



FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

MAGISTERUPPSATS
OKTOBER 2002

**ETABLERA, BEVARA OCH UTVECKLA
KUNDRELATIONER
- EN STUDIE AV SYDKRAFT BREDBAND**

HANDLEDARE:
CHRISTER KEDSTRÖM

FÖRFATTARE:
PER LÖJDAHL
JONAS YNGNER

SAMMANFATTNING

TITEL:	Etablera, bevara och utveckla kundrelationer – En studie av Sydkraft Bredband
FÖRFATTARE:	Per Löjdahl och Jonas Yngner
HANDLEDARE:	Christer Kedström
SEMINARIUM:	Magisterseminarium i marknadsföring, oktober 2002
NYCKELORD:	Tjänster, värde, tillfredsställelse, kvalitet, bytesbarriärer, relationsmarknadsföring, relationer, Sydkraft Bredband
PROBLEM:	Ett företag kan i sin marknadsföringsstrategi dels verka för att värva nya kunder och dels sträva efter att behålla befintliga kunder. Till följd av utvecklingen under de senaste decennierna har den sistnämnda strategin kommit att bli allt mer betydelsefull. På ett generellt plan ställer vi oss därmed frågan hur företag kan etablera, bevara och utveckla kundrelationer. Mer specifikt ställer vi frågan hur ett tjänsteföretag som Sydkraft Bredband kan etablera relationer som blir bestående över tid och hur kunderna kan förmås att utveckla relationerna med företaget.
SYFTE:	Syftet är att utreda hur kundrelationer kan etableras, bevaras och utvecklas, samt utreda hur detta kan konkretiseras i ett tjänsteföretag.
METOD:	Vi har genomfört en empirisk undersökning på tjänsteföretaget Sydkraft Bredband samt byggt upp en teori ram bestående av teoretiska resonemang kring tjänster, värde, tjänstekvalitet, tillfredsställelse, relationsmarknadsföring och relationer. Utifrån insamlat material samt teori har vi analyserat hur Sydkraft Bredband skulle kunna etablera, bevara och utveckla kundrelationer.
SLUTSATSER:	Bytesbarriärer kan i viss utsträckning ha en positiv effekt på kundretentionen i fallet Sydkraft Bredband. Emellertid är dessa bytesbarriärer alltför svaga för att i större utsträckning kunna upprätthålla relationerna över tid. Istället framstår kundtillfredsställelse som den på längre sikt, avgörande faktorn för företagets möjligheter att etablera, bevara och utveckla kundrelationer; detta oavsett förekomsten av bytesbarriärer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.2	SYFTE	5
1.3	DISPOSITION	6
2	METOD	8
2.1	VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV.....	8
2.1.1	Teoretisk ansats.....	8
2.1.2	Kvalitativ metod.....	9
2.2	URVALSPROCESS	9
2.2.1	Respondenter.....	10
2.3	UNDERSÖKNINGSMETODER.....	10
2.3.1	Planering av intervjuguide	10
2.3.2	Intervjuer.....	11
2.4	PRESENTATION AV RESULTAT	11
2.5	TROVÄRDIGHET.....	11
3	TJÄNSTER.....	13
3.1	TJÄNSTERS KARAKTERISTIKER.....	13
3.1.1	Det grundläggande tjänsteerbjudandet.....	14
3.1.2	Det utvidgade tjänsteerbjudandet.....	14
4	INTERAKTION, DIALOG OCH VÄRDE.....	16
4.1	INTERAKTIONSPROCESS	16
4.2	DIALOGPROCESS.....	17
4.3	VÄRDEPROCESS.....	18
4.3.1	Tjänstekvalitet.....	19
4.3.2	Kundtillfredsställelse	20
5	FRÅN TRANSAKTIONER TILL RELATIONER	22
5.1	TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRINGENS KARAKTERISTIKER	22
5.2	RELATIONSMARKNADSFÖRINGENS KARAKTERISTIKER	23
5.2.1	Relationer och tjänstemarknadsföring.....	24
5.3	TRANSAKTIONS- KONTRA RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	25
5.4	RELATIONERS FÖRNYADE AKTUALITET	26
5.5	RELATIONER SOM EN LÅNGSIKTIG INVESTERING	27
6	RELATIONER SOM MARKNADSFÖRINGSSTRATEGI	29
6.1	RELATIONSBEGREPPET	29
6.2	MAKT OCH BEROENDE I RELATIONER	30
6.3	BINDNINGAR.....	31
6.4	STRATEGIER FÖR RELATIONSBYGGANDE	32
6.4.1	Affektiv bundenhetsstrategi	34
6.4.2	Tvingande och utvidgad bundenhetsstrategi.....	36

7	ANALYS	38
7.1	DEN SVENSKA BREDBANDSMARKNADEN	38
7.2	PRESENTATION AV SYDKRAFT BREDBAND	38
7.2.1	Abonnemanget	39
7.2.2	Vikten av relationer för Sydkraft Bredband.....	40
7.3	RELATIONSBYGGANDE GENOM TILLFREDSSTÄLLELSE	41
7.3.1	Grundläggande tjänsteerbjudandet – tjänstens tekniska kvalitet.....	42
7.3.2	Utvidgade tjänsteerbjudandet – tjänstens funktionella kvalitet.....	43
7.3.3	Implikationer av tillfredsställelse som relationsstrategi.....	45
7.4	RELATIONSBYGGANDE GENOM BYTESBARRIÄRER	46
7.4.1	Bytesbarriärer mellan kunderna och Sydkraft Bredband	47
7.4.2	Implikationer av bytesbarriärer som relationsstrategi.....	48
7.4.3	Ökning av bytesbarriärernas omfattning.....	50
7.5	UTVECKLING OCH UTVIDGNING AV RELATIONER	50
8	SLUTDISKUSSION.....	52
8.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	55
9	KÄLLFÖRTECKNING	56
9.1	PUBLICERADE KÄLLOR	56
9.2	EJ PUBLICERADE KÄLLOR.....	58
9.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR	59
9.4	MUNTliga KÄLLOR.....	59

BILAGOR

BILAGA I	INTERVJUGUIDE DAVID LUNDBERG DEN 23 MAJ 2001	
BILAGA II	INTERVJUGUIDE PER WIGREN DEN 23 MAJ 2001	
BILAGA III	INTERVJUGUIDE DAVID LUNDBERG OCH MONIKA OLSSON DEN 28 AUGUSTI RESPEKTIVE 31 AUGUSTI 2001	28
BILAGA IV	INTERVJUGUIDE HELENA DAHLQUIST DEN 14 SEPTEMBER 2001	
BILAGA V	INTERVJUGUIDE MONIKA OLSSON OCH TOMMY SIMONSEN DEN 25 FEBRUARI RESPEKTIVE 6 MARS 2002	25

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1:	SCHEMATISK FIGUR ÖVER VÅR DISPOSITION	6
FIGUR 2:	DET UTVIDGADE TJÄNSTEERBJUDANDET	15
FIGUR 3:	SKAPANDE AV KUNDVÄRDE	16
FIGUR 4:	OLIKA INTERAKTIONSNIVÅER I EN RELATION	17
FIGUR 5:	MODELL ÖVER GAPEN I SKAPANDET AV TJÄNSTEKVALITET	20
FIGUR 6:	BYTES- KONTRA RELATIONSPERSPEKTIV I MARKNADSFÖRINGSPROCESSEN	25
FIGUR 7:	VÄRDEN I TRANSAKTIONS- OCH RELATIONSMARKNADSFÖRING	26
FIGUR 8:	LÖNSAMHET I EN KUNDRELATION ÖVER TID	27
FIGUR 9:	KUNDRELATIONENS LIVSCYKEL.....	32
FIGUR 10:	TILLFREDSSTÄLLELSE/ÅTERKÖPSFUNKTION	33
FIGUR 11:	BUNDENHETSSTRATEGIER	34
FIGUR 12:	TELIAS AVGIFTER I FÖRHÅLLANDE TILL SYDKRAFT BREDBANDS	40

1 INLEDNING

1.1 PROBLEMDISKUSSION

I sitt val av marknadsföringsstrategi ställs ett företag inför två grundläggande strategiska alternativ; det första är att verka för att värva nya kunder, det andra är att verka för att behålla befintliga kunder.¹ Till följd av en hårdnande konkurrens på många marknader har emellertid den förstnämnda strategin kommit att bli allt mindre effektiv och lönsam för många företag. Istället har mer defensivt inriktade strategier, vilka syftar till att etablera, bevara och utveckla relationer, i allt större utsträckning kommit att ersätta den offensiva strategin att värva nya kunder.² På så vis har relationer kommit att få ett ökat utrymme i många företags marknadsföringsstrategier under de senaste decennierna. Inte minst bland tjänsteföretag har denna utveckling blivit påtaglig.³ Även inom marknadsföringsteorin har forskare i ökad utsträckning kommit att fokusera på betydelsen av relationer mellan företag och kunder. Under de senaste decennierna har således ett relationsperspektiv på marknadsföringen vuxit fram och begreppet relationsmarknadsföring har myntats för den marknadsföringsansats som tar sin utgångspunkt i detta perspektiv.

Sydkraft Bredband AB⁴ är ett tjänsteföretag med ett uttalat mål att etablera långvariga relationer med sina kunder. Företagets strategier befinner sig emellertid i dagsläget på ett tidigt utvecklingsstadium och således saknas mer konkreta planer för hur detta mål skall uppnås. Sydkraft Bredbands affärsidé är att till privatkunder och mindre företag leverera access till bredbandsnätet. I föreliggande uppsats har vi valt att uteslutande koncentrera oss på den del av företagets verksamhet som är inriktad mot privatkunder.

Stagnationen på bredbandsmarknaden till trots, ser Sydkraft Bredband en tillväxtpotential för denna marknad under de närmaste åren. I takt med att marknadspenetrationen för bredbandsaccess blir högre, förväntar sig företaget emellertid en ökande konkurrens om kunderna bland leverantörerna på marknaden. Sydkraft Bredband bedömer därför att det blir av ökad betydelse att genom etablerandet av långvariga relationer, behålla befintliga kunder och därigenom förbättra möjligheterna för lönsamhet över tid. På längre sikt ser Sydkraft Bredband även en möjlighet att kunna vidareutveckla sitt tjänsterbjudande och integrera andra typer av tjänster än de som erbjuds i dagsläget. Exempel på sådana tjänster kan vara film- och musikdistribution via bredbands-

¹ Bliemel & Eggert (1998)

² Fornell (1992)

³ Grönroos (2000)

⁴ Sydkraft Bredband AB benämns fortsättningsvis i uppsatsen som Sydkraft Bredband

nätet. Därmed kan Sydkraft Bredband sägas sträva efter att utveckla och utvidga de befintliga kundrelationerna för att därigenom åstadkomma merförsäljning inom ramen för dessa.

Utifrån Sydkraft Bredbands ambition att etablera långvariga relationer med sina kunder, anser vi att en relevant fråga är hur ett tjänsteföretag som Sydkraft Bredband skall kunna etablera relationer med sina kunder. Företagets relationsstrategier blir emellertid inte enbart en fråga om hur relationer med kunderna skall kunna byggas upp, utan även hur dessa skall kunna bli bestående över tid. Därmed är det av betydelse att dryfta frågan hur Sydkraft Bredbands relationsstrategier skulle kunna utformas så att sannolikheten för att relationerna blir varaktiga kan ökas. Enligt Gummesson⁵ skall relationsmarknadsföring vara mer av ett plus-summespel, där parterna ökar värdet av relationen för varandra än ett noll-summespel, där det totala värdet är konstant och den ena parten följaktligen endast kan vinna vad den andra förlorar. Vår tolkning av Gummessons resonemang är att det krävs någon form av incitament för att kunderna skall vara villiga att upprätthålla relationer. Slutligen anser vi det vara av intresse att diskutera hur kundrelationerna skulle kunna utvecklas och utvidgas, i syfte att lansera nya typer av tjänster inom ramen för befintliga relationer. Även i detta fall bedömer vi att det krävs ett incitament hos kunderna för detta skall vara möjligt.

Diskussionen ovan kan konkretiseras i följande frågeställningar:

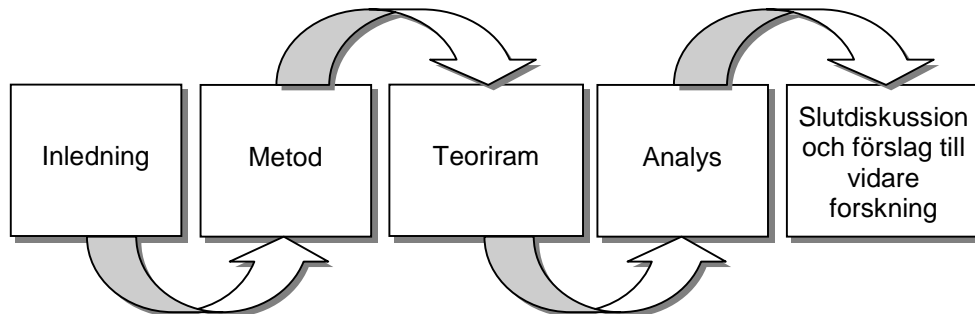
- Hur kan relationer etableras, bevaras och utvecklas utifrån teoretiska resonemang?
- Hur kan ett tjänsteföretag som Sydkraft Bredband etablera relationer med sina kunder?
- Hur skulle Sydkraft Bredbands relationsstrategier kunna utformas så att sannolikheten för att relationerna blir bestående över tid ökas?
- Hur skulle Sydkraft Bredband kunna utveckla och utvidga relationer med sina kunder?

1.2 SYFTE

Syftet är att utreda hur kundrelationer kan etableras, bevaras och utvecklas, samt utreda hur detta kan konkretiseras i ett tjänsteföretag.

⁵ Gummesson (1998)

1.3 DISPOSITION



Figur 1: Schematisk figur över vår disposition

- KAPITEL 2** **Metod:** I kapitlet redogörs för uppsatsens teoretiska ansats och hur den empiriska undersökningen på Sydkraft Bredband har genomförts. Vidare redogör vi för hur vårt insamlade material har bearbetats och presenterats. Avslutningsvis avhandlas undersökningens trovärdighet och saklighet.
- KAPITEL 3** **Tjänster:** Kapitlet syftar till att skapa en förståelse för vad som karakteriserar tjänster och tjänsteerbjudanden, då vi anser att en ökad förståelse för området är nödvändigt för att kunna analysera och dra slutsatser kring tjänsteföretaget Sydkraft Bredband.
- KAPITEL 4** **Interaktion, dialog och värde:** Kapitlet syftar till att skapa en förståelse för hur samverkande parter skapar värde inom ramen för en relation. Vidare utreder vi begreppet värde samt de närbesläktade begreppen tjänstekvalitet och tillfredsställelse.
- KAPITEL 5** **Från transaktioner till relationer:** Kapitlet syftar till att belysa relationers ökade betydelse i marknadsföringen.
- KAPITEL 6** **Relationer som marknadsföringsstrategi:** Kapitlet syftar till att utreda relationsbegreppet och hur relationer kan etableras och bevaras.
- KAPITEL 7** **Analys:** I kapitlet analyseras inhämtat material från den empiriska undersökningen utifrån förda teoretiska resonemang inom vår teoriram.

KAPITEL 8

Slutdiskussion och förslag till vidare forskning: Kapitel syftar till att utreda implikationer av olika relationsstrategier i fallet Sydkraft Bredband. Avslutningsvis redogör vi för förslag till vidare forskning, som skulle kunna ta sin utgångspunkt i denna uppsats.

2 METOD

Metodkapitlet syftar till att redogöra för hur den empiriska undersökningen har genomförts. Därmed redogörs för vetenskapligt perspektiv, urvalsprocess, undersökningsmetod och hur resultaten bearbetats och presenterats.

2.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV

Utifrån de konkretiserade problemen samt uppsatsens syfte, bildade vi oss en uppfattning om hur den empiriska undersökningen skulle kunna genomföras. Vi ansåg att det var nödvändigt att vi skulle kunna förhålla oss flexibla i undersökningen, vilket föranledde vårt val av en abduktiv ansats.⁶ Den valda ansatsen innebar att vi kunde växla mellan att inhämta empiriskt material och studera teori inom vårt valda problemområde och därmed erhålla en successivt ökad förståelse för detta. Den abduktiva ansatsen kan därmed liknas vid en hermeneutisk spiral, då den erbjuder en möjlighet för forskaren att tolka något som denne redan har en viss förförståelse för.⁷

Den hermeneutiska forskningstraditionen betonar forskarens subjektiva tolkning som ett medel för att uppnå kunskap och att forskaren i sin tur skall vara en integrerad part i undersökningen.⁸ Den andra ytterligheten på skalan är den positivistiska forskningstraditionen, som tar sin utgångspunkt i sökandet av data som kan ligga till grund för generaliseringar och allmängiltiga resonemang och där forskaren skall förhålla sig objektiv och med distans till det som undersöks.⁹ Då tolkning av det insamlade materialet var en förutsättning för att kunna besvara våra frågeställningar och för att uppnå vårt syfte med uppsatsen, valde vi således den hermeneutiska forskningstraditionen som utgångspunkt.

2.1.1 TEORETISK ANSATS

Den teoretiska ansatsen bygger på en exposé av teoretiska resonemang. Vår avsikt var att lyfta fram, för vår uppsats relevanta teorier som kunde göra det möjligt för oss att besvara frågeställningar och syfte. För att kunna bygga upp vår teoriram tog vi därmed del av publicerade källor, opublicerade källor och elektroniska källor.

⁶ Alvesson & Sköldberg (1994)

⁷ Alvesson & Sköldberg (1994)

⁸ Deacon (1999)

⁹ Deacon (1999)

Då vi upplevde att de förda teoretiska resonemangen var alltför komplexa för att på ett rättvisande sätt kunna sammanfattas, valde vi att avstå från detta. Istället valde vi att göra hänvisningar i den löpande texten, för att på så sätt återknyta till tidigare förda resonemang.

2.1.2 KVALITATIV METOD

Utifrån de konkretiserade problemen och syftet med uppsatsen, ansåg vi det vara nödvändigt att ta del av erfarenheter och upplevelser hos medarbetarna på Sydkraft Bredband. Vår undersökning syftade därmed till att fastställa förekomsten av specifika kvaliteter snarare än deras utbredning.¹⁰ Genom tillämpandet av kvalitativ metod kunde vi få tillgång till specifika egenskaper och tillika erhålla en ökad förståelse för vårt valda problemområde.¹¹ Den kvalitativa metod som vi tillämpade var intervjuer, genomförda med medarbetare på Sydkraft Bredband som hade kunskaper och erfarenheter relaterade till vårt problemområde.

