som lojaliteten växer till sig och utmynnar i referensgivande från de egna kunderna genom till exempel Word of Mouth.

Word of mouth, som är befintliga kunders rekommendationer, referenser eller kommentarer av produkten/tjänsten/företaget har bevisats ha en påtaglig effekt på nykunders förflyttning upp genom köpprocessstrappan fram till köpbeslutet.

Samtliga kunder befinner sig i östra eller sydöstra delarna av riket. Kontaktuppgifterna bidrog Kesla Oyj's återförsäljare Rosenkvist AB med. Av de totalt 10 kontakterna lyckas jag få kontakt med åtta, varav jag slutligen intervjuar sex. Samtliga är män aktiva inom skogs- och/eller jordbruk som använder sina Kesla:s produkter aktivt i verksamheten, om än i olika grad. Fem kunder innehar flishuggen med modellbeteckning C645 där siffrorna betecknar storleken av diametern (600x450 mm) på införselhålet till själva huggen. En sjätte kund har den större varianten C1060T.

4 FÖRETAGSPRESENTATION

Fakta hämtat från www.kesla.fi (2013):

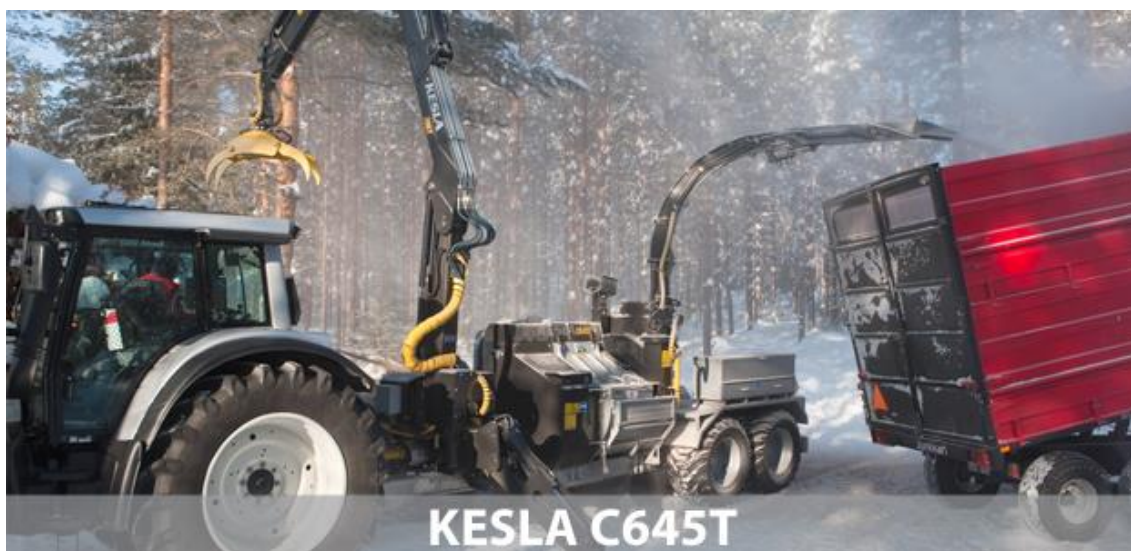
Kesla Oyj är en verkstadskoncern som specialiserat sig på utveckling, tillverkning och marknadsföring av skogsteknologiska produkter. Kesla Oyj bemästrar varje produktionsskede i virkesbärgningen. KESLA-produkterna inbegriper skördar-, timmerbils-, skotar- och industrikranar, skogsvagnar, flishuggar samt skördaraggregat, stegskördare och stegmatare.

Kesla Oyj grundades år 1960 och har idag produktionsanläggningar i Östra Finland på orterna Joensuu, Kesälahti, Ilomantsi och Tohmajärvi. De anställda uppgår till 240 personer. Keslas A-aktier är noterade på Helsingfors-börsen.

På den svenska marknaden sker Kesla Oy's försäljning via återförsäljaren Rosenqvist AB. Rosenqvist har sålt traktorer och lantbruksmaskiner sedan 1950-talet. De saluför flera olika märken och är således inte exklusivt hängivna Kesla i den bemärkelsen.

4.1 Flishugg

Med flishuggen matas virke eller det material som ska malas in i maskinen via en matarmatta till själva tänderna som maler materialet till det flis som sedan spottas ut via ett snabbliknande utblås för att koncentrera slutprodukten i en behållare som exempelvis en container eller ett flak enligt bilden nedan.



Figur 1. Flishugg Kesla C645T (hämtat från www.kesla.fi 2013)

I Keslas produktutbud återfinns flishuggen ovan, C645T, samt en större modell C1060. De två sista siffrorna indikerar matningsöppningens diameter och anger därmed en begränsande faktor i hur stora bitar som kan matas in. Exempel: C645T (600x450 mm) .

4.2 Kort om flis

Information hämtat från www.tradbransle.se/pdf/faktablad_flis.pdf

Råvaran består av avverkningsrester, returträ och spån och bark.

Till storlek i bitar om 1-2 cm



Figur 2. Bild på flis (hämtat från www.swebo.com 2013)

Som positiva delar ses främst att det är en förnybar energikälla som inte bidrar till växthuseffekten eller försurning. Askan från förbränningen är ett utmärkt gödningsmedel. Jämfört med olja är transporterna korta och av trädbränslen är det billigaste.

Till nackdelarna hör större initiala investering i utrustning samt underhåll än till exempel oljebaserade energikällor.

4.3 Marknaden för flis som energi

Fakta hämtat från www.energimyndigheten.se, (2013):

År 1990 var Sveriges andel förnybar energi 33 % och har sedan dess ökat för att år 2009 uppgå till 47 %. Ökningen av andelen förnybar energi sedan 1990 talet beror till stor del på användningen av biobränslen i el- och värmeproduktion och i skogsindustrin.

År 2009 användes 16 TWh biobränsle, torv och avfall för elproduktion, varav 9 TWh i kraftvärmeanläggningar och 7 TWh i industriella mottrycksanläggningar. Sedan 1 april 2004 är el producerad med torv som bränsle berättigad till elcertifikat när produktionen skett i godkända kraftvärmeanläggningar. Under år 2010 användes 1 TWh torv för elproduktion.

4.4 Snabb återblick om energins utveckling

Ända sedan ångmaskinens första intåg med den industriella revolutionen till följd har tillgång till energi varit en maktfaktor i världen. Flera av de mest uppmärksammade konflikterna de senaste 50 åren härrör till stor del från rätten till tillgång på energi. Dessa konflikter har främst berört oljebaserad energi vilket lett till höjda oljepriser på marknaden.

Atomkraftens intåg gav nästintill gränslös tillgång på energi. Men med stora katastrofer i både Ukraina och Japan har den politiska attraktionskraften till fri energi via atomkraft fått smolk i bägaren. Idag debatteras atomkraftens framtid mer än tidigare. Både Japan och Tyskland har redan tagit beslut om kraftiga nedskärningar i dess användning för att helt frångå den inom en i sammanhanget närstående framtid. Båda de nämnda stornationerna ämnar göra stora investeringar i forskning kring förnyelsebara energikällor för att ersätta atomkraften.

I Sverige har diskussioner kring atomkraftens avverkning funnits länge.

Med detta i åtanke blir förnyelsebar flis en intressant aktör på en marknad som förväntas växa stadigt i Sverige. För Keslas produkter i produktionsledet av flis är således marknaden i Sverige ytterst intressant.

5 TEORIN

En kort tankekedja:

Efter den industriella revolutionen har kundens makt över producenter och leverantörer ökat i takt med ökad köpkraft, globalisering samt minskade produktions- och leveranskostnader. I kontrast till tiden innan industrialiseringen är det numer kundens marknad och valet görs efter de kriterier kunden väljer att prioritera för att fatta sitt köpbeslut. Med ett gigantiskt utbud köps inte produkten längre för sin egen skull utan för resultatet av sin användning. Med detta i åtanke blir kvalitet en viktig ingrediens i konkurrensen. När produkten enkelt kan kopieras och massproduceras blir det tjänsterna kring produkten som blir de särdrag att förknippa produkten och producenten med för att höja sig över konkurrensen på marknaden. Tjänstekvalitet föds därmed som begrepp och är ryggraden i detta arbete.

5.1 Tjänstekvalitetens sju kriterier

Tjänstekvalitetens sju kriterier kan med fördel användas för frågeställningar och insamlande av information från kundkretsen för att åstadkomma en analys av tjänstekvaliteten. Det har producerats en mängd forskning gällande hur kunder upplever tjänster och vad som är viktigt för att kvaliteten ska upplevas som god. Den upplevda kvaliteten är avgörande för kundens tillfredsställelse och image av företaget. Att jobba med kvalitetshöjande aspekter är alltså oerhört viktigt för vilket företag som helst. Nedan redogörs för de 7 allmänna kriterier som grundar sig på forskning och teoretiska resonemang i Christian Grönroos bok *Service Management och Marknadsföring* (2008):

Professionalism och färdigheter

Kunden upplever att tjänsteföretaget har den kunskap som krävs för att uppfylla kundens behov och önskemål i form av operativa system och fysiska resurser, sin personal etc. Detta är grundläggande för alla typer av varor och tjänster, det finns en miniminivå som måste uppfyllas kunskapsmässigt för att kunden ska uppleva ett utbytt värde i sina investeringar. Branschspecifika normer kan förekomma i förväntningarna på dessa.

