



Kundnöjdhetsundersökning

Case Halti

Christoffer Silén

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	6396
Författare:	Christoffer Silén
Arbetets namn:	
Handledare (Arcada):	Christel Willför
Uppdragsgivare:	Halti Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Tjänsten som en frontperson levererar åt kunden är kritisk. Kunden har i många fall en viss förväntan på tjänstekvaliteten som hen kommer att få. Företagets image eller bild påverkas av word-of-mouth, företagets marknadsföring, tidigare erfarenheter av företaget med mera. Om den upplevda tjänstekvaliteten inte motsvarar kundens förväntningar, resulterar det i ett dåligt tjänstemöte och en missnöjd kund. En missnöjd kund är sannolikt mer benägen att berätta om sina dåliga erfarenheter åt andra, än en kund som har haft ett bra tjänstemöte. Resultatet är en försämrad bild av företaget inte bara hos den som fick tjänsten, utan även hos hans närmaste krets. Därför är det viktigt för frontpersonerna att förstå vikten av bra tjänstekvalitet och förmåga att kunna leverera den. Syftet med min undersökning var att med hjälp av kvantitativa metoder utreda hur kunderna ansåg att tjänstekvaliteten i Haltis affär på Centralgatan i Helsingfors var och huruvida tidigare erfarenheter av företaget påverkade den upplevda tjänstekvaliteten. Undersökningen gjordes i affären med hjälp av en enkät som varade en månad. Resultatet av enkäten var mycket intressant. Överlag kan man säga att tjänstekvaliteten är hög och kundnöjdhetsgraden är ungefär den samma som i andra företag inom samma bransch. Det finns små skillnader mellan de som är bekanta med Halti från tidigare och de som inte är, men skillnaderna är så små att man inte kan anse att bekantskapen har haft en betydelse för den upplevda tjänstekvaliteten. Det fanns dock en stor skillnad i om frontpersonen hade hälsat på kunden eller inte. Den första kontakten med affärens frontperson var avgörande om kunden betygsatte tjänstekvaliteten högt eller lågt. Om försäljaren inte hälsade på kunden när hen steg in i affären, gav det ett dåligt första intryck av frontpersonen åt kunden, vilket resulterade i en dålig upplevd tjänstekvalitet och vice versa. Det är den första kontaktens betydelse för kunden, eller <i>moment of truth</i>, som frontpersonerna i affären skall få utbildning i. Detta kommer att öka kundnöjdheten och förbättra tjänstekvaliteten.</p>	
Nyckelord:	Halti, Tjänstekvalitet, Kundnöjdhet, Detaljhandel
Sidantal:	47
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	14.5.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Economics
Identification number:	6396
Author:	Christoffer Silén
Title:	
Supervisor (Arcada):	Christel Willför
Commissioned by:	Halti Oy
<p>Abstract:</p> <p>The service that a frontperson delivers to a customer is critical. The customer has in many cases a certain expectation of the service quality that he or she is going to get. The company's image is affected by word-of-mouth, the company's marketing, previous experiences of the company and so forth. If the perceived service quality doesn't meet the customer's expectations, it will result in a bad service encounter and a dissatisfied customer. A dissatisfied customer is more likely to tell of his or her bad experiences to others, than a customer who's had a good service encounter. The result is a worsened image of the company not just in the eyes who received the service, but also in his or hers circle of friends. That's why it's important for the frontpersons to understand the importance of good service quality and the capabilities to deliver it. The aim with my research was with the help of quantitative methods to determine how customers felt that the service quality in Halti's store in Keskuskatu in Helsinki was and if previous experiences of the company affected the perceived service quality. The research was done in the store with a questionnaire that lasted for a month. The result of the questionnaire was very interesting. Mainly one can say that the service quality is high, and the customer satisfaction score is approximately the same as other companies in the same trade. There are small differences between those who are familiar with Halti from before and those who aren't, but the differences are so small that one can't say that familiarity has had an affect on the perceived service quality. There was however a big difference if the frontperson had greeted the customer or don't. The first contact with the stores's frontperson was crucial if the customer graded the service quality high or low. If the salesperson didn't greet the customer when he or she walked in to the store, gave it a bad first impression of the frontperson to the customer, which resulted in a bad perceived service quality and vice versa. It's the importance of the first contact, or the <i>moment of truth</i>, that the frontpersons in the shop should be educated in. This will lead to higher customer satisfaction and improve the perceived service quality.</p>	
Keywords:	Halti, Service quality, Customer satisfaction, Retail
Number of pages:	47
Language:	Swedish
Date of acceptance:	14.5.2018

INNEHÅLL

1	Inledning.....	9
1.1	Företagsbeskrivning	9
1.2	Problemformulering	10
1.3	Syfte	11
1.4	Avgränsning.....	12
1.5	Definition av begrepp	12
1.6	Struktur	12
2	Metod.....	13
2.1	Allmänt.....	13
2.2	Val av metod.....	14
2.3	Tillvägagångssätt.....	15
3	Kundnöjdhet inom detaljhandeln	16
3.1	Tjänst.....	16
3.1.1	<i>Moments of truth</i>	17
3.2	Kvalitet.....	19
3.2.1	<i>SERVQUAL</i>	21
3.2.2	<i>Grönroos sju kriterier för tjänstekvalitet</i>	23
3.3	Lojalitet	24
4	Empiri	26
4.1	Planering av enkäten.....	26
4.2	Resultatredovisning	26
4.3	Tjänstekvalitet.....	27
4.4	Tjänstens viktighet.....	33
5	Analys.....	38
5.1	Tjänstekvaliteten.....	38
5.1.1	<i>CSAT</i>	40
5.2	Viktigheten av en tjänst	41
6	Förbättringsplan för tjänstekvaliteten	42
7	Diskussion	42
8	Slutsatser	44
	Källor	45

Figurer

Figur 1. Forskningsprocessen.....	13
Figur 2. Kundnöjdhetens korrelation till upplevda kvaliteten och kundens förväntningar och behov.....	18
Figur 3. Grönroos modell av tjänstekvalitet.....	20
Figur 4. Lojalitets- och inköpscykeln.....	25
Figur 5. Statistik på ifall försäljarna hälsade på kunderna när de steg in i affären.....	27
Figur 6. Statistik på om försäljaren kändes sakkunnig.....	27
Figur 7. Statistik på om försäljaren kunde svara på kundens frågor.....	28
Figur 8. Statistik på om kundernas första intryck av försäljaren var bra.....	28
Figur 9. Statistik på om kunderna ansåg att försäljaren var trevlig.....	29
Figur 10. Statistik om kunderna ansåg att försäljaren hade en bra attityd.....	29
Figur 11. Statistik om kunderna ansåg att affärens öppethållningstider är bra.....	30
Figur 12. Statistik på huruvida kunderna ansåg att försäljaren kändes pålitlig.....	30
Figur 13. Statistik på om försäljaren kändes tjänstevillig.....	31
Figur 14. Statistik på hur kunderna kände att försäljaren försökte uppfylla deras behov..	31
Figur 15. Statistik om kunderna ansåg att försäljaren kunde ge rätt information om produkterna.....	.32
Figur 16. Kundernas nöjdhet med besöket i affären.....	32
Figur 17. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren är sakkunnig.....	33
Figur 18. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren kan svara på deras frågor.....	.33

Figur 19. Statistik på hur viktigt kunderna anser första intrycket av försäljaren är.....	34
Figur 20. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren är trevlig.....	34
Figur 21. Statistik på hur viktigt kunderna anser att första intrycket av försäljaren är.....	35
Figur 22. Statistik på hur viktigt kunderna anser att affärens öppethållningstider är.....	35
Figur 23. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren känns pålitlig.....	36
Figur 24. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren känns tjänstevillig....	36
Figur 25. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren försöker uppfylla deras behov.....	37
Figur 26. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren kan ge rätt information om produkterna.....	37
Figur 27. Kundernas första intryck av försäljaren beroende på om försäljaren hälsade eller inte.....	39
Figur 28. Medeltalet av kundnöjdheten i affären.....	39

FÖRORD

1 INLEDNING

1.1 Företagsbeskrivning

Halti grundades år 1976 av Juhani Hyökyvaara. Han lanserade i Finland en ny slags ryggsäck, som hade en ram gjord av aluminium. Det fanns liknande produkter på marknaden, men Hyökyvaaras version var betydligt lättare än konkurrenternas. Halti fortsatte att utveckla nya produkter och var i många avseenden en föregångare. De lanserade bland annat ett blixtlås, som möjliggjorde att två sovsäckar kunde kombineras till en stor sovsäck. Med att sponsora expeditioner till bland annat Nordpolen 1984 och till Mount McKinley 1987 fick Halti värdefull respons av upptäcktsresanden och bergsstigare. De kunde förbättra produkternas egenskaper och hitta på lösningar till problem som hade uppstått under dessa expeditioner. Kunderna tog bra emot de nya innovationerna och Halti växte sakta men säkert till det välkända varumärket det är idag. Halti sponsorerar inte längre expeditioner i samma omfattning som de gjorde tidigare, utan har istället börjat mikrosponsora människor, som är ivriga att idka friluftsliv. I utbyte till att Halti utrustar personerna vill Halti att de delar med sina erfarenheter på olika sociala medier, såsom Instagram och Facebook. Haltis främsta mål är att få människor att gå ut i naturen och njuta av friluftslivet (Halti 2016b). Deras slagord "Nordic by nature" reflekterar företagets mål och ursprung.

Vilket jag tidigare nämnde var Halti i början kända för sina innovativa campingprodukter. Idag är situationen lite annan. Nuförtiden är de mest kända för sin vinter- och skidkollektion, som lanserades i början av 90-talet. Samtidigt utvecklade de DrymaxX® membranet, som är ett vattentätt membran som andas, vilket är något som endast Halti använder. Man kan jämföra DrymaxX® membranet med Helly Hansens Hellytech® membran eller det välkända GoreTex® membranet. Halti äger också brandet Raiski. Raiski gör primärt funktionella kläder åt kvinnor med en aktiv livsstil.

En stor anledning till Haltis framgång, utöver innovativiteten, beror på att de fokuserar på att tillverka produkter av hög kvalitet till ett rimligt pris. De tar också hänsyn till socialt ansvar och miljöansvar. Halti har myntat konceptet kallat "*Think ahead*". Syftet med

”Think Ahead” är att minska på koldioxidavtrycket med att bland annat producera hållbara kläder som kan återvinnas. Övriga faktorer är att produkten är producerat av organiskt bomull. Dunet som används är en biprodukt av livsmedelsindustrin med mera (Halti 2016a).

1.2 Problemformulering

Servicen som personalen i ett företag erbjuder åt kunden är avgörande. Om servicen är dålig eller otillräcklig, kan flera års arbete för att vinna kundens tillit gå till spillo. En förlorad kund kostar mycket för företaget eftersom det oftast inte endast är den ena kunden som slutar använda företagets tjänster. Den besvikna kunden berättar om sina erfarenheter vidare åt sin vänkrets eller skriver en negativ recension på till exempel sociala medier. Statistiskt sätt berättar den besvikna kunden om sin dåliga upplevelse vidare åt nio andra människor (Buttle 1998). Om kundförvärvskostnaden har till exempel kostat 100 euro per kund och kunden med negativa erfarenheten sprider denna vidare åt nio personer, har man förlorat en stor köpkraft och slösat värdefulla resurser. Enligt en undersökning utförd av ThinkSales, kostar det fem gånger mera att skaffa nya kunder än att behålla de existerande (Jones 2017). Därför är det viktigt att förstå kundernas behov och kunna tillfredsställa dem, men det är även viktigt att veta vilka aspekter som kunde fungera bättre ur kundernas perspektiv.

Däremot kan god tjänst förstärka kundens positiva känslor och bild gentemot ett företag. Om man lyckas betjäna kunden bra och överträffa hans förväntningar, kan man erhålla lojala kunder som automatiskt förknippar god tjänst med företaget. Såsom kunderna med negativa erfarenheter berättar även de med positiva erfarenheter upplevelsen vidare åt sin vänkrets och den vägen erhålls nya kunder. För att kunna förstå kundernas perspektiv måste man först definiera vad bra tjänst är och hur den påverkar konsumenternas köpbeteende. Jag kommer också att undersöka vad konsumenterna som handlar i Haltis affär tycker om tjänsten de får, och ifall det finns något som kunde förbättras. Denna information kommer sedan att användas till en förbättringsplan med syftet att utveckla tjänsten som försäljarna ger åt kunden och därmed förbättra kundernas upplevda tjänstekvalitet.

Haltis egna affärer är relativt nya. De har tidigare sålt sina produkter via återförsäljare, såsom Intersport och XXL, men en egen stark närvaro har saknats. En egen affär behövs för att kunna presentera det egna sortimentet och för att ge kunderna möjlighet att fysiskt kunna bekanta sig med produkterna (Skrovan 2017). År 2012 öppnades den första affären på Alexandersgatan. Numera ligger affären på Centralgatan, men konceptet har förblivit densamma; att sälja sportiga kläder av hög kvalitet åt aktiva människor, med tanken att få människorna ut i naturen och njuta av friluftslivet. Man kan säga att Halti försöker sälja en livsstil åt människor.

Ingen kundnöjdhetsundersökning har någonsin gjorts i affärerna, så de som är ansvariga för affärerna kan inte säga vad som fungerar bra och vad som fungerar dåligt. Därför utförs det i början av år 2018 en kundnöjdhetsenkät, vars syfte är att klargöra detta och att ge förslag till eventuella förbättringar. Enligt en studie utförd av tidningen *Markkinointi ja Mainonta* i samarbete med *Taloustutkimus*, där man undersökte de mest uppskattade finska varumärkena år 2017, placerade Halti på plats 51 (*Markkinointi ja Mainonta & Taloustutkimus 2017*). Trots den till synes låga placering, ligger Halti som etta bland sport och friluftsvaremärken. Man kan alltså säga att Halti är en vägledare i Finland inom friluftsbanschen, något som de övriga i branschen vill slå. Därför är det viktigt för Halti att behålla sin varumärkesidentitet och fortsätta prestera bra inom kundbetjäning.

Ämnet är väldigt intressant, inte bara ur företagets perspektiv, utan även för mig själv. Jag har varit anställd som försäljare på Halti sedan hösten 2017 och anser att undersökningen kan också hjälpa mig att bättre förstå kundernas förväntningar och att uppfylla dem..

1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera hur konsumenterna uppfattar kundservice i Haltis affär på Centralgatan. Resultatet av undersökningen, inklusive eventuella förbättringsförslag, kommer att presenteras åt företagets ledning. Undersökningen utförs med syfte att utveckla affärens kundservice och därmed förbättra kundlojaliteten.

1.4 Avgränsning

Trots att Halti totalt har nio affärer, kommer jag enbart att utföra undersökningen i Centralgatans affär. Jag undersöker endast frontpersonalens och konsumentens interaktion i affärsutrymmet. Klagomålshanteringen och klädernas roll i tekniska kvaliteten utesluts också.

1.5 Definition av begrepp

Kundförvärvningskostnad (CAC): Kostnaden för ett företag att skaffa en ny kund. Den kan räknas ut med formeln $CAC = \frac{k}{i}$ där k är marknadsföringsbudgeten och i är mängden nya kunder (Pittman 2017).

Kvantitativ undersökning: En undersökning där statistiska resultat kan generaliseras och tolkas, för att få en verklig bild av befolkningens attityder (DeFranzo 2011).