2.2 URVALSPROCESS

Valet av kvalitativ metod innebar således att vi kunde göra ett urval av individer som kunde förmedla information över ett brett spektra och därmed få så många olika kvaliteter som möjligt representerade och följaktligen öka sannolikheten för att erhålla ett användbart material.¹² Det finns ett otal sätt att göra ett kvalitativt urval på, men vi upplevde att det fanns en risk att viktig information skulle kunna gå oss förbi om vi inte fick direkt insyn i företaget och i vilka medarbetare som satt på vilken information. Vi valde därmed att göra ett urval baserat på olika kriterier.¹³ Innebörden av uppställda kriterier var att medarbetaren skulle ha kunskap och erfarenhet relaterad till vårt valda problemområde. För att komma i kontakt med de medarbetare som överensstämde med uppställda kriterier tog vi hjälp av Monika Olsson, vår kontaktperson på Sydkraft Bredband, som gav oss namn på lämpliga medarbetare inom företaget. Den kvalitativa urvalsprocessen innebar även att vi hade möjlighet att fortlöpande komplettera urvalet med ytterligare respondenter, vilka antingen kunde verifiera eller förkasta uppgifter i det insamlade materialet.¹⁴ Urvalets utbredning kunde således fortgå tills dess att vi upplevde en mättnadspunkt i det insamlade materialet, det vill säga när vi upplevde att ytterligare respondenter i vårt urval inte skulle kunna tillföra undersökningen ny relevant information.¹⁵

Ett möjligt problem med ett kriterieurval kan vara att kriterierna inte är tillräckligt tydligt definierade, vilket i vårt fall kan ha fått implikationer på vilka medarbetare

¹⁰ Bengtsson et al (1998)

¹¹ Wallén (1996)

¹² Eneroth (1984)

¹³ Patton (1987)

¹⁴ Eneroth (1984)

¹⁵ Kvale (1997)

som kom med i det slutliga urvalet. Detta kan därmed även ha fått implikationer på vilken information som inhämtades. Risk föreligger således att vi kan ha gått miste om information som eventuellt hade kunnat hjälpa till att ytterligare bringa klarhet i resonemangen. Vi bedömer emellertid denna risk som försumbar, då vi upplever Monika Olssons kännedom om företaget och dess medarbetare som mycket god.

2.2.1 RESPONDENTER

I urvalet är det av stor vikt att man inkluderar de individer som besitter stor kunskap om det man avser att undersöka.¹⁶ Monika Olssons kännedom om medarbetarnas olika kompetensområden på Sydkraft Bredband var i det fallet av avgörande betydelse. Utifrån våra uppställda kriterier och vår kontaktpersons inblick i organisationen, fick vi fram namn på medarbetare som innehade varierande befattningar i Sydkraft Bredband. Dessa kontaktades därefter av oss antingen via telefon eller e-post beroende på deras grad av tillgänglighet. Urvalsprocessen kom att bli en utdragen procedur, då vi under undersökningens gång kom att vidareutveckla vårt problemområde, vilket ledde till att urvalet fick kompletteras med ytterligare respondenter.¹⁷ Det slutliga urvalet kom att innefatta fem respondenter med olika befattningar i Sydkraft Bredbands organisation.

2.3 UNDERSÖKNINGSMETODER

Sydkraft Bredband har sitt huvudkontor i Malmö, vilket innebar att det mest praktiska var att genomföra personliga intervjuer med våra respondenter på plats. Samtliga intervjuer förutom två genomfördes således i företagets lokaler i Malmö. De intervjuer som ägde rum utanför företagets lokaler genomfördes istället på ett kontor på Ekonomisentrum vid Lunds universitet. I samtliga fall har vi därmed träffat respondenten, vilket resulterade i att vi kunde ta del av respondentens kroppsspråk, i form av förtydligande gester, förstärkande mimik, kroppshållning etcetera.¹⁸ Vi anser att den personliga intervjun i sin tur var det bäst lämpade tillvägagångssättet för att vi skulle kunna skapa oss en god förståelse för vårt valda problemområde.

2.3.1 PLANERING AV INTERVJUGUIDE

Tanken när vi utvecklade våra intervjuguider var att vi skulle ge respondenterna möjlighet att resonera sig fram till sina svar och våra frågor kom således att bli av relativt öppen karaktär. Frågorna skickades via e-post till respondenterna i god tid före själva intervjutillfället, för att dessa skulle få möjlighet att sätta sig in i pro-

¹⁶ Holme & Solvang (1991)

¹⁷ Se Källförteckning

¹⁸ Dimpleby & Burton (1995)

blematiken. Med vårt förfarande hoppades vi kunna få respondenterna att avge mer genomtänkta svar.

2.3.2 INTERVJUER

Under genomförandet av intervjuerna upplevde vi att respondenterna var väl införstådda med problematiken och att de därmed kunde avge uttömmande svar. Intervjuerna sträckte sig mellan 45 och 75 minuter. Intervjuerna kunde i sin tur liknas vid en dialog, då vi fick möjlighet att ställa följdfrågor och be om eventuella förtydliganden från respondenterna. Detta kunde ske med utgångspunkt i intervjuguiden.

Under genomförandet av intervjuerna delade vi upp ansvaret att ställa frågor och föra stödanteckningar mellan gruppmedlemmarna.¹⁹ Detta innebar att respondenten helt kunde fokusera på den av oss som ställde frågorna.

Under genomförande av intervjuerna använde vi oss även av en mindre exklusiv diktafon som saknade mikrofon, vilket innebar att det uppkom brus och därav mindre bra ljudkvalitet. Det gick dock att avlyssna och följa intervjuerna i sin helhet. Vi anser att diktafonen därmed var ett bra hjälpmedel, då vi på så sätt kunde få större klarhet i ordalydelser och citat än om vi hade förlitat oss till att endast föra anteckningar.²⁰ Samtliga intervjuer skrevs efter genomförandet ut på papper, för att underlätta vårt arbete med analys och slutdiskussion.

2.4 PRESENTATION AV RESULTAT

Materialet som inhämtats genom intervjuerna bearbetades i sin tur som utskriven text med målsättningen att hitta mönster, teman och kategorier i enlighet med det som kan kallas för verbala analysmetoder.²¹ För att kunna hitta dessa tvingades vi i viss utsträckning att tolka det som framkom i de olika intervjuerna. Presentationen av vår tolkning valde vi därefter att redogöra för i samband med vår analys.

2.5 TROVÄRDIGHET

Materialet som vi inhämtade genom intervjuer med de olika respondenterna präglades av förklarliga skäl av hur respondenterna upplevde sin och Sydskraft Bredbands situation när undersökningen ägde rum. Genom att vi upplevde en

¹⁹ Bell (2000)

²⁰ Bell (2000)

²¹ Patel & Davidson (1994)

överensstämmelse mellan uppgifter som de olika respondenterna förmedlade, anser vi att vi har uppnått trovärdighet i det insamlade materialet.²²

Vi upplever att vi även kan säkerställa uppsatsens saklighet²³ genom att vi på ett korrekt sätt återgav intervjuerna, när dessa skrevs ut på papper. Det som våra respondenter har sagt under intervjuerna är följaktligen den information som vi har använt oss av i analys och slutdiskussion.

²² Holme & Solvang (1991)

²³ Ejvegård (1996)

3 TJÄNSTER

Marknadsföring av tjänster började uppmärksammas i större omfattning under 1960-talet och från och med 1970-talet kan man börja tala om tjänstemarknadsföring som ett eget ämne. Den tidiga forskningen kring tjänster och tjänstemarknadsföring behandlade framförallt frågan kring vad som skiljer varor från tjänster.²⁴ De dittills i det närmaste helt dominerande marknadsföringsteorierna hade sitt ursprung i marknadsföring av varor och de kom därför att anses som allt för begränsade för tjänstemarknadsföring. Forskare inom området ansåg därför att det var nödvändigt att lösgöra tjänstemarknadsföringen från produktmarknadsföringens tankesätt. Som ett resultat av detta arbete har alternativa teorier utvecklats, vilka i större utsträckning överensstämmer med tjänsters egenskaper och tjänstproducerande företags verklighet.²⁵

3.1 TJÄNSTERS KARAKTERISTIKER

Ett vanligt sätt att beskriva tjänster är genom att framhålla följande fyra särdrag: tjänster är immateriella (*intangibility*), mindre standardiserade än varor (*heterogeneity*), de kan inte lagras (*perishability*) samt att produktion och konsumtion delvis sker samtidigt och att kunden deltar i produktionen i någon omfattning (*inseparability, simultaneity*). Dessa drag är allmänt förekommande i litteraturen som skäl till varför marknadsföring av varor och tjänster skiljer sig åt. Enligt Gummesson²⁶ är det emellertid enbart det sistnämnda särdraget, den simultana produktions- och konsumtionsprocessen som är av verklig relevans och giltighet.²⁷ Denna process utgör emellertid en betydelsefull skillnad mellan varor och tjänster och innebär bland annat att kunder och tjänsteleverantörer interagerar inom ramen för en relation. Även Grönroos²⁸ ansluter sig till resonemanget ovan genom att hävda att tjänsters viktigaste karakteristik är deras processkaraktär. Tjänster är processer som består av ett antal aktiviteter där olika resurser används, ofta i interaktion med kunden. Således *är* inte en tjänst – utan den *blir till* i en produktionsprocess.

I många fall kan det vara svårt för en tjänsteleverantör att differentiera själva slutresultatet av de tjänster man tillhandahåller i förhållande till andra leverantörers erbjudanden. Exempelvis erhåller en bankkund samma summa pengar när denne gör ett uttag, oavsett vilken bank som anlitas. I detta sammanhang kan

²⁴ Tufvesson (1998)

²⁵ Gummesson (1998); Tufvesson (1998)

²⁶ Gummesson (1998)

²⁷ För en mer utförlig diskussion, se Gummesson (1998)

²⁸ Grönroos (2000)

tjänstens processkaraktär vara av betydelse. För även om slutresultat av tjänsten är identiskt med konkurrenternas erbjudanden, kan själva produktionsprocessen i stor utsträckning variera mellan olika tjänsteleverantörer. Tjänstekonsumtion kan i första hand beskrivas som konsumtion av en process snarare än konsumtion av ett slutresultat, vilket är fallet då det avser produkter.²⁹

3.1.1 DET GRUNDLÄGGANDE TJÄNSTEERBJUDANDET

Till grund för hela marknadsföringen kan olika behov som finns på marknaden sägas ligga. Kärnan i en leverantörs tjänsteerbjudande, den så kallade tjänsteidén, bör således ta sin utgångspunkt i sådana behov som leverantören anser sig kunna tillgodose.

Det grundläggande tjänsteerbjudandet berör tjänstens tekniska kvalitet, det vill säga *vad* kunden erhåller. Detta tjänsteerbjudande kan vidare indelas i:

- Kärntjänst
- Bitjänst
- Stödtjänst

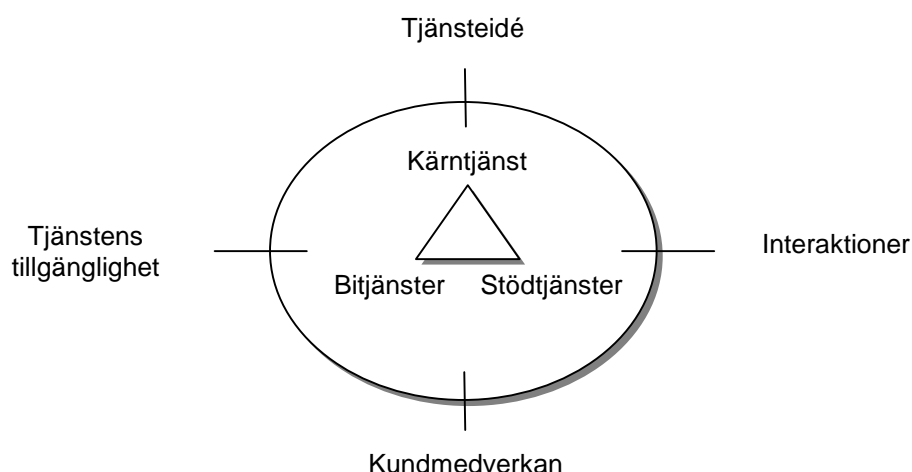
En tjänsteleverantörs kärntjänst utgör den grundläggande anledningen till att leverantören överhuvudtaget finns på marknaden. Exempelvis utgörs ett flygbolags kärntjänst av transporter. För att det skall vara möjligt för kunden att ta del av kärntjänsten, krävs emellertid ofta ytterligare tjänster, så kallade bitjänster. I samband med en flygresa kan bitjänsterna utgöras av exempelvis incheckning och bagagehantering. Den tredje typen av tjänst, de så kallade stödtjänsterna, är emellertid inte nödvändiga för att kunden skall kunna ta del av kärntjänsten. I stället är dessa tjänsters uppgift främst att differentiera tjänsteerbjudandet i förhållande till konkurrenternas erbjudanden och därmed göra det mer attraktivt för kunderna. På en flygresa kan en stödtjänst exempelvis vara servicen ombord på planet. Skillnaden mellan bitjänst och stödtjänst är emellertid inte alltid helt klar, utan en tjänst som i en situation är en bitjänst kan i en annan vara en stödtjänst.³⁰

3.1.2 DET UTVIDGADE TJÄNSTEERBJUDANDET

Förutom det grundläggande tjänsteerbjudandet inkluderar det utvidgade tjänsteerbjudandet även tjänstens funktionella kvalitet, det vill säga *hur* kunden upplever tjänsteproduktionsprocessen.

²⁹ Grönroos (2000)

³⁰ Grönroos (1996); Grönroos (2000)



Figur 2: Det utvidgade tjänsteerbjudandet (Grönroos, 2000, s. 168, vår översättning)

Tjänsteproduktionsprocessen innefattar i allmänhet följande tre delar:

- Tjänstens tillgänglighet
- Interaktion med tjänsteleverantören
- Kundmedverkan

Tjänstens tillgänglighet är beroende av exempelvis personalens antal och kunnande, öppettider, utrustning, informationsteknologins möjligheter och antalet kunder som tar del av processen samtidigt. Interaktionen med tjänsteleverantören kan indelas i följande fyra kategorier: interaktiv kommunikation mellan anställda och kunder, vilken i stor utsträckning är beroende av de anställdas attityder och handlingar. Interaktion med tjänsteleverantörens fysiska och tekniska resurser som exempelvis olika typer av utrustning som krävs i tjänsteproduktionsprocessen. Interaktion med system, som exempelvis kösystem och fakturering och slutligen interaktion med andra kunder som är involverade i processen samtidigt. Kundmedverkan innebär att kunden i någon omfattning medverkar i processen. Beroende på hur och i vilken utsträckning kunden är beredd och villig att medverka i processen, kan kvaliteten på tjänsten påverkas positivt eller negativt.³¹

³¹ Grönroos (1996); Grönroos (2000)

4 INTERAKTION, DIALOG OCH VÄRDE

Skapande av värde i en relation är utkomsten av tre specifika processer, interaktionsprocess (möten mellan leverantör och kund), dialogprocess (kommunikationen mellan leverantör och kund) och slutligen värdeprocess som är utkomsten av de två föregående processerna.³²

Interaktionsprocess Dialogprocess Värdeprocess

Figur 3: Skapande av kundvärde

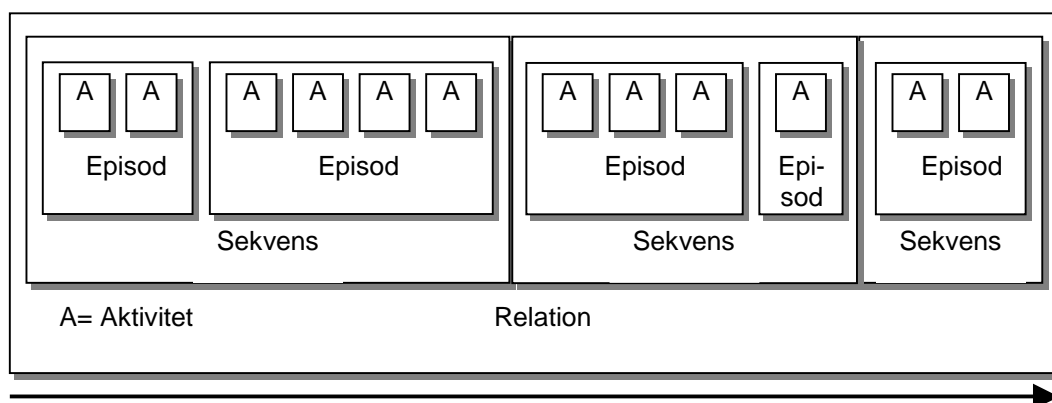
4.1 INTERAKTIONSPROCESS

Interaktionsprocessen har traditionellt betraktats som en handling mellan två parter på två olika nivåer – över kort respektive lång tid. Interaktioner över kort tid ansågs vara enstaka utbyten av exempelvis varor, tjänster, teknik eller information. Interaktioner över lång tid ansågs således vara utbyten som sträckte sig över längre tidsperioder, där krav även ställdes på att parterna anpassade sina processer till varandra och att olika roller specificerades i relationen.³³ Denna syn har dock fått ge vika för en mer nyanserad bild av interaktionsprocessen, vilken även kan användas som ett analytiskt verktyg för att studera relationer. Denna kategoriseringen av interaktionsprocessen innefattar i sin tur fem interaktionsnivåer, vilka benämns som aktiviteter, episoder, sekvenser, relationer och kundbaser. Hur de olika interaktionsnivåerna upplevs av parterna ligger till grund för deras beslut att antingen vidareutveckla interaktionsprocessen eller avbryta den samma.³⁴

³² Grönroos (1997)

³³ Holmlund (1996); se även Grönroos (1997); Färnström & Kedström (1975)

³⁴ Holmlund (1996); Grönroos (1997); Grönroos (2000)



Figur 4: Olika interaktionsnivåer i en relation (Holmlund 1996 s. 49; Reviderad)

Aktiviteter kan vara utbyten av i stort sett vad som helst, en produkt, information, pengar eller liknande. En aktivitet kan exempelvis vara så basalt som ett telefonsamtal eller ett besök hos ett företag och utgör således den lägsta interaktionsnivån.

Episoder är serier av aktiviteter, som exempelvis när en kund betalar räkningar över Internet eller går till en bank och tar ut pengar.

Sekvenser är integrerade episoder och kan sträcka sig över längre tidsperioder.

Relationer är slutligen ett resultat av upprepade sekvenser och utgör därmed den mest omfattande interaktionsnivån.

Kundbaser utgörs i sin tur ett företags samtliga kundrelationer.