Attityder och beteende

Kunderna bör uppleva att personalen bemöter deras behov på ett positivt och uppmärksamt sätt. Empati, engagemang och förståelse för kundens situation förstärker relationen. Här blir rätt personal företagets viktigaste resurs, speciellt i en värld där i princip allt blir mer och mer specifikt, individuellt och personligt.

Tillgänglighet och flexibilitet

Placering, öppettider, personal, operativa system: Allt ska utformas på ett optimalt sätt som får kunden att känna lättillgänglighet. Flexibilitet och anpassningsbarhet är ett måste i dagens samhälle. Tid är pengar, kunderna är väl medvetna om detta.

Tillförlitlighet och pålitlighet

Att som företag hålla vad man lovar och vara ärlig är viktigt för kvalitetsupplevelsen och i det långa loppet relationen med kunden. Att få kunden att känna sig speciell genom att visa att man prioriterar denne och att man står vid sitt ord. Här finns dock kulturella skillnader för vad som uppfattas som överrenskomet. Detta kan påverka upplevelsen. I de nordiska länderna tycks dock förväntningar och uppfattningar gällande pålitlighet vara likartade.

Service recovery

Cuiusvis hominis est errare – "Vem som helst kan fela" (Cicero) Alla gör vi fel ibland. Misstag görs, systemfel, processer lyckas inte hantera speciella omständigheter. Man kan angripa detta förebyggande genom att minska antalet felaktiviteter genom bruksanvisningar, rollbeskrivningar, befogenheter, regler mm. Service recovery riktar in sig på när misstaget redan inträffat och hur man som säljande part kan vända det till sin fördel. Det brukar dock sägas att en kund som fått en bra service recovery är nöjdare än en kund där allt gått processenligt. Genom att ha en välfungerande strategi för service recovery som i vissa fall kan anpassas efter kund och situation har företaget inte enbart ett gyllene läge att rädda situationen utan även en möjlighet att fördjupa relationen med kunden. Service recovery är en viktig del i kundens kvalitetsuppfattning och därför något företagen bör jobba ännu mer med.

Servicelandskap

Att den fysiska omgivningen påverkar oss bör det inte råda något tvivel om. Vissa platser tycker vi mer om än andra för att de tilltalar och attraherar oss. Inredning, klädsel, färgval, ljus, doft och ljud är alla delar av servicelandskapet. Alla sinnen kan med dessa attribut triggas vilket påverkar vår uppfattning och känsla för företaget som representeras av det. Servicelandskapets fysiska miljö är således viktig för kvalitetsupplevelsen. Rätt miljö främjar helt enkelt serviceprocessen.

Rykte och trovärdighet

Vi måste kunna lita på att vi får valuta för pengarna. Ryktet kan stå för en del av garanten för detta. Därför är ett företags rykte och trovärdighet en viktig del i kvalitetsaspekten. Att få dåligt rykte är bland det mest förödande för ett företag. Det sägs att en missnöjd person vädrar sitt missnöje med ytterligare 10 personer som i sin tur kan föra det vidare.

5.2 Beskrivning av kvalitet

Kvalitet måste definieras efter hur kunden definierar kvalitet. Ofta skiljer sig kundens uppfattning av kvalitet från den som företaget har. Främst teknikinriktade företag tenderar att ange de tekniska specifikationerna som enda eller den viktigaste aspekten för upplevd kva-

litet, medan kunderna använder sig av betydligt bredare begrepp. Ofta är det andra aspekter än de rent tekniska som dominerar.

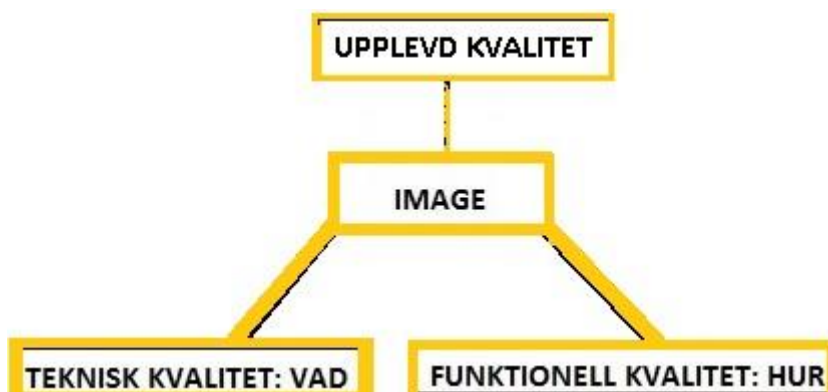
5.2.1 Kvalitetsdimensioner

Vad

Vad kunderna erhåller i sina interaktioner med företaget är grund för deras upplevelse av kvaliteten. Inom företag ses detta ofta som den enda aspekten för kvalitet vilket är missvisande då detta endast är en kvalitetsdimension av flera, nämligen den tekniska kvaliteten på resultatet av tjänstens produktionsprocess, även kallad "resultatkvalitet". Det är vad som återstår för köparen när tjänstens produktionsprocess är avslutad.

Hur

Den funktionella dimensionen av processen - hur tjänsten erhålls och den samtidiga produktions- och konsumtionsprocessen, exempelvis logistik, reparationer, reklamationshantering, kundutbildning etc.



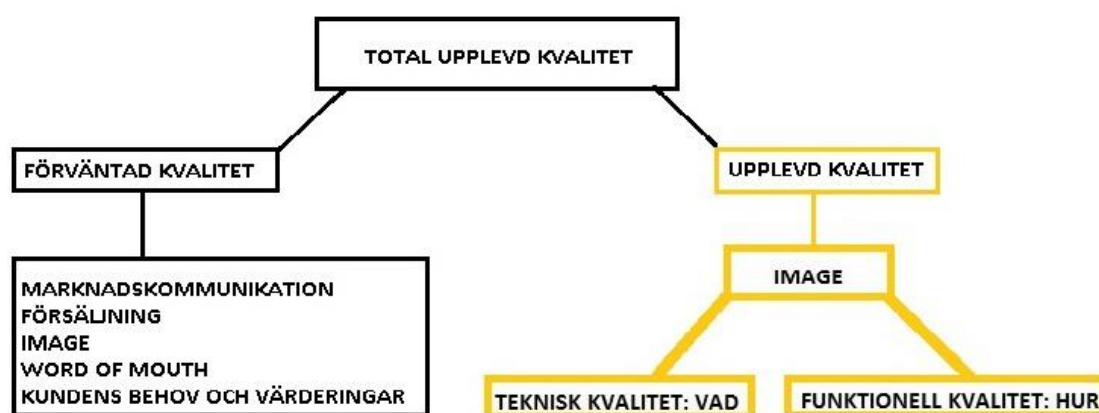
Figur 3. Upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 82)

Som exempel kan ges en bussresa. Säljande del i detta fall bussbolaget, levererar dig en resa från A till B med kriterier inom säkerhet, tidspassning, frekvens, bekvämlighet som alla faller under dimensionen "vad". Hur är biljettautomaten, dess tillgänglighet och användargränssnitt samt förarens bemötande, körstil och proaktivitet under tjänstens utförande osv.

5.2.2 Image

Även "image" har en inverkan på kundens uppfattning av kvalitet beroende på företagets positionering och hur företagets agerande överensstämmer med denna positionering i antingen positiv eller negativ riktning. På detta sätt kan imagen ses som ett filter för företaget när det gäller kundernas upplevelse av kvalitet.

Image paras ihop med den förväntade kvaliteten för att skapa den totala upplevda kvaliteten som enligt bild nedan består av en rad olika kommunikationer, värden och behov.



Figur 4. Total upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 85)

5.2.3 Förväntad kvalitet

Förväntad kvalitet är subjektivt och individuellt. Vissa saker nämns ofta som sammanflätade i detta sammanhang. Kundens behov och värden, den bild företaget försöker ge av sig själv och den bild som marknaden har av företaget. Det man kan konstatera är att ju bättre den förväntade kvaliteten överensstämmer med verkligheten, desto mindre blir gapet mellan förväntningarna och verkligheten. Enligt Grönroos är det således bättre att lova för lite och leverera för mycket.