Likert skala: En mätskala som Renis Likert först introducerade 1932. Den består normalt av en 5-punkts skala, men det finns implementationer som har 7 eller flera alternativ. Ju fler alternativ det finns, en desto större sannolikhet finns det att respondenten hittar ett alternativ som reflekterar perfekt hans attityd, men över en 7-punkts skala rekommenderas inte (Allen & Seaman 2007)

Word of mouth marknadsföring (WOM): Muntlig eller skriftlig rekommendation av en nöjd kund om ett företags tjänster eller produkter (BusinessDictionary 2017). Kan även vara negativ.

1.6 Struktur

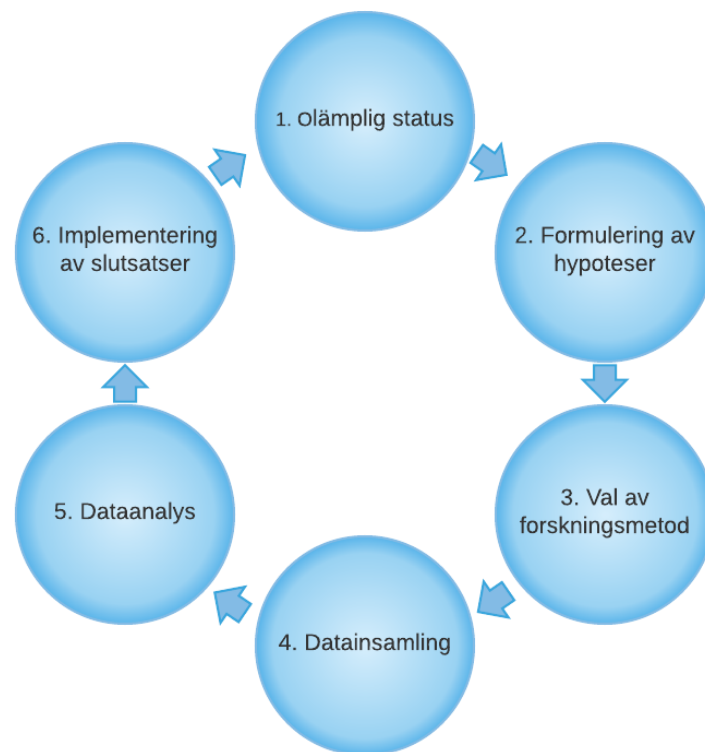
Jag kommer först att presentera metoden hur datan kommer att samlas in och under vilken tidsperiod. Efter det presenteras allmänt service som koncept och hur kundnöjdhet påverkar företag. I samma kapitel diskuterar jag också betydelsen av en god service, speciellt med tanke på att jag har att göra med ett varumärke. Efter den teoretiska delen och bakgrunden till undersökningen kommer empirin. Där presenteras resultatet av enkäten med hjälp av grafer. Examensarbetet avslutas med allmän diskussion om

resultatet och slutsatser. Dessa kan innehålla förslag om förbättringar till motsvarande undersökningar. Jag lyfter också fram problem som kan ha uppkommit.

2 METOD

2.1 Allmänt

Undersökningarnas slutgiltiga mål är att utreda orsaken till ett fenomen, eller varför människor har en viss åsikt om någonting. När man utför en undersökning finns det en process man skall följa, en så kallad forskningsprocess/forskningsdesign, bestående av sex steg (Survio 2016).



Figur 1. Forskningsprocessen (Survio 2016)

- 1. Olämplig status** – man har ett problem, som man inte vet hur man skall lösa
- 2. Formulering av hypoteser** - skapandet av ett antagande om den nuvarande olämpliga statusen och sätt att rätta detta problem.
- 3. Val av forskningsmetod** – målmedvetet val av forskningsmetod baserat på fördefinierade hypoteser och forskningsfrågor.

4. **Datainsamling** – själva processen att samla in svar från respondenter som använder valda metoder för datainsamling.
5. **Dataanalys** - bearbetning av insamlade data från datainsamlingsprocessen.
6. **Implementering av slutsatser** - genomförande av nya fynd från hela forskningsprocessen in i undersökningens olämpliga status.

Forskningen kan delas in i två huvudsakliga metoder, nämligen kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ forskning *”betonar vanligen ord snarare än kvantifiering i insamling och analys av data. Som forskningsstrategi är den induktivistisk, konstruktivistisk och tolkande”* (Bryman 2011). Kvalitativ data används av forskaren för att identifiera en mening i innehållet och dra en slutsats (Matthew, Sutton 2011). Ett typiskt exempel på en kvalitativ forskningsmetod är fokusgrupper.

Kvantitativ forskning *”betonar vanligen kvantifiering i insamling och analys av data. Den är som forskningsstrategi deduktivistisk och objektivistisk och införlivar en naturvetenskaplig modell av forskningsprocessen”* (Bryman 2011). Kvantitativa resultat är generaliserbara och ofta numeriska, vars slutsats beskriver en stor grupp människor.

Kvalitativa och kvantitativa resultaten kan delas in i två stycken vinklar för att dra slutsatser.

Induktion - man kommer fram till en allmän slutsats med hjälp av en liten mängd av insamlad data som erhållits från ett fåtal människor (Survio 2016).

Deduktion - man kommer fram till en särskild slutsats med hjälp av en stor mängd av insamlad data som erhållits från ett stort antal människor (Survio 2016).

2.2 Val av metod

Eftersom jag strävar efter generaliserbara resultat, är min undersökning kvantitativ och deduktiv till naturen. Det finns två traditionella metoder av kvantitativ datainsamling att välja mellan; enkäter och strukturerad intervju. I båda metoderna skall respondenten svara på frågor, som har utformats av forskaren (Matthew, Sutton 2011). I min forskning har jag valt webbaserad frågeformulär som min datainsamlingsmetod.

Fördelen med enkätundersökningar online är att datat placeras automatiskt i en datafil, som i sin tur kan överföras till lämplig mjukvara för statistisk analys (Matthew, Sutton 2011). Man får också ett bredare spektrum av respondenter, Vilket gör det lättare att analysera resultaten och att slutligen generalisera dem (Wyse 2012). Övriga orsaker är att enkäter kan ge många svar under en relativt kort tid (Kelley et al. 2003 s. 261-266). En vidare fördel är att respondenterna ger sina svar anonyma.

Anonymiteten av enkäter tillåter respondenterna att svara med uppriktiga och giltiga svar. För att få exakt data, behöver man att respondenterna är så öppna och ärliga med sina svar som möjligt. Anonymt ifyllda enkäter förser en plattform för ärligare och entydigare svar än andra undersökningsmetoder, speciellt ifall man poängterar i enkäten att svaren förblir anonyma och konfidentiella (Wyse 2012).

Enkäten kommer att bestå av frågor med 5 olika alternativ. Enligt Allen och Seaman (2007) rekommenderas det att ha minst 5 olika alternativ, men högst 7. Man kan använda en skala med jämna nummer, men då lämnar man ut ett "Jag vet inte" eller ett neutral ställningstagande. Problemet med detta är att människor kan uppriktigt ha en neutral attityd gentemot något (Gwinner 2011). Gwinner tillägger att om man inte har ett neutralt alternativ, kan det leda till vägledande, vilket inte är önskvärt i en undersökning. Sist och slutligen är enkäternas och undersökningarnas syfte att få en objektiv och opartisk överblick av befolkningens attityder och tankar som leder till konkreta handlingar (Gwinner 2011).

2.3 Tillvägagångssätt

Frågeformuläret kommer att göras med Google Forms på en pekplatta som finns i affären. Jag valde Google Forms, eftersom Google Form är den mest tillgängliga enkätprogramvara, den har bra analysverktyg och layouten är enkel och lättläst.

Undersökningen förutsätter att alla som jobbar i affären är införstådda med varför undersökningen görs och vilket dess mål är. En genomgång av enkäten är också nödvändig för att försäljarna vid behov kan hjälpa respondenterna.

Den största utmaningen är att lyckas få besökarna att fylla in enkäten. Ett sätt är att erbjuda möjligheten att vinna någonting. Enligt Singer (2012) ökar svarsfrekvensen om det finns ett incitament. Jag har kommit överens med Halti om att en valfri dräkt

innehållande byxor och en jacka kommer att lottas ut bland alla respondenter som Som I enkäten har fyllt I sitt telefonnummer. Respondenterna behöver inte uppge sitt telefonnummer, men deltar då inte i lotteriet.

Eftersom undersökningen utförs på en pekplatta, finns det en risk att tekniken sviker. Det kan handla om att internetanslutningen till pekplattan bryts, pekplattans batteri tar slut, den går sönder och så vidare. Detta ställer krav på personalen. Det krävs av dem att regelbundet kolla på pekplattan och vid problemfall snabbt kunna reagera och utreda problemen. Det kan vara en bra idé att berätta åt personalen vad de skall göra och vem de skall kontakta i dessa fall.

3 KUNDNÖJDHET INOM DETALJHANDELN

3.1 Tjänst

För att förstå vad kunderna vill och vad de förväntar sig måste man först definiera vad god tjänst är och hur den kan omvandlas till kundnöjdhet. Det finns flera definitioner på begreppet *tjänst*, men en allmängiltig definition lyder "*en process, vilken omfattar tid och plats som innehåller interaktioner innan försäljningen, under försäljningen och efter försäljningen*" (Christopher et al. 1991). Oberoende av företaget är kundtjänst viktigt, men då man talar om varumärken är kundservice ännu viktigare. Kunder betalar 19% mera för ett starkt varumärke än för ett svagt eller en generisk produkt. Barlow och Stewart (2006 s. 35-60) menar att då det gäller varumärken kan man identifiera fyra centrala punkter som krävs då det gäller kundtjänst:

- 1) *Den bör vara unik* - tjänsten skall skilja sig från konkurrenternas service. Om varumärket förmedlar en känsla av energi, skall personalen också vara energisk.
- 2) *Den skall förstärka eller leverera varumärkets löfte* - Om varumärket förmedlar bilden av t.ex. ett socialt eller ekologiskt ansvarstagande men inte uppfyller löftet, kan konsumenten känna sig förledd.

- 3) *Den skall levereras med kunskap* - Personalen skall matcha varumärkets identitet och servicen skall reflektera denna vilket förutsätter att personalen känner till varumärkets målsättning.
- 4) *Den bör vara bestående* - Om tjänsten skiljer sig märkbart från kund till kund, kan detta skada varumärkets identitet. Den som levererar servicen skall representera varumärket.

DiJulius (2003 s. 53-56) tillägger även att det är viktigt att svara på rätta frågor. Om försäljaren talar om allt annat än vad kunden har frågat, kan det leda till missnöje hos kunden. Då har det inte varit en lyckad interaktion mellan kunden och försäljaren. Därför är det viktigt att utbilda personalen i hur man hanterar olika kundbetjäningstillfällen.

3.1.1 Moments of truth

Många tjänster, i synnerhet de som klassificeras som hög kontakt, involverar många möten mellan kunden och de anställda, antingen personligen eller på distans per telefon eller epost. Tjänstemöten kan även ske mellan kunderna och de fysiska faciliteterna eller utrustningen. I låg kontakttjänster råkar kunderna allt mer ut för automatiserade maskiner, som är byggda för att ersätta den mänskliga personalen (Wisdomjobs 2018).

Den svenska konsulten Richard Norman lånade metaforen "*Moment of truth*" från tjurfäktning, för att betona riskerna och möjligheterna som associeras med tjänstemöten. Norman skriver:

Man kan säga att den uppfattade kvaliteten förverkligas vid sanningsögonblicket, då tjänsteleverantören och kunden möter varandra i arenan. I det ögonblicket är de ensam. Det är färdigheten, motivationen och verktygen av företagets representant, samt kundens förväntningar och beteende, som tillsammans skapar tjänsteleveransprocessen, en tidpunkt i tjänsteleveransen där kunderna växelverkar med tjänstearbetarna eller självbetjäningstrustningen och resultatet kan påverka uppfattningen av tjänstekvaliteten.

I tjurfäktning, vad som står på spel, är antingen tjurens eller matadorens liv (eller möjligen bådas). Sanningsögonblicket är punkten då matadoren skickligt dräper tjuren med hans svärd. Normans poäng är att det är kundens och tjänsteleverantörens förhållande som står på spel. I motsats till tjurfäktning är målet med relationsmarknadsföring att förhindra en

misslyckad växelverkan att förstöra vad som har potentialen att bli ett långsiktigt förhållande (Wisdomjobs 2018).

Jan Carlzon, före vicedirektören för SAS, använde moment of truth metaforen för att omvandla flygbolaget från ett operativdrivet företag till ett kunddrivet företag. Carlzon kommenterade om SAS:

Förra året kom varje kund av våra 10 miljoner kunder i kontakt med ungefär fem SAS arbetare, och kontakten räckte i genomsnitt 15 sekunder varje gång. Således skapas SAS 50 miljoner gånger per år, 15 sekunder i taget. Dessa 50 miljoner ”moments of truth” är ögonblicken som sist och slutligen avgör om SAS antingen lyckas eller misslyckas som ett företag. De är stunder då vi måste bevisa åt våra kunder att SAS är deras bästa alternativ, ett specifikt möte mellan kunden och tjänsteleverantören, där resultatet visar sig vara tillfredsställande eller icke tillfredsställande för ena eller båda parterna.

Moments of truth infaller alltså då konsumenten kommer i kontakt med tjänsteleverantören. Kunden har en förväntning om tjänsten som hen kommer att få. Om den upplevda kvaliteten inte uppfyller de förväntade kraven kommer kunden att känna sig besviken. Moments of truth kan göras positiva för kunderna genom att utbilda personalen i att snabbt identifiera kundens behov och göra allt för att behoven uppfylls.

Om kunden känner sig missnöjd kan det leda till att hen berättar om sin upplevelse vidare åt andra. Kundnöjdhet kan presenteras som en korrelation mellan upplevda kvaliteten och förväntningarna och behovet (Bergström & Leppänen 2014):

$$\text{Kundnöjdhet} = \text{Upplevda kvaliteten} - \text{Kundens förväntningar och behov}$$

Figur 2. Kundnöjdhetens korrelation till upplevda kvaliteten och kundens förväntningar och behov (Bergström, Leppänen 2014).

Ifall den upplevda kvaliteten anses vara högre än förväntningarna och behovet, är kundnöjdheten bra. Om den upplevda kvaliteten är lägre än förväntningarna och behovet, är kundnöjdheten dålig. Såsom det redan nämndes i kapitel 1.2 berättar missnöjda kunder vidare om sina dåliga erfarenheter sannolikare än någon som har fått bra tjänst.