4.2 DIALOGPROCESS

Syftet med en dialog är att två parter skall kunna utveckla en bättre förståelse för ett uppkommet problem och tillsammans kunna komma fram till en lösning som är fördelaktig för båda parter. Dialogprocessen är beroende av parternas vilja att lyssna samt deras förmåga att diskutera och kommunicera i avsikt att uppnå ett gemensamt mål. Som ett led i dialogprocessen måste ett förtroende mellan parterna utvecklas, vilket kan skapa förutsättningar för utvecklandet av en gemensam uppfattning om hur problemet skall lösas på bästa sätt. Dialogprocessen förutsätter alltså båda parter delaktighet, i vilken dessa snarare utgör deltagare än sändare och mottagare.³⁵

³⁵ Grönroos (2000)

4.3 VÄRDEPROCESS

Som vi redogjorde för i inledningen till kapitlet, är värdeprocessen slutresultatet av interaktionsprocessen och dialogprocessen. Utfallet av värdeprocessen kan i sin tur beskrivas som kundens upplevda värde, vilket definieras av Monroe³⁶ som:

$$\text{Customer-perceived value} = \frac{\text{Perceived benefits}}{\text{Perceived sacrifice}}$$

Upplevda fördelar (*perceived benefits*) kan exempelvis vara en produkt eller tjänsts fysiska egenskaper, användningsområde och leverantörens tekniska support.³⁷ Upplevda uppoffringar (*perceived sacrifice*) på kort sikt, innefattar exempelvis priset på tjänsten, inkluderat eventuella rabatter och olika betalningsvillkor. På längre sikt måste emellertid även så kallade relationskostnader tas i beaktande, det vill säga ytterligare kostnader, vilka kan tillkomma som en följd av kundens köp. Relationskostnader kan enligt Grönroos³⁸ indelas i tre olika kategorier:

Direkta relationskostnader – är kostnader som uppstår till följd av att kunden tvingas köpa från en specifik leverantör eller ett specifikt märke, för att kunna komplettera tidigare inköp av en produkt eller tjänst, till följd av unika egenskaper hos dessa.

Indirekta relationskostnader – är exempelvis kostnader som uppkommer för kunden på grund av försenade leveranser, tidsåtgång för felaktiga fakturor etcetera.

Psykologiska relationskostnader – är uppoffringar som uppkommer på ett emotionellt plan hos kunden till följd av osäkerhet kring huruvida en leverantör kan leverera som utlovat.

Walters och Lancasters³⁹ definition på kundvärde överensstämmer väl med ovan förda resonemang, då de uttrycker:

Value is determined by the utility combination of benefits delivered to the customer less the total costs of acquiring the delivered benefits. Value is then a preferred combination of benefits (value criteria) compared with acquisition costs.

Zeithaml och Bitner⁴⁰ grundar sin definition i liknande tankegångar:

³⁶ Monroe (1991) citerad i Raval & Grönroos (1996) s. 21

³⁷ Raval & Grönroos (1996)

³⁸ Grönroos (2000); se även Raval & Grönroos (1996)

³⁹ Walters & Lancaster (2000) s. 160-178

⁴⁰ Zeithaml & Bitner (1996) s. 124

...the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.

Vidare är kundvärde enligt Grönroos⁴¹ definition inte skapat ”i ett ögonblick utan så småningom över tid”, vilket framgår av följande ekvation:

$$\text{Kundvärde över tid} = \text{Grundvärde} \pm \text{Mervärde}$$

Grundvärdet beskrivs som kundens upplevda fördelar av ett erbjudande i förhållande till det pris som kunden får betala för att kunna ta del av det. Mervärdet är i sin tur beroende av hur leverantörens tjänsteerbjudande står sig i relation till kundens relationskostnader över tid.⁴² Ett positivt mervärde kan därmed öka kundens värde över tid, medan ett negativt mervärde kan tära på kundens upplevda grundvärde.⁴³

Kundvärdet kan även vara beroende av hur en leverantörs erbjudande står sig i relation till alternativa erbjudanden på marknaden och till vilket pris dessa erbjuds. Jain et al⁴⁴ väljer att ta upp denna aspekt när de definierar kundvärde som:

...the perceived worth in monetary units of the set of economic, functional/technical, and psychological benefits received by customer in exchange for the price paid for a product offering taking into consideration the available competitive offerings and prices.

4.3.1 TJÄNSTEKVALITET

Tjänstekvalitet kan beskrivas som kundens kvalitetsupplevelse, vilket är utfallet av kundens subjektiva förväntningar i förhållande till hur denne upplevde tjänsten. Kundens förväntningar kan exempelvis påverkas av leverantörers marknadsföringsåtgärder som reklam, PR, priserbjudanden samt rekommendationer från vänner och bekanta (word of mouth). Kundens upplevelse av en tjänst kan i sin tur påverkas av tjänstens tekniska och funktionella kvalitet.⁴⁵

Zeithaml och Bitner⁴⁶ har identifierat fyra olika gap som kan hindra leverantören från att erbjuda en högre grad av tjänstekvalitet. Det första gapet kan föreligga mellan kundens förväntningar och leverantörens kunskap om dessa. Det andra gapet berör förmågan att omsätta kunskap om kundens förväntningar till tjänster som motsvarar dessa förväntningar. Ett tredje gap kan föreligga mellan förmågan att omvandla idéer till praktiskt handlande och således förverkliga tjänsten. Ett fjärde gap kan existera mellan den reella tjänstens prestanda och vad som utlovas i

⁴¹ Grönroos (1996) s. 120

⁴² Grönroos (2000)

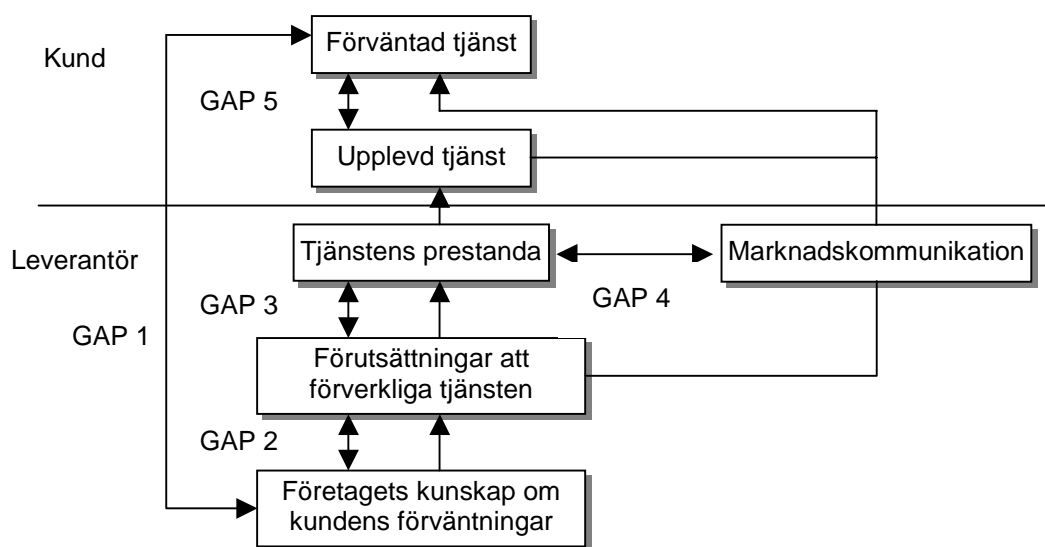
⁴³ Grönroos (1996)

⁴⁴ Jain i Iacobucci (2001) s. 136ff

⁴⁵ För en utförligare diskussion om tjänstens tekniska och funktionella kvalitet se kapitel 3

⁴⁶ Zeithaml & Bitner (1996)

leverantörens marknadskommunikation. Ett femte gap kan föreligga hos kunden och berör förhållandet mellan dennes förväntningar på en tjänst och upplevelse av den samma. De olika gapen kan åskådliggöras med följande modell:



Figur 5: Modell över gapen i skapandet av tjänstekvalitet (Zeithaml & Bitner 1996 s. 48, egen översättning)

Tjänstekvalitet kan även påverkas av hur kunden upplever leverantören som tillhandahåller tjänsten. Har leverantören etablerat en god image i kundens medvetande kan detta leda till att kunden accepterar smärre misstag från dennes sida. Har leverantörens image tagit skada av att denne har gjort upprepade misstag kan detta få förödande konsekvenser, då kunden upplever misstagen som avsevärt mycket större än vad de i själva verket är.⁴⁷ Gummesson⁴⁸ hävdar i sin tur att det finns ett inverterat förhållande mellan relationskostnader och tjänstekvalitet, då hög tjänstekvalitet leder till låga relationskostnader och låg tjänstekvalitet leder till höga relationskostnader.

4.3.2 KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE

Värdet för kunden är som vi tidigare redogjort för utkomsten av kundens upplevda fördelar av ett erbjudande i förhållande till upplevda uppoffringar – över tid och i förhållande till alternativa erbjudanden på marknaden. Kundens grad av tillfredsställelse är i sin tur ett resultat av hur kundens upplevda värde av ett erbjudande förhåller sig till dennes förväntningar.⁴⁹ Är det så att kunden upplever att ett erbjudande motsvarar eller överstiger dennes förväntningar kommer kunden följaktligen att bli tillfredsställd med sitt inköp.⁵⁰ Skulle det däremot vara så att

⁴⁷ Grönroos (1992)

⁴⁸ Gummesson (1998)

⁴⁹ Kotler et al (1999)

⁵⁰ Jain i Iacobucci (2001)

kundens förväntningar på ett erbjudande inte motsvaras blir kunden otillfredsställd.⁵¹

För låga förväntningar på ett erbjudande hos kunden kan innebära en risk att en leverantör kan få problem med att attrahera kunder. De kunder som trots låga förväntningar väljer att interagera med leverantören blir dock troligen tillfredsställda med leverantörens erbjudande. För högt uppsatta förväntningar hos kunderna kan däremot innebära att kunden blir otillfredsställd, då leverantörens erbjudande inte motsvarar förväntningarna.⁵²

⁵¹ Howard & Sheth (1967) i Enis et al (1995)

⁵² Kotler et al (1999)

5 FRÅN TRANSAKTIONER TILL RELATIONER

Enligt Webster⁵³ har utvecklingen av marknadsföringen under de senaste decennierna inneburit en påtaglig orientering från transaktioner mot relationer. Relationers betydelse började uppmärksammas under 1960- och 70-talen, bland annat genom den så kallade Nordiska skolan inom tjänstemarknadsföringen och den så kallade Uppsalaskolan och IMP-gruppen (Industrial Marketing and Purchasing Group) inom den industriella marknadsföringen. Inom marknadsföring i praktiken har emellertid betydelsen av relationer länge varit känd, medan akademisk forskning i viss utsträckning och utbildning i än större utsträckning fokuserat på transaktionsinriktad masskonsumtion av dagligvaror.⁵⁴

Ett relationsperspektiv på marknadsföringen har sedermera vuxit fram, i vilket den så kallade relationsmarknadsföringen tar sin utgångspunkt.⁵⁵ Begreppet relationsmarknadsföring introducerades inom den industriella marknadsföringen av Barbara Bund Jackson i slutet av 1970-talet och inom tjänstemarknadsföringen användes det för första gången av Leonard L Berry 1983.⁵⁶ Flera forskare anser att relationsmarknadsföringen innebär en så pass genomgripande förändring i förhållande till den så kallade transaktionsmarknadsföringen, att detta kan beskrivas som ett paradigmskifte i synen på marknadsföringen.⁵⁷

5.1 TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRINGENS KARAKTERISTIKER

Kärnan i marknadsföringen har sedan 1970-talet ansetts vara byte av värde, exempelvis fysiska produkter mot pengar.⁵⁸ Ett byte definieras av Kotler⁵⁹ som:

The act of obtaining a desired object from someone by offering something in return.

Genom frivilliga byten mellan köpare och säljare kan båda parter erhålla något som de värderar högre. På så vis kan byten, i likhet med produktion, skapa värde.

⁵³ Webster (1992) i Enis et al (1995)

⁵⁴ Gummesson (1997); Gummesson (1998); Tufvesson (1998)

⁵⁵ Grönroos (1996)

⁵⁶ Gummesson (1998)

⁵⁷ Sheth & Parvatiyar (1995)

⁵⁸ Grönroos (2000)

⁵⁹ Kotler et al (1999) s. 12

Medan byten enligt det så kallade bytesperspektivet, utgör kärnan i marknadsföringen, utgör transaktioner marknadsföringens måttenhet. En transaktion kan därmed definieras som:⁶⁰

A trade between two parties that involves at least two things of value, agreed-upon conditions, a time of agreement and a place of agreement.

Den form av marknadsföring som tar sin utgångspunkt i bytesperspektivet, benämns ofta i litteraturen som transaktionsmarknadsföring. Enligt detta synsätt, planeras och implementeras marknadsföringen för att underlätta utbytet av exempelvis produkter mot pengar.⁶¹ En renodlad transaktion är vidare ett enstaka byte av värde mellan två parter utan någon föregående eller efterföljande interaktion.⁶² Då transaktionsmarknadsföring tillämpas, säger följaktligen det faktum att man gjort affärer med en kund ingenting om sannolikheten att göra affärer igen, inte ens om man gjort många affärer.⁶³ Grundtanken är att en aktör på marknaden genom att i möjligaste mån vara oberoende, skall kunna välja den transaktionspartner som passar bäst för det enskilda tillfället.⁶⁴ Att öka kundernas lojalitet blir därmed inget som primärt eftersträvas då transaktionsmarknadsföringen tillämpas.⁶⁵

5.2 RELATIONSMARKNADSFÖRINGENS KARAKTERISTIKER

Sedan början av 1980-talet har ett relationsperspektiv på marknadsföringen vuxit fram. Detta perspektiv grundar sig på uppfattningen att det inte är byten och enskilda transaktioner i sig som utgör kärnan i marknadsföringen utan att det är relationer, inom vilka byten äger rum, som är det centrala fenomenet. Den form av marknadsföring som har sin utgångspunkt i relationsperspektivet, benämns ofta i litteraturen som relationsmarknadsföring.⁶⁶ Flera författare har utifrån en gemensam grundtanke om att marknadsföringen bör bygga på ett relationsperspektiv, bidragit med skiftande definitioner av detta begrepp. Enligt Gummesson⁶⁷ är det dock ingen definition som på ett exakt och allomfattande vis kan belysa begreppet relationsmarknadsföring, utan de olika definitionerna kan endast användas som synsätt eller för att framhålla viktiga delar av fenomenet.

Leonard L Berry⁶⁸ definierade 1983 begreppet relationsmarknadsföring som:

⁶⁰ Kotler et al (1999) s. 12

⁶¹ Grönroos (2000)

⁶² Webster (1992) i Enis et al (1995)

⁶³ Gummesson (1998)

⁶⁴ Sheth & Parvatiyar (1995)

⁶⁵ Grönroos (2000)

⁶⁶ Grönroos (1996); Grönroos (2000)

⁶⁷ Gummesson (1997)

⁶⁸ Berry (1983) citerad i Morgan & Hunt (1994) s. 25

Relationship marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.

Enligt denna definition är marknadsföringens uppgift i första hand att bevara och utveckla existerande kundrelationer, medan anskaffandet av nya kunder skall ses som ett förstadium i marknadsföringsprocessen och således inte som slutmålet. Sedan detta förstadium passerats, inträder det verkligt betydelsefulla arbetet i syfte att etablera en långsiktig och stabil relation.⁶⁹

Grönroos⁷⁰ definition inkluderar även det ömsesidiga värdeskapandet och beroendet mellan parterna i relationen:

The purpose of marketing is to identify and establish, maintain and enhance, and when necessary terminate relationships with customers (and other parties) so that the objectives regarding economic and other variables of all parties are met. This is achieved through a mutual exchange and fulfilment of promises.

Gummesson⁷¹ ger följande definition:

Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.

Detta är en definition som innefattar de centrala fenomenen i relationsmarknadsföringen (relationen i sig), huvudprocesserna i relationen (interaktioner) samt det faktum att relationsmarknadsföring ofta äger rum i nätverk av samarbetande parter.⁷²

5.2.1 RELATIONER OCH TJÄNSTEMARKNADSFÖRING

Processkaraktären hos tjänster innebär att förutsättningarna för tjänstemarknadsföring skiljer sig från förutsättningarna för marknadsföring av förproducerade varor.⁷³ Under 1950-talet introducerades begreppet *Marketing mix*. Jerome McCarthy identifierade 1960 fyra olika variabler, produkt, pris, påverkan och plats, vilka ligger till grund för den mest spridda varianten av *Marketing mix*, den så kallade 4P-modellen.⁷⁴ I denna modell fick marknadsförarna ett lätthanterligt verktyg för att analysera transaktioner mellan producenter och kunder.⁷⁵

Marketing mix och 4P-modellen har dock sitt ursprung i empiri som hämtats från marknadsföring av standardiserade konsumentvaror, där interaktionen mellan

⁶⁹ Gummesson (1998)

⁷⁰ Grönroos (2000) s. 243

⁷¹ Gummesson (1998) s. 16

⁷² Grönroos (2000); se även förda resonemang i kapitel 3

⁷³ Sheth & Paravatiyar (1995)

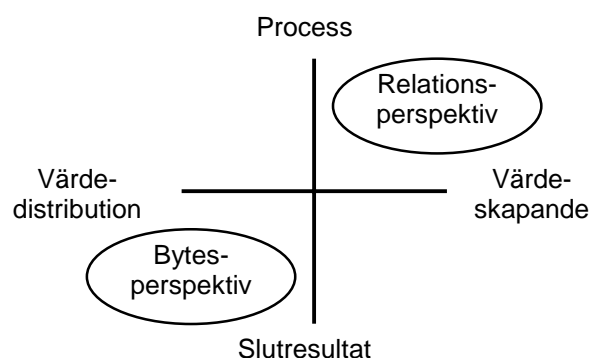
⁷⁴ Tufvesson (1998)

⁷⁵ Grönroos (1994)

producenter och slutkunder är högst begränsad.⁷⁶ Trots detta har *Marketing mix* och 4P-modellen uppfattats som generellt tillämpbara marknadsföringsteorier och kommit att användas relativt okritiskt även inom marknadsföringen av tjänster.⁷⁷ Då interaktion och relationer mellan leverantörer och kunder ligger till grund för tjänsteproduktion, blir det istället närmast en logisk konsekvens att även marknadsföringen har sin utgångspunkt i ett relationsperspektiv.⁷⁸

5.3 TRANSAKTIONS- KONTRA RELATIONSMARKNADSFÖRING

Enligt transaktionsmarknadsföringens synsätt skapar producenten värde, vilket distribueras till kunderna i form av exempelvis varor. Produktion och konsumtion är således åtskilda, men kan överbryggas med hjälp av olika marknadsföringsåtgärder. Därmed blir det också själva slutresultatet av produktionsprocessen, exempelvis varor, som kommer i fokus för marknadsföringen. Marknadsföringens uppgift, kan enligt detta synsätt sägas vara att på effektivt sätt distribuera ett förproducerat värde till kunderna. Enligt relationsmarknadsföringens synsätt är emellertid kundvärd i första hand inte förproducerat av leverantören. Istället skapas kundvärde, i varje fall i någon utsträckning, i interaktionen mellan kunder och leverantörer. Det centrala fenomenet är således inte produkter och tjänster i sig, det vill säga slutresultatet av produktionsprocessen, utan kundernas värdeskapande processer, i vilka värde skapas för och upplevs av kunderna. Fokus för marknadsföringen kan enligt detta synsätt därmed sägas vara skapande av värde och underlättande av kundernas värdeskapande processer, snarare än distribution av ett förproducerat värde.⁷⁹