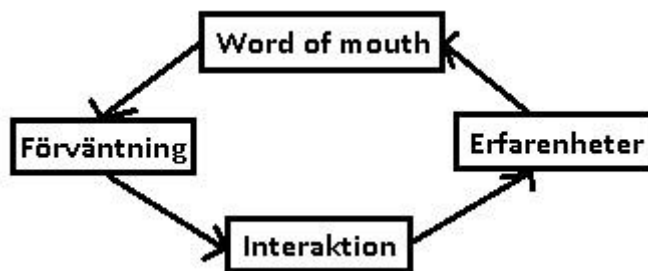
5.2.4 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation kommunicerar och representerar företaget och vad det står för i alla dess former (digitalt, medialt, print mm). Företagen försöker styra sin marknadskommunikation. För varje aktivitet skapas en viss förväntning hos konsumenten. Marknads-

kommunikationen ändrar sig alltmer från att ha varit generell till segmenterad och nu allt mer individualiserad.

5.2.5 Word of Mouth

Sannolikheten att en konsument agerar utgående från en väns, kollegas eller pålitlig rådgivares rekommendation är flera gånger större än att konsumenten agerar på ett kommersiellt meddelande. (Silverman 2001: 22-23)



Figur 5. Kommunikationscirkeln (Grönroos 2008: 295)

Den potentiella kunden ser en person med personlig erfarenhet av tjänsteföretaget som en opartisk informationskälla. Djupet på kundens relation till företaget påverkar vad kunden förmedlar. En kund med få erfarenheter betonar ofta priset på tjänsten, medan en långvarig kund troligen talar om tjänstens värde. (Grönroos 2008: 294)

Med det informationsflöde och mediebrus vi befinner oss i idag filtrerar vi automatiskt bort det vi inte känner igen, inte har behov av eller vill ha. Här har Word Of Mouth en kraftfull inverkan då den undgår detta filter. ”Kunder kan således agera som marknadsförare åt och sprida en bild av företaget.” (Axelsson & Agndahl 2005: 42)

Att få sina kunder att sprida positiva budskap om företaget är en guldgruva med tanke på hur mycket som krävs för att åstadkomma det samt hur lite som krävs för att en missnöjd kund vädrar sitt missnöje till potentiella nya kunder.

5.2.6 Kundens behov och förväntningar

Kunder blir allt mer kunniga och därmed även mer krävande. Toleransen minskar och allt ska ske snabbare, effektivare och mer anpassat.

Konsumenternas krav varierar beroende på områden, varumärken, olika livssituationer och så vidare. Om man vidgar perspektivet och granskar alla konsumenters allmänna erfarenheter som en helhet, kan man urskilja att förväntningar på ärlighet, kontroll, rådgivning, kvalitet och service gäller för konsumenter och företag överallt oavsett vilken bransch det är fråga om. (Mooney & Bergheim 2002: 2)

För företagen gäller det att hänga med och anpassa sig till kraven på produktion och att inte falla i något led. Kvalitetssäkring blir allt viktigare även i tjänsterna då det nu enklare och tydligare kan kopplas till företagets resultat.

5.2.7 Varför är kvalitet viktigt?

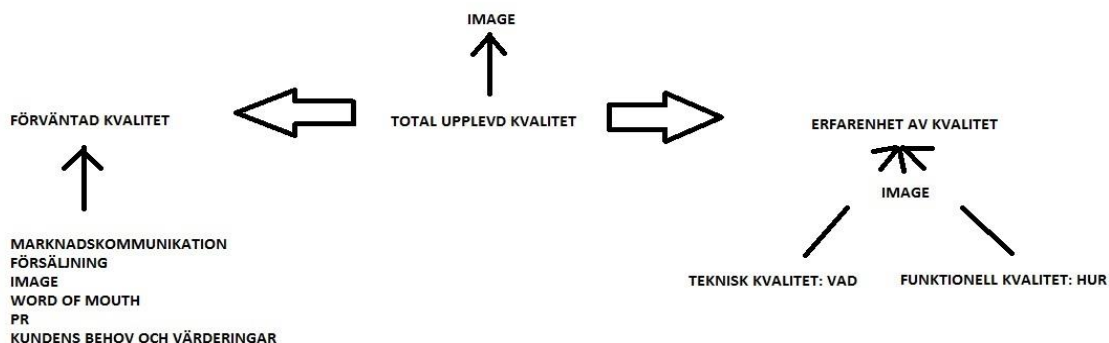
Kvalitet betraktas ofta som en nyckel till framgång. Ofta ses den tekniska specifikationen av en produkt som företagets USP (unique selling point). Idag reagerar marknaden snabbt på nyheter och tar in eventuella försprång allt snabbare. Enbart god teknisk kvalitet garanterar inte god upplevd kvalitet för kunden. Att addera tjänster för att skilja sig ur mängden har blivit den nya USP:en. Om den tekniska kvaliteten brister fallerar däremot hela kvalitetsupplevelsen. Ett helhetsgrepp med kvalitet överlag är att förorda.

5.2.8 Att skapa tjänstekvalitet

En kund köper inte en vara eller tjänst utan förtjänsten denna tjänst eller vara kan ge i den egna värdeskapande processen. Grovt räknat: så länge värdet av förtjänsten från produkten eller tjänsten är högre än kostnaden är det lönt att investera för kunden. Kunder söker lösningar som de kan använda för att skapa värde åt sig. Det är dessa kundens värdeskapande processer som det säljande företaget bör försöka tillgodose.

5.2.9 Upplevelsen av tjänstekvaliteten

Hur tjänstekvaliteten upplevs är subjektivt. Det finns dock några möjligheter att påverka som syns på figuren nedan.



Figur 6. Total upplevd kvalitet (Grönroos 2008: 85)

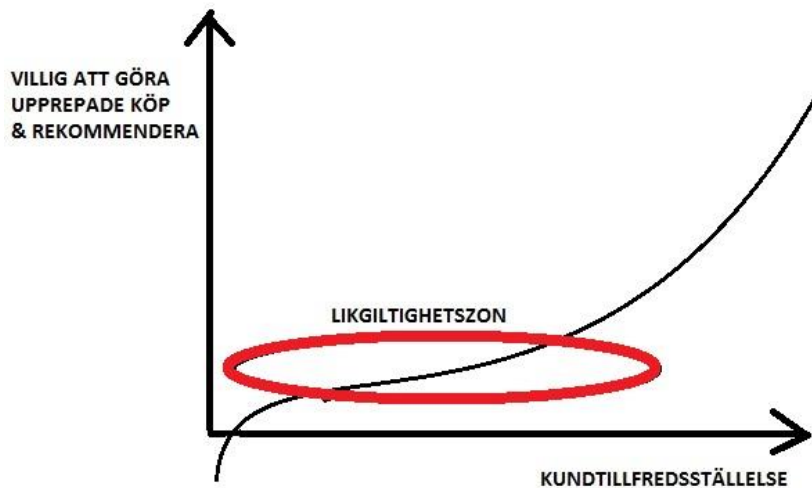
Utöver kvaliteten på produkten eller tjänsten kan man påverka kundens förväntningar. Är förväntningarna skyhöga kommer sannolikheten att kvaliteten upplevs som låg vara större. Marknadsföringen har en viktig roll att förmedla rätt nivå av kvalitet. Med PR, word of mouth och image kan man som företag påverka denna förväntan till sin fördel.

Tjänstekvaliteten kan upplevas som dålig, trots att förbättringar i tjänsten genomförts, om marknadsföringen lovar mer. Detta tyder på att nivån på tjänstekvaliteten inte endast beror på den funktionella och tekniska kvaliteten utan istället på glappet mellan den förväntade och upplevda kvaliteten. Att inte lova mer än man kan hålla är ett gott råd som tjänar detta syfte.

5.2.10 Sambandet mellan kundtillfredsställelse, upprepade köp och lojalitet

Trots att samband mellan kundtillfredsställelse och ökad lojalitet tycks finnas visar Hart och Johnsson i sin studie av Xerox att företag måste göra mer än vad som förväntas för att nå upprepade köp och lojalitet. Då sambandet inte är linjärt infinner sig en zon av "likgiltighet" i målgruppen där kunderna är allt från "måttligt nöjda" till "nöjda". Denna grupp är betydande. Betydande till sin andel av helheten samt av anledningen att det endast är kunder som säger sig vara "mycket nöjda" som påvisar lojalitet och positiv word of mouth.