Kritiska incidenter i tjänstemöten

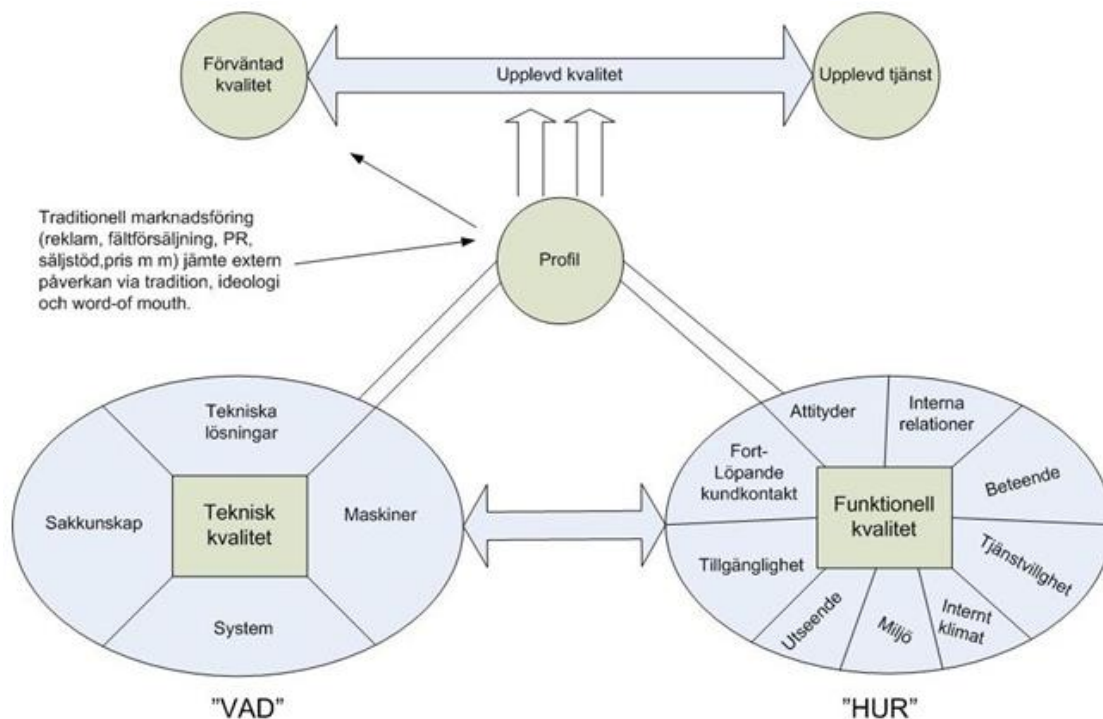
Kritiska incidenter är specifika möten mellan kunderna och tjänsteföretag, som är speciellt tillfredsställande eller icke tillfredsställande för ena eller båda parterna. Den kritiska incident tekniken (CIT) är en metod för att samla in och kategorisera ovannämnda tjänstemöten.

CIT-analysen erbjuder ett tillfälle att avgöra vilka incidenter under serviceleveransen som är speciellt betydande i att avgöra om kunderna är tillfredsställda. Typen av möten som klassificeras som kritiska incidenter skiljer sig beroende på om servicen är hög- eller låg kontakt (Wisdomjobs 2018).

3.2 Kvalitet

Kvalitet är subjektivt. Vad en kund uppskattar kan i en annan kunds ögon verka mindre viktig. Alla kunder har även sina egna förväntningar gällande en tjänst. Hela tjänstprocessen är en rad av moments of truth, där kunden jämför hens förväntningar med den upplevda tjänsten. Vad som händer i denna interaktion, det så kallade *köpare-säljare mötet*, har en stor påverkan på den upplevda kvaliteten.

Enligt Grönroos (2007) består den upplevda kvaliteten av tre dimensioner; en *teknisk*, en *funktionell* och företagets *image* eller *profil*. Den *tekniska* kvaliteten kan beskrivas som *vad* kunden har efter att interaktionen med tjänsteleverantören har tagit slut. Därför har tekniska kvaliteten även i litteraturen kallats till *resultat kvalitet*. Exempel på en teknisk kvalitet kan vara maten på en restaurang, tjänsteleverantörens maskiner, system, tekniska lösningar med mera.



Figur 3. Grönroos modell av tjänstekvalitet (Rehnstrand 2010).

Den funktionella kvaliteten kan beskrivas som *hur* tjänsten levereras. Ofta, men inte alltid, handlar det om att *hur* den tekniska kvaliteten levereras, hur tjänsteleverantörens personal utför sina uppgifter, samt vad och hur de kommunicerar med kunderna. Har även kallats till *process kvalitet*, eftersom kunden utvärderar tjänstens process (Grönroos 2007). Exempel på funktionell kvalitet är frontpersonalens attityd, beteende, tillgänglighet, utseende, affärens miljö och så vidare.

Imagen är en kombination av den tekniska – och funktionella kvaliteten, men den påverkas också av företagets marknadsföring. Imagen påverkar kundernas upplevda kvalitet på antingen ett dåligt eller bra sätt. Om kunden har en bra image av företaget, förlåter hen sannolikare små misstag. Om misstag händer ofta kan företagets image försämrans. Om imagen är dålig, är små misstag allvarligare i kundens ögon än vad de annars skulle vara.

Företagets image förmedlas till kunderna genom olika medel: WOM, reklamer, inlägg på sociala medier och så vidare. Imagen påverkar kundens förväntningar på tjänstekvaliteten. Om företagets image är att det är ett miljövänligt företag, men företagets

handlingar och kundens upplevelse inte speglar det, påverkar det negativt på den upplevda kvaliteten och vice versa.

3.2.1 SERVQUAL

Det har varit, och är fortfarande, svårt att mäta och utvärdera tjänstekvalitet. Parasuraman, Zeithaml och Berry utvecklade SERVQUAL- modellen på mitten av 1980- talet och den har varit det populäraste verktyget i att mäta tjänstekvalitet. De tre forskarna undersökte fyra olika branscher med hjälp av fokusgruppintervjuer för att fastställa vad respondenterna ansåg att bra tjänstekvalitet är (Thomasson 1993). Tack vare fokusgruppintervjuerna kom Parasuraman, Zeithaml och Berry fram med tio stycken särskiljande faktorer inom service, så kallade service determinanter.

- 1) *Pålitlighet* – förmågan att utföra den lovade tjänsten.
- 2) *Villighet* – viljan av frontpersonalen att förse kunden med tjänster.
 - Servicen skall ges vid rätt tid och snabbt
- 3) *Kompetens* – Personalens kunskap och färdigheter om produkterna.
- 4) *Tillgänglighet* – innebär att frontpersonalen skall finnas tillhands och fås tag på snabbt
 - Väntetiden att bli betjänad skall vara kort
- 5) *Artighet* – frontpersonalen skall bete sig artigt, respektfullt och vänligt mot kunden
 - Försäljarna skall se städiga och prydliga ut
- 6) *Kommunikation* – frontpersonalen skall kunna ge servicen på ett lätt begripligt sett
 - Interagera med kunden på ett språk som hen förstår och att lyssna på kunden
 - Försäkra kunden om att problem sköts på rätt sätt
- 7) *Trovärdighet* – Vara pålitlig och hederlig mot kunden

- 8) *Säkerhet* – fri från faror, risker eller tvivel
 - Konfidentialitet
 - Finansiell säkerhet

- 9) *Kundkännedom* – förstå kundens behov
 - Lära känna kundens specifika behov
 - Förse individuell service
 - Känna igen stamkunder

- 10) *Påtaglighet* – tjänstens fysiska bevis
 - Personalens utseende
 - Fysiska faciliteterna, såsom datorer med mera

Efter fortsatta undersökningar kom Zeithaml, Berry och Parasuraman fram till att det fanns fem stycken punkter som kunderna ansåg att var viktigast gällande bedömning av kvalitet. Vissa determinanter är samma som i den ursprungliga tio, medan vissa har slagits ihop. Determinanterna kompetens, artighet, trovärdighet och säkerhet har slagits samman till säkerhet. Determinanterna tillgänglighet, kommunikation och kundkännedom har satts ihop med empati (Parasuraman et al. 1988).

- 1) *Påtaglighet*: Hur konsumenterna värderar fysiska faktorer, såsom personalen och affären med mera.
- 2) *Pålitlighet*: Förmågan att tillförlitligt och noggrant klara av de utlovade uppgifterna.
- 3) *Villighet*: Viljan att hjälpa kunderna och förse dem med rätt service.
- 4) *Säkerhet*: Personalens kunskap och förmåga att förmedla tillit och säkerhet i kunden.
- 5) *Empati*: Aktsamhet i kundens situation. Individuell service som personalen förser åt kunden.

SERVQUAL kan användas i nästan alla situationer för att mäta sambandet mellan kundernas upplevda kvalitet inom alla tio determinanter. Genom att göra regelbundna enkäter eller intervjuer åt kunder och personalen, kan man analysera hur den upplevda kvaliteten uppfattas i de olika elementen och hitta en korrelation. Med korrelationerna kan man sedan utveckla och hitta brister kvaliteten och därmed förbättra kundnöjdheten (Parasuraman et al. 1988).

SERVQUAL instrumentet har också hamnat ut för kritik. I vissa fall har de fem determinanterna visat sig vara stabil inom många olika slag av tjänster, men i andra studier har man inte kunnat identifiera just de specifika determinanterna, fast Zeithaml et al. påstår att de gäller för alla branscher. Dessutom påstår Grönroos (2007) att instrumentets attribut inte alltid speglar riktigt alla aspekter i en given tjänst. Grönroos menar att SERVQUAL instrumentet skall användas med försiktighet och determinanterna och attributena skall anpassas till situationen, men de tio och fem ursprungliga determinanterna erbjuder en bra utgångspunkt för att studera tjänstekvalitet.

3.2.2 Grönroos sju kriterier för tjänstekvalitet

Såsom nämndes i tidigare kapitel, är SERVQUAL determinanterna en bra utgångspunkt för att mäta tjänstekvalitet. Men för att göra determinanterna nyttiga för ledningen och hjälpa dem att styra tjänsteverksamheten, skall man integrera resultat från andra studier av bra upplevd tjänstekvalitet. Av dessa studier har Grönroos (2007) komprimerat en lista av sju punkter, så kallade sju kriterier för bra upplevd tjänstekvalitet:

- 1) **Professionalism och skicklighet** – Kunderna inser att tjänsteleverantören, dess personal, operativa system och fysiska resurserna har kunskapen och färdigheten att lösa problemen på ett professionellt sätt.
- 2) **Attityder och beteende** – Kunderna upplever att tjänsteleverantörens personal bryr sig om dem och är intresserade att lösa deras problem på ett vänligt och spontant sätt.
- 3) **Tillgänglighet och flexibilitet** – Kunderna upplever att tjänsteleverantören, dess plats, öppettider, personal och operativa system är utformade och opererade på ett

sätt, som gör det att få tillgång till tjänsten och har möjligheten att anpassa sig till kundens behov och önskemål på ett flexibelt sätt.

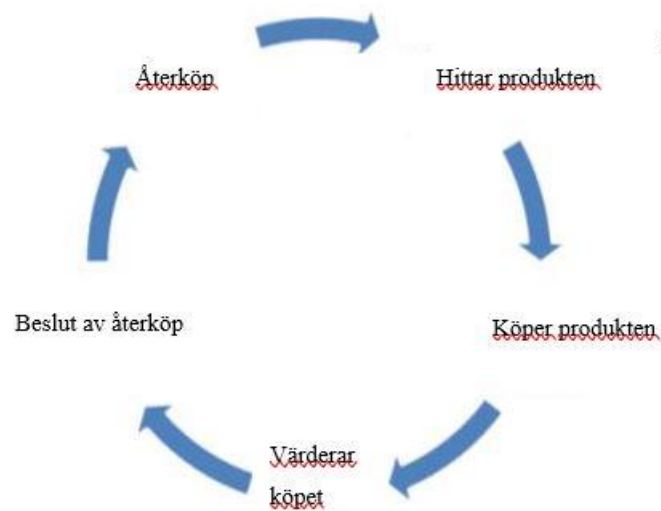
- 4) **Tillförlitlighet och pålitlighet** – Kunderna vet att de kan lita på tjänsteleverantören, personalen och systemen att hålla löften och tänker på kundens bästa.
- 5) **Rättelse** – Kunderna vet att när någonting går fel eller någonting oväntat händer går tjänsteleverantören genast till handlingar för att hålla situationen i kontroll och hitta nya lösningar.
- 6) **Tjänstelandskapet** – Kunderna har en känsla av att fysiska omgivningen och andra aspekter av miljön främjar en positiv erfarenhet av tjänsteprocessen.
- 7) **Rykte och trovärdighet** – Kunderna kan lita på tjänsteleverantörens affärsverksamhet och att den är prisvärd, samt att verksamheten står för värderingar som delas av kunderna och tjänsteleverantören.

Grönroos (2007) tillägger att listan inte är fullständig. I olika industrier och för olika kunder är vissa kriterier viktigare än andra. Det kan också finnas i specifika situationer determinanter för bra tjänstekvalitet, som inte finns med i listan. Därför skall man se de sju nämnda kriterierna som vägledare, men inte som absoluta sanningar.

3.3 Lojalitet

Målet för alla företag är att skapa långvariga kundkontakter. Trots att kundförvärvningskostnaderna (CAC) kan vara höga i början betalar investeringen igen sig ju längre kunden hålls lojal till företaget (Kumar & Shah 2004). Lojalitetsmönster kan delas in i två olika grupper; attityd och beteende (Kumar & Shah 2004; Latif et al. 2014). *Attityd lojalitet* innebär att kunden har en stark positiv känsla gentemot ett företag, tjänst eller produkt, vilket leder till upprepade köp. *Beteende lojalitet* definieras som kundens vilja att använda företagets tjänster på nytt, berätta om företaget vidare via word-of-mouth och andra kommunikationsmedel.

Kumar och Shah delar in lojalitet i ytterligare tre faktorer. Den första är *tillit*. Konsumenten måste lita på tjänsteleverantören tillräckligt mycket för att bli deras kund. Den andra är att *det värde* som tjänsteleverantören bjuder åt kunden är högre än konkurrenternas. Den tredje och sista faktorn baserar sig på de två andra; om marknadsförarna använder dem som grund, kan de användas till att bygga ett ”*emotionellt engagemang mot tjänsteleverantören*”. Då kunden har bestämt sig att värdet är högre hos företag A än B, går kunden genom en så kallad köpcykel (Kumar & Shah 2004).



Figur 4. Lojalitets- och inköpscykeln (Kumar, Shah 2004).

De mest kritiska punkterna i cykeln för att skapa lojalitet är när kunden hittar produkten och värderar produkten. När kunden hittar produkten funderar hen att är produkten rätt för hens behov och så vidare. Kundenservice spelar också en stor roll i detta skede. Om hen anser att servicen som hen fått inte har varit sakkunnet, kan det avgöra om köpet genomförs eller inte. Då bryts kundens väg i cykeln redan i början. Den andra kritiska punkten som jag redan nämnde är värderingen av köpet. Om hen känner sig besviken i köpet, eller produkten inte når de initiella förväntningarna, kan det leda till att kunden inte köper företagets varor mera. Då bryts vägen i cykeln och då kan man inte tala om en lojal kund. Det slutgiltiga målet för företag är att få kunderna att göra upprepade köp och gå igenom cykeln om och om igen.

Många företag har börjat med stamkundsprogram som belönar kunder för att de hålls lojala. Enligt en undersökning gjord av Nielsen (2013) köper 72% av européerna sannolikare kläder från företag som har ett stamkundsprogram. Motsvarande siffra i USA är 84%. I samma undersökning kommer det också fram att 54% av européerna skulle byta lojalitet ifall de skulle få ett bättre pris från konkurrenten. Därför baserar sig många stamkundsprogram på rabatter och pridförmåner (Nielsen 2013). Priset är också den viktigaste faktorn enligt 82% av européerna.