Figur 6: Bytes- kontra relationsperspektiv i marknadsföringsprocessen (Sheth & Parvatiyar, 1995 s. 412, Reviderad)

Transaktionsmarknadsföringen kännetecknas av enskilda transaktioner och oberoende val. I motsats till detta synsätt betonas inom relationsmarknadsföringen,

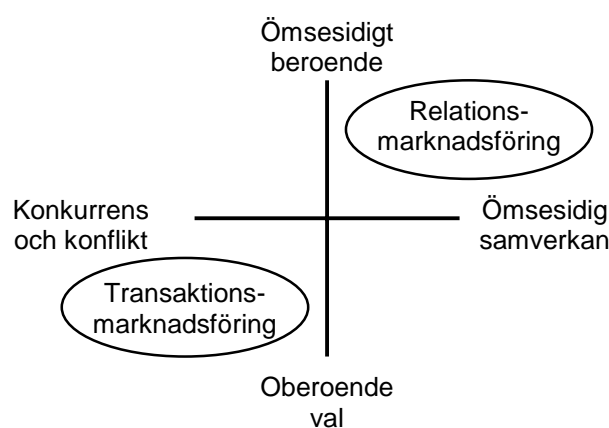
⁷⁶ Gummesson (1998)

⁷⁷ Grönroos (1994)

⁷⁸ Grönroos (1996)

⁷⁹ Sheth & Parvatiyar (1995); Grönroos (2000)

betydelsen av interaktiva relationer och det ömsesidiga beroendet mellan olika parter.⁸⁰ Transaktionsmarknadsföringen har sin utgångspunkt i massmarknader där kunden inte sällan ses som en motpart som måste övertalas att välja en viss produkt framför en annan. Detta skapar lätt en form av konkurrenssituation mellan leverantören och kunden. I motsats till detta bygger relationsmarknadsföringen på att leverantör och kunder samverkar i någon omfattning, i syfte att skapa ett ökat värde.⁸¹



Figur 7: Värden i transaktions- och relationsmarknadsföring (Sheth & Parvatiyar, 1995 s. 400, Reviderad)

5.4 RELATIONERS FÖRNYADE AKTUALITET

Det var först i samband med den industriella revolutionen som transaktioner i större omfattning började tillämpas som strategi i marknadsföringen. I tidigare historiska skeden har handel och affärsverksamhet i allmänhet kännetecknats av att relationer haft en framträdande roll.⁸² Relationsmarknadsföring är således ett nytt begrepp, men ett gammalt fenomen som funnits sedan handelns begynnelse och som länge varit allmänkunskap inom marknadsföring i praktiken.⁸³

I situationer där marknaden växer och utbytet mellan parterna inte kräver någon omfattande interaktion, har transaktionsmarknadsföringen visat sig vara en framgångsrik strategi, och är det fortfarande. Emellertid har transaktionsmarknadsföringens tankegångar medfört att marknadsföringen, både i teori och i praktik, i stor utsträckning blivit inriktad på att skapa just transaktioner. Detta har resulterat i att många företag kommit att satsa stora resurser på försäljning, kommunikativ marknadsföring och värvandet av nya kunder. Det har i och för sig alltid funnits ett intresse bland företag av att behålla lönsamma kunder och att underlätta

⁸⁰ Sheth & Parvatiyar (1995)

⁸¹ Grönroos (2000); Sheth & Parvatiyar (1995)

⁸² Sheth & Parvatiyar (1995)

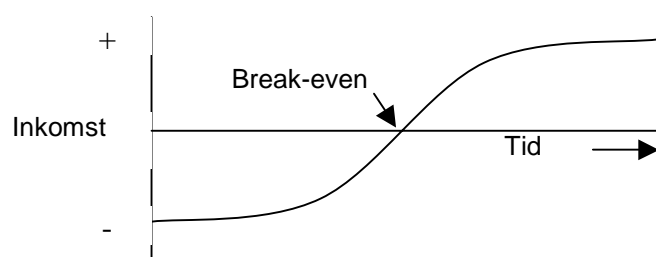
⁸³ Gummesson (1997); Gummesson (1998)

framtida marknadsföringsaktiviteter, men underhållet av existerande kundrelationer ansågs länge vara av underordnad betydelse. Som en följd har mera långsiktigt relationstänkande inte sällan kommit att ignoreras av företagen.⁸⁴

Utvecklingen under de senaste decennierna, inte minst 1990-talet, kännetecknades av globalisering och skärpt konkurrens, vilket medförde att tillväxten på många marknader stagnerade.⁸⁵ Därmed har kunderna i allt större utsträckning kommit att bli företagets knappa resurs och som en följd av detta har intresset för att behålla, vårda och utveckla existerande relationer med kunderna kommit att öka. Att öka relationers duration (livslängd) samt verka för en hög retention (kvarhållande) och en låg defektion (avhopp) bland kunderna, har därigenom blivit prioriterade mål bland många företag.⁸⁶

5.5 RELATIONER SOM EN LÅNGSIKTIG INVESTERING

För en leverantör är värvande av nya kunder förknippat med olika kostnader, exempelvis för identifierandet av potentiella kunder och deras behov, anpassning av erbjudanden, kommunikativa marknadsföringsåtgärder, kundrabatter etcetera. Dessa kostnader kan betraktas som en investering som leverantören gör i kunderna. Därmed blir det också nödvändigt att betrakta kundrelationer som en investering som kan generera lönsamhet först på längre sikt.⁸⁷



Figur 8: Lönsamhet i en kundrelation över tid (Ford 1998, s. 86, Reviderad)

Som en följd av ömsesidig inlärning mellan leverantör och kund, kan kostnaden för att hantera en enskild kundrelation förväntas sjunka över tid. Denna potentiella kostnadsbesparing samt möjligheten att åstadkomma merförsäljning inom ramen för befintliga kundrelationer, gör att långvariga kundrelationer kan ha en positiv inverkan på lönsamheten. I synnerhet i tjänstebranscher har man funnit att kunder i många fall blir lönsamma först efter en längre tidsperiod då de gjort upprepade köp. Vidare har det uppskattats att kostnaden för att behålla en kund uppgår till mellan 15 och 20% av kostnaden för att värva en ny kund. Dessa siffror varierar dock mellan olika branscher och olika situationer, men ger trots allt en indikation på den potentiella kostnadsbesparingen som kan uppnås genom en hög kundre-

⁸⁴ Sheth & Parvatiyar (1995); Grönroos (2000); Gummesson (1998);

⁸⁵ Grönroos (2000); Tufvesson (1998)

⁸⁶ Gummesson (1998)

⁸⁷ Bendapudi & Berry (1997)

tention. En undersökning av tjänsteföretag visade även att det vanligtvis föreligger ett samband mellan reducerad kunddefektion och förbättrad lönsamhet. Studien visade att en minskning av kunddefektionen med 5% medförde mellan 25 och 85% ökning av vinsten för företagen.⁸⁸ Det blir då uppenbart att inte bara etablerandet av kundrelationer utan också bevarandet och utvecklandet av dessa blir av stor betydelse för företagens lönsamhet.⁸⁹

⁸⁸ Grönroos (2000)

⁸⁹ Grönroos (1996)

6 RELATIONER SOM MARKNADSFÖRINGSSTRATEGI

Relationsmarknadsföring tar sin utgångspunkt i hanterandet av relationer gentemot kunder eller andra parter, men i mycket av litteraturen kring denna form av marknadsföring behandlas trots detta, inte problematiken kring vad som faktiskt utgör en relation eller när en sådan de facto har etablerats. Inom marknadsföring i praktiken fastslår företag ofta att de etablerat relationer med sina kunder, utan att försäkra sig om att kunderna är av samma uppfattning. Att en kund gjort ett flertal köp från en och samma leverantör eller att ett kontrakt har tecknats, behöver därmed enligt kundens uppfattning inte nödvändigtvis innebära att en relation har etablerats.⁹⁰ Ytterligare en viktig aspekt kring relationer vilken ofta går förlorad, är det faktum att kunden kanske inte är intresserad av att upprätthålla någon relation med något företag överhuvudtaget.⁹¹

6.1 RELATIONSBEGREPPET

Begreppet relation kan enligt Grönroos⁹², definieras utifrån tre olika utgångspunkter. Den första är köparbeteendedefinitionen, vilken tar sin utgångspunkt i det faktum att kunden gör upprepade köp från samma leverantör. Denna definition representerar den enklaste synen på begreppet. Till denna definition kan Czepiel⁹³ sägas ansluta sig:

A relationship exists when an individual exchange is assessed not in isolation, but as a continuation of past exchange likely to continue into the future.

Enligt denna definition föreligger en relation då det sker ett kontinuerligt utbyte mellan parter över tid. Detta är en definition som baseras enbart på beteendet hos en kund, medan de bakomliggande faktorerna till kundens återköp och kundens attityder gentemot leverantören inte tas i beaktande. Exempelvis kan det faktum att en kund regelbundet köper mjölk från en viss butik, från butikens sida uppfattas som att en relation föreligger. Kunden å sin sida kanske inte delar denna uppfattning då den endast köper mjölk i butiken av bekvämlighetsskäl. Köparbeteendedefinitionen är således en definition som tar sin utgångspunkt utifrån leverantörens perspektiv.

⁹⁰ Grönroos (2000)

⁹¹ Bendapudi & Berry (1997)

⁹² Grönroos seminarium 981119 hänvisad till i Brobeck et al (1998)

⁹³ Czepiel (1990) citerad i Bendapudi & Berry (1997) s. 16

Den andra definitionen benämns nyttodefinitionen. Denna utgår ifrån att kunden erhåller någon form av speciell nytta eller ett speciellt värde av att vara kund hos en viss leverantör, exempelvis ett lägre pris. På grund av denna nytta eller detta värde blir kunden villig att upprätthålla relationen med leverantören.

Slutligen den tredje definitionen av begreppet relation, den emotionsbaserade definitionen, innebär att kunden upplever att det existerar ett likartat sätt att tänka mellan denne och leverantören. Det vill säga:⁹⁴

A relationship has developed when a customer perceives that a mutual way of thinking exists between customer and supplier or service provider.

Enligt detta synsätt är en relation relaterad till kundens uppfattning kring och attityder gentemot leverantören. Detta är således en definition som tar sin utgångspunkt utifrån kundens perspektiv.

6.2 MAKT OCH BEROENDE I RELATIONER

I en relation föreligger ett makt- och beroendeförhållande mellan de olika parterna. Färnström och Kedström⁹⁵ väljer att göra skillnad på två olika typer av makt, övermakt respektive frivilligt accepterad makt. Övermakt föreligger då en eller båda parter i en relation inte har möjlighet att acceptera eller förkasta relationen dem emellan. Exempelvis har staten övermakt gentemot medborgarna, då dessa tvingas anpassa sig efter stiftade lagar, oavsett vad de anser om lagarna i fråga. En relation som till skillnad från den ovan beskrivna bygger på frivillig grund, kan fritt accepteras eller förkastas av en eller båda parter, även om detta innebär exempelvis ekonomiska förluster. Den makt som uppkommer i en sådan relation är således legitimerad av båda parter och benämns följaktligen frivilligt accepterad makt.

Det föreligger en koppling mellan makt och beroende i två riktningar mellan parterna i en frivilligt ingången relation. Detta kan formuleras genom ekvationerna nedan, i vilka P_{ab} är ett uttryck för den makt (Power) som "a" har över "b" och D_{ba} står för "b:s" beroende (Dependence) av "a".

$$P_{ab} = D_{ba}$$

$$P_{ba} = D_{ab}$$

Det vill säga "a:s" makt över "b" är lika med "b:s" beroende av "a", samt "b:s" makt över "a" är lika med "a:s" beroende av "b".

⁹⁴ Grönroos (2000) s. 33

⁹⁵ Färnström & Kedström (1975)

En frivilligt ingången relation etableras till följd av att det föreligger vissa behov hos parterna som kan tillgodoses genom samverkan.⁹⁶ Därmed föreligger även ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan parterna i en sådan relation. Att det råder ett beroendeförhållande bör dock inte ses som något negativt i sig. Exempelvis kan part "a" bli starkt beroende av part "b", till följd av "b:s" utomordentliga förmåga att tillgodose "a:s" behov. Att behov tillgodoses kan inte gärna ses som negativt. Om det samtidigt finns flera alternativ som skulle kunna tillgodose behoven, blir beroendet av det enskilda alternativet lägre.⁹⁷

6.3 BINDNINGAR

En egenskap som relationer besitter är att de fungerar som bindningar mellan parterna i relationen, bindningarna kan i sin tur vara olika starka och vara beroende av olika faktorer.⁹⁸ Liljander och Strandvik⁹⁹ har identifierat tio olika typer av bindningar som kan förena en kund med en leverantör. De kunskapsmässiga, sociala, kulturella, ideologiska och psykologiska bindningarna berör i första hand kundens personlighet och uppfattning om leverantören. Effekten av dessa bindningar kan vara att de binder kunden till leverantören, på ett sätt som även uppfattas som positivt ur kundens synvinkel. På så vis kan bindningar av detta slag skilja sig från de legala, ekonomiska, teknologiska, geografiska och tidsmässiga bindningarna. Dessa kan främst kontrolleras av leverantören och kan ofta fungera som bytesbarriärer, vilket innebär att de kan försvåra eller fördyra ett eventuellt leverantörsbyte. Med andra ord kan bindningar även ha den effekten att de binder kunderna till en leverantör på ett sätt som inte nödvändigtvis uppfattas som positivt av kunden.¹⁰⁰

Starka bindningar mellan kund och leverantör ökar sannolikheten för att relationen mellan parterna blir långvarig. Genom att stärka bindningarna, kan därmed risken för ett leverantörsbyte minskas. Om bindningarna av någon anledning istället skulle försvagas, kan således risken för att kunden byter leverantör öka. Det väsentliga i detta sammanhang är summan av bindningarnas styrka. Exempelvis enbart en social bindning ger sannolikt ingen speciellt stark relation på längre sikt, om det är så att de övriga bindningarna mellan parterna är svaga eller obefintliga.¹⁰¹

⁹⁶ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982)

⁹⁷ Färnström & Kedström (1975)

⁹⁸ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982)

⁹⁹ Liljander & Strandvik (1995)

¹⁰⁰ Liljander & Strandvik (1995); Grönroos (2000); Gummesson (1998)

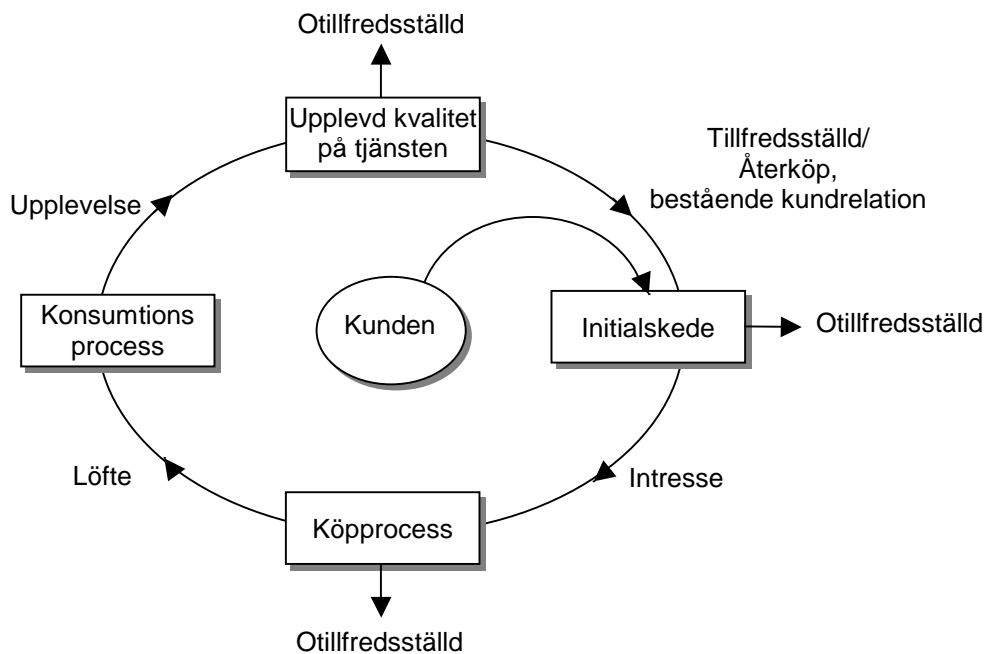
¹⁰¹ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982)

6.4 STRATEGIER FÖR RELATIONSBYGGANDE

Relationen mellan ett företag och en kund kan enligt Grönroos¹⁰² sägas genomgå ett antal olika skeden, vilket kan beskrivas med hjälp av kundrelationens livscykel. Enligt kundrelationens livscykel kan tre steg identifieras från en potentiell kund till en bestående kundrelation, dessa är initialskede, köpprocess och konsumtionsprocess.

I initialskedet är målet att väcka ett intresse för leverantören och dess erbjudanden på marknaden. Om detta inte lyckas är kunden förlorad, i varje fall temporärt. Lyckas leverantören däremot, inträder köpprocessen. I detta skede är målet för leverantören att ge kunden löften som accepteras som underlag för ett köp. De löften som avges bör givetvis motsvara vad som sedan verkligen kan erbjudas kunden. Om leverantören misslyckas med att ge rätt löften, inte lyckas ge dem på rätt sätt eller saknar underlag för sina löften, riskerar livscykeln att brytas, i varje fall tillfälligt.