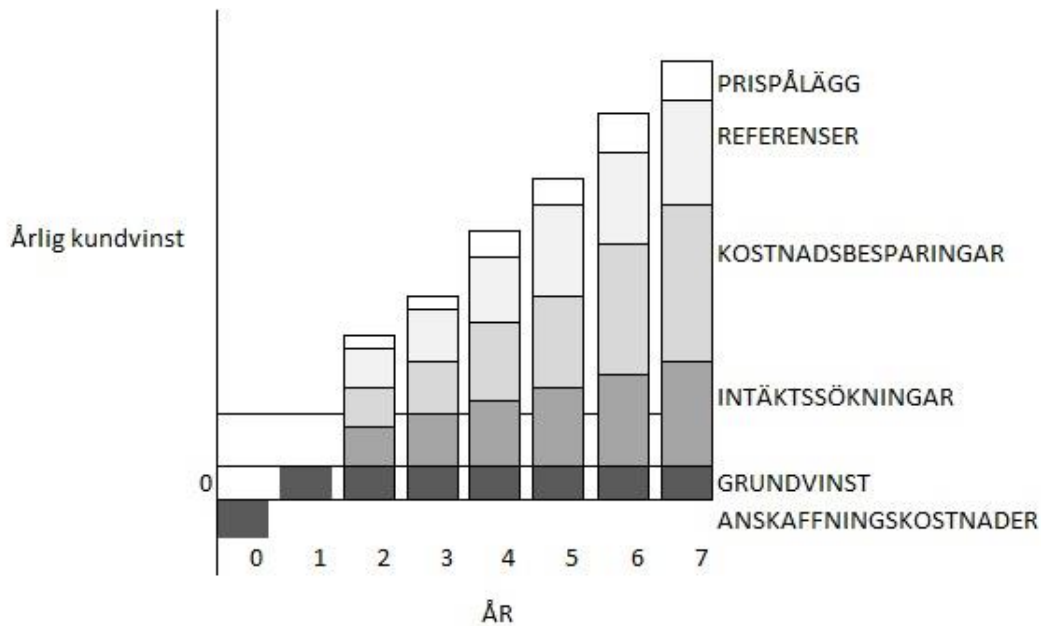
Figuren nedan visar på likgiltighetszonen som bör undvikas och att det krävs ytterligare exceptionell service för att lyfta kunderna till en högre kundtillfredsställelse för att få de viktiga upprepade köpen.



Figur 7. Sambandet mellan kundtillfredsställelse och upprepade köp. Hart, C.W. & Johnsson, M.D.: "Growing the trust relationship". Marketing Management, American Marketing Association, (våren 1999: 9)

5.2.11 Samband mellan kundlojalitet och lönsamhet

En undersökning genomförd av Bain & Company visade på hur lojala kunder resulterade i ökad vinst för företaget. Framförallt visade det sig att längre kundrelationer hade till effekt att många besparingar i form av minskade anskaffningskostnader och ökning i kostnadsbesparingar, intäkter och prispålägg.



Figur 8. Loyal kundens lönsamhetseffekt, Reichheld, F.F.: *The Loyalty effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School press, (1996)

Anskaffningskostnader

I de flesta företag krävs nykundsbearbetning i form av marknadsföring och säljaktiviteter. I relation till att behålla en kund sägs nykundsbearbetning kosta 5-6 gånger så mycket.

Grundvinst

Den kostnad som täcker införskaffandet av kunden. Detta kan variera beroende på tjänst och företag.

Intäktsökningar

Allteftersom relationen utvecklas bidrar kunden med fler uppdrag eller utökar sitt engagemang i företagets tjänster i form av köp och genererar en ökad intäkt åt företaget.

Kostnadsbesparingar

När relationen är etablerad kan processer strömlinjeformas och anpassas så att minsta möjliga energi läggs åt administration och fokus läggs på mer lönsamma uppgifter.

Referenser

Nöjda kunder rekommenderar goda upplevelser vidare. Du som företagare får en gratis marknadsförare. Branscher med nära personliga relationer som stark marknadsföringsplattform får ut mycket av denna del.

Prispålägg

Gamla kunder betalar alltid mest då introduktionspriser och erbjudanden ofta erbjuds nya tillkommande kunder. Med en långvarig relation har dock värden för kund uppstått. Allt från strömlinjeformade processer och anpassade lösningar till ömsesidigt förtroende och gemensamma investeringar.

5.3 Relationscykeln

Kundrelationens livscykel kan enligt Grönroos modell delas in i fyra delar.

1. **Initialt skede** – *med motivet att skapa intresse hos kund*

De kontakter som kund har med leverantören i detta skede är ofta främst initierade av leverantören via marknadsföringsaktiviteter som PR, direktreklam, bannerannonsering, traditionell marknadsföring etc.

2. **Köpprocess** – *specificering av erbjudandet*

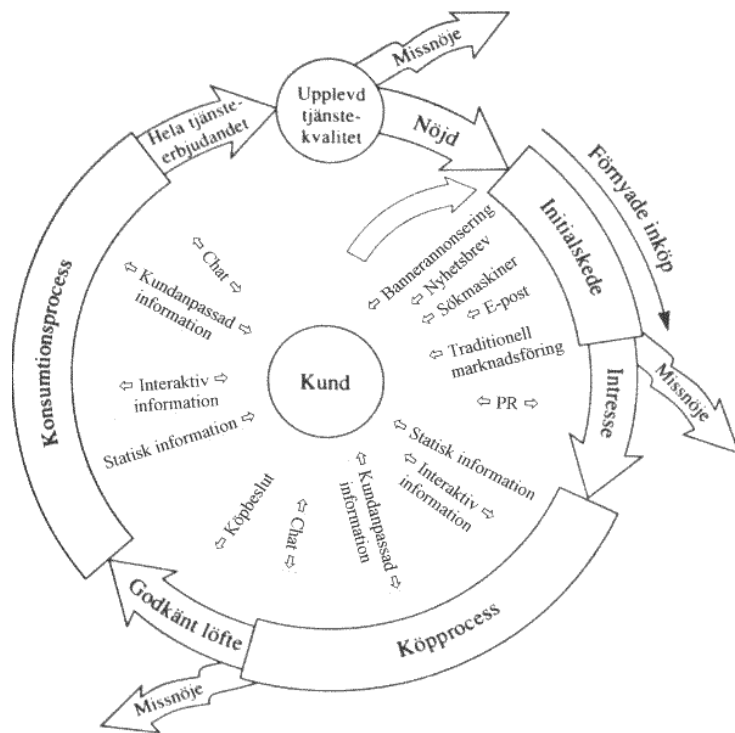
Vid intresse sker kontakt mellan kund och leverantör för att se över möjligheterna för en affär. När interaktionen parterna emellan resulterat i en uppgörelse som båda är nöjda med kommer ett köpbeslut från kunden, liksom fakturan från leverantören.

3. **Konsumtionsprocess** – *att tillfredställa kund*

Leverans, installation, uppdatering, anpassning till kundens miljö, service och mottagande av klagomål är några av de delar som genomgås nu. I varje del har leverantören möjlighet att påverka kundens upplevelse av tjänstekvaliteten.

4. **Upplevd tjänstekvalitet**

När cirkeln är sluten har kunden fått en erfarenhet som påverkar dennes förväntningar inför nästa köpcykel. Med detta i åtanke kan det konstateras att vid en upprepad cykel måste tjänstekvaliteten med tiden höjas för att anpassa sig till de nya förväntningarna som i sin tur motiverar en ny köpcykel, likt figuren nedan.



Figur 9. Kundrelationens livscykel modell Grönroos, C., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, (1983: 75)

s260

6 ANALYS AV INTERVJURESLTATET

Jag har fört in svaren i de teoretiska kontexter jag valt att använda mig av för att underlätta resonemanget i analysen.

6.1 Relationscykeln

6.1.1 Initialt skede

Utöver Rosenkvist AB:s inblandning i försäljningsförfarandet besöker Kesla´s säljrepresentanter de mässor som anordnas i de nordiska länderna. Elmia är ett sådant exempel. Det är ett utmärkt tillfälle att se andra tillverkare och aktörer på marknaden, se över underleverantörsmarknaden men kanske framförallt träffa slutkunder och användare av de egna produkterna.

Det är även här flera av de intervjuade kommit i kontakt med Kesla för första gången. Den första kontakten med Kesla Oy upplevs som positiv, trevlig och informativ. Kunderna har på ett rakt och ödmjukt sätt fått svar på sina frågor och funderingar.

”Träffade dem på en mäsas och ja, det var helt på mina villkor. Jag ställde frågor och de svarade på det de kunde. Det de inte kunde återkom de till mig senare om.” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvatlitet* [muntl.].

Den geografiska närheten sågs som en garanti för snabb och enkel support vid händelse av eventuellt krångel. Kesla Oy har även ett gott rykte på marknaden efter över ett halvt sekel i branschen och med kvalitetsprodukter som tagits emot väl av kunderna.

Med Kesla Oy's flihhugg huggs materialet egentligen inte utan mals istället ner med hjälp av flera rader av ”tänder”. Detta tillsammans med de otaliga anpassningsmöjligheterna samt möjligheten att köpa delar istället för hela koncept var starka anledningar till att kunderna intresserade sig för Kesla Oy's produkter.

Alla dessa fakta står som gemensamma faktorer för de intervjuades beslut att välja Kesla Oy's flihhugg framför konkurrenternas.