4 EMPIRI

4.1 Planering av enkäten

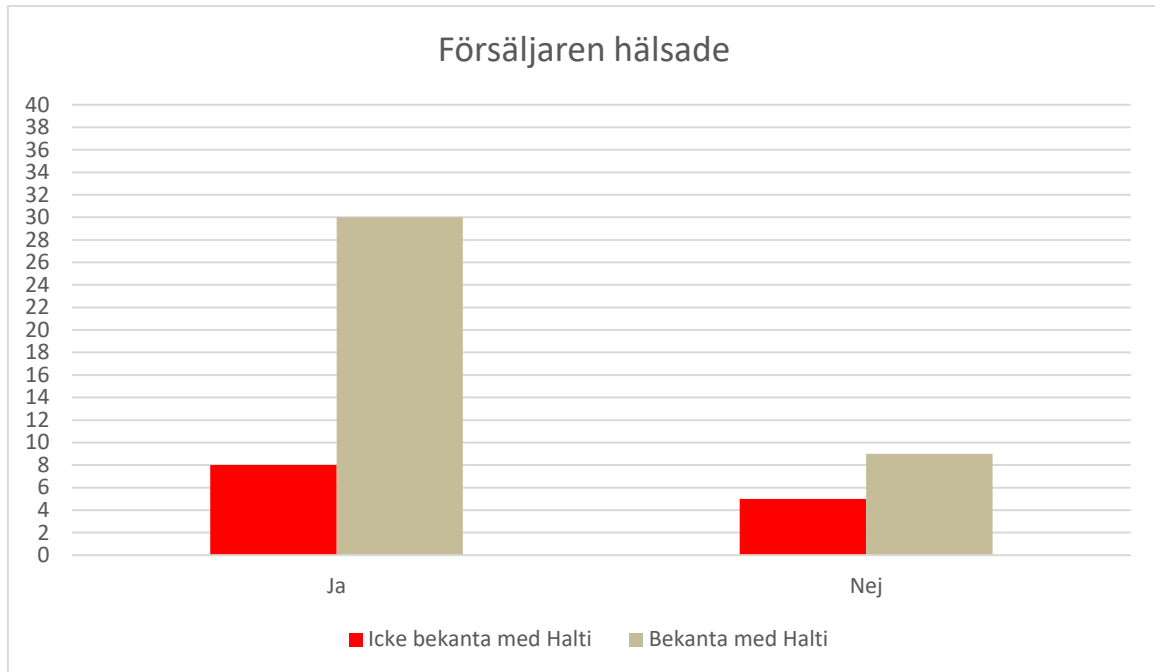
Den slutliga enkäten bestod av sammanlagt 25 frågor. Den var uppbyggd i två delar; den första delen mätte kundernas uppfattning av tjänstekvaliteten, medan den andra delen mätte hur viktiga kunderna anser att de olika tjänsteaspekterna är. Av de 25 frågorna mättes 22 med Likert skala, medan den första och andra frågan mättes på nominal skala med enkla ja eller nej frågor. I den sista frågan kunde kunden fylla i möjliga förbättringsförslag, men den var inte obligatorisk. Det är den andra frågan, ”*Är du bekant med Halti från tidigare?*”, som kommer att användas som utgångspunkt för analysen.

Enkäten var aktiv i en månad, för att samla in så många svar som möjligt. Den gjordes på finska, eftersom majoriteten av kunderna är finskspråkiga. Tyvärr man inte erbjuder en engelsk- eller svenskspråkig version, vilket uteslöt de som inte kunde finska.

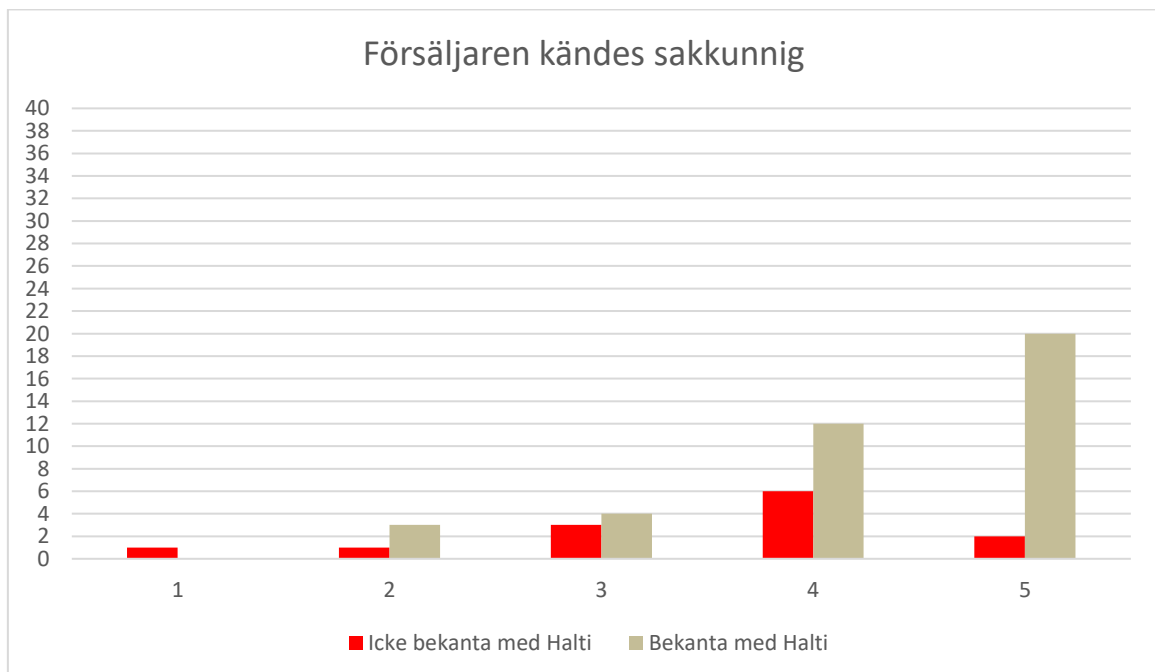
4.2 Resultatredovisning

Nedan följer en komplett resultatredovisning för alla frågor som fanns i enkäten. Den röda balken representerar de kunder som inte är bekanta med Halti från tidigare, medan den gråa balken representerar de som är bekanta med företaget från tidigare. Första delens skala är 1=Helt av annan åsikt, 2=Av annan åsikt, 3=Vet inte, 4=Samma åsikt, 5=Helt av annan åsikt.

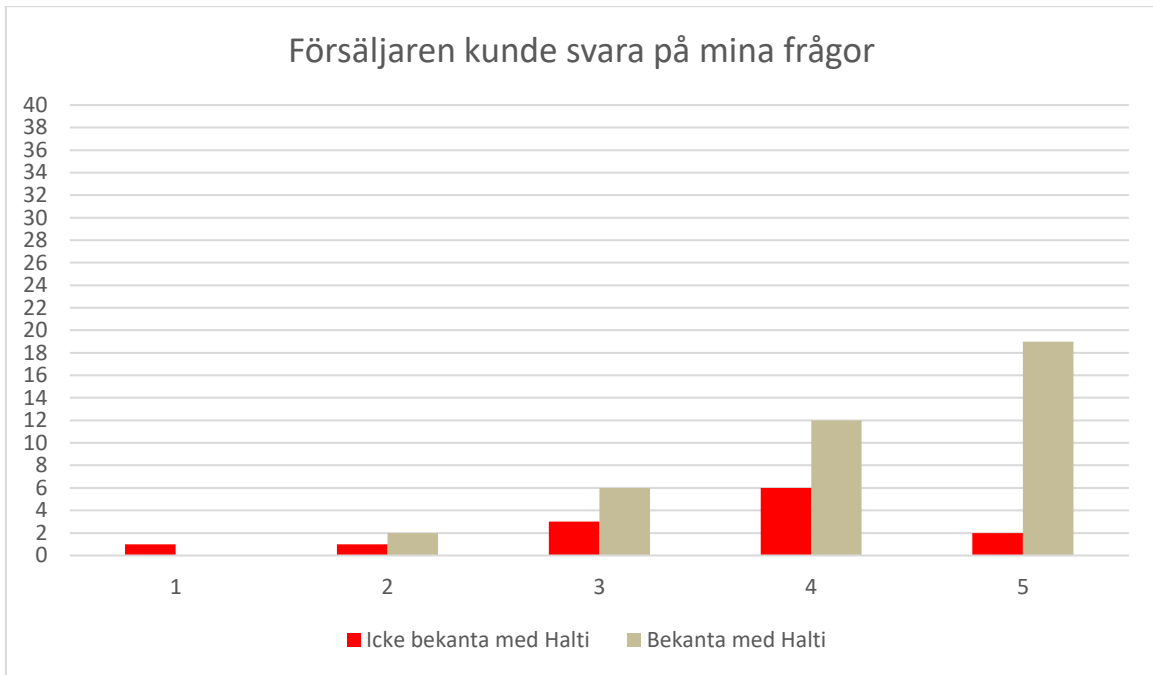
4.3 Tjänstekvalitet



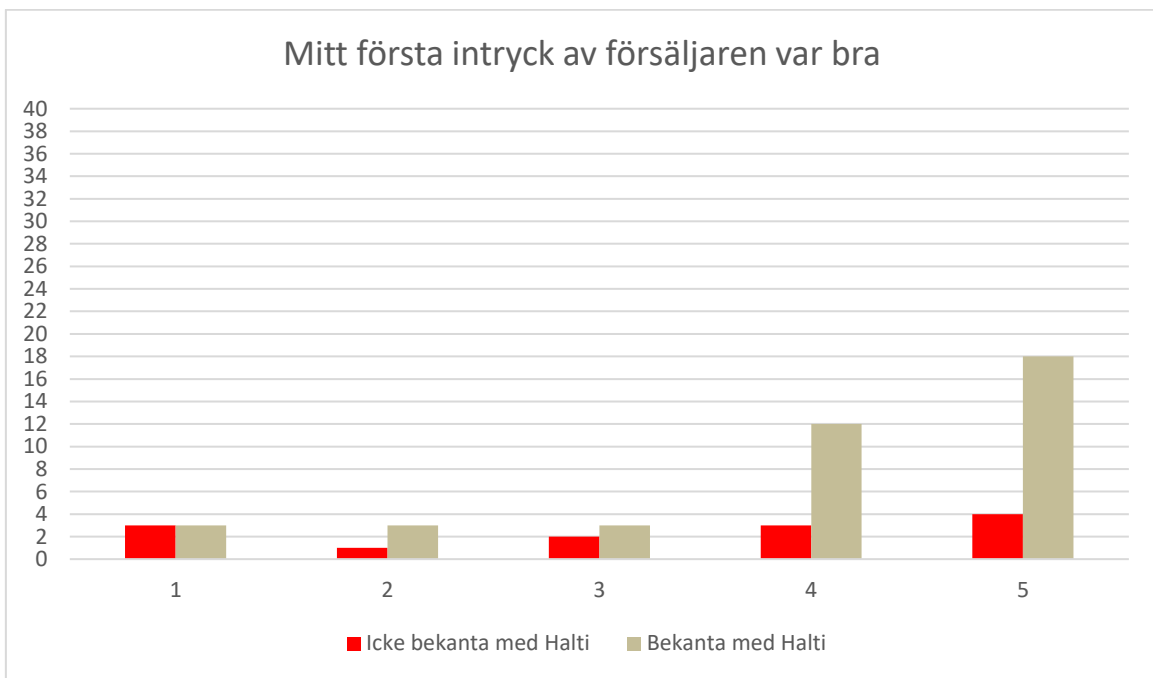
Figur 5. Statistik på ifall försäljarna hälsade på kunderna när de steg in i affären



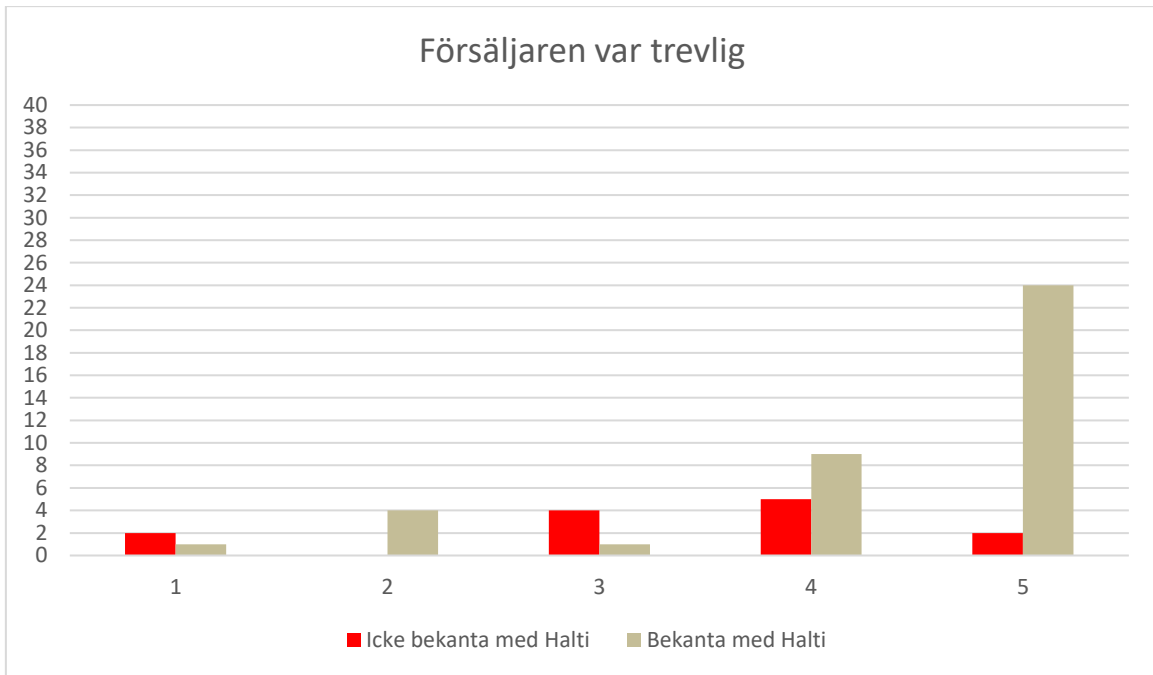
Figur 6. Statistik på om försäljaren kändes sakkunnig



Figur 7. Statistik på om försäljaren kunde svara på kundens frågor



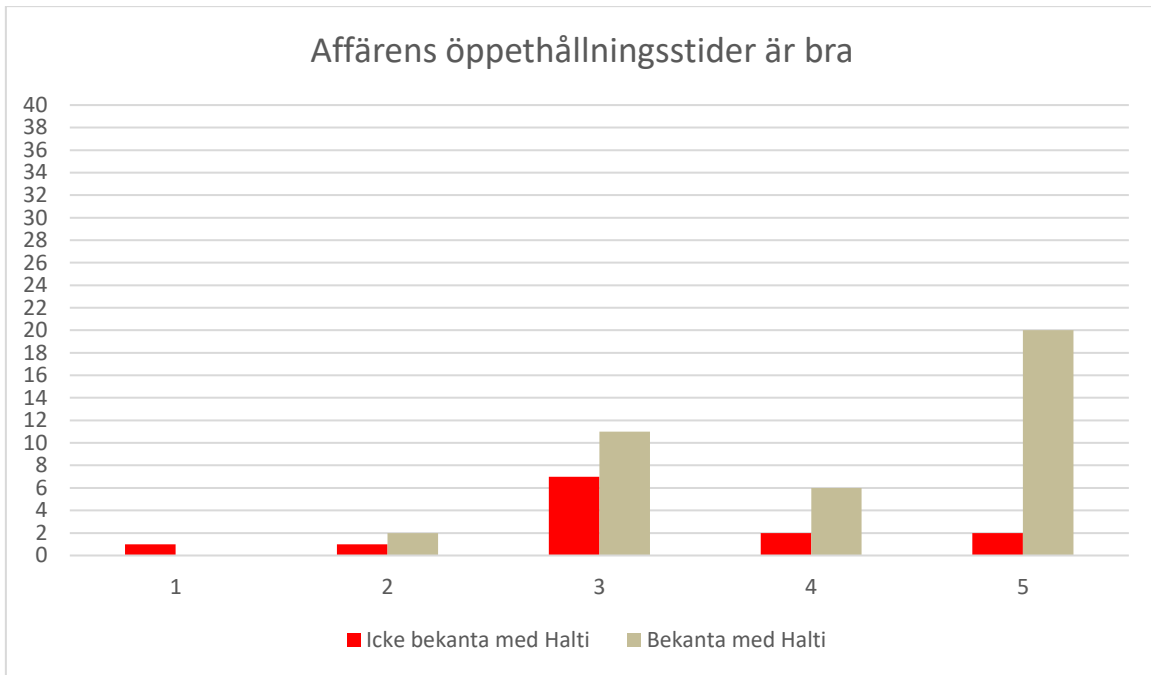
Figur 8. Statistik på om kundernas första intryck av försäljaren var bra