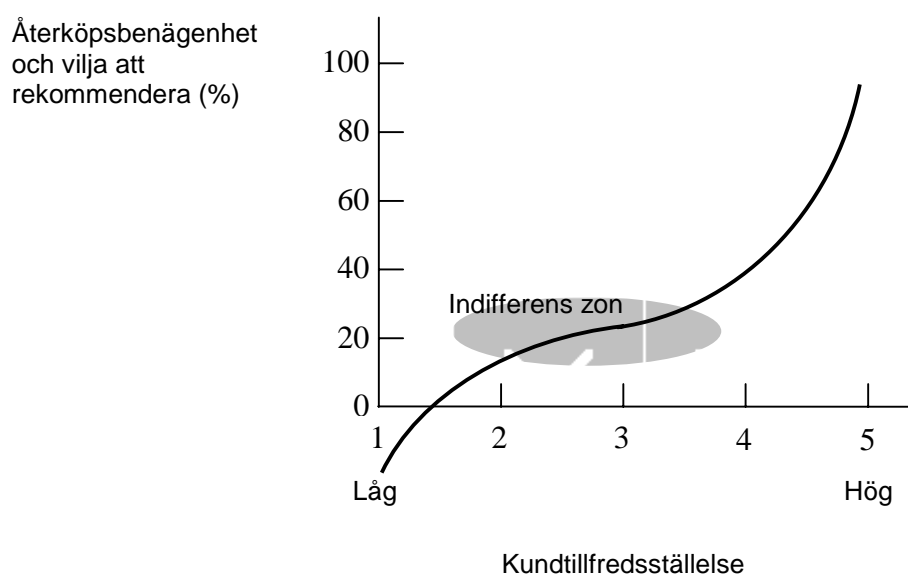
I det tredje skedet, konsumtionsprocessen, konsumerar kunden den köpta tjänsten. Leverantörens förmåga att tillhandahålla tjänsten och kundens upplevelser av produktions- och konsumtionsprocessen kontra de tidigare avgivna löfterna, avgör kundens upplevda tjänstekvalitet. Hög tillfredsställelse hos kunden kan vidare öka sannolikheten för att en relation skall uppstå eller för att en befintlig relation skall stärkas. På motsvarande sätt kan låg tillfredsställelse hos kunden ha motsatt effekt och därmed leda till att livscykeln bryts.



Figur 9: Kundrelationens livscykel (Grönroos 1996 s. 21, Reviderad)

¹⁰² Grönroos (1996)

De flesta kunder som byter leverantör säger sig vara tillfredsställda, men detta till trots väljer de alltså att byta leverantör. Detta kan vara ett resultat av exempelvis konkurrenters marknadsföring, rekommendationer från bekanta, en vilja att pröva en annan leverantör eller rena tillfälligheter. Empiriska studier har dock visat på stora skillnader i retention mellan kunder som uppger sig vara tillfredsställda och de som uppger sig vara mycket tillfredsställda.¹⁰³ Det föreligger ett samband mellan tillfredsställelse och kunders vilja att fortsätta relationer genom upprepade köp, men detta samband är emellertid inte linjärt. Studier har tydligt pekat på att det finns en avsevärd indifferenszon, vilken inkluderar kunder som uppger sig vara allt ifrån relativt tillfredsställda till tillfredsställda. Endast de kunder som uppger sig vara mycket tillfredsställda uppvisar en hög återköpsbenägenhet och en hög vilja att rekommendera leverantören och dess erbjudanden till andra.¹⁰⁴



Figur 10: Tillfredsställelse/återköpsfunktion (Hart & Johnson 1999, s. 9, Reviderad)

Tillfredsställda kunder har således en tendens att göra återköp, men kunder som gör återköp behöver nödvändigtvis inte vara tillfredsställda.¹⁰⁵ Det har visat sig att även många kunder som upplever en låg tillfredsställelse stannar kvar hos en leverantör, trots att leverantören i fråga exempelvis är dyrare och erbjuder sämre kvalitet än konkurrenterna. Kunderna kan helt enkelt stanna kvar hos en leverantör exempelvis på grund av tidsbrist, brist på kunskap eller osäkerhet kring de alternativ som erbjuds på marknaden, brist på alternativ, av ideologiska skäl etcetera.¹⁰⁶ Även olika typer av bindningar kan vara en faktor som leder till att kunder gör upprepade köp hos ett specifikt företag. Exempelvis kan ekonomiska, geografiska eller kunskapsmässiga bindningar i form av fördelaktiga priser,

¹⁰³ Gummesson (1998)

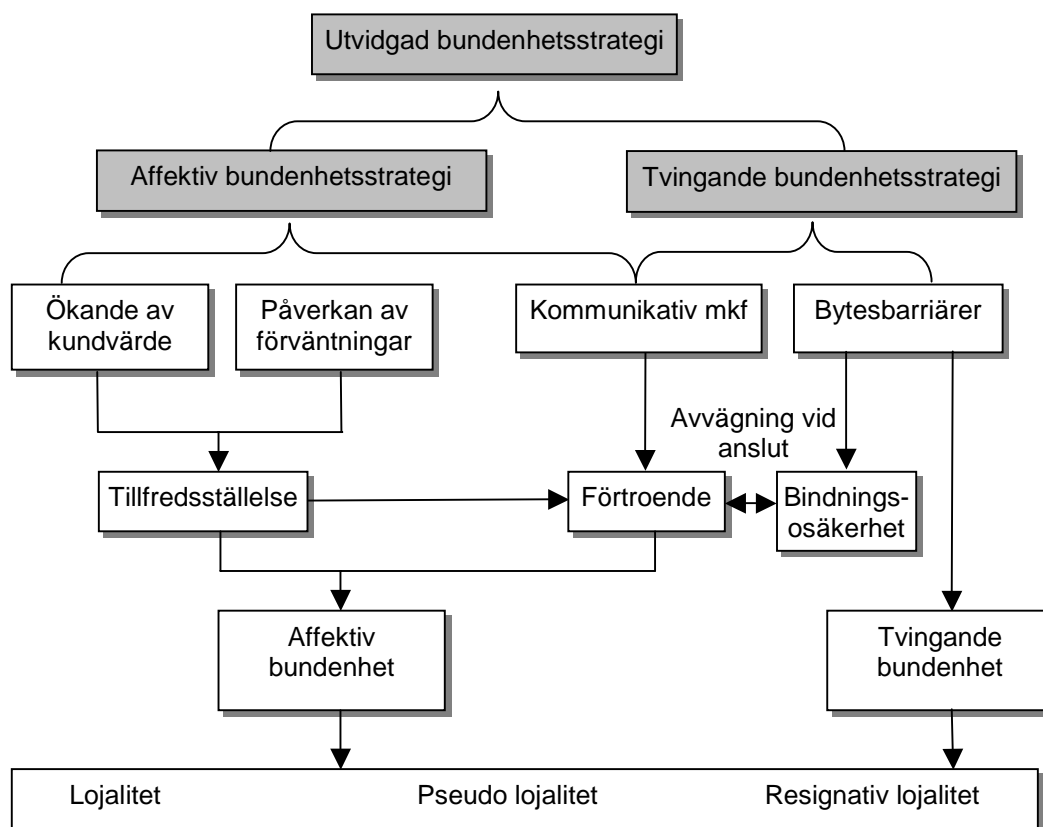
¹⁰⁴ Grönroos (2000)

¹⁰⁵ Fornell (1992)

¹⁰⁶ Gummesson (1998)

fördelaktigt geografiskt läge eller kunskap om leverantören göra att en kund regelbundet köper från en viss leverantör.¹⁰⁷

Utifrån den litteratur som vi tagit del av, anser vi oss kunna konstatera att det finns två huvudsakliga strategier för en leverantör att etablera och bevara kundrelationer. Dessa strategier har således samma mål, men representerar två olika vägar för att uppnå detta. Vi har valt att benämna strategierna som den affektiva bundenhetsstrategin respektive den tvingande bundenhetsstrategin.¹⁰⁸



Figur 11: Bundenshetsstrategier (Bliemel & Eggert, 1998, s. 43)

6.4.1 AFFEKTIV BUNDENHETSSTRATEGI

Den affektiva bundenhetsstrategin tar sin utgångspunkt i skapandet av kundtillfredsställelse i interaktionen mellan kund och leverantör.¹⁰⁹ Tillfredsställelse är som tidigare behandlats i uppsatsen, ett resultat av kundens förväntningar kontra dennes upplevelser av att ha tagit del av ett erbjudande eller interagerat med en leverantör.¹¹⁰ Det finns två huvudsakliga strategier för en leverantör att påverka

¹⁰⁷ Grönroos (2000)

¹⁰⁸ Våra översättningar av Bliemels & Eggerts (1998) begrepp *Die Verbundenheitsstrategie* respektive *Die Gebundenheitsstrategie*.

¹⁰⁹ Bliemel & Eggert (1998)

¹¹⁰ För en mer utförlig diskussion om kundtillfredsställelse se avsnitt 4.3.2

kundernas tillfredsställelse. Det första alternativet är genom att öka kundens upplevda värde av ett erbjudande alternativt av interaktionen med leverantören. Detta kan i sin tur ske genom att öka kundens upplevda fördelar (*perceived benefits*) eller genom att reducera pris och relationskostnader för kunden (*perceived sacrifice*). Det andra alternativet är genom att påverka kundens förväntningar, främst genom att tillämpa olika kommunikativa marknadsföringsåtgärder.¹¹¹

Enligt Morgan och Hunt¹¹² kan tillfredsställelse i tidigare interaktioner med en leverantör innebära att kunden öppnar sig för möjligheten att upprätthålla relationen genom återköp. Empiriska studier har emellertid visat att det inte sällan föreligger ett relativt svagt samband mellan enbart tillfredsställelse och kunders vilja att upprätthålla relationer. Det kan därför krävas att tillfredsställelse kompletteras med förtroende, vilket kan utgöra ett incitament för kunden att binda upp sig över längre tid samt vidareutveckla relationerna med leverantören.¹¹³ Morgan och Hunt¹¹⁴ definierar begreppet förtroende som:

(...) when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity.

Vidare kan förhållandet mellan tillfredsställelse och förtroende enligt Bendapudi och Berry,¹¹⁵ beskrivas enligt följande:

The greater the satisfaction with past experiences, the greater should be the customer's trust in the service provider. Trust in the partner is built on the basis of promises that have been kept.

Förtroende hos kunden kan således byggas upp genom tillfredsställelse i interaktionen med leverantören. Därtill kan det skapas genom kommunikativa marknadsföringsåtgärder från leverantörens sida. Men för att ett förtroende skall bli bestående på längre sikt, krävs emellertid att det byggs upp genom upprepad tillfredsställelse i interaktionen med leverantören.¹¹⁶ Genom kundens förtroende för leverantören, kan även den kognitiva dissonansen, det vill säga kundens känsla av att inte ha gjort det mest optimala valet reduceras eller helt elimineras.¹¹⁷

På motsvarande sätt kan emellertid låg tillfredsställelse komma att tära på kundens förtroende för leverantören, vilket i sin tur ökar risken för att kunden byter leverantör.¹¹⁸ Konsekvenserna av bristande förtroende för motparten i en relation är något som McDonald¹¹⁹ lyfter fram:

¹¹¹ Ravald & Grönroos (1996); se även tidigare förda resonemang i kapitel 4

¹¹² Morgan & Hunt (1994)

¹¹³ Bliemel & Eggert (1998); Morgan & Hunt (1994)

¹¹⁴ Morgan & Hunt (1994) s. 23

¹¹⁵ Bendapudi & Berry (1997) s. 25

¹¹⁶ Bliemel & Eggert (1998)

¹¹⁷ Grönroos (2000)

¹¹⁸ Liljander & Roos (2000 – Work-in-progress)

¹¹⁹ McDonald (1981) citerad i Morgan & Hunt (1994) s. 24

...mistrust breeds mistrust and as such would also serve to decrease commitment in the relationship and shift the transaction to one of more direct short-term exchanges.

Skulle leverantören av någon anledning fallera i sina åtaganden och tjänsten inte motsvara kundens förväntningar med låg tillfredsställelse som följd, kan därför leverantören tvingas vidta nödgärder (*service recovery*) för att förhindra att kunden byter leverantör.¹²⁰ Dessa nödgärder syftar till att åtgärda felaktigheter i tjänsten, gottgöra kunden för eventuellt lidande och att återupprätta förtroendet hos kunden. Genom väl utvecklade nödgärder kan en leverantör vända en kunds otillfredsställelse med en tjänst till tillfredsställelse med den samma och med hur leverantören hanterat problematiken. Detta kan återupprätta eller till och med stärka förtroendet för leverantören.¹²¹

En affektiv bundenhet hos kunden uppstår vanligtvis inte som ett resultat av en enstaka interaktion, utan skapas genom upprepad tillfredsställelse och som ett resultat av detta, förtroende för leverantören. Affektiv bundenhet leder i sin tur till lojalitet från kundens sida, vilket yttrar sig som en vilja att fortsätta relationen genom återköp.¹²² Vidare kan det faktum att en kund funnit en lämplig relationspartner innebära att alternativa leverantörer framstår som mindre attraktiva och därmed väljs bort av kunden.¹²³

6.4.2 TVINGANDE OCH UTVIDGAD BUNDENHETSSTRATEGI

Den tvingande bundenhetsstrategin tar sin utgångspunkt i upprättandet av bytesbarriärer.¹²⁴ Genom att etablera bytesbarriärer, vilka försvårar eller fördyrar ett eventuellt leverantörsbyte för kunden, försöker leverantören att minska risken för att kunden söker sig till andra alternativ. Syftet med strategin är därmed att ett leverantörsbyte skall upplevas som mindre attraktivt av kunden och på så vis kan sannolikheten för att relationen upprätthålls ökas.¹²⁵

Som tidigare nämnts kan legala, tidsmässiga, ekonomiska, geografiska och teknologiska bindningar mellan kund och leverantör fungera som bytesbarriärer.¹²⁶ I praktiken kan bytesbarriärer vara exempelvis kontrakt, avtal eller relationsspecifika investeringar så som inträdesavgifter för kunden eller teknisk utrustning som endast går att använda inom ramen för interaktionen med en viss leverantör. Relationsspecifika investeringar är i sin tur *sunk costs*, det vill säga investeringarna återbetalas inte ifall kunden väljer att byta leverantör.¹²⁷

¹²⁰ Liljander & Roos (2000 – Work-in-progress)

¹²¹ Colgate & Lang (2001)

¹²² Bliemel & Eggert (1998)

¹²³ Grönroos (2000)

¹²⁴ Bliemel & Eggert (1998)

¹²⁵ Fornell (1992)

¹²⁶ Liljander & Strandvik (1995)

¹²⁷ Bliemel & Eggert (1998)

En kund som binder sig till en leverantör, kan inte fullt ut överblicka vilka konsekvenser som följer på ett sådant beslut. Risken finns att leverantören inte lever upp till kundens förväntningar, att alternativa erbjudanden i framtiden kommer att framstå som mer fördelaktiga eller att kunden är osäker på hur dennes behov skall tillgodoses på bästa sätt. Detta gör att en viss bindningsosäkerhet föreligger för kundens del. Den tvingande bundenhetsstrategin medför en ökning av bindningsosäkerheten, då ett eventuellt framtida leverantörsbyte försvåras eller fördyras till följd av bytesbarriärerna.¹²⁸ Bindningsosäkerheten leder i sin tur till att kunden försöker värdera leverantörens kapacitet att fullgöra sina åtaganden på både kort och lång sikt. Det ligger därmed i leverantörens intresse att etablera ett förtroende hos kunden, vilket kan reducera den upplevda bindningsosäkerheten.¹²⁹

För att kunden skall vara villig att ansluta sig till en leverantör som tillämpar en tvingande bundenhetsstrategi, krävs att kunden överkompenseras för den ökade bindningsosäkerheten genom att utlovas ett högre värde. Då kunden ansluter sig till leverantören försvåras eller fördyras den därmed frivilligt ett eventuellt framtida leverantörsbyte, i utbyte mot ett löfte om högre värde. Genom löftet om högre värde erhåller leverantören i sin tur kundens lojalitet. Bytesbarriärer i sig genererar vanligtvis inte något värde för kunden och ligger av den anledningen främst i leverantörens intresse.¹³⁰

Som ett resultat av bytesbarriärer kan en kund välja att stanna kvar i en relation, trots låg tillfredsställelse. Detta innebär dock att den lojalitet som byggts upp hos kunden genom löftet om högre värde, förbyts till pseudo- eller resignerad lojalitet. Pseudolojalitet innebär att kunden stannar i relationen, men har samtidigt för avsikt att göra ett leverantörsbyte vid ett senare tillfälle. Resignerad lojalitet innebär att kunden inte överväger ett leverantörsbyte. Men ifall en fördelaktig bytesmöjlighet uppkommer, kan detta sannolikt komma att resultera i ett byte. Låg tillfredsställelse kan emellertid även medföra att kunden väljer att avbryta relationen omgående, bytesbarriärerna till trots.¹³¹

Ett leverantörsbyte kan även föranledas av att det utlovade värdet hos en alternativ leverantör överstiger bytesbarriärernas bindande verkan. Det vill säga bytet upplevs som fördelaktigt av kunden, trots förekomsten av bytesbarriärer. En strategi som enbart baseras på bytesbarriärer är således inte att rekommendera. Det är därmed nödvändigt att den tvingande bundenhetsstrategin kombineras med den affektiva bundenhetsstrategin, så att även kundtillfredsställelse och förtroende kan skapas i relationen. Genom kombinationen av de två ovan nämnda strategierna uppstår den utvidgade bundenhetsstrategin.¹³²

¹²⁸ Håkansson & Wootz (1975); Bliemel & Eggert (1998)

¹²⁹ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982); Bliemel & Eggert (1998)

¹³⁰ Bliemel & Eggert (1998)

¹³¹ Bliemel & Eggert (1998)

¹³² Bliemel & Eggert (1998)

7 ANALYS

7.1 DEN SVENSKA BREDBANDSMARKNADEN

Den svenska bredbandsmarknaden domineras i dagsläget av Telia som tillsammans med Bredbandsbolaget, tillhörde de drivande krafterna när denna marknad utvecklades i slutet av 1990-talet. Bredbandsmarknaden spåddes en synnerligen ljus framtid av både investerare och företrädare för branschen. Den dåvarande regeringen med näringsminister Björn Rosengren i spetsen, fastslog även att bredbandstekniken skulle göras tillgänglig för hela svenska folket. Bredbandstekniken har emellertid inte fått det genomslag som många bedömare väntat sig. De höga kostnaderna för utbyggnaden av bredbandsnätet och den relativt låga efterfrågan på bredbandsaccess bland kunderna är två betydelsefulla orsaker till detta.¹³³ I samband med att den så kallade IT-bubblan brast, drabbades flera företag på bredbandsmarknaden av allvarliga finansiella problem, vilket ytterligare har dämpat utvecklingen. Stagnationen till trots, finns det fortfarande ett flertal olika företag på den svenska bredbandsmarknaden. Förutom Telia och Bredbandsbolaget kan exempelvis Utfors, Song Networks, Tele2 och Telenordia nämnas bland de större aktörerna.