6.1.2 Köpprocessen

När beslut om köp tagits och beställning görs upplevs processerna som smidiga och obyråkratiska. Dock finns kommentarer om Rosenkvists agerande som närmast beskrivs som girigt och icke affärsmässigt. Det gäller främst vid prissättning och ökning av priset med hänsyn till växelkurser euron och svenska kronan emellan. I samband med detta upplevdes en attityd hos återförsäljaren som inte uppskattades av kunden. Även leverans av produkten meddelas ha skett till hemadress istället för den givna arbetsadressen.

”De tar inte lång stund innan vi är på luven på varandra. Slipper dem helst helt.” Kund #3. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvatlitet* [muntl.].

Detta kan avfärdas som en engångshändelse eller ses som bristande kvalitet i Rosenkvists agerande i kundmötet vid försäljningstillfället. Med tanke på känsligheten i detta skede i processen bör extra uppmärksamhet iakttas. Beroende på Kesla Oy's upplägg med Rosenkvist AB i prissättningsfrågor har Kesla Oy mer eller mindre att säga till om i sakfrågan.

Det som Kesla Oy kan tänkas fokusera på är att kvalitetssäkra kundbemötandet genom utbildning av Rosenkvists representanter som är i kontakt med Keslas kundstock och målgrupp.

6.1.3 Konsumtionsprocessen

När väl köpet är finansiellt genomfört är det dags för montering och användning av produkten.

Att montera enskilda delar av Kesla Oy's produkter på den egna vagnparken står i stark majoritet mot att köpa det helhetskoncept som finns tillgängligt i form av kran och hugg monterat på vagn. Montering av enskilda eller flera möjliggörs med de anpassningar som Kesla Oy erbjuder på sina produkter. Ingen nämner svårigheter eller andra problem i monteringen. Det har fortlöpt problemfritt och till stor belåtenhet för kunderna. Kesla Oy's noggrannhet i detaljarbetet har levererat det som utlovats. Men inte mer.

Användningen av flishuggarna sker hos de flesta av de intervjuade kunderna i åtta- till tio-timmarspass. Endast en gick i tvåskift och var därmed i drift 16 timmar per dygn. Helgarbete skiftade beroende på om de intervjuade även hade andra arbetsuppgifter inom skogs- och jordbruksindustrin.

I beskrivningarna av användningen av flishuggen är det främst positiva uttryck som används. Det som gömmer sig bakom kommentarerna är upplevelser och iakttagelser i det vardagliga användandet av flishuggen.

”Den tål mycket stryk i skogen” Kund #1. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

”Lättdriven. Jag har kopplat den på traktorn som utan problem driver den” Kund #3. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

”Kraftigt tilltagen i konstruktionen men kunde varit större för bättre effekt” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

För denna arbetsmiljö krävs en robust och kraftig produkt. Med tungt och hårt material i rörelse är stötar och kollisioner efter mindre misstag ofrånkomliga. Fortsatt verksamhet trots törnar är ett måste för att produkten ska anses hålla normal kvalitet. Att användar-

gruppen beskriver produkten med att den tål mycket stryk ger en bild av stor stryktålighet och därmed pålitlighet vilket ger operatören mer spelrum i sitt yrkesutövande och en effektivare produktion.

Med lättdriven menas att kopplad till traktorns motor för drivning uppstår inte kraftrelaterade stopp vilket skulle kunna vara fallet enligt en användare. Erfarenhet från andra maskiner där drivlinan inte orkat med den påmonterade enheten gjorde denna användare positivt överraskad av Kesla Oy's produkts lättdrivenhet.

Konstruktionen rosas för att vara kraftigt tilltagen med goda vägegenskaper för förflyttning mellan objekten. Med Keslas vagn kan den köras på vanlig landsväg utan problem i upp till 80km/h. Det som efterfrågas är större kapacitet som avgörs av dimensionen på matningshålet till huggen.

Det märks att det ligger mycket prestige och stolthet i Keslas produktion. Så här långt in i kundrelationens livscykel är allt väl och kundnöjdheten tycks hög i de flesta fall. Hittills har detta framkommit i form av positiva signaler från den befintliga kundkretsen.

I konsumtionsprocessen ingår även av användandet förekommande oundvikliga företeelser såsom service, reservdelsbyte, återkoppling, support, leveranser och logistik.

När det gäller Keslas kunder, med ett genomsnittligt arbetstempo på cirka 10 timmar per dag, krävs verkstadsservice i snitt varannan månad. Enklare service av huggarna sköter användarna själva ute på plats efter eget bevåg och kunnande. Vid större service eller utbyte av slitdelar som matarmatta och tuggtänder vänder sig de flesta till en servicestation som de har förtroende för. Fördelningen här är att hälften går till Rosenkvist som är återförsäljare och hälften har egna andra kontakter som de upplever bra eller bättre.

Rosenkvist håller utbildning gällande produkterna i sig men inte i servicen av dem. Det har uppmärksammats bland kunderna.

"Ingen utbildning på service av huggen, trots att vi sköter den mesta servicen själva" Kund #4. 2012, Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet [telefonsamtal].

Här kan skönjas en ingång till en djupare kommunikation med användarna. Lockar man till sig kunderna för en genomgång som för dem är intressant i användningen av flishuggen är situationen upplagd för merförsäljning för en duktig försäljare. Motivet att möjligen mista servicetillfällen som en följd av att kunderna löser problemen själva, måste ses i ljuset av nöjdare kunder och de återköp som nöjdare kunder ger.

”Stålet i reservdelarna är inte av samma kvalitet som Kesla använder sig av vilket gör att de slits fortare” Kund #3. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

När originaldelarna bytts ut mot nya har de upplevts som både svagare och dyra. Svagare för att de slits förhållandevis snabbare än originaldelarna. Detta anser användarna utgör ett irritationsmoment. När man uppfattat Kesla ha en viss kvalitet, står inte slitprodukterna för samma kvalitetsnivå. Dessa reserv-/slitdelar produceras inte av Kesla utan man tar in underleverantörer för det. Andra användare har en mer priskänslig inställning som även till en viss grad kan ha med det föregående argumentet att göra. Keslas reservdelar är mer än dubbelt så dyra som andra namnlösa, piratkopierade varianter.

Intervjupersonerna noterar och uttrycker missnöje över ”barnsjukdomar”. Kesla borde löst problemen innan produkten introducerades på marknaden enligt de intervjuade. Det som nämns mer specifikt är matarmattan som matar in material för snabbt vilket leder till att det blir stopp. I effektivitetens namn är alla stopp oavsett orsak ej önskvärda och något som bör beaktas i konstruktionen av maskinerna.

”Mataren matar ibland för fort vilket gör att maskinen täpps igen och det krävs en rensning av den. Detta borde Kesla ha upptäckt själva i utvecklingsfasen av produkten. En lösning skulle kunna vara att sätta dit en varvtalsvarnare som ljuder när varvtalen är olika för de olika enheterna.” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Vid fel som ovanstående är det viktigt att Kesla är mån om återkoppling från sina kunder. Kundernas erfarenheter måste prioriteras för nästa generations utveckling. Kunderna uppskattar enkelheten att vara i kontakt med Kesla via telefon eller mail. Mer återkoppling efterfrågas av intervjupersonerna som förväntat sig mer intresse från Keslas håll gällande användningen av flishuggarna i fält.

”Återkoppling av förfrågningar och order kan dra ut på tiden” Kund #5. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Leveranser har tagit tid vilket lett till stillastående maskiner för kunden. Flera kunder vittnar om leveranstider på upp emot 10 arbetsdagar, vilket de anser är oacceptabelt. Med rela-

tiv närhet till kunderna bör inte leveranser ta mer än en till två dagar. Några av kunderna ger exempel på andra leverantörer som lyckas med sina leveranser från Italien på ett par dagar. Att då inte kunna motsvara det måste ses som ett smärre misslyckande. Trots att Rosenkvist på sin hemsida bedyrar att man håller ett lager av Keslas produkter, påpekar kunderna att de söker sig till Kesla direkt i de frågorna för att säkerställa leverans även om det tar tid.

”Känns som att ordern tas emot men sedan händer inget även om jag ringer tidigt på förmiddagen har leveransen inte gått iväg förrän dagar senare” Kund #5. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Kommentarer som ovanstående tyder mer på problem i interna processer i mottagandet och exekverandet av ordern. Om så är fallet måste en kvalitetssäkring, likt den Keslas fabrik genomgår vid varje delmoment i sammansättningen av de fysiska produkterna, införas. En undersökning likt ”mystery shopping” skulle kunna ge en bild av detta och mot bakgrund av denna kunna motivera en genomgång av orderhanteringen.

6.2 De sju kriterierna för tjänstekvalitet

6.2.1 Professionalism och färdigheter

En del av kunderna har haft nöjet att besöka Keslas fabriker i östra Finland för att se tillverkningsprocessen. Detta uppskattas starkt, tillverkningsprocessen imponerar och uppskattningen för företaget som tillverkare och leverantör växer.