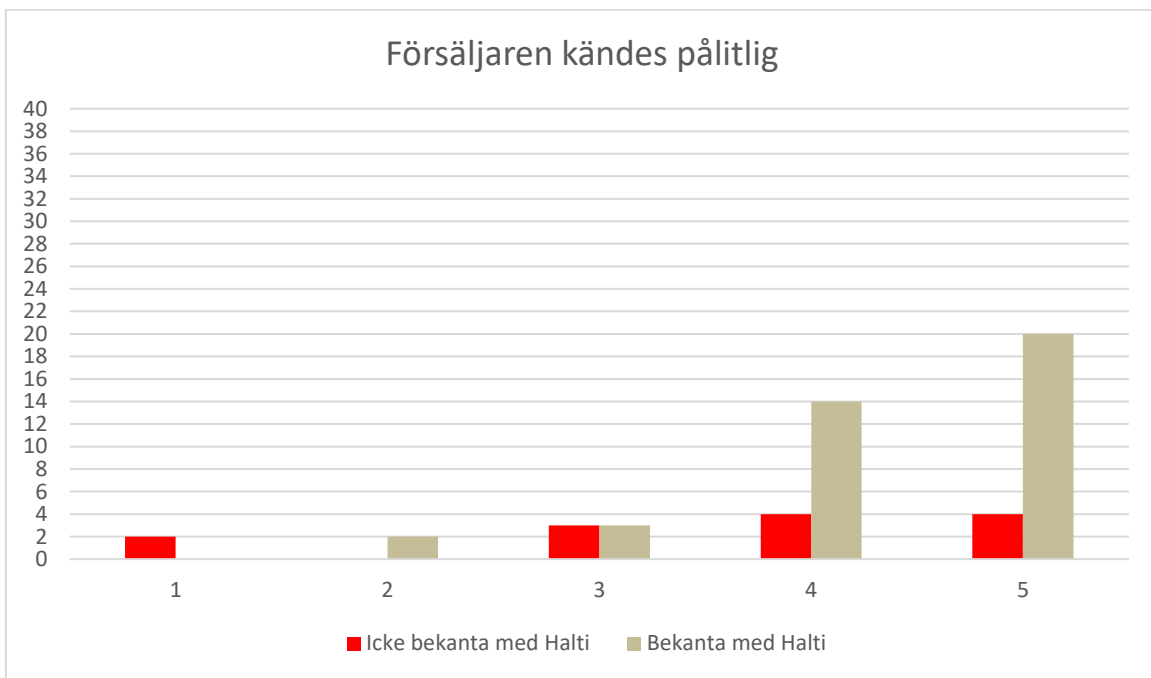
Figur 9. Statistik på om kunderna ansåg att försäljaren var trevlig



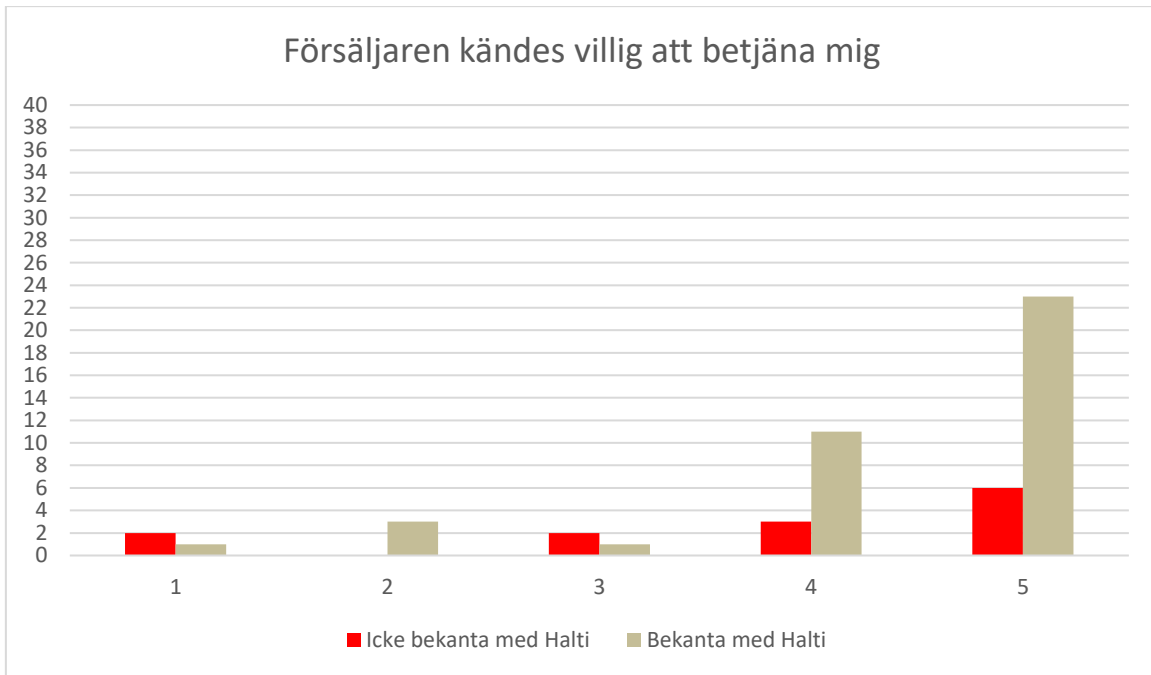
Figur 10. Statistik om kunderna ansåg att försäljaren hade en bra attityd



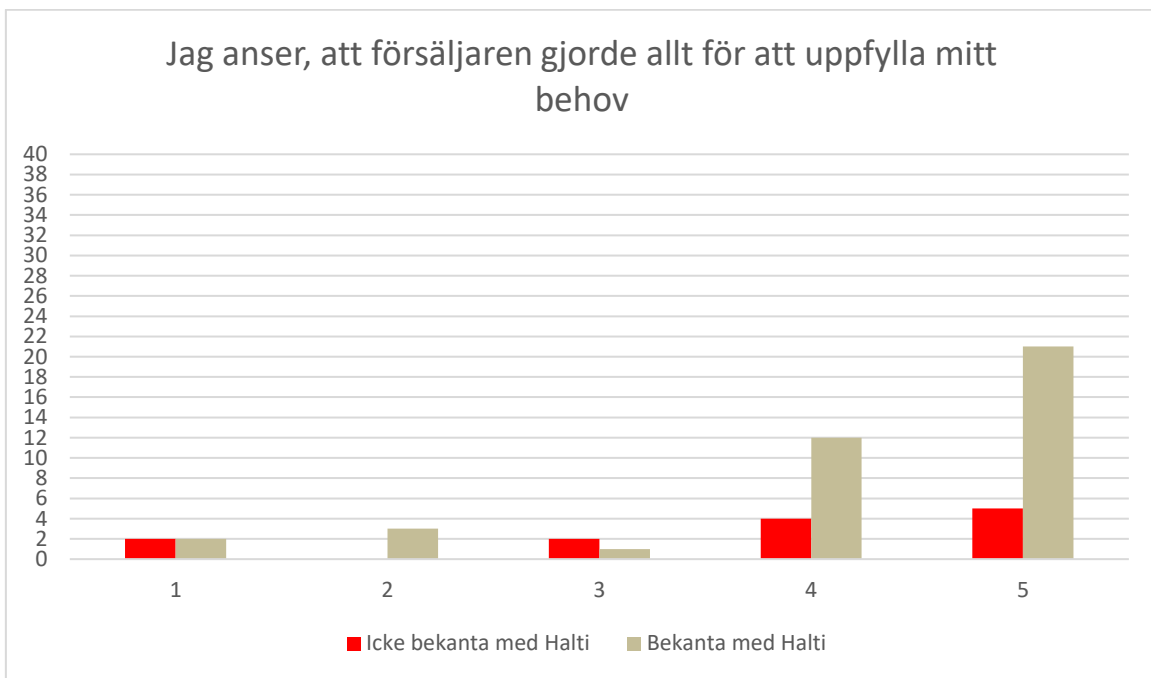
Figur 11. Statistik om kunderna ansåg att affärens öppethållningstider är bra



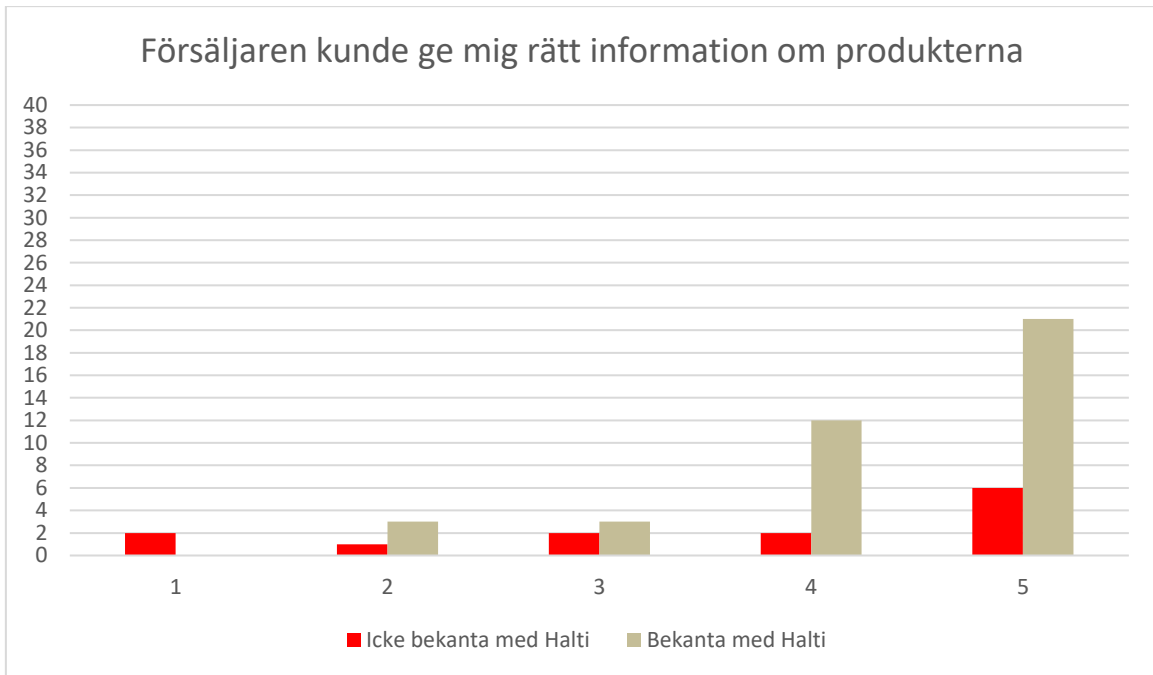
Figur 12. Statistik på huruvida kunderna ansåg att försäljaren kändes pålitlig



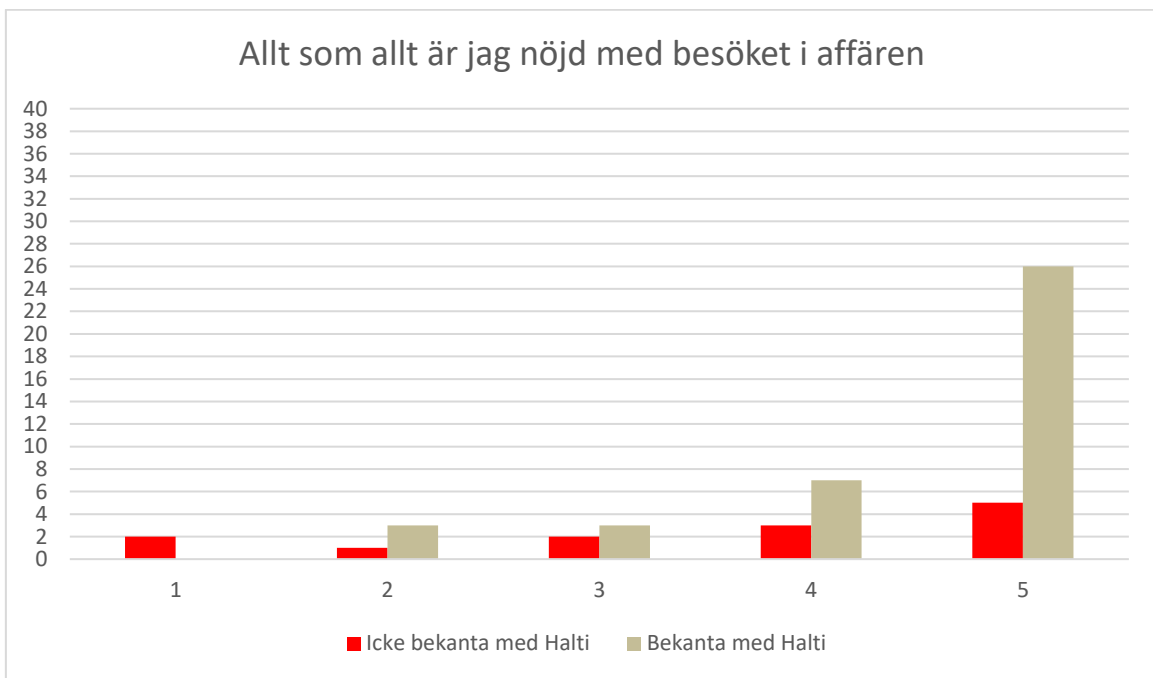
Figur 13. Statistik på om försäljaren kändes tjänstevillig



Figur 14. Statistik på hur kunderna kände att försäljaren försökte uppfylla deras behov



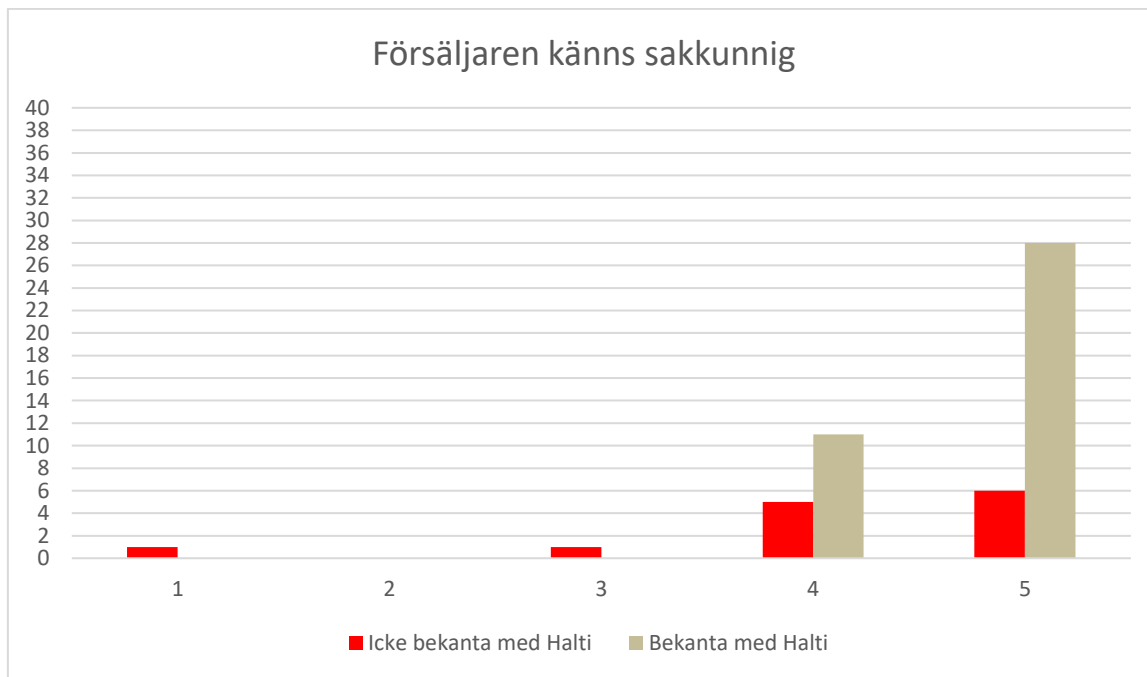
Figur 15. Statistik om kunderna ansåg att försäljaren kunde ge rätt information om produkterna