I dagsläget finns det omkring två miljoner Internetkunder i Sverige som ansluter sig via traditionella telefonmodem. Telefonmodemet i egenskap av teknisk lösning har inte kapacitet nog att tillgodose de ökade kraven på nedladdningshastighet, därmed tvingas kunderna att byta accessteknik för att på ett mer effektivt sätt kunna ta del av de alltmer kapacitetskrävande tjänsterna som erbjuds via nätet. En kund som exempelvis vill ladda ned musik från Internet erbjuds med bredbandsteknikens hjälp en nedladdningshastighet som är uppemot tio gånger snabbare än med ett traditionellt telefonmodem. Bredbandsteknikens definitiva genombrott har hittills låtit vänta på sig, men enligt Sydkraft Bredbands uppfattning finns det en stor potentiell marknad under de kommande åren i samband med att telefonmodemens era börjar närma sig sitt slut.¹³⁴

7.2 PRESENTATION AV SYDKRAFT BREDBAND

I samband med att elmarknaden avreglerades 1996, utvecklades en strategi inom Sydkraft, vilken syftade till att koncernen skulle växa genom uppköp. Som en direkt följd av denna strategi förvärvades ett telekommunikationsföretag vid namn

¹³³ Per Wigren, personlig intervju 2001-05-23

¹³⁴ Tommy Simonsen, personlig intervju 2002-03-06

Evicom. Inom Sydkraft fanns sedan tidigare en viss verksamhet inriktad mot kommunikationslösningar. Denna del av Sydkraft kom därmed, tillsammans med Evicom, att utgöra grunden för ett nytt bolag inom Sydkraftkoncernen, vilket fick namnet Sydkraft Bredband, då det grundades i augusti 2000. Vid tidpunkten för det nya bolagets bildande var bredbandsmarknaden relativt ny och turbulent. Samtidigt hade marknadsundersökningar visat att namnet Sydkraft förknippades med trygghet och stabilitet. Att det nybildade bolaget fick namnet Sydkraft Bredband var således en kombination av dessa faktorer.¹³⁵

Sydkraft Bredbands affärsidé är att till privatkunder och mindre företag leverera access till företagets bredbandsnät. Företaget har för närvarande 5000 privatkunder, men målsättningen är att dessa skall uppgå till 150 000 inom en femårsperiod. I företagets affärsidé ingår även att på sikt agera som förmedlare av olika typer av tjänster via bredbandsnätet. Exempel på sådana tjänster är film- och musikdistribution. Då de teknologiska förutsättningarna finns, skulle Sydkraft Bredband redan i dagsläget kunna förmedla dylika tjänster via bredbandsnätet, men företaget gör bedömningen att marknaden inte är mogen för detta ännu.¹³⁶

7.2.1 ABONNEMANGET

En bidragande orsak till de finansiella problemen inom branschen är den månadsavgift för kunderna som både Telia och Bredbandsbolaget fastställde i samband med lanseringen av bredbandstekniken. Månadsavgiften skulle enligt dessa företag ligga på 200 kronor. Det visade sig senare att denna avgift, vars storlek kom att bli normgivande för hela branschen, var alltför låg för att täcka de omfattande kostnader som företagen ådrog sig i samband med anslutning av kunder och utbyggnaden av bredbandsnätet.¹³⁷ Den låga månadsavgiften har således kommit att vålla problem för samtliga aktörer i branschen och som en följd har den kommit att bli föremål för avsevärda höjningar på senare tid. Exempelvis har marknadsledaren Telia höjt månadsavgiften till 375 kronor, det vill säga en ökning med hela 87,5 %. Denna avgifts storlek är i dagsläget den normgivande för branschen.¹³⁸

Telias dominerande ställning samt företagets storlek och ekonomiska styrka försätter företaget i en maktställning gentemot övriga aktörer på marknaden. Som en följd av detta hamnar marknaden övriga aktörer i en beroendeställning gentemot Telia. Därmed tvingas Sydkraft Bredband i viss utsträckning anpassa sina marknadsstrategier efter Telias och således blir även Sydkraft Bredbands möjligheter att agera självständigt på marknaden tämligen begränsade. Detta är mest påtagligt då det avser storleken på installations- och månadsavgifterna för bredbandsaccessen. Förhållandet mellan Telias och Sydkraft Bredbands avgifter

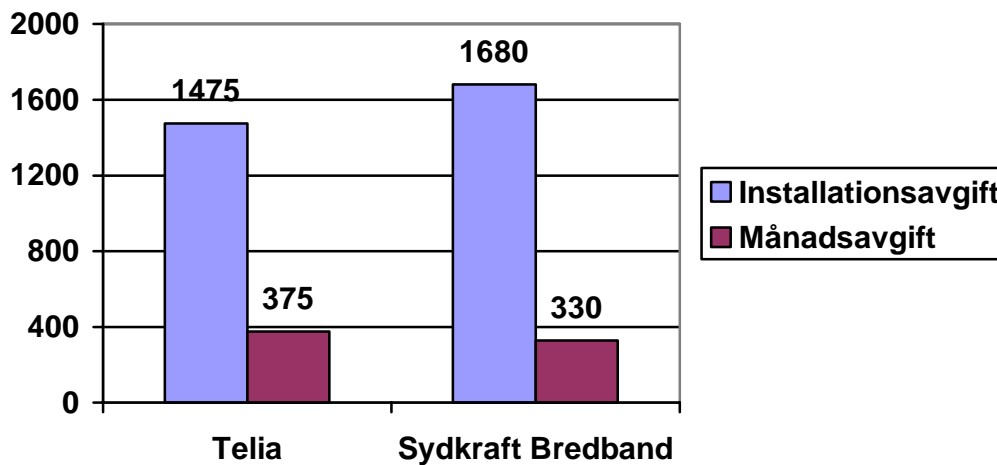
¹³⁵ Monika Olsson, personlig intervju 2001-08-31

¹³⁶ David Lundberg, personlig intervju 2001-08-28

¹³⁷ Per Wigren, personlig intervju 2001-05-23

¹³⁸ Telias hemsida, www.telia.se 2002-09-20

kan åskådliggöras med följande figur, utifrån vilken vi kan konstatera att Sydkraft Bredbands avgifter inte avviker från Telias i någon större omfattning.



Figur 12: Telias avgifter i förhållande till Sydkraft Bredbands

Det abonnemang som Sydkraft Bredband erbjuder sina privatkunder har en löptid på tolv månader. Ett påbörjat abonnemang kan emellertid sägas upp av kunden under denna period, uppsägningstiden är i så fall tre månader. Genom abonnemanget får kunden tillgång till en bredbandsaccess med en nedladdningshastighet om 0,5Mbit/s. Vidare tillkommer fem e-postadresser, utrymme för egen hemsida och tillgång till webbaserad e-post, det vill säga möjlighet att läsa sin e-post på andra ställen än i hemmet. Som en del i tjänsteerbjudandet har Sydkraft Bredband upprättat en teknisk support, vilken skall underlätta för kunden att ta del av tjänsterna på ett ändamålsenligt sätt. Med abonnemanget följer även lån av modem. Utöver detta har kunden möjlighet att påverka utformningen av tjänsteerbjudandet genom olika uppgraderingar. Mot en ökad månadskostnad erbjuds kunden exempelvis högre nedladdningshastigheter (1Mbit/s alternativt 2Mbit/s), ytterligare e-postadresser, ytterligare utrymme för hemsidor och webbhotell-tjänster.¹³⁹

7.2.2 VIKTEN AV RELATIONER FÖR SYDKRAFT BREDBAND

De 1680 kronorna som kunden betalar i installationsavgift täcker emellertid inte den totala kostnaden för att ansluta kunden till bredbandsnätet. Därmed kommer resterande del av kostnaden att belasta Sydkraft Bredbands budget. Enligt Sydkraft Bredbands beräkningar uppgår företagets kostnad för varje ny kund till mellan 3000 och 4000 kronor och utgör de facto en investering i kundrelationen för företaget. Vidare enligt företagets beräkningar, nås *break even* för denna investering tidigast efter en återbetalningstid om 18 månader.¹⁴⁰ Detta innebär

¹³⁹ Sydkraft Bredbands hemsida, www.sydkraft.se, 2002-09-03

¹⁴⁰ Tommy Simonsen, personlig intervju 2002-03-06

således att Sydkraft Bredband blir beroende av att kunderna väljer att teckna om abonnemanget i samband med att detta löper ut efter tolv månadersperioden, samt att kunderna stannar i relationen under minst 18 månader, för att lönsamhet i kundrelationen skall kunna uppnås.

Som en följd av att marknaden mognar förväntar sig Sydkraft Bredband en ökad konkurrens om kunderna under de närmaste åren. Därmed blir det också av ökad betydelse för företaget att upprätthålla de befintliga kundrelationerna över längre tid för att kunna uppnå lönsamhet på sikt. Den ökade konkurrensen på marknaden kan även förväntas medföra sänkta månadsavgifter för kunderna. Detta kan vidare få till följd att de redan i dagsläget låga vinstmarginalerna på bredbandsaccess pressas ytterligare. Istället är det inom förmedling av tjänster via bredbandsnätet som Sydkraft Bredband ser lönsamhetspotentialen på längre sikt.¹⁴¹ Vi bedömer därför att det blir av stor vikt för Sydkraft Bredband att inte enbart kunna uppnå en hög återköpsfrekvens för de tjänster som erbjuds i dagsläget, utan även att företaget förmår att utveckla och utvidga de befintliga kundrelationerna, så att de i framtiden även inrymmer nya typer av tjänster.

I Sydkraft Bredbands marknadsföringsstrategier är kundrelationer ett centralt begrepp. Enligt Sydkraft Bredband skall all interaktion som förekommer mellan företaget och dess kunder syfta till att etablera och bevara långvariga relationer. Utifrån Sydkraft Bredbands sätt att betrakta kundrelationer, menar företaget att en relation i dess mest grundläggande form på sätt och vis skulle kunna sägas föreligga i och med att en kund finns med i kundregistret. Då detta är en definition av begreppet relation som helt och hållet utgår från företagets perspektiv, anser dock Sydkraft Bredband att den är alltför begränsad för att kunna ligga till grund för företagets relationsstrategier. Sydkraft Bredband anser istället att en relation måste bygga på ömsesidighet mellan företaget och dess kunder. Således skall kundrelationerna enligt företagets synsätt, innebära ett ömsesidigt skapande av värde och en ömsesidig tillfredsställelse, vilket kan göra parterna villiga att upprätthålla relationen över tid.¹⁴²

7.3 RELATIONSBYGGANDE GENOM TILLFREDSSTÄLLELSE

Strategin att bygga upp relationer genom tillfredsställelse utgår ifrån att det finns ett samband mellan tillfredsställelse hos kunderna och deras vilja att upprätthålla relationen med leverantören genom upprepade köp. Upprepad tillfredsställelse kan i sin tur leda till ett ökat förtroende för leverantören och som följd en ökad benägenhet hos kunderna att binda upp sig till leverantören över längre tid.¹⁴³

¹⁴¹ David Lundberg, personlig intervju 2001-05-23

¹⁴² Monika Olsson, personlig intervju 2002-02-25

¹⁴³ Morgan & Hunt (1994); Bliemel & Eggert (1998)

Som en följd av de tidigare gynnsamma utsikterna för bredbandsmarknadens utveckling, expanderade många leverantörer i snabb takt under ett antal år i slutet på 1990-talet, detta utan att kunna säkerställa kvaliteten i sina tjänsteerbjudanden. Många företag på bredbandsmarknaden fick därmed problem med exempelvis leveranser av bredbandsaccess till kunderna inom utlovad tid, driftsäkerhet och med tillgängligheten till företagets tekniska support. Detta har fått till följd att låg tillfredsställelse bland kunderna blivit ett vanligt förekommande problem inom branschen.¹⁴⁴

I takt med att marknaden mognar och konkurrensen om kunderna blir hårdare, bedömer Sydkraft Bredband att kraven på exempelvis leveranstider, driftsäkerhet och tillgänglighet från kunderna kommer att öka. Mot bakgrund av detta bedömer Sydkraft Bredband att det finns en lucka på marknaden där företaget har en möjlighet att i interaktionen med kunden skapa ett högre värde än alternativa leverantörer. Sydkraft Bredband avser därför att sträva efter att höja kvaliteten i företagets tjänsteerbjudande, i syfte att öka kundernas tillfredsställelse.¹⁴⁵

I ett större perspektiv ser Sydkraft Bredband skapande av tillfredsställelse hos kunderna som den grundläggande faktorn för att företaget skall kunna etablera och bevara relationer med kunderna. Detta då företaget bedömer att tillfredsställelse utgör det mest betydelsefulla incitamentet för kunderna att upprätthålla en relation med företaget genom återköp.¹⁴⁶

7.3.1 GRUNDLÄGGANDE TJÄNSTEERBJUDANDET – TJÄNSTENS TEKNISKA KVALITET

Trafiken på Internet sker i dagsläget i allmänhet till en hastighet om 200-300Kbit/s. Internetkunder som har en anslutning via ett traditionellt telefonmodem, kan därmed inte räkna med att kunna ta del av alla de tjänster som erbjuds via Internet på ett effektivt sätt. Detta då det traditionella telefonmodemets kapacitet inte är tillräcklig för att göra alla typer av tjänster rättvisa.¹⁴⁷ Sydkraft Bredbands **kärntjänst** kan sägas utgöras av den erbjudna bredbandsaccessen, vilken möjliggör en nedladdningshastighet om 0,5Mbit/s. Företagets kärntjänst, inklusive den erbjudna nedladdningshastigheten överensstämmer i sin tur med vad som erbjuds av exempelvis Telia, Tele2 och Telenordia. Då trafiken på Internet i regel inte sker till en högre hastighet än 200-300Kbit/s, ger således en nedladdningshastighet om 0,5Mbit/s en mer än tillräcklig kapacitet, för att kunderna skall kunna ta del av de allra flesta tjänster som erbjuds via Internet på ett effektivt sätt. Vi bedömer därmed att det inte är möjligt för företaget att öka kundernas värde och därmed deras tillfredsställelse, genom att öka den erbjudna nedladdningshastigheten ytterligare.

¹⁴⁴ David Lundberg, personlig intervju 2001-08-28

¹⁴⁵ Tommy Simonsen, personlig intervju 2002-03-06

¹⁴⁶ Monika Olsson, personlig intervju 2002-02-25

¹⁴⁷ Per Wigren, personlig intervju, 2001-05-23

För att tjänsteerbjudandet skall kunna erbjudas kunden i enlighet med vad som utlovats i företagets marknadskommunikation, har Sydkraft Bredband etablerat en teknisk support. Denna har till uppgift att övervaka driften i företagets bredbandsnät samt att utgöra en ventil när kunden upplever problem med företagets tjänsteerbjudande.¹⁴⁸ Då den tekniska supporten är en förutsättning för att kunderna skall kunna ta del av tjänsteerbjudandet på ett ändamålsenligt sätt, anser vi därmed att den kan klassificeras som företagets **bitjänst**. Den tekniska supporten kan skapa förutsättningar för att Sydkraft Bredband skall kunna upprätthålla tillfredsställelsen hos kunderna alternativt omvandla kunders otillfredsställelse med tjänsteerbjudandet. Den tekniska supporten utgör dock inte en unik företeelse hos Sydkraft Bredband, utan tjänsten erbjuds av samtliga leverantörer på marknaden.

Utöver ovan beskrivna tjänster erbjuder företaget kunderna e-postadresser, utrymme för hemsida samt i företagets portal på Internet, tjänster som nyheter, väderrapporter.¹⁴⁹ Dessa tjänster är inte nödvändiga för att kunderna skall kunna ta del av kärntjänsten, och kan istället sägas syfta till att differentiera Sydkraft Bredbands tjänsteerbjudandet i förhållande till andra leverantörers erbjudanden. Därmed kan de klassificeras som **stödtjänster**. För att det skall vara möjligt att differentiera tjänsteerbjudandet, förutsätter det dock att Sydkraft Bredband erbjuder något som de andra leverantörerna inte gör. I dagsläget överensstämmer dock Sydkraft Bredbands stödtjänster med andra leverantörers, vilket gör att dessa tjänster inte kan ha någon differentierande effekt. Den nya generationens bredbandstjänster skulle emellertid kunna göra det möjligt att differentiera tjänsteerbjudandet, men då företaget gör bedömningen att marknaden inte är mogen för dessa, ligger denna potentiella differentieringsmöjlighet längre fram i tiden.

Det vi kan konstatera efter att ha analyserat Sydkraft Bredbands grundläggande tjänsteerbjudande, är att detta i det närmaste är identiskt med andra leverantörers erbjudanden på marknaden. Det vill säga *vad* kunderna erhåller som ett slutresultat av tjänsteproduktionsprocessen är i princip det samma, oavsett vilken leverantör kunderna väljer.¹⁵⁰

7.3.2 UTVIDGADE TJÄNSTEERBJUDANDET – TJÄNSTENS FUNKTIONELLA KVALITET

Att kunderna blir tillfredsställda med företagets grundläggande tjänsteerbjudande eller med *vad* de erhåller, ger sannolikt inte kunderna ett högre värde i förhållande till alternativa leverantörers erbjudanden på marknaden. Att kunderna således skulle bli mer tillfredsställda med Sydkraft Bredbands erbjudande i förhållande till alternativa erbjudanden, bedömer vi därmed som mindre troligt, då det avser den

¹⁴⁸ Monika Olsson, personlig intervju 2001-08-31

¹⁴⁹ Sydkraft Bredbands hemsida, www.sydkraft.se, 2002-09-03

¹⁵⁰ Se studerade leverantörers hemsidor i källförteckningen

upplevda tekniska kvaliteten. Istället är det genom den funktionella kvaliteten som vi bedömer att Sydkraft Bredband skulle kunna höja kundens upplevda kvalitet av tjänsteerbjudandet. Detta skulle i sin tur kunna bidra till att öka kundernas tillfredsställelse med det samma.

Andra leverantörers bristande rutiner i interaktioner med kunder, bedömer Sydkraft Bredband har orsakat otillfredsställelse hos kunderna. Samtidigt bedömer företaget att de har kunnat dra lärdom av dessa brister, vilket därigenom skapat förutsättningar för att Sydkraft Bredband skall kunna undvika att göra de misstag som tidigare begåtts av andra. Det är i synnerhet ett misstag som Sydkraft Bredband bedömer att de inte har råd att begå, vilket är att inte leverera i enlighet med den leveranstid som utlovats i företagets marknadskommunikation. Som ett led i strategin att skapa tillfredsställelse hos kunderna har Sydkraft Bredband av den anledningen, valt att utveckla sina rutiner för att kunna leverera och installera i enlighet med vad företaget har utlovat.¹⁵¹ Genom företagets utvecklade rutiner, kan kunden inom en snar framtid få bredbandsaccess levererad och installerad, vilket vi bedömer kan bidra till att öka tjänstens **tillgänglighet**.

Vidare bedömer Sydkraft Bredband att otillfredsställelse hos kunder har orsakats av att leverantörers tekniska support inte har anpassats till en ökad tillströmning av kunder. Sydkraft Bredband avser att motverka detta problem genom att satsa på en utökad teknisk support, med fler medarbetare och med högre kompetens. Sydkraft Bredbands tekniska support skall därmed finnas tillgänglig för kunden med öppettider från tidig morgon till sen kväll, vardag som helgdag.¹⁵² Vi bedömer emellertid att företaget genom den tekniska supporten i större utsträckning skulle kunna bidra till att öka tjänstens **tillgänglighet** och i viss utsträckning även underlätta kundens **interaktion** med företaget. Detta skulle i sin tur kunna skapa förhållandevis bättre förutsättningar för att omvandla kunders otillfredsställelse med tjänsten till tillfredsställelse med den samma. Det vill säga bättre möjligheter att tillämpa *service recovery* när nöden så kräver.