”Det var intressant att se produktionen och hur avancerad den är” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Detta visar inte endast Keslas kunnighet inom tillverkningsprocesserna, hantverksarbetets kvalitet och de moderna metoderna man arbetar med. Det visar även på viljan till transparens i samarbetet, öppenhet i processerna och viljan till att förbättra samarbetet. Allt detta tyder på självsäkerhet och inget respekt hos kund. I Keslas fall är produktionen modern och uppdaterad till dagens standard. Efter ett besök på fabriken hade bilden och imagen av Kesla höjts hos kund. Här har Kesla lyckats överträffa kundernas förväntningar och flyttat dem från likgiltighetszonen upp i grafen till en mer tillfredsställd kund. Som tidigare nämnts är en tillfredsställd kund mer sannolik att sprida en positiv bild av företaget.

Försäljningsstrategin att utöver hela konceptet sälja delar har varit ett lyckat drag med tanke på denna lösningens popularitet hos de intervjuade. Ofta har köparen även andra åtaganden och arbeten och är därmed redan ägare av någon sorts maskin/traktor. Med denna som drivmedel för ekipaget är anpassningsmöjligheten i Keslas erbjudande mycket uppskattad. Vissa har köpt endast huggen, andra hugg och kran och en tredje del av gruppen har köpt helhetslösningen med flishugg och kran på trailer.

Flera av de tillfrågade nämner specifikt fördelen med att Kesla förstår kundens behov av att kunna köpa endast hugg, kran eller vagn istället för hela system. På marknaden är helhetslösningen den vanligast förekommande. Under intervjuerna framgår just denna faktor som en viktig skillnad från konkurrensen till Keslas fördel. En av kunderna som köpte både kran och flishugg fick dem levererade och byggde sedan vagnen själv kring Keslas produkter.

”Då fick jag det precis som jag ville ha det” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Med en annan hjulupphängning på vagnen ser kunden sin lösning som en bättre lösning än den Kesla erbjöd i sina vagnar. Kund visade senare upp sin vagn på mässan och året efter hade Kesla en liknande lösning.

På både Keslas och Rosenkvists hemsida bedyras Keslas förträfflighet i komponenter och material. Detta understöds av kommentarer från deras kunder i undersökningen men det framkommer även kommentarer om att Kesla inte är den ledande utvecklande aktören på marknaden. Enligt kunderna presenterar Kesla alltid förra årets nyheter på sina modeller.

”Det handlar om resurser, de har endast en kille som är ansvarig för all utvecklingen” Kund #6. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Däremot anses Kesla på ett bra sätt lyssna på kundernas önskemål, kommentarer och frågor, likt exemplet ovan med kunds vagnhjulupphängning som infördes i Keslas nästa års modell. Många uppskattar den mottaglighet för kritik från kunderna som Kesla står för. Återkopplingen kan dock brista vilket gör kunderna osäkra huruvida Kesla tagit åt sig informationen och agerat.

”Såg först på mässan att de har efterapat min vagn som jag byggt själv” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

6.2.2 Attityder och beteende

Kontakten med Kesla anser de flesta fungera på ett professionellt och bra sätt, med enda invändning att det tycks vara ensidigt på kundens initiativ. Kunderna önskar mer proaktivitet från Keslas håll.

”Jag förstår inte varför inte större intresse visas från Keslas håll om användningen av deras produkter. Hade nog förväntat mig mer sådant” Kund #4. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

De som haft med Rosenkvist att göra är allmänt mer kritiska i sin bedömning angående attityden. Att outsource:”sanningens ögonblick” till extern part för att möta ens egen marknad och kunder innebär risker. Såvida ägarskap av samtliga sanningens ögonblick är möjlig är kontroll av dem önskvärd för att säkerställa önskvärd kvalitet. Med de exempel som tidigare nämnts med prisjusteringar och felaktiga leveranser uppstår en bild av skiftande kvalitet beroende på vilken av kontaktytorna mot Kesla som kund använder. Detta kan således skada Keslas image. Om så är fallet återstår tre alternativ för Kesla, att lyssna på kunden och tillrättavisa sin återförsäljare och vid behov hjälpa denne komma till bukt med problemen, att lyssna på sin återförsäljare och stötta denne i sina argument för sitt handlande gentemot kund eller se sig om efter ny återförsäljare.

6.2.3 Tillgänglighet och flexibilitet

Kesla levererar sina produkter till över 35 länder över hela världen, bland annat flera länder i Sydamerika. Trots detta produceras alla Keslas produkter i de inhemska fabrikena i Finland.

För den svenska marknaden är detta en relativ närhet till produktproduktionen och därmed även hela den organisation som står bakom tillverkningen. Detta är även en av orsakerna som kunderna nämner som tungt vägande vid beslutsfattandet om valet av leverantör av flihsuggare.

”Tanken är att det är närmare till produktens ursprung på detta sätt” Kund #6. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Keslas närvaro på mässor och tillgängligheten per telefon och mail leder till kommunikation parterna emellan och bidrar till en ömsesidig kunskap om varandras behov och problem. För kunderna upplevs detta som relationsskapande och förtroendeingivande men inte som något unikt på marknaden. Kunderna vill tydligt bli än mer aktivt involverade i Keslas produkter i den mån det är möjligt. Att såsom kunderna preciserat ta initiativ till kommunikation i större utsträckning, räkka ut en hand, be om hjälp, information, erfarenheter, involvera kunderna i den egna produktutvecklingen leder inte endast till en närmare relation kortsiktigt till kunden utan också till en mer marknadsanpassad produkt i ett längre perspektiv. Man kan se det som att man får betalt av kund finansiellt vid ett konkret köp men efter köpet har man möjlighet att mer aktivt få ut immateriellt värde ur kundrelationen i form av kunskap och erfarenhet gällande användningen av huggflisen.

Det förekommer kommentarer från kund om språkbarriärer mellan kund och Kesla.

”Jag är ingen stjärna på engelska och de kan inte alltid svenska” Kund #1. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Finland som enligt lag skall vara tvåspråkigt har en förskjutning av svensktalande till de västra och södra delarna av landet vilket även speglar sig i detta faktum med tanke på Keslafabrikernas geografiska placering i landets östra delar. Här är det svenska språket inte lika starkt rotat och röster inom allmänheten talar för att det ryska språket skulle ses som ett vettigare språk att lära sig med tanke på grannen i öst och den marknad som involverar Finland och då främst de östra delarna allt mer. Med detta som bakgrund kan konstateras att i och med globaliseringen och Keslas expanderande export till allt fler länder går det inte alltid att anpassa sig för de mindre språken som svenskan fullt ut. Engelskkunskaperna kommenterades aldrig i intervjuerna då de antagligen inte testats. Men det mest naturliga vore att använda engelska som koncernspråk hos Kesla och förenkla kommunikationen. Klargöras bör dock att Keslas personal i säljroller behärskat det svenska språket fullt ut och kunnat vara behjälpliga även i de fall språket varit ett hinder för kommunikation.

Den enda egentliga representanten i Sverige vad gäller försäljning, support och service är återförsäljaren Rosenkvist. Det är ett relativt vanligt upplägg för en tillverkande och exporterande aktör att snabbt komma in på en marknad och etablera en försäljningskanal. Fördelarna tycks ligga främst i den ekonomiska aspekten av att slippa starta upp en egen organisation med allt vad det innebär i uppstartkostnader som lönekostnader, hyra, lokal, material

osv. Detta tillsammans med en ofta olönsam startsträcka avskräcker många och i ljuset av dessa kostnader och negativa resultat ses en återförsäljarlösning som en god lösning.

En annan fördel är att med rätt val av återförsäljare får man förhoppningsvis kunnig personal och en naturlig ingång till marknaden. Har återförsäljaren dessutom en gott rykte och image finns ett värde i att det spillover på produkten som tillverkaren önskar sälja. Dock är det av yttersta vikt att återförsäljaren är representativ för tillverkaren med de värden och kvaliteter som tillverkaren står för och vill kommunicera med marknaden. Här ligger ansvaret och intresset från leverantörens sida att försäkra sig om att så är fallet genom utbildning och god kommunikation med återförsäljaren.

Rosenkvist har ett blandat mottagande bland de intervjuade. Detta kan även ses som orsak till att flera sökt sig till andra serviceleverantörer.

”Jag går till PA, en kille här i staden som kan allt om Keslas produkter. Kesla borde kontraktera honom” Kund #3. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Med lokala förmågor lyckas kunderna hålla längre resor till serviceverkstaden till ett minimum. En modell flera av kunderna gärna sett istället för dagens begränsade utbud av serviceställen den officiella vägen. Förhoppningen om en större Kesla vagnpark i Sverige kan motivera en lokal serviceresurs för sådana eventualiteter.