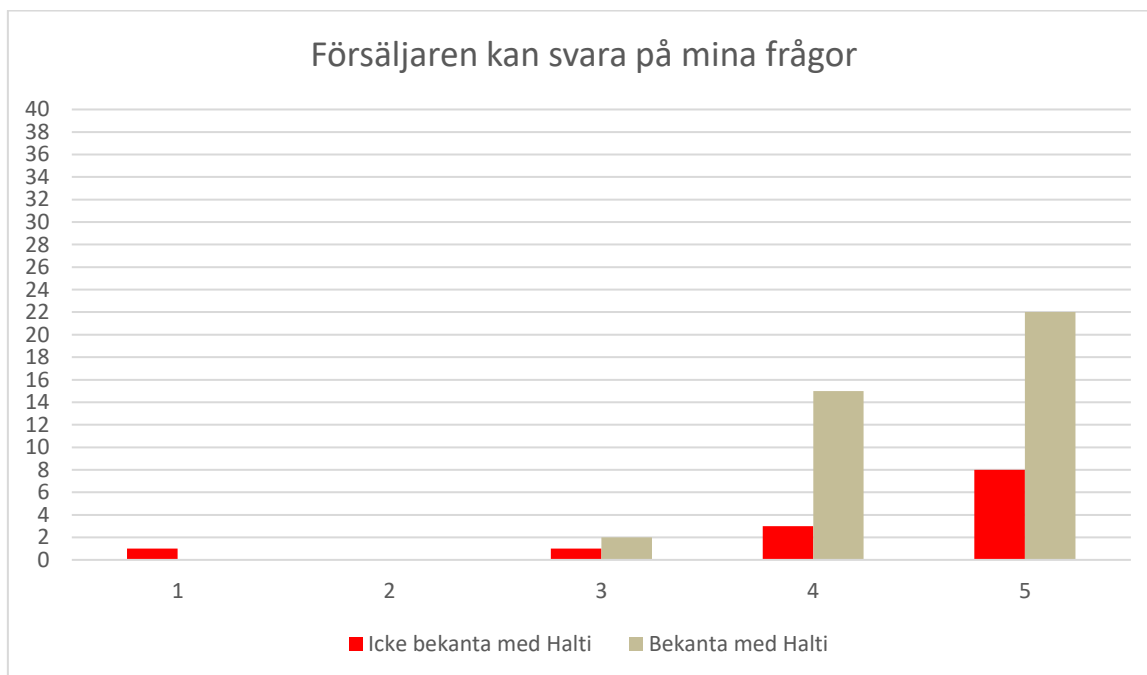
Figur 16. Kundernas nöjdhet med besöket i affären

4.4 Tjänstens viktighet

Andra delen i enkäten hur viktigt kunderna anser att en aspekt i servicekvaliteten är. Skalan i andra delen var 1=Betydelselös, 2=Inte viktig, 3=Vet inte, 4=Viktig, 5=Mycket viktig.



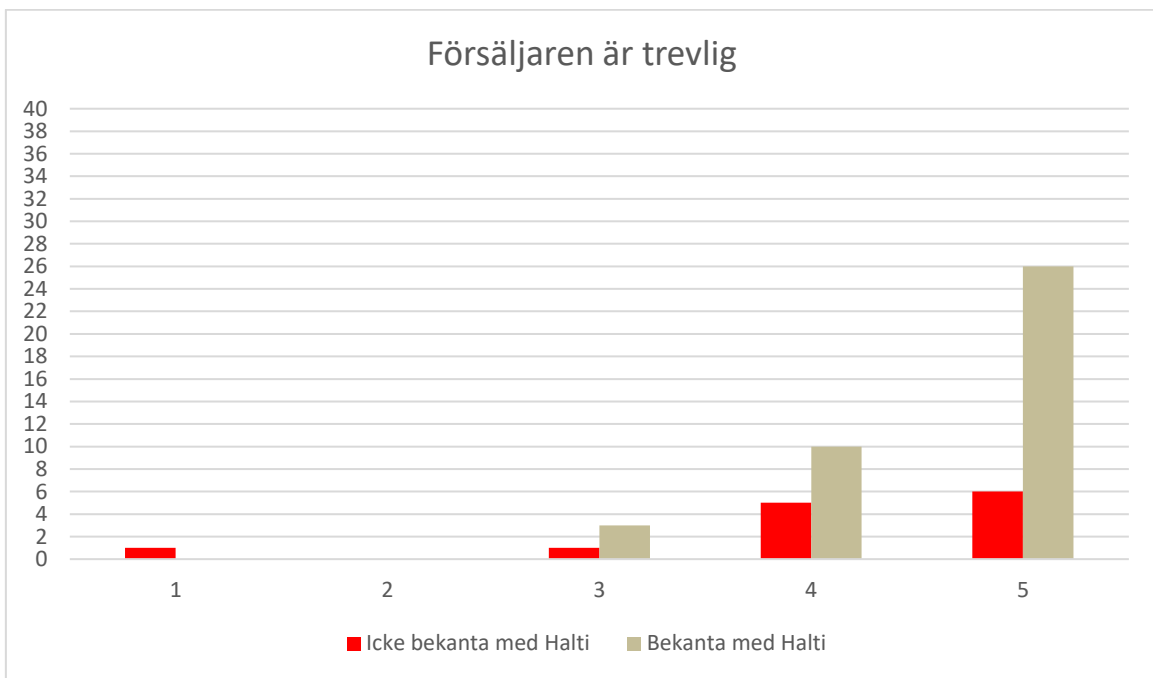
Figur 17. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren är sakkunnig



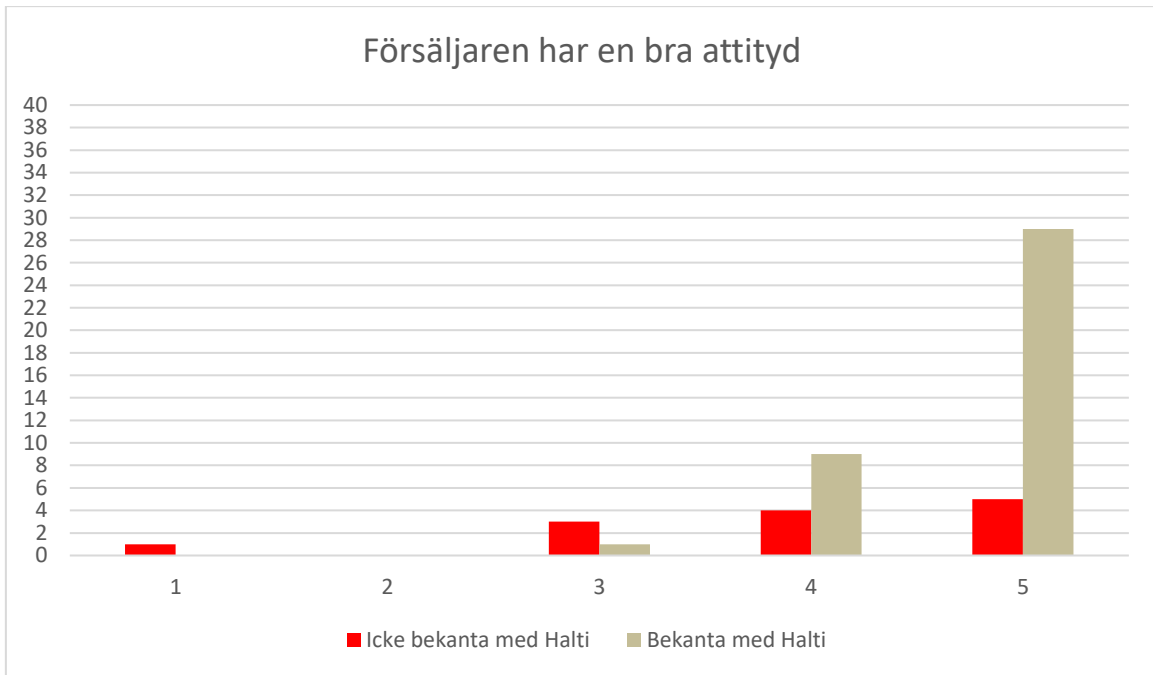
Figur 18. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren kan svara på deras frågor



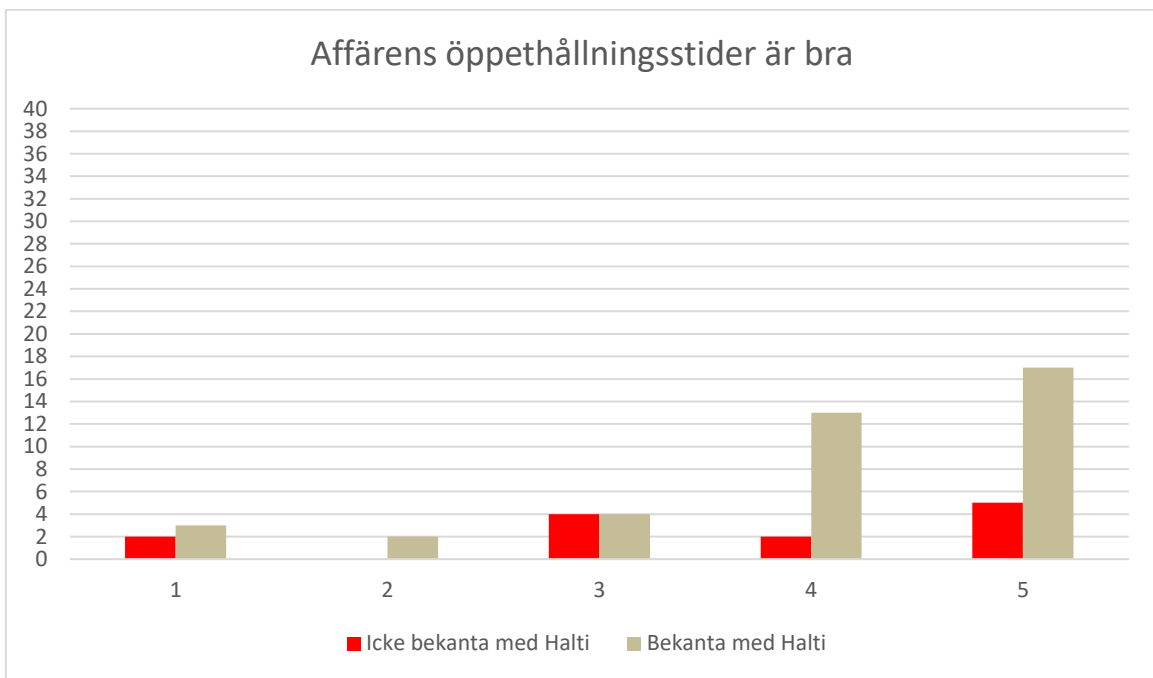
Figur 19. Statistik på hur viktigt kunderna anser första intrycket av försäljaren är



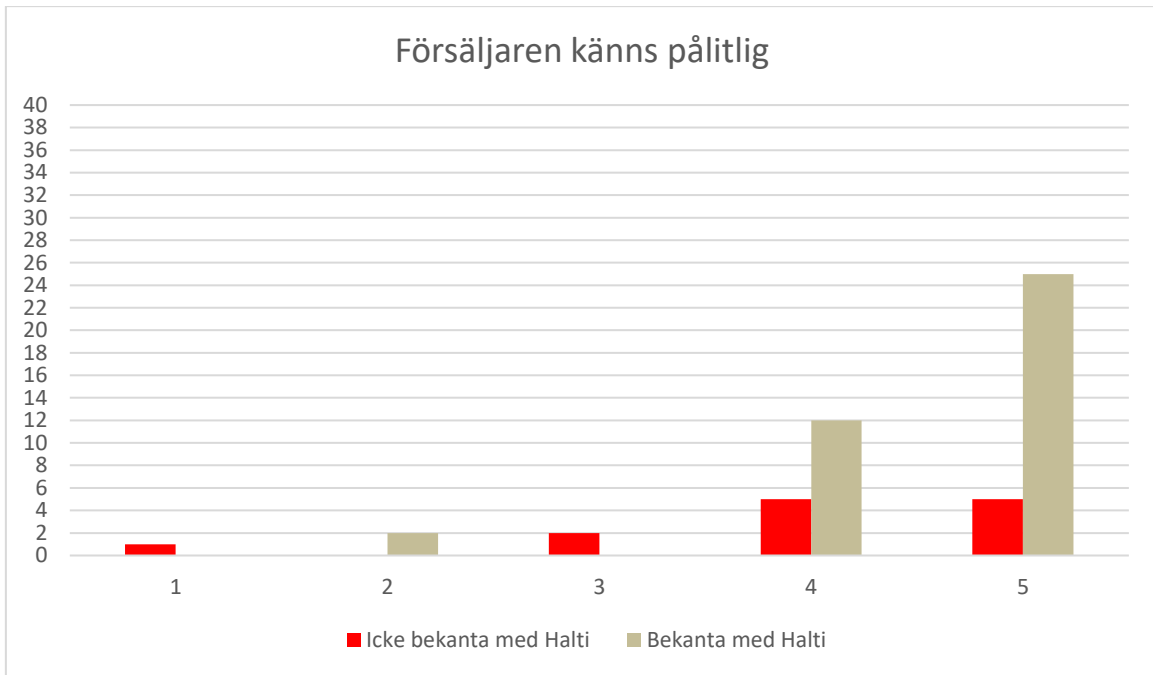
Figur 20. Statistik på hur viktigt kunderna anser att försäljaren är trevlig