Avslutningsvis bedömer Sydkraft Bredband att otillfredsställelse hos kunder orsakats genom att leverantörer inte i tillräckligt hög utsträckning har spridit kunskap om bredbandsteknikens fördelar och kunders ökade möjligheter med bredbandsaccess. Som ett led i Sydkraft Bredbands strategi avser företaget i sin marknadskommunikation att fokusera sina ansträngningar mot att förmedla information, som kan öka kundens grad av medvetenhet kring bredbandstekniken och dess möjligheter.¹⁵³ Vi bedömer att den ökade kunskapen skulle kunna skapa bättre förutsättningar för en dialog mellan företag och kund. På sikt bedömer vi att kundens kunskap om bredbandstekniken och dess möjligheter, även skulle kunna bidra till att öka kundens vilja att **medverka** i tjänsteproduktionsprocessen. Detta skulle kunna leda till mer kundanpassade tjänster, vilket i sin tur skulle skapa bättre förutsättningar för tillfredsställelse hos företagets kunder.

¹⁵¹ Helena Dahlquist, personlig intervju 2001-09-14

¹⁵² Monika Olsson, personlig intervju 2001-08-31

¹⁵³ Tommy Simonsen, personlig intervju 2002-03-06

Sammantaget bedömer vi att de eventuella **gap** som skulle kunna hindra Sydkraft Bredband från att erbjuda en hög grad av tjänstekvalitet skulle kunna reduceras genom att företaget ökar den upplevda funktionella kvaliteten i tjänsteerbjudandet. Genom att företaget ökar tjänsteerbjudandets tillgänglighet, underlättar kundens interaktion samt förmår kunden till att i större utsträckning medverka i tjänste-produktionsprocessen, anser vi att företagets tjänsteerbjudande skulle kunna utformas, så att det bättre motsvarar kundernas förväntningar. Detta skulle i sin tur kunna bidra till att öka kundens tillfredsställelse.

7.3.3 IMPLIKATIONER AV TILLFREDSSTÄLLELSE SOM RELATIONSSTRATEGI

Vi bedömer att om Sydkraft Bredband kan öka den upplevda tjänstekvaliteten genom en satsning på tjänsteerbjudandets funktionella kvalitet, skulle det kunna innebära en reduktion av i första hand kundernas indirekta och psykologiska relationskostnader. I enlighet med Monroes¹⁵⁴ ekvation skulle Sydkraft Bredband således kunna erbjuda kunden ett högre värde i interaktionen med företaget och av tjänsteerbjudandet. Graden av tillfredsställelse hos kunden är resultatet av kundens upplevda värde kontra dennes förväntningar.¹⁵⁵ Genom att kundens värde av interaktionen med Sydkraft Bredband ökas, skulle således även tillfredsställelsen kunna påverkas positivt. Detta under förutsättning att kundens förväntningar inte ökar.

Som ett resultat av upprepad tillfredsställelse i interaktionen med Sydkraft Bredband, kan ett förtroende etableras hos kunden. Vidare kan därmed en affektiv bundenhet uppstå, vilket leder till lojalitet och en vilja från kundens sida att upprätthålla relationen.¹⁵⁶ Till följd av Sydkraft Bredbands goda förmåga att tillgodose kunders behov, skulle också kundernas beroende av Sydkraft Bredband som leverantör kunna komma att öka och alternativa leverantörers erbjudanden framstå som mindre attraktiva.¹⁵⁷ Därmed skulle en stark relation mellan kunden och Sydkraft Bredband kunna byggas upp.

Affektiv bundenhet hos kunder uppstår emellertid i regel inte genom en enstaka interaktion, utan är istället ett resultat av upprepad tillfredsställelse och som en följd förtroende.¹⁵⁸ Därmed bedömer vi att strategin att etablera och bevara kundrelationer genom tillfredsställelse, inte kan förväntas nå sin fulla effekt på kundretentionen förrän på längre sikt. Vidare skulle detta i så fall kunna innebära att strategin riskerar att medföra instabila relationer på kortare sikt.

¹⁵⁴ Monroe (1991) citerad i Ravald & Grönroos (1996)

¹⁵⁵ Kotler (1999)

¹⁵⁶ Morgan & Hunt (1994); Bliemel & Eggert (1998)

¹⁵⁷ Färnström & Kedström (1975); Grönroos (2000)

¹⁵⁸ Bliemel & Eggert (1998)

En grundläggande förutsättning för att strategin att etablera och bevara kundrelationer genom tillfredsställelse skall kunna bli framgångsrik, är givetvis att Sydkraft Bredband verkligen har förmågan att skapa tillfredsställelse hos kunderna. Det vill säga utforma tjänsteerbjudandet, så att det motsvarar alternativt överstiger kundernas förväntningar. Brister Sydkraft Bredband i sina förehavanden och utformar ett tjänsteerbjudande som inte motsvarar kundens förväntningar skulle detta medföra låg tillfredsställelse hos kunderna och som en direkt följd av detta ett lågt förtroende för företaget.¹⁵⁹ Kundernas benägenhet att binda upp sig till Sydkraft Bredband över längre tid skulle därigenom troligtvis minska och kundrelationernas duration därmed komma att påverkas negativt.

Att en kund är tillfredsställd är heller ingen garanti för att denne väljer att upprätthålla relationen med Sydkraft Bredband. Detta då en tillfredsställd kund mycket väl kan komma att byta leverantör till följd av ett högre erbjudet värde, tillfälligheter, en vilja att pröva andra alternativ etcetera. Det kan emellertid enligt Hart et al¹⁶⁰ föreligga stor skillnad mellan tillfredsställda respektive mycket tillfredsställda kunders benägenhet att fortsätta en relation genom återköp. En hög tillfredsställelse hos kunderna skulle därmed eventuellt kunna reducera risken för kunddefektion. För att Sydkraft Bredbands strategi att etablera och bevara relationer genom tillfredsställelse skall ha avsedd verkan, kan det därför krävas att företaget förmår att skapa en hög tillfredsställelse hos kunderna. I annat fall kan strategin komma att slå fel och den positiva effekten på kundretentionen helt eller delvis utebli.

7.4 RELATIONSBYGGANDE GENOM BYTESBARRIÄRER

Att bygga upp olika typer av bytesbarriärer kan vara en möjlig strategi för en leverantör att öka sannolikheten för att kundrelationerna skall bli bestående över tid. Genom det abonnemang som kunden tecknar, uppstår ett antal olika bindningar, vilka är av sådan karaktär att de kan fungera som bytesbarriärer i relationen mellan kunden och Sydkraft Bredband. Företagets relationsstrategi kan således beskrivas som en kombination av den affektiva och den tvingande bundenhetsstrategi, det vill säga vad Bliemel et al¹⁶¹ benämner som en utvidgad bundenhetsstrategi. Även om Sydkraft Bredband inte ser bytesbarriärer som kärnan i företagets strategier för att upprätthålla relationer, bedömer företaget att dessa barriärer kan ha en positiv effekt på kundretentionen. Samtidigt har marknadsundersökningar som Sydkraft Bredband låtit genomföra, tydligt indikerat att potentiella kunder för bredbandsaccess är negativt inställda till den inlåsnings-effekt som blir ett resultat av bytesbarriärer. Detta är följaktligen en faktor som

¹⁵⁹ Jain i Iacobucci (2001); Howard & Sheth (1967) i Enis et al (1995)

¹⁶⁰ Hart & Johnson (1999)

¹⁶¹ Bliemel & Eggert (1998)

Sydkraft Bredband i hög grad tvingas ta i beaktande vid utformandet av relationsstrategierna.¹⁶²

7.4.1 BYTESBARRIÄRER MELLAN KUNDERNA OCH SYDKRAFT BREDBAND

Vi har nedan identifierat bindningar som vi bedömer skulle kunna uppkomma mellan Sydkraft Bredband och företagets kunder och som i enlighet med Liljander et als¹⁶³ resonemang är av sådant slag att de skulle kunna försvåra eller fördyra ett eventuellt leverantörsbyte och därmed fungera som bytesbarriärer.

Genom det avtal som upprättas då kunden tecknar ett abonnemang hos Sydkraft Bredband, uppkommer en **juridisk bindning** mellan parterna. Abonnemanget har i sin tur en löptid på tolv månader. Men det är samtidigt möjligt för kunden att säga upp abonnemanget under denna period, uppsägningstiden är i så fall tre månader.

Avtalet sätter i sin tur förutsättningarna för de **ekonomiska bindningar** som uppkommer mellan kunden och Sydkraft Bredband. En ekonomisk bindning uppstår genom den installationsavgift om 1680 kronor, vilken kunden erlägger när abonnemanget påbörjas. Denna relationsspecifika investering återbetalas inte ifall kunden i ett senare skede väljer att säga upp abonnemanget, den utgör således en *sunk cost*. En ekonomisk bindning uppkommer också genom kundens kvartalsvis i förskott erlagda månadsavgifter. Avtalet har en uppsägningstid om tre månader, vilket i sin tur innebär att kunden tvingas erlägga avgiften även för kommande tremånadersperiod, ifall denne väljer att avsluta abonnemanget.

Genom den tekniska lösningen, inklusive bredbandsaccess och modem, som tillhandahålls av Sydkraft Bredband och som kunderna får del av genom abonnemanget, kan en **teknisk bindning** mellan parterna i relationen sägas uppkomma.

Bredbandsnätet är i dagsläget inte utbyggt över hela landet. Detta kan innebära att Sydkraft Bredband blir den enda potentiella bredbandsleverantören inom vissa geografiska områden med den följderna att eventuella bredbandskunder inom dessa områden hänvisas till företaget. Vi bedömer därmed att **geografiska bindningar** i vissa fall skulle kunna föreligga mellan kunderna och företaget.

Det faktum att avtalet har en uppsägningstid på tre månader, anser vi skulle kunna ses som en **tidsmässig bindning** mellan kunden och Sydkraft Bredband.

¹⁶² Tommy Simonsen, personlig intervju, 2002-03-06

¹⁶³ Liljander & Strandvik (1995)

7.4.2 IMPLIKATIONER AV BYTESBARRIÄRER SOM RELATIONSSTRATEGI

Då Sydkraft Bredband strävar efter att etablera kundrelationer som är bestående över tid, anser vi det vara betydelsefullt att närmare analysera de bindningar som skulle kunna fungera som bytesbarriärer och deras potentiella styrka på längre sikt.

I det fall att kunden väljer att säga upp abonnemanget, är den **juridiska bindningens** varaktighet begränsad till en tremånadersperiod, det vill säga lika länge som uppsägningstiden för abonnemanget. Därmed går denna bytesbarriär förlorad efter tre månader. Den juridiska bindningen som uppstår genom det avtal som upprättas mellan kunden och Sydkraft Bredband kan således komma att bli relativt kortlivad.

De **ekonomiska bindningarna** som uppkommer mellan kunden och Sydkraft Bredband genom installations- och månadsavgifterna, kan komma att förlora sin kvarhållande verkan ifall en alternativ leverantör gör ett byte attraktivt för kunden genom att erbjuda ett värde som överstiger förlusten av de ovan nämnda investeringarna. Låg tillfredsställelse är ytterligare ett exempel på en faktor som kan komma att eliminera de ekonomiska bindningarnas kvarhållande effekt. Detta då låg tillfredsställelse kan göra att kunden säger upp abonnemanget, trots förekomsten av bytesbarriärer. Då avgifterna inte återbetalas i det fall att kunden avslutar abonnemanget, är emellertid de ekonomiska bindningarna i sig bestående över tid. Men som beskrivits ovan i detta stycke, kan dessa bytesbarriärer trots detta, komma att förlora sin verkan.

Den tekniska lösning som företaget erbjuder skiljer sig inte nämnvärt från konkurrenternas och innebär inte heller att kunden tvingas investera i någon inkompatibel teknisk utrustning eller liknande. Den **tekniska bindning** som uppkommer mellan kunden och Sydkraft Bredband kan därför inte sägas försvåra eller fördyra ett eventuellt leverantörsbyte för kunden, i varje fall inte i någon större utsträckning. Vi ställer oss därför frågande till om denna bindning överhuvudtaget kan fungera som en bytesbarriär för kunden.

I takt med att bredbandsaccess blir tillgängligt över hela landet och att troligtvis fler leverantörer kommer att konkurrera om kunderna inom samma geografiska områden i framtiden, kommer den **geografiska bindning** som i vissa fall kan komma att föreligga, att försvagas. I så fall kommer denna bindings effekt som bytesbarriärer successivt att minska, för att på längre sikt sannolikt helt försvinna.

Slutligen den **tidsmässiga bindningen** mellan kunden och Sydkraft Bredband, vilken i likhet med den juridiska bindningen upphör att existera tre månader efter det att kunden valt att säga upp abonnemanget.

Mot bakgrund av denna analys av bindningarna, anser vi att det egentligen bara är den ekonomiska bindningen samt den geografiska, i de fall en sådan föreligger, som kan fungera som bytesbarriärer på längre sikt. Vad det beträffar den ekonomiska bindningen är denna dessutom fullt möjlig för kunden att bryta, till det pris att kundens ekonomiska investering går förlorad. Därmed anser vi oss kunna konstatera att bytesbarriärerna mellan kunden och Sydkraft Bredband är relativt svaga på längre sikt. Detta utesluter emellertid inte att de i viss utsträckning kan försvåra och fördyra ett eventuellt leverantörsbyte för kunden.

Bytesbarriärer skulle kunna förhindra att tillfredsställda kunder lämnar Sydkraft Bredband till följd av exempelvis alternativa leverantörers erbjudanden, rekommendationer från bekanta, vilja att pröva alternativa leverantörer, tillfälligheter etcetera. Men tillfredsställda kunder, kan av konkurrenter komma att erbjudas ett värde som överstiger bytesbarriärernas bindande verkan.¹⁶⁴ Det vill säga, den situationen uppstår då det blir fördelaktigt för kunden att byta leverantör, trots förekomsten av bytesbarriärer. Vid ett sådant scenario kan således bytesbarriärerna mellan kunden och Sydkraft Bredband bli ett otillräckligt incitament för att hålla kvar kunden i relationen.

Bytesbarriärerna kan komma att ha en kvarhållande effekt på kunder som upplever en låg tillfredsställelse. Dessa, vad Bliemel et al¹⁶⁵ benämner som pseudo- och resignativt lojala kunder, hade således gått förlorade ifall inte företaget byggt upp bytesbarriärer. Det faktum att dessa kunder hålls kvar, innebär att de kan bidra med intäkter för Sydkraft Bredband. Samtidigt är emellertid risken överhängande för att de pseudo- och resignativt lojala kunderna, i varje fall i ett senare skede, byter leverantör till följd av den låga tillfredsställelsen. Vi bedömer därför att bytesbarriärernas verkan riskerar att undergrävas, ifall Sydkraft Bredband inte skapar en tillräckligt hög tillfredsställelse hos kunderna, i förhållande till det värde som konkurrenterna på marknaden erbjuder.

Som tidigare behandlats i detta avsnitt, bedömer vi att bytesbarriärerna i fallet Sydkraft Bredband är relativt svaga. Därtill kännetecknas bredbandsmarknaden av att det finns ett flertal olika leverantörer som på ett tämligen likvärdigt sätt kan möta kundernas behov av kommunikationslösningar. Med utgångspunkt från Färnström et al¹⁶⁶, bedömer vi därför att kundernas beroende av Sydkraft Bredband som leverantör blir högst begränsat. Som en direkt följd av kundernas låga grad av beroende blir också företags makt över kunderna liten. Detta trots att kunderna i viss utsträckning kan sägas öka sitt beroende då de frivilligt försvårar och fördyrar ett eventuellt framtida leverantörsbyte genom avtalet. Vidare bygger relationen mellan Sydkraft Bredband och företags kunder på frivillig grund. Detta innebär att Sydkraft Bredband i sin tur är beroende av kunderna genom att dessa har makt att förkasta relationen parterna emellan. Därmed kan Sydkraft Bredband inte använda den makt som företaget erhåller genom bytesbarriärerna

¹⁶⁴ Bliemel & Eggert (1998)

¹⁶⁵ Bliemel & Eggert (1998)

¹⁶⁶ Färnström & Kedström (1975)

som ett medel för att upprätthålla relationer med kunderna, så vida kunderna inte accepterar detta.

7.4.3 ÖKNING AV BYTESBARRIÄRERNAS OMFATTNING

Enligt Hammarkvist et al¹⁶⁷ kan risken för ett leverantörsbyte minskas genom att bindningarna mellan parterna i relationen stärks. Därmed kan också sannolikheten för att relationen blir långvarig ökas. Att stärka de bindningar som kan fungera som bytesbarriärer skulle således kunna framstå som en tänkbar metod för Sydkraft Bredband att öka den kvarhållande effekten på kunderna. Detta skulle exempelvis kunna ske genom en höjning av kundernas installationsavgift eller genom en förlängning av uppsägningstiden på avtalet.

Med utgångspunkt från Bliemel et al¹⁶⁸, bedömer vi emellertid att än mer omfattande bytesbarriärer även skulle öka kundernas upplevda bindingsosäkerhet, allt annat lika. Detta då mer omfattande bytesbarriärer ytterligare skulle försvåra eller fördyra ett eventuellt leverantörsbyte för kunden och därmed öka inlåsnings-effekten. En ökad bindingsosäkerhet innebär i så fall att Sydkraft Bredband skulle tvingas utlova ett ännu högre värde för att överkompensera kunderna för ökningen av bindingsosäkerheten. I annat fall kan konkurrenters erbjudanden komma att framstå som förhållandevis mer fördelaktiga. Därtill krävs även att Sydkraft Bredband kan leva upp till det utlovade, högre kundvärdet. Om inte detta är fallet kan kundernas tillfredsställelse och som en följd kundretentionen påverkas negativt.

7.5 UTVECKLING OCH UTVIDGNING AV RELATIONER

Bredbandsmarknaden kännetecknas av en snabb teknisk utveckling och som en följd av detta förändras även utbudet av tjänster och sätten att tillgodose behoven hos kunderna i snabbt takt. Som tidigare konstaterats bedömer vi att det är av stor vikt för Sydkraft Bredband att företaget förmår att utveckla och utvidga de befintliga kundrelationerna, för att därigenom åstadkomma merförsäljning inom ramen för dessa. Detta då företaget ser den framtida lönsamhetspotentialen inom förmedling av tjänster via bredbandsnätet. För att detta skall vara möjligt, bedömer vi att är av avgörande betydelse att även kunderna är beredda att utveckla, utvidga och investera i relationerna.