”Hoppas att i takt med att fler huggar säljs att de kan öka på servicegraden här i Sverige. Det skulle vara välkommet” Kund #5. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

6.2.4 Tillförlitlighet och pålitlighet

Kunderna förhåller sig från neutrala till positiva när det gäller produktens prestanda ute i fält. Keslas kvalitetsfokus i produktionen skapar mycket hög prestanda i användningen av flihhuggarna och föder förtroende för företaget. Upplevelsen motsvarar förväntningarna eller mer. Den redan tidigare beskrivna avsaknaden av återkoppling föder en osäkerhet hos kunderna huruvida Kesla åtagit sig uppgiften i fråga, framförallt när det gäller leveranserna. Här skulle ett mer transparent system förordas även om leveranstiden ses som högsta prioritet.

”Jag behöver egentligen inte information om leveransen, om produkten ändå inte kommer, utan ser hellre produkten levererad i tid. Maskinen står ju tills delen kommer då detta ofta handlar om servicedelar. Som

tur jag en till maskin som jag kör mer i dessa perioder vilket gör att jag kanske inte ligger på heller så som jag annars hade gjort.” Kund #2. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [muntl.].

Med dagens teknik och logistiklösningar i mängder känns denna kritik som oväntad om inte onödig. I det fall flaskhalsen befinner sig inom de egna leden har det redan antytts tidigare hur ett agerande skulle kunna se ut.

Utöver problemet med reservdelarna som slits fortare än Keslas originaldelar, nämns ofta uteblivna lovade besök av experter från Kesla. I samband med köp av flihhuggen och andra produkter från Kesla har kunderna blivit lovade besök av experter från Kesla. Besöket skulle utgöra ett tillfälle att få tips och tricks i användningen av produkterna och möjlighet att ställa frågor. Detta nämner samtliga som något de sett fram emot men väntat på förgäves. Ett tydligt övergrepp i tesen om att det är bättre att lova mindre och leverera mer som skadar pålitlighetsfaktorn tydligt.

”Det är tråkigt när man köper nytt och lovas besök av experter från produktionen som man kan byta erfarenheter och kunskaper med, och så väntar man och väntar utan att något blir av.” Kund #4. 2012, *Intervju om Kesla Oy:s tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Att minska gapet mellan förväntad och erfaren kvalitet bör föras upp på agendan.

6.2.5 Service Recovery

Som en av de viktigaste källorna till god upplevd tjänstekvalitet är service recovery som faktor och strategi ytterst viktig för alla företag. Att tillrättalägga felaktigheter och samtidigt överträffa kundens förväntningar genererar enligt forskning en mer lojal kund än processer som följer standardmallen. Felaktigheter från Keslas håll är få till antalet. I intervjuerna kunde ingen komma på en enskild händelse som skulle stå ut varken i positivt eller negativt mening. De problem som uppstått har klarats ut på ett tillfredsställande sätt. Möjligen skulle en proaktiv inställning kunna generera en positivare bild än den idag reaktiva inställningen utstrålar. Här hade en positiv berättelse från kunderna gett gott hopp om positiv ”word of mouth” från kunderna. Från dessa intervjuer uteblev de helt. Med kritiska händelser i fokus kan detta upplevas som en punkt där Kesla skulle ha kunnat göra intryck och ge service utöver det vanliga. Med det i åtanke måste det ses som att mer kan göras ifrån Keslas håll för att verkligen göra avtryck hos kunderna, när det som mest behövs.

6.2.6 Servicelandskap

Den miljö som kunderna i Sverige erbjuds är den hos återförsäljaren Rosenkvist och serviceverkstäderna. Med tanke på att målgruppen är bönder och skogsförvaltare med utomhusmiljö som arbetsplats är den praktiska delen av arbetsrelaterade aktiviteter prioriterad. Servicelandskap i form av nya kontorslokaler och designslips på säljaren är mindre viktiga när köpet väl är genomfört. Däremot ges servicelandskap i form av serviceutbud, kunnskap inom ämnet och kontaktmöjligheter större värde. Dessa ämnen har presenterats under de övriga punkterna och jag lämnade denna del helt sonika av denna anledning.

Enligt Grönroos var det möjligt att i forskning kring tjänstekvalitet anpassa kriterierna efter industrin och de förutsättningar som undersökningen utfördes under. Denna del av kriterierna framkallade även minst intresse och energi i svaren. Därmed anser jag att den inte behöver nämnas mer för resultatet i denna undersökning.

6.2.7 Rykte och trovärdighet

Från samtliga kunder skulle rekommendationer ges åt nya potentiella Keslakunder. Vissa har restriktioner eller önskemål om förändringar i produkten eller processen för att själva utföra återköp hos Kesla. Det handlar främst om effektiviseringar i produktionsdelen av flis. En större öppning efterfrågas, vilket även finns tillgänglig i Kesla:s 1060C-maskin. Återförsäljarledet får blandad kritik för sitt agerande i kundkontakter vilket spiller över på Kesla som företag och varumärke. I grunden anses Kesla vara en trygg tillverkare och leverantör med gedigna produkter som är väl tilltagna och klarar att utföra sitt arbete i fält på ett utomordentligt bra sätt. Tjänsterna kring produkten är de som oftast nämns i samband med förbättringspotential.

7 SLUTDISKUSSION

Hur lyckas då Kesla blidka sina kunder enligt tjänstekvalitetens sju kriterier?

Det tycks tydligt att Kesla har en stark position bland sina kunder när det gäller själva produkterna precis som de själva även stolt påstår och gärna visar upp i sina fabriker. Rejält

tilltagna konstruktioner är uppskattade egenskaper hos verktyg som ska verka i svårtillgänglig terräng, skog och mark.

Att kunna anpassa produktkonstellationen och den enskilda produkten efter kundens specifika önskemål och förutsättningar är starka konkurrensfördelar.

Fram till att köpet genomförts sköter sig Kesla i stort prickfritt enligt svaren i undersökningen. Det är i konsumtionsfasen och de efterföljande kontakterna som kunderna påpekar brister och potentiella förbättringsmöjligheter. Här kan starka influenser tas från andra företag som likt Kesla möjligen fokuserat för mycket på den tekniska produkten. (VAD-delen av kvalitetsdimensionerna).

Ett exempel är SAS som på åttiotalet genomförde en radikal förändring i sin syn på verksamheten. ”Moments of truth”, engelska för sanningens ögonblick, är även titeln på boken som skrevs av SAS dåvarande VD Jan Carlzon. Utgångspunkten är att vända på organisationspyramiden. Investera, förstärka och kvalitetssäkra samtliga kundkontakter oavsett var och när de sker. Varje kundinteraktion är viktig i uppbyggnaden av kundens upplevelse av tjänsten och företaget. Ansvar trycks ut i organisationen där kundkontakt sker.

I intervjuerna framgår kundernas önskan att engagera sig och bli involverade i Kesla Oy's produktutveckling. Kunderna förundras uttryckligen över varför Kesla inte är mer intresserad av deras input med tanke på deras erfarenhet av produkten i arbete.

Återförsäljaren Rosenkvist får negativ kritik i sina interaktioner med kund. Långsam återkoppling från Kesla till kund nämns liksom långsamma leveranser. Brist på servicepunkter och uteblivna lovade möten är alla delar av ”HUR”-delen av kvalitetsdimensionerna och således utmärker sig ett mönster. Kesla är mer transaktionsinriktad än relationsinriktad. Engagemanget verkar inte lika stort efter att transaktionen är slutförd. För att försäkra sig om att kunden gör återköp behövs ett helhetsansvar från tillverkaren, speciellt med tanke på de långa perioderna mellan köpen och med tanke på den stora investering det är för kunderna.

Kesla förmedlar på sin hemsida hur viktig de anser kundernas medverkan i planeringen av nya produkter är. Från intervju svaren kan möjligen utläsas en vilja från Keslas håll, men utan tillräcklig kraft bakom orden.

En generalisering av industriföretag är att de ofta fokuserar mer på sin kärnverksamhet, det vill säga tillverkningen. Likt affärsformen under industriella revolutionen då efterfrågan var närmast gränslös, är inställningen att tillräckligt bra produkter säljer sig själv. Det må vara delvis sant att produkter av god kvalitet säljer bättre än produkter av sämre kvalitet alla andra faktorer borträknade. Men såsom tidigare nämnts är det inte längre endast produkterna i sig som utgör den skiljande parametern i konkurrensen, vilket även tydligt framgån i denna undersökning. Därför är fokusering på tjänsterna, kontakten och interaktionen med kunderna av stor vikt för ökad försäljning.

Om man endast slänger ur sig modeord i sin externa kommunikation och hoppas på att det låter bra i kundernas öron uppdagas det snabbt när man skrapar lite på ytan. För att Kesla ska kunna stå för de värden som beskrivs på hemsidorna krävs insatser i form av kulturförändringar inom organisationen. Fokus för insatserna skall ligga på de delar som hanterar kontakt med kunderna och marknaden men bör även inkludera hela företaget. Värden byggs inifrån och ut. Återigen återkommer vi till att inte lova mer än man kan leverera och gärna leverera mer än man lovar.