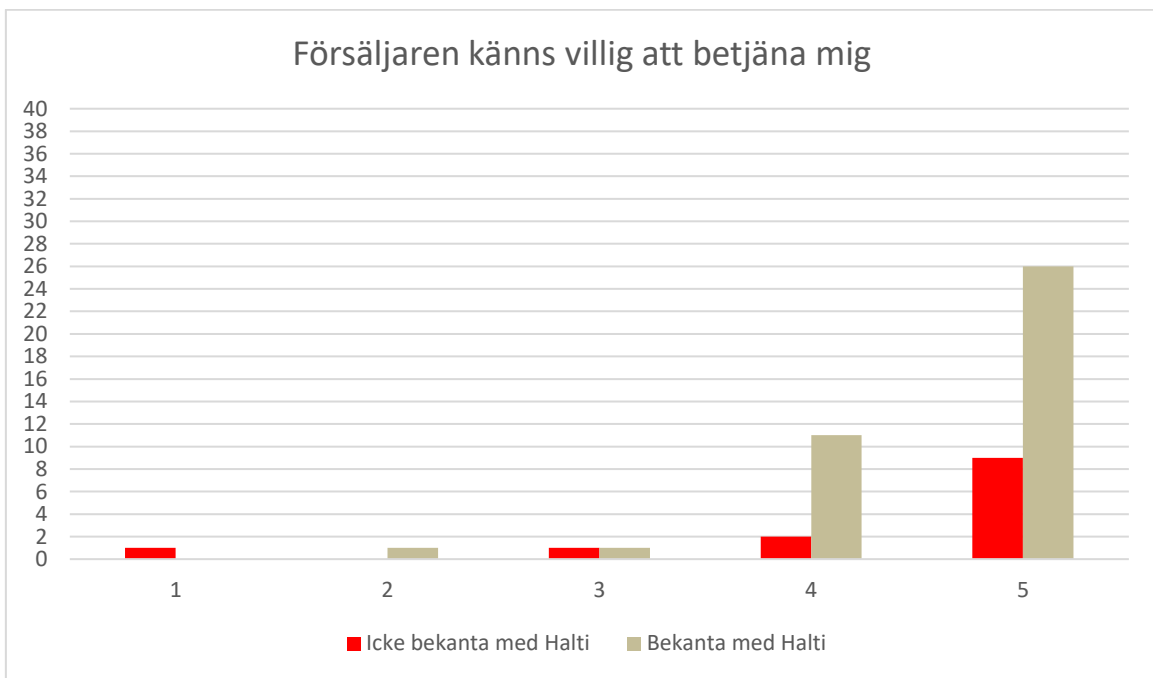
Figur 21. Statistik på hur viktigt kunderna anser att första intrycket av försäljaren är



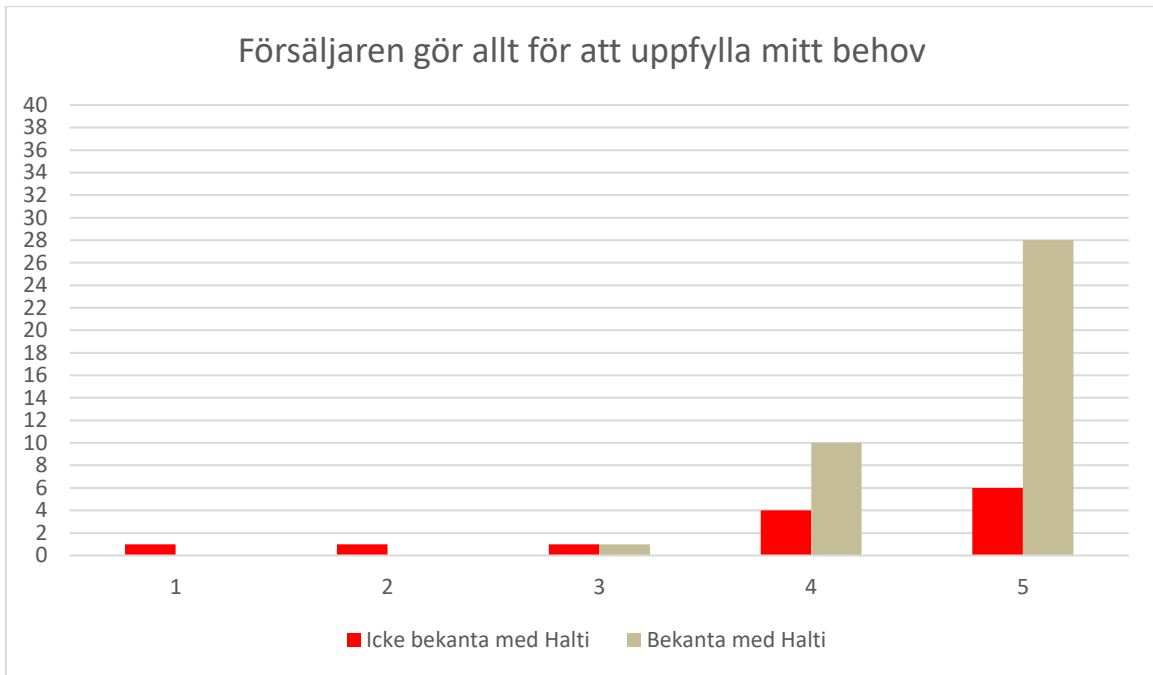
Figur 22. Statistik på hur viktigt kunderna anser att affärens öppethållningstider är



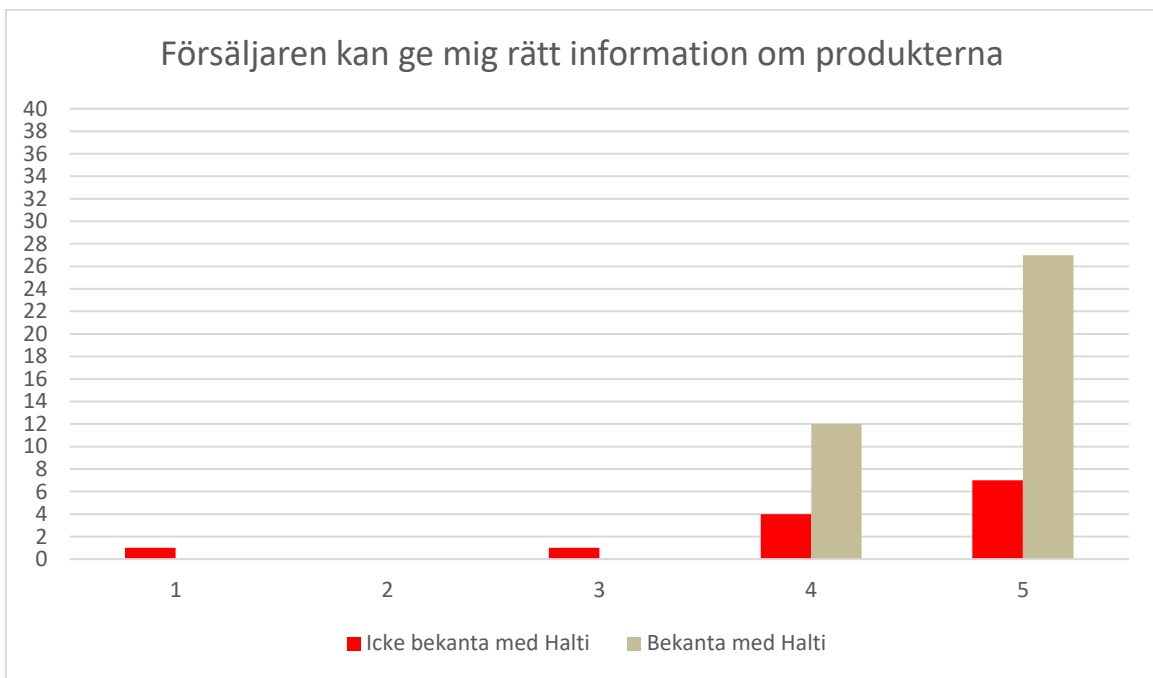
Figur 23. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren känns pålitlig



Figur 24. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren känns tjänstevillig



Figur 25. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren försöker uppfylla deras behov



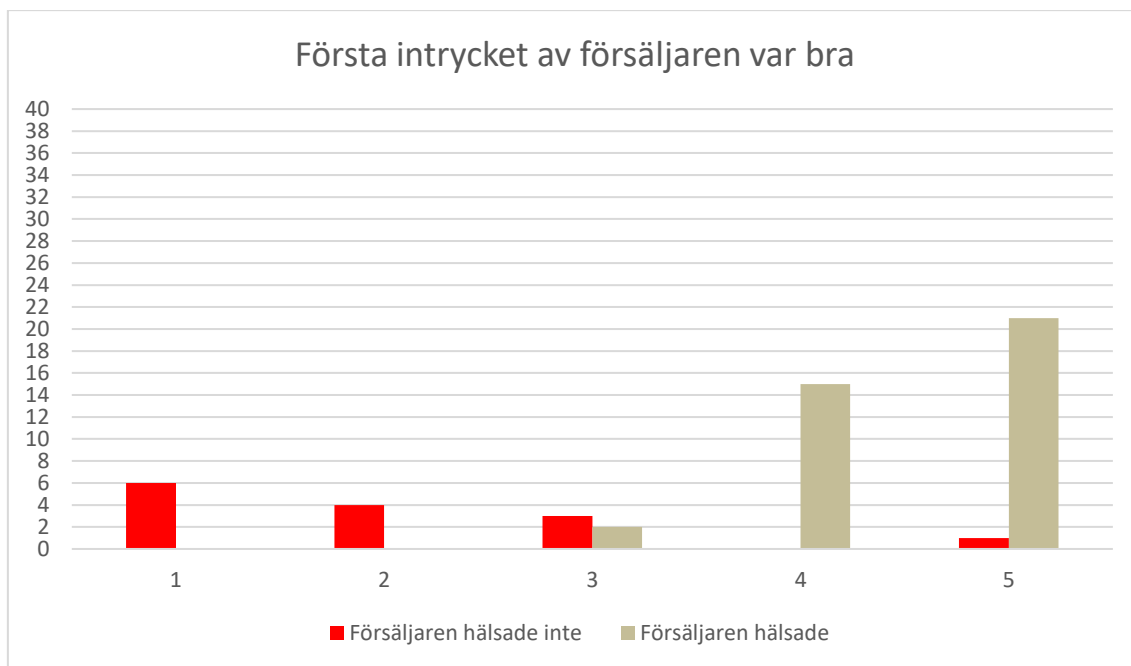
Figur 26. Statistik på hur viktigt det är för kunderna att försäljaren kan ge rätt information om produkterna

5 ANALYS

5.1 Tjänstekvaliteten

Sammanlagt svarade 52 kunder på enkäten, som varade i en månad. Såsom man kan se från resultatet så har majoriteten av kunderna gett fyror och femmor angående tjänstekvaliteten. Det betyder alltså att kunderna är mestadels nöjda med den upplevda tjänstekvaliteten i Haltis affär, oberoende av om de är bekanta med företaget från tidigare eller inte. Bland de som är bekanta med Halti från förr blir medeltalet 4,26/5, medan medeltalet hos dem som inte är bekanta med företaget, blir medeltalet 3,53/5. Om man tittar på de två gruppernas nöjdhet med besöket i affären (se figur. 16), kan man också se en liten skillnad i medeltalet. De som är bekanta med företaget har gett som medeltal 4,43/5, medan bland de som inte är bekanta med företaget blir medeltalet ungefär 3,6/5. 3,6/5 är en helt godkänd nöjdhet, men strävan är att båda gruppernas medeltal skall vara samma. Den uppfattade tjänstekvaliteten är alltså aningen sämre i ögonen på dem, som inte är bekanta med Halti. Vad kan detta bero på?

En orsak kan vara att de som inte är bekanta med Halti, tyckte att försäljaren inte hälsade på dem när de steg in i affären. Av sammanlagt 13 stycken, svarade åtta att försäljaren hälsade, medan fem svarade att försäljaren inte hälsade. Dessa fem har också svarat med flera ettor, tvåor och treor än de som tyckte att försäljaren hälsade. I proportion är det en betydlig skillnad. Av de som inte är bekanta med Halti, svarade 38% att försäljaren inte hälsade. Bland de som är bekanta med Halti svarade bara ungefär 24% att försäljaren inte hälsade. Dessa personer har också svarat i enkäten med större sannolikhet att deras första intryck av försäljaren inte var bra.



Figur 27. Kundens första intryck av försäljaren beroende på om försäljaren hälsade eller inte

En orsak kan vara att de som har en uppfattning av Halti från tidigare, vet hurudan tjänsten då har varit och inte nödvändigtvis straffar försäljaren genast för en tabbe. Grönroos (2008) menar att företagets image påverkar förväntade kvaliteten, som är en del av uppfattade kvaliteten. Fakta är ändå den, att om försäljaren inte hälsar påverkar det första intrycket av försäljaren på ett negativt sätt, oberoende om kunden har förväntningar om tjänsten eller inte. Såsom jag har tidigare skrivit om *moments of truth*, är detta ett bra exempel på en misslyckad sådan. Ofta den första kontakten mellan kunden och försäljaren är ett hälsande och notera att kunden har stigit in i affären. Om försäljaren glömmer att hälsa, eller helt enkelt inte märker kunden, påverkar det negativt på första intrycket. Första intrycket är sist och slutligen en av de viktigaste aspekterna i tjänstekvaliteten och utgör en bas för resten av kundens evaluering av tjänstens helhet. Så är även fallet i denna situation.

Kundnöjdhet i affären		
	Bekanta med Halti	Icke bekanta med Halti
Försäljaren hälsade	4,8	4,6
Försäljaren hälsade inte	3,1	2

Figur 28. Medeltalet av kundnöjdheten i affären

De som försäljaren inte hälsade på, som inte är bekanta med Halti, gav i medeltal ett slutligt vitsord på 2/5. De som inte hälsades på, men är bekanta med Halti, gav i medeltal vitsord 3,1/5. Om man jämför dessa tal med dem som hälsades på och är bekanta med Halti, är medeltalet ungefär 4,8/5. Respektive hos de kunder som inte är bekanta med företaget, men som försäljaren hälsade på, blir medeltalet ungefär 4,6/5.

Om man gör en CIT-analys av resultatet, ser man att det första intrycket av försäljaren är den som påverkar mest kundens uppfattning av tjänstekvaliteten. Hos de flesta kunder är alltså det första mötet med försäljaren en kritisk incident. Ingen annan aspekt av tjänstemötet i detta fall påverkade kundernas uppfattning av tjänstekvaliteten lika mycket som första intrycket av försäljaren gjorde. Det stöder Normans och Grönroos uppfattning av *moments of truth*. Såsom Grönroos skrev, räcker ett 15 sekunders möte att avgöra hos kunden ifall förhållandet mellan företaget och kunden kommer att bli långvarigt eller inte.

En annan intressant detalj i resultatet är att många kunder har svarat på frågan ”Affärens öppethållningstider är bra” (se figur 11) med en trea, eller ”Vet inte”. Detta kan bero på att kunderna inte är medvetna om affärens öppethållningstider. I grafen kan svarsantalet se smått ut, men i proportion är det en stor del som inte vet affärens öppethållningstider, ungefär 34%.

5.1.1 CSAT

Kundnöjdhet kan också räknas med ett så kallat ”Customer satisfaction score”, eller CSAT. Idén med CSAT är att man inkluderar de kunders svar, som har svarat på den allmänna nöjdheten med en fyra eller femma, eftersom de två högsta värdena kan med största noggrannhet förutspå kundlojalitet (Frenay 2016). Svarena tas från frågan ”Allt som allt var jag nöjd med besöket idag” (se figur 16).

$$\frac{\text{Antalet nöjda kunder}}{n} * 100 = \% \text{ nöjda kunder}$$

Figur 29. CSAT formel

Med att sätta in värdena från enkäten, blir formeln följande:

$$\frac{41}{52} * 100 = 78,8\%$$

Den slutliga kundnöjdheten blir alltså 78,8%. Enligt en undersökning gjord av Genesys Global Survey är globala medeltalet i kundnöjdhet inom detaljhandeln 82%. Undersökningen omfattade alla länder (Urlocker 2012). CSAT poängen i Haltis affär är alltså lite sämre än vad det globala medeltalet är, men inte mycket. Med några små förändringar i kundtjänsten kan Halti öka CSAT poängen och förbättra kundernas upplevda kvalitet.

5.2 Viktigheten av en tjänst

I andra delen av enkäten frågade jag kunderna vilka aspekter av tjänsterna som de anser att är viktiga. Frågorna var samma som i del ett, med små förändringar i hur frågan ställdes.

Resultaten var ganska förväntade. Resultatet verkar stöda Parasuraman et. als tidigare undersökning om SERVQUAL och vad kunderna uppskattar i ett tjänstemöte. Den klara majoriteten tyckte att alla aspekter är 4=viktiga eller 5=mycket viktiga. Överlag tyckte också konsumenterna att alla dimensioner av tjänstemötet i detta fall är lika viktiga, det fanns inte någon aspekt som stod ut. Förutom en.

Om man tittar på figur 22 kan man se att cirka en fjärdedel av kunderna har svarat på frågan med en 1=Betydelslös, 2=Inte viktigt eller 3=Vet inte. En del av treorna kan bero på att kunderna inte vet vilka affärens öppethållningstider är. Ett par kunder hade ändå skrivit i slutet av enkäten, där kunderna fick skriva fritt om förbättringsförslag och så vidare följande:

"Verkkokauppa"

"Ostan myös verkkokaupasta"

"Sunnuntai auki"

Som man kan se av kundernas kommentarer, är alla kunder inte längre bundna vid fysiska affärens öppethållningstider, utan handlar även i Haltis nätbutik. Nätbutiken kan vara öppen dygnet runt och är en viktig del av funktionella kvaliteten. Den kan ändå inte anses vara tillräcklig ensam, utan den kompletterar de påtagliga aspekterna av tjänstens helhet. Det finns konsumenter som föredrar att handla i en fysisk affär, känna på produkterna, tala med försäljaren och få personlig tjänst. Resultatet från enkäten stöder detta. En kund svarade också att det skulle vara viktigt för hen att affären skulle vara öppen också på söndagar.

Tyvärr så kunde man inte säga någon definitiv skillnad mellan de två olika kundgrupperna. Oberoende om man var bekant med Halti från förr eller inte, så verkade kunderna i proportion uppskatta alla tjänsteaspekter lika mycket.

6 FÖRBÄTTRINGSPLAN FÖR TJÄNSTEKVALITETEN

Fast tjänstekvaliteten var relativt hög, fanns det ändå plats för förbättringar. Den största förbättringen är att försäljarna måste bättre uppmärksamma kunderna när de stiger in i affären och genast från första början ge en positiv bild av tjänsten åt kunden. *Moment of truth* definierar hur resten av tjänstemötet går och hur kunden evaluerar tjänsten som en helhet. Försäljaren kan ännu rädda situationen senare med att leverera mycket bra tjänst, men risken finns att kundens första intryck inte förändras och kunden bedömer den upplevda tjänstekvaliteten som dålig.

Den andra förbättringen är en liten sak, men som påverkar ändå tjänstekvaliteten; affärens öppethållningstider borde vara på ett mera synligt ställe. Det verkade som att vissa kunder inte visste vilka affärens öppethållningstider är. Detta kan resultera i att människorna försöker besöka affären när den är stängd, vilket kan leda till besvikna kunder.

7 DISKUSSION

När jag planerade min enkät och detta arbete ville jag få fram två saker:

- 1) Påverkar bekantskap med företaget den upplevda tjänstekvaliteten?

2) Finns det en skillnad mellan de två gruppernas attityder i att vilken aspekt av tjänstemötet är viktigt?

Vi börjar med första frågan. Såsom jag tidigare redan nämnde, så kan jag tyvärr inte säga att företagets image skulle påverka den upplevda tjänstekvaliteten. För mitt arbete och min analys är det en dålig sak, men för företaget är det en väldigt bra nyhet. Det betyder att människorna som kommer in i affären och blir erbjudna en tjänst inte evaluerar tjänsten enbart på basis av företagets image. Man skulle då kunna säga att denna grupps upplevda tjänstekvalitet är ärligast. Den är bunden till själva situationen, kunden kan inte jämföra tidigare tjänstemöten sinsemellan och tjänstekvaliteten evalueras enbart enligt upplevda tjänsten. De som inte var bekanta med Hälti gav tjänstemötet sist och slutligen ett högt vitsord: 3,6/5. I sin helhet är de nöjda med tjänsten i affären.

Å andra sidan måste jag erkänna också att N:et i enkäten blev oförväntat lågt. Incentivet var bra och det gick mycket kunder i affären, så jag skulle ha förväntat ett högre N. En orsak till ett lågt svarsantal kan vara tekniska problemen som jag hade med pekplattan. Vissa dagar fungerade den bra och vissa dagar hade den tekniska bekymmer. Jag gjorde också affischer för enkäten för att locka kunder att svara på den, men den verkade inte ha någon större påverkan.

Största problemet med en låg svarsprocent är att det påverkar negativt på undersökningens validitet, speciellt i frågan om bekantskapet med företaget från tidigare påverkar upplevda kvaliteten. Sist och slutligen var det bara 13 kunder som svarade att de inte är bekanta med företaget. Det är ett så litet sampel att de är svårt att säga en definitiv sanning om resultatet. Efteråt sett skulle det ha varit bättre att analysera istället vilka faktorer i upplevda kvaliteten som påverkade den omfattande nöjdheten i affären, till exempel fanns det andra samband om försäljaren hälsade eller inte, utöver det sambandet som har diskuterats tidigare i arbetet. Man skulle också ha kunnat ha en fråga i enkäten som frågade om nöjdheten påverkade kundens köpbeslut. Orsaken varför man strävar till en hög tjänstekvalitet är att få kunderna att köpa företagets tjänster nu och i framtiden, det vill säga att göra kunden lojal.

Den andra undersökningsfrågan är svårare, eftersom den är subjektiv. Alla uppskattar olika saker i en tjänst. Att ha alternativen 1-5 i detta sammanhang ger inte en klar bild om att vilka aspekter är viktigaste. Det skulle ha varit bättre att kunderna skulle ha rangordnat viktigheten. Då skulle man ha kunnat analysera vilken aspekt som rangordnas högst flest gånger och vilken som inte anses vara så viktig.

Man skulle också ha kunnat göra en intervju med ett par kunder i samband med enkäten. Det skulle ha hjälpt att gå in på djupet varför de har svarat i enkäten på ett visst sätt. Det skulle ha bidragit till en tilläggsdimension till en nu ganska ytlig undersökning.

8 SLUTSATSER

Undersökningen bekräftade mina tidigare uppfattningar om kundernas upplevda tjänstekvalitet i Haltis affär, nämligen att den är hög och bekantskapet med varumärket verkade inte ha en större inverkan på den upplevda tjänstekvaliteten. Haltis ledning borde ändå skola personalen bättre till att förstå viktigheten av försäljarens första intryck åt kunden. Aspekten som kunderna mest verkade ge ris för, det vill säga den kritiska incidenten, var om försäljaren hälsade eller inte. Den aspekten gav grunden för resten av tjänstemötet mellan försäljaren och kunden och belade hur kunden evaluerade den helhetsmässiga tjänstekvaliteten. Ledningen borde därför betona åt försäljarna att bättre märka kunderna när de stiger in i affären och genast göra *moment of truthet* positivt för kunden. Då kommer kundnöjdheten troligen också att stiga.

En ny undersökning borde göras vid ett senare tillfälle. Då kan man jämföra hurudan inverkan förändringarna har haft på kundernas upplevda tjänstekvalitet. Den som gör nya undersökningen kan också använda denna undersökning som bas, för att underlätta planeringen och resultatens analys.

KÄLLOR

- Allen, Elaine I., Seaman, Christopher A. 2007, *Likert scales and data analyses*, Quality Progress. Hämtad: 28.11.2017
- Barlow, Janelle, Stewart, Paul. 2006, *Branded customer service: the new competitive edge*, Berrett-Koehler Publishers. s.35-60 Hämtad: 2.12.2017
- Bergström, Seija, Leppänen, Arja. 2014, *Yrityksen asiakasmarkkinointi*, 15. uppl. Edita Publishing Oy. Hämtad: 29.11.2017
- Bryman, Alan. 2011, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber. Hämtad: 28.2.2018
- Buttle, Francis A. 1998, Word of mouth: understanding and managing referral marketing, *Journal of strategic marketing*. Hämtad: 8.11.2017
- BusinessDictionary. 2017, Word of mouth marketing. Tillgänglig: <http://www.business-dictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html> Hämtad: 2.12.2017
- Chakrapani, Chuck. 1998, *How to measure service quality & customer satisfaction*, Standard Research Systems Inc. S. 3-33 Hämtad: 20.1.2018
- Christopher, Martin, Ballantyne, David, Payne, Adrian. 1991, *Relationship marketing: Bringing quality customer service and marketing together*, Cranfield school of management. Tillgänglig: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/621/2/SWP3191.pdf> Hämtad: 27.10.2017
- DeFranzo, Susan E. 2011, What's the difference between qualitative and quantitative research?, *Snapsurveys*. Tillgänglig: <https://www.snapsurveys.com/blog/qualitative-vs-quantitative-research/> Hämtad: 10.1.2018
- DiJulius, John R. 2003, *Secret service: Hidden systems that deliver unforgettable customer service*, Amacom. S. 53-56 Hämtad: 27.11.2017
- Frenay, David. 2016, Customer satisfaction score (CSAT): The happy customer KPI, *Emolytics*. Tillgänglig: <https://blog.emolytics.com/customer-experience/customer-satisfaction-score-csat-kpi/> Hämtad: 26.3.2018
- Grönroos, Christian. 2007, *Service management and marketing*, John Wiley & Sons Ltd., 3:e upplagan. Hämtad: 21.1.2018
- Gwinner, Chris. 2011, 5-point vs. 6-point Likert scales, *Infosurv*. Tillgänglig: http://www.infosurv.com/wp-content/uploads/2011/01/Likert_Scale_Debate.pdf Hämtad: 9.10.2017
- Halti. 2016a, Yritysvastuu. Tillgänglig: <https://www.halti.fi/pages/yritysvastuu> Hämtad: 10.11.2017

- Halti. 2016b, Meidän historia. Tillgänglig: <https://www.halti.fi/pages/meidan-historia>
Hämtad: 10.11.2017
- Kelley, Kate, Clark, Belinda, Brown, Vivienne, Sitzia, John. 2003, Good practice in the conduct and reporting of survey research, International Journal for Quality in Health Care Vol. 15 nr. 3 s. 261-266. Hämtad: 27.11.2017
- Jones, Ivor. 2017, The real cost of losing customers, Thinksales. Hämtad: 11.9.2017
- Latif, Wasib B., Islam, Md. Aminul, Noor, Idris Bin Mohd. 2014, A conceptual framework to build brand loyalty in the modern marketing environment, Journal of Asian scientific research. Tillgänglig: <https://pdfs.semanticscholar.org/d472/95fee3ce90e4cf15874059a01dff29ff980f.pdf>
Hämtad: 24.11.2017
- Markkinointi ja Mainonta-tidningen. 2017, Arvostetuimmat brändit 2017, nr. 16. Hämtad: 2.10.2017
- Nielsen. 2013, *How loyal are your customers? A view of loyalty sentiment around the world*, The Nielsen Company. Tillgänglig: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2013%20Reports/Nielsen-Global-Report-of-Loyalty-Sentiment-November-2013.pdf> Hämtad: 05.12.2017
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. 1985, A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, vol. 61. Hämtad: 20.1.2018
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. 1988, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, vol. 64, nr. 1. Tillgänglig: https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf Hämtad: 27.10.2017
- Pittman, Molly. 2017, How Much Can You Afford to Pay to Acquire a Customer? The 5-Step Customer Acquisition Cost Formula, DigitalMarketer. Tillgänglig: <https://www.digitalmarketer.com/customer-acquisition-cost/> Hämtad: 22.9.2017
- Survio. 2016, Kvantitativ forskning 1 – inledning. Tillgänglig: <https://www.survio.com/sv/blog/popular-series/kvantitativ-forskning-1-inledning>
Hämtad: 4.2.2018
- Rehnstrand, Patrik. 2010, Kvalitet i tjänsteorienterade företag, Blogspot. Tillgänglig: <http://rehnis.blogspot.fi/2010/01/kvalitet-i-tjansteorienterademjukvara.html>
Hämtad: 28.1.2018

- Singer, Eleanor. 2012, The use and effects on incentives in surveys, University of Michigan. Tillgänglig: https://iriss.stanford.edu/sites/default/files/singer_slides.pdf
Hämtad: 14.10.2017
- Skrovan, Sandy. 2017, Why most shoppers still choose brick-and-mortar stores over e-commerce, Retaildive. Tillgänglig: <https://www.retaildive.com/news/why-most-shoppers-still-choose-brick-and-mortar-stores-over-e-commerce/436068/> Hämtad: 24.9.2017
- Urlocker, Zack. 2012, Customer satisfaction by the numbers: An industry breakdown, Forbes. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/04/19/customer-satisfaction-by-the-numbers-an-industry-breakdown/#46e19934580f> Hämtad: 28.3.2018
- Wisdomjobs. 2018, Managing service encounters. Tillgänglig: <https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-service-marketing-management-tutorial-310/managing-service-encounters-10422.html> Hämtad: 28.1.2018
- Wyse, Susan E. 2012, 4 main benefits of survey research, Snap Surveys. Tillgänglig: <https://www.snapsurveys.com/blog/4-main-benefits-survey-research/> Hämtad: 5.10.2017

BILAGOR

Asiakastyytyväisyyskysely

Arvoisa asiakas,

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Kysely on osa opinnäytetyötäni "Palvelumarkkinoinnin parantaminen – Case Halti". Kyselyn vastaamiseen menee noin 2 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille. Kyselyyn vastanneiden ja puhelinnumeronsa jättäneiden kesken arvotaan Haltin vapaavalintainen asukokonaisuus (takki+housut). Voittajaan ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä puhelimitse 26.3.2018.

Kysely on kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa kysytään palvelun laadusta. Toisessa osassa kysytään palvelun tärkeydestä. Punaisella * merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Mikäli Teillä on kyselyyn liittyviä kysymyksiä, voitte olla minuun yhteydessä sähköpostitse. christoffer.silen@arcada.fi

Kiitos avustanne!

Puhelinnumero

Lyhyt vastausteksti

.....

Onko Halti Teille ennestään tuttu? *

- Kyllä
- Ei

Tervehdittiinkö Teitä astuessanne myymälään? *

- Kyllä
- Ei

Palvelun laatu

Valitkaa alla olevista väittämistä numero, mikä parhaiten kuvaa otsikossa olevaa väittämää.
(1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.)

...

Myyjä tuntui asiantuntevalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjä osasi vastata kysymyksiini *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Ensivaikutelmani myyjästä oli hyvä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjä oli mukava *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjällä oli hyvä asenne *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Liikkeen aukioloajat ovat hyvät *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjä tuntui luotettavalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjä tuntui halukkaalta palvelemaan minua *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen, että myyjä teki parhaansa ratkaistakseen tarpeeni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Myyjä osasi antaa minulle oikeaa tietoa tuotteista *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Kaikea kaikkiaan olen tyytyväinen liikkeessä asiointiin tänään *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Palvelun tärkeys

Alla näette kahdeksan väittämää. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista numero mikä parhaiten kuvaa miten tärkeää kyseinen palvelu on Teille.
(1=merkityksetön, 2=ei tärkeää, 3=en osaa sanoa, 4=tärkeää, 5=erittäin tärkeää.)

Myyjä tuntui asiantuntevalta *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjä osasi vastata kysymyksiini *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Ensivaikutelmani myyjästä oli hyvä *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjä oli mukava *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjällä oli hyvä asenne *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Liikkeen aukioloajat ovat hyvät *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjä tuntui luotettavalta *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjä tuntui halukkaalta palvelemaan minua *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Koen, että myyjä teki parhaansa ratkaistakseen tarpeeni *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Myyjä osasi antaa minulle oikeaa tietoa tuotteista *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen liikkeessä asointiin tänään *

	1	2	3	4	5	
Merkityksetön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

Palveluehdotuksia palvelunlaadun parantamiseksi (vapaavalintainen)

Pikä vastaukseksi