Att genuint inkludera kunderna i förädlingsprocessen av Keslas produkter skulle visa på intresse från Kesla gentemot kunderna. Synen på kunderna som en resurs måste förankras och förstärkas internt hos Kesla. Nedan förslag på åtgärder för detta.

Förslag på åtgärder för att förbättra företagets egenskaper att leva efter de sju kriterierna för tjänstekvalitet:

1. Påbörja en intern workshop och utbildning om vikten av kundservice där hela företaget från ledning till golvpersonal deltar. Detta för att få kraft i budskapet men även för att ledningen ska förstå att prioritera sina investeringar.
2. Ge kundnära personer i organisationen resurser och befogenhet att ta beslut för att ge kunden service.

3. Se över återförsäljarledet. Är det befintliga alternativet verkligen det bästa alternativet? Utbilda sedan den valda aktören enligt samma modell som den egna organisationen.
4. Hitta lokala entreprenörer som kan ta hand om servicen. Utbilda dem och kvalitetssäkra.
5. Se över leverantörskedjan inom logistiken och de interna processerna gällande dem. Se över möjligheten med mindre lokala lager i Sverige.
6. Gör en översyn av underleverantörerna av servicedelar. Ställ krav, omförhandla, hitta ny leverantör eller börja producera delarna själv.
7. Integrera eller kvotera in kundåterkopplingen som en naturlig del i utvecklingsprocessen.
8. Skapa större kontaktyta mot kund via fler proaktiva små kontakter eller samla ihop kunderna för event där produktnyheter och uppmärksamhet mot kunderna kan ges och uppmuntra till större kommunikation parterna emellan.
9. Kvalitetssäkra alla led och steg.

På detta sätt besvaras kritiken från kunderna på den svenska marknaden och de sju kriterierna för god tjänstekvalitet uppfylls på ett bättre sätt. Detta i sin tur ger starkare, längre och lönande relationer och Kesla får en starkare position på den svenska marknaden.

7.1 Självkritik

Med så få enskilda källor som grund för analysen av Kesla Oy's bemästrande av de sju kriterierna för god tjänstekvalitet finns naturligtvis risker. Framst att tillfällig påverkan av intervjuobjekten kan påverka deras svar, vilket i sin tur kan verka kraftigt på resultatet för undersökningen.

Det hade även varit intressant att ta del av Kesla Oy's egna åsikter, tankar och kanske svar på kundernas ris och ros. Även återförsäljaren Rosenqvist AB syn hade kunna givit en mer nyanserad och helhetlig bild av flihhuggmarknaden i Sverige.

KÄLLOR / REFERENCES

Backman, Jarl. 2008, *Rapporter och uppsatser*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, 233 s.

Blomqvist/Dahl/Haeger. *Relationsmarknadsföring*, 3:e omarbetade upplagan

Carlzon, Jan. 2009, *Riv Pyramiderna!*, Svenska

Grönroos, Christian. 2008, *Service Management och marknadsföring – kundorienterad ledarskap i servicekonkurrensen*, Liber

Hart, C.W. & Johnsson, M. D. våren, 1999, *Growing the trust relationship*". Marketing management, American Marketing Association

Hedlund, Per. *När kunden bestämmer, 6 verktyg för överlevnad, din väg till framgång*, Liber

King, Bruce. *Referenser, den avgörande faktorn som fördubblar din försäljning*, Soderpalm publishing

Reichheld. 1996, *The Loyalty effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits and Lasting Value* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Uggla, Henrik. 2003, *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*, 2:a uppl., Liber ekonomi

Zineldin, Mosad. *TRM - Total relationship management*, Studentlitteratur

ÖVRIGA KÄLLOR

Öppet material tillgängligt på Internet

Energiläget 2011, ET2011_42w_ny_version.pdf, Tillgänglig: www.energimyndigheten.se
Hämtad: 7.5.2012

Faktablad_flis.pdf, Tillgänglig: www.tradbransle.se/pdf/faktablad_flis.pdf Hämtad: 19.4.2012

Muntliga källor

Axelsson, Tomas. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Boholm. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [muntl.].

Carlsson, Torbjörn. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [muntl.].

Johansson, Anders. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Persson, Ulf. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [telefonsamtal].

Styffe, Mikael. 2012, *Intervju om Kesla Oy's tjänstekvalitet* [muntl.].

BILAGOR / APPENDICES

FRÅGEBATTERI

Basuppgifter:

Vilken utrustning använder du?

Vad använder du utrustningen till?

Hur ofta använder du utrustningen?

Är du nöjd med helheten av produkten? Vad är helheten för dig?

Med vad i produkten är du mest nöjd med?

Med vad i produkten är du minst nöjd med?

Hur ser en optimal flismaskin ut för dig?

Hur ser din verksamhet ut?

Vilken del av produktionen tar mest resurser?

KUNDRELATIONENS LIVSCYKEL

Initialskede i köpprocessen:

Berätta hur gick det till när du skaffade utrustningen?

Köpprocessen:

vad var det som avgjorde valet till Keslas fördel?

Hur upplevde du byråkratin?

konsumtionsprocessen:

Har ni upplevt några kritiska händelser i användningen av produkterna?

Var installationen enkel?

Fick ni utbildning i installationen och användningen av produkten?

Vilka problem har uppkommit i användandet av produkten/tjänsten?

Uppfyller produkten/tjänsten de krav du ställer på produkten?
Uppfyller produkten/tjänsten de saker leverantören lovat?
Finns det några förbättringar i användandet som ni ser det?
Hur ofta uppstår situationer som kräver service?
Hur ofta uppstår situationer som kräver service från leverantören?
Hur fungerar kontakten vid dessa servicetillfällen?
Har ni en etablerad och självklart länk mellan er och leverantören?

Kundtillfredställelse:

Har ni getts möjlighet att ge kritik och kommentera din använda produkt och vilka förbättringsområden ni ser?

7 KRITERIER

kvalitet

Hur anser du att yrkeskunskapen hos leverantören är?
Har de tillräcklig kunskap inom området? Är produkterna enligt dig anpassade på rätt och bra sätt för det arbete den är utsedd att genomföra?

attityd

Anser du att behjälpligheten är god från leverantören?
Vilket mottagande får du från leverantören när du har frågor eller kommentarer?

flexibilitet

Hur stor var utbudet av valmöjligheter vid köptillfället anpassa produkten efter era behov?
Hur agerade leverantören i detta skede för att anpassa sig efter era förutsättningar?
Hur snabbt kan du få kontakt med leverantören? Hur snabbt får du svar på dina frågor eller får ditt problem löst?
Är det enkelt att få kontakt med leverantören?
Hur ser du på deras öppettider och geografiska placering?

Pålitlighet

Känns et som att du kan lita på din leverantör i alla lägen?

Fixar de det de åtar sig?

Upplever du det som att du får service inom en tillfredsställande tidsram efter att du rapporterat om det?

Har de någonsin misslyckats med detta? exempel?

service recovery

Har du enligt dig själv fått service utöver det vanliga från leverantören som övergår det normala? vad?

Hur har leverantören agerat vid oväntade missar felaktigheter och problem?

Miljö

Rykte

Hade du hört talas om leverantören innan du köpte din produkt?

Hur upplever du leverantörens image idag? Hur motsvara det produkten i din verksamhet i verkligheten?

INITIAL SKEDE

Hur fick du reda på leverantörens produkter?

Vad gjorde er intresserade av just denna leverantörs produkter?

Hur upplevde du er första kontakt med leverantören?

KÖPPROCESS

Hur många från leverantören hade du kontakt med under köpprocessen?

Hur många möten hade du med leverantören innan du fattade ditt beslut om köp?

Varför valde du just denna leverantör?

Var det lätt att få kontakt med leverantören?

Vem tog den initiala kontakten?

Fanns information att tillgå på ett tillfredsställande sätt?

Var erbjudandet från leverantören enligt branschstandard eller saknades/fanns för mycket av någon sorts information i det?

Hur var byråkratin?

Fanns det något i denna del som kunde gjorts annorlunda?

Upplevde du i detta skede att leverantören såg till dina behov före sina egna?

Ingick det tjänster i köpet i form av service, avbetalning, logistik eller liknande i affären?

KONSUMERINGSPROCESS

Hur fungerar produkten enligt dina förväntningar?

Har den varit kompatibel med din övriga utrustning?

Var det enkelt att koppla på?

Hur sker service?

Utbildas Ni att serva produkten själva eller sköter leverantören det?

Är tillgång på reservdelar god och fås de inom en bra tidsram för att minska era kostnader för stillastående maskiner?

UPPLEVD TJÄNSTEKVALITET

Varför är du nöjd/missnöjd med leverantörens produkter/tjänster?

Varför skulle du rekommendera leverantörens produkter och tjänster till andra?

Varför kommer du i fortsättningen att lägga dina investeringar hos leverantören?