Tillfredsställelse i tidigare interaktioner kan öka kundens förtroende för leverantören. Förtroende kan i sin tur utgöra ett incitament för kunden att vidareutveckla befintliga relationer.¹⁶⁹ Låg tillfredsställelse kan å sin sida komma att ha en

¹⁶⁷ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982)

¹⁶⁸ Bliemel & Eggert (1998)

¹⁶⁹ Morgan & Hunt (1994)

negativ inverkan på kundens förtroende för leverantören.¹⁷⁰ Därmed skulle låg tillfredsställelse och som en följd lågt förtroende, kunna ha en motsatt effekt på kundens vilja att vidareutveckla relationen. Utifrån detta resonemang bedömer vi därför att graden av tillfredsställelse och förtroende kan komma att bli en betydelsefull faktor i frågan om Sydkraft Bredband skall kunna förmå kunderna att utveckla, utvidga samt ytterligare investera i de befintliga relationerna med företaget. Följaktligen bedömer vi att tillfredsställelse hos kunderna skulle kunna skapa gynnsammare förutsättningar för introduktionen av nya typer av tjänster.

Enligt Bliemel et al¹⁷¹ genererar bytesbarriärer i sig, vanligtvis inte något värde för kunden. Inte heller i fallet Sydkraft Bredband kan vi se att de potentiella bytesbarriärerna skulle kunna generera något värde och därmed kunna öka tillfredsställelsen och förtroendet hos kunderna. I den litteratur som vi tagit del av, har vi inte heller funnit något som vi anser kan understödja att bytesbarriärer skulle kunna ha en positiv effekt på kundernas vilja att utveckla och utvidga relationer. Detta sammantaget gör att vi har svårt att se på vilket sätt som de ekonomiska, juridiska, tekniska, tidsmässiga och geografiska bindningarna i sig, skulle kunna ha en positiv inverkan på kundernas vilja att utveckla och utvidga relationerna med Sydkraft Bredband på längre sikt.

¹⁷⁰ Liljander & Roos

¹⁷¹ Bliemel & Eggert (1998)

8 SLUTDISKUSSION

Det faktum att bytesbarriärerna mellan kunderna och Sydkraft Bredband i viss utsträckning försvårar och fördyrar ett leverantörsbyte, gör att andra alternativ som erbjuds på marknaden kan framstå som mindre attraktiva för kunderna. Utifrån detta bedömer vi att bytesbarriärerna kan öka relationernas duration och således ha en stabiliserande effekt på Sydkraft Bredbands kundbas. Därmed skulle också risken för att kunderna avbryter relationerna innan företagets investeringar når *break even* kunna minskas. På längre sikt skulle detta även kunna förbättra möjligheterna för Sydkraft Bredband att uppnå långvariga och som en följd lönsamma relationer. Vi drar därmed slutsatsen att bytesbarriärerna genom den kvarhållande effekten på kunderna, skulle kunna skapa starkare relationer parterna emellan. Men den positiva effekten på kundretentionen kan emellertid komma att bli relativt kortvarig.

Vi bedömer att bytesbarriärerna mellan kunderna och Sydkraft Bredband inte skulle kunna utgöra ett tillräckligt starkt incitament för att i större omfattning kunna öka kundernas benägenhet att upprätthålla relationer med företaget på längre sikt. Bytesbarriärerna till trots, är det fullt möjligt för kunderna att avbryta relationen. Exempelvis är risken uppenbar för att pseudo- och resignativt lojala kunder i ett senare skede avbryter relationen som en effekt av låg tillfredsställelse. Vidare kan kunder komma att erbjudas ett värde som överstiger bytesbarriärernas bindande verkan, vilket gör ett leverantörsbyte fördelaktigt, trots förekomsten av bytesbarriärer. Detta innebär att bytesbarriärerna kan komma att förlora sin kvarhållande verkan, ifall Sydkraft Bredband inte skapar en tillräckligt hög tillfredsställelse i interaktionen med kunderna. Därmed föreligger en risk att bytesbarriärerna blir ett verkningslöst medel i företagets strävan att etablera och bevara kundrelationer. Med andra ord blir graden av kundtillfredsställelse en avgörande faktor för relationers varaktighet på sikt, oaktat förekomsten av bytesbarriärer mellan parterna i relationen.

Utifrån detta bedömer vi vidare att det inte heller är möjligt för Sydkraft Bredband att i större omfattning substituera tillfredsställelse med bytesbarriärer, ifall starka relationer och en stabil kundbas skall kunna etableras och bevaras. Därtill är de bytesbarriärer som föreligger mellan kunderna och Sydkraft Bredband relativt svaga och kan därmed forceras utan några till synes oöverkomliga uppoffringar för kunderna. Detta anser vi ytterligare förstärker intrycket av bytesbarriärer, i varje fall i sin nuvarande omfattning, som en osäker strategi för Sydkraft Bredband att etablera och bevara kundrelationer på längre sikt.

Vi bedömer att kundernas grad av tillfredsställelse kommer att vara den avgörande faktorn för Sydkraft Bredbands möjligheter att uppnå starka relationer

och därmed en stabil kundbas kan bli bestående över tid. Genom tillfredsställelse och som en följd, förtroende kan en affektiv bundenhet hos kunderna uppstå. Därmed skapas förutsättningar för en relation som kan bli bestående över tid. Emellertid uppstår affektiv bundenhet i regel först efter upprepad tillfredsställelse, vilket kan innebära att den fulla effekten på kundretentionen uppkommer först på längre sikt.

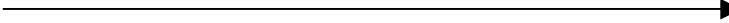
Då det i dagsläget inte finns förutsättningar för en framgångsrik lansering av den nya generationens bredbandstjänster, är det knappast möjligt för Sydkraft Bredband att öka kundernas tillfredsställelse med tjänsteerbjudandet genom att utveckla den tekniska kvaliteten. Det vill säga med *vad* kunden erhåller som ett resultat av tjänsteproduktionsprocessen. Istället bedömer vi att det är genom att utveckla tjänsteerbjudandets funktionella kvalitet, det vill säga *hur* kunden upplever tjänsteerbjudandet i form av dess tillgänglighet, interaktionsmöjligheter och kundens medverkan i tjänsteproduktionsprocessen, som en ökad grad av tillfredsställelse kan skapas.

Vidare kan tillfredsställelse i interaktionen med Sydkraft Bredband och som ett resultat av detta förtroende, komma att utgöra ett incitament då det avser kundernas vilja att utveckla, utvidga och ytterligare investera i relationerna med företaget. Vi bedömer att kunder som upplever en låg tillfredsställelse och som följaktligen utvecklar ett lågt förtroende för företaget, sannolikt kan förväntas vara mindre benägna att utveckla och utvidga relationen ytterligare.

Då konkurrensen om kunderna på bredbandsmarknaden tenderar att bli hårdare, bedömer vi att det är sannolikt att leverantörerna, förutom satsningar på befintliga relationer, även kan komma att tillämpa offensiva marknadsföringsstrategier i ökad omfattning, i syfte att vinna över kunder från konkurrenterna. Affektiv bundenhet hos kunderna kan göra att alternativa erbjudanden från konkurrenter framstår som mindre attraktiva, vilket därmed reducerar risken för att kunden väljer att avbryta relationen till följd av erbjudande om högre värde.

Diskussionen kring bytesbarriärers respektive tillfredsställelsens potentiella effekt på kundretentionen på kort respektive lång sikt, anser vi kan sammanfattas i följande matris:

Tillfredsställelse	Tillfredsställelse kan inte förväntas nå sin fulla effekt på kundretentionen.	Tillfredsställelse och som en följd, förtroende kan ge upphov till en affektiv bundenhet hos kunderna.
Bytesbarriärer	Bytesbarriärer kan ha en stabiliserande effekt på kundrelationerna.	Bytesbarriärer kan förlora sin effekt på grund av låg tillfredsställelse, högre värde av alternativa erbjudanden etcetera.



 Kort sikt Lång sikt

 Tid

Genom kombinationen av bytesbarriärer, vilka sannolikt främst har verkan på kort sikt och tillfredsställelse, vilken mer sannolikt på lång sikt har en positiv effekt på kundretentionen, förefaller det som att Sydkraft Bredband kan ha valt en optimal strategi för att för att etablera och bevara kundrelationer. I realiteten är dock situationen betydligt mer komplicerad än så, då det mycket väl kan krävas att Sydkraft Bredband skapar en hög grad av tillfredsställelse för att tillfredsställelsen skall få en signifikant effekt på kundretentionen.

Vad det beträffar de kunder som stannar i relationen, trots låg tillfredsställelse och som en följd av bytesbarriärer, det vill säga pseudo- och resignativt lojala kunder, är risken påtaglig för att dessa i ett senare skede väljer att avbryta relationen. I synnerhet om konkurrensen om kunderna blir hårdare mellan leverantörerna på marknaden, ökar sannolikt risken påtagligt för att dessa kunder kommer att gå förlorade till följd av andra leverantörers erbjudanden.

Sammantaget gör vi bedömningen att bytesbarriärerna sannolikt kommer att vara av begränsad betydelse för Sydkraft Bredbands möjligheter att bygga upp starka relationer och en stabil kundbas på längre sikt. Oavsett om bytesbarriärer föreligger eller ej, kommer kundtillfredsställelse dock att utgöra kärnan i etablerandet, bevarandet och utvecklandet av kundrelationer i fallet Sydkraft Bredband.

8.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

För en framtida uppsats anser vi att det hade varit intressant att även inkludera kunder i undersökningen, då detta skulle kunna ge en ökad förståelse kring hur dessa ställer sig till att etablera, bevara och utveckla relationer med företag.

Vi anser även att det hade kunnat vara intressant att bredda den empiriska undersökningen och således inkludera fler företag inom samma bransch som Sydkraft Bredband.

Slutligen anser vi att det hade kunnat vara intressant att applicera presenterade teoretiska resonemang på ett företag i en annan bransch än den som utgjorde föremål för denna uppsats.

9 KÄLLFÖRTECKNING

9.1 PUBLICERADE KÄLLOR

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bendapudi, N. & Berry, L. L. (1997). "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers". *Journal of Retailing*. Vol. 73 No. 1, s. 15-37.
- Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fälten*. Working paper 1998:1. Media and Communication Studies. Lund university.
- Bliemel, F. W. & Eggert, A. (1998). "Kundenbindung – die neue Sollstrategie?". *Marketing ZFP*. Heft 1 1. Quartal, s. 37-46.
- Colgate, M. & Lang, B. (2001). "Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18 No. 4, s. 332-347.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P. & Murdock, G. (1999). *Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Studies*. London: Arnold.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"?* *Grundbok i kvalitativ metod*. Natur och Kultur.
- Ford, D. m. fl. (1998). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience". *Journal of Marketing*. Vol. 56 No. 1, s. 6-22.
- Färnström, B. O. & Kedström, C. (1975). *Makt och Beroende i Samarbetsrelationer*. Malmö: Grafo Tryck.

- Grönroos, C. (1992). *Service Management: Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag.
- Grönroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*. Vol. 32 No. 2, s. 4-20.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag* (3:e uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Grönroos, C. (1997). *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*. Meddelande 344, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – a customer relationship approach* (2:a uppl.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1997). "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach". *Management Decision*. Vol. 35 No. 4, s. 267-272.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* (2:a uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L-G. (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Hart, C. W & Johnson, M. D. (1999). "Growing the Trust Relationship". *Marketing Management*. Vol. 8 No. 1, s. 8-20.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmlund, M. (1996). *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*. Nr 36. Forskningsrapport från Svenska Handelshögskolan. Helsingfors, Finland.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1967). *A Theory of Buyer Behavior*. I Enis, B. M., Cox, K. K & Mokwa, M. P. (1995). *Marketing Classics – A Selection of Influential Articles* (8:e uppl.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Håkansson, H. & Wootz, B. (1975). *Företags inköpsbeteende*. Lund: Studentlitteratur.
- Jain, D. i Iacobucci, D. (red.). (2001). *Kellogg on Marketing*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2:a Europeiska uppl.). Prentice Hall Europe.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Liljander, V. & Strandvik, T. (1995). "The Nature of Customer Relationship in Services". *Advances in Services Marketing and Management*. Vol. 4, s. 141-167.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 58 No. 3, s. 20-39.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park: SAGE.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 2, s. 19-30.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review*. Vol. 4 No. 4, s. 397-418.
- Thurén, T. (1986). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Walters, D. & Lancaster, G. (2000). "Implementing value strategy through the value chain". *Management Decision*. Vol. 38 No. 3, s. 160-178.
- Webster, F. E. Jr. (1992). *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. I Enis, B. M., Cox, K. K & Mokwa, M. P. (1995). *Marketing Classics – A Selection of Influential Articles* (8:e uppl.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

9.2 EJ PUBLICERADE KÄLLOR

- Brobeck, F., Friström, M. & Pålsson, P. (1999). *Värdeskapande ur ett relationsperspektiv. Skapas värde olika i olika relationer?* Magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Lund.
- Tufvesson, I. (1998). *Marknadsföringsämnets utveckling*. Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Lund.
- Liljander, V. & Roos, I. (2000- Work-in-progress). "Two Service Strategies and Their Effect on Consumer Trust, Satisfaction and Commitment". Omarbetad till Liljander, V. & Roos, I. (2002). "Customer-relationship Levels – From

Spurious to True Relationships”. Kommer troligtvis att publiceras i *Journal of Services Marketing*. Vol 16.

9.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Song Networks	www.songnetworks.se	2002-10-29
Sydkraft Bredband	www.sydkraft.se	2002-09-03
Sydkraft	www.sydkraft.se	2002-09-03
Tele 2	www.tele2.se	2002-10-29
Telenordia	www.telenordia.se	2002-10-29
Telia	www.telia.se	2002-09-20
Utfors	www.utfors.se	2002-10-29

9.4 MUNTliga KÄLLOR

David Lundberg, Avdelningen för Affärs- och verksamhetsutveckling. Sydkraft Bredband. Personlig intervju den 23 maj 2001 och 28 augusti 2001.

Helena Dahlquist, Projektledare inom avdelningen för Affärs- och verksamhetsutveckling. Sydkraft Bredband. Personlig intervju den 14 september 2001.

Monika Olsson, Marknad och produkt. Sydkraft Bredband. Personlig intervju den 10 april 2001, 31 augusti 2001 och den 25 februari 2002.

Per Wigren, Produktutveckling. Sydkraft Bredband. Personlig intervju den 23 maj 2001.

Tommy Simonsen, Chef för Marknad och produkt. Sydkraft Bredband. Personlig intervju den 6 mars 2002.

INTERVJUGUIDE DAVID LUNDBERG DEN 23 MAJ 2001

TJÄNSTEUTVECKLING

MÅLGRUPP

Hur många användare tror ni att ni kommer att ha i framtiden? Rimligen? Geografiska faktorer? Målgrupp?

KUNDVÄRDE

Var ska marknadsföringsinsatser läggas – på portalen eller bredbandsaccessen?

Hur har ni tänkt er att marknadsföra ert tjänsteerbjudande med avseende på den kommunikativa delen? Vad är det Sydkraft Bredband vill framhäva i den kommunikativa marknadsföringen, vilka värden?

Vilka typer av tjänster skall ett företag som Sydkraft Bredband erbjuda sina framtida kunder för att tillförsäkra sig att kunden känner att tjänsten ger en känsla av värde?

Var är det företaget tänker sig att värdet skapas för kunden?

TJÄNSTEERBJUDANDE

Hur kan kunden påverka tjänsteerbjudandet?

Vilka tjänster tänker ni erbjuda via portalen?

Hur ska man få kunden att ta till sig tjänsteerbjudandet?

DEBITERING

Hur ska ni ta betalt för de tjänster som ni kommer att erbjuda via portalen?

Hur skall man debitera tjänsterna? Fast eller rörlig kostnad?

Hur ska man få lönsamhet? Det vill säga vilka delar i ert tjänsteerbjudande är det som ska generera vinst.

INVESTERINGAR

Vilka investeringar krävs det av kunden för att kunna ta del av ert tjänsteerbjudande?

Hur mycket och på vilket sätt är Sydkraft Bredband villig att investera i kunden för att komma över en eventuell tröghet?

KONKURRENSSTRATEGI

Vad skiljer Sydkraft Bredbands portal från eventuella konkurrenters? I fråga om värdeskapande? Vari ligger det unika? Kan man utnyttja differentieringsstrategier som konkurrensstrategi?

Hur har ni resonerat kring tjänsterna utifrån för kundens värdeskapande perspektiv?

Hur ser man på förhållandet kostnad – värde för kunden?

Hur motiveras kostnader för kunden?

Om Sydkraft Bredband lanserar tjänsterna som gratistjänster, är det då möjligt att ta betalt vid ett senare skede? Hur resonerar ni kring detta?

Hur fungerar processen kring hur ni väljer ut de tjänster som ska ingå i ert tjänsterbudande?

INTERVJUGUIDE PER WIGREN DEN 23 MAJ 2001

TEKNIKUTVECKLING

Hur skulle du beskriva Sydkraft Bredbands tjänsteerbjudande?

Vilka tekniska aspekter ligger bakom företagets tjänsteerbjudande?

Vad är bredband enligt företagets definition?

Hur skiljer sig Sydkraft Bredbands teknologiska lösningar mot andra leverantörers på marknaden?

Är Sydkraft Bredbands tjänsteerbjudande unikt ur en teknisk synvinkel? I så fall, vilka fördelar och nackdelar kan identifieras i förhållande till andra leverantörers?

Finns det några fördelar med en viss teknik framför en annan ur ett kundperspektiv? I så fall vilka?

Finns det företag som redan har etablerad verksamhet baserat på den teknik som ni tillämpar?

Vilken är er framtidsvision vad gäller den teknologiska utvecklingen?

Kommer kunden att kunna uppgradera hårdvara och mjukvara eller måste det till nyinvesteringar för kunden?

INTERVJUGUIDE DAVID LUNDBERG OCH MONIKA OLSSON 28 AUGUSTI RESPEKTIVE 31 AUGUSTI 2001

KUNDVÄRDE

Hur arbetar ni för att en kund skall uppleva ett värde av att interagera med Sydkraft Bredband och ta del av företagets tjänster?

Vad är det kunden får tillgång till när han ansluter sig till Sydkraft Bredband?

Vilka fördelar kan kunden åtnjuta om denne väljer Sydkraft Bredband som leverantör av bredbandsaccess framför alternativa leverantörer?

Vilka fördelar kan kunden åtnjuta i förhållande till existerande uppkoppling i hemmet?

Hur kommunicerar ni fördelarna som kunden kan åtnjuta om denne väljer att interagera med Sydkraft Bredband och företagets tjänster?

Vilka uppoffringar måste kunden göra för att kunna ta del av era erbjudanden?

TJÄNSTEKVALITET

Hur arbetar ni för att kunna erbjuda kunden en högt upplevd tjänstekvalitet?

Vilka brister kan ni identifiera i er organisation som kan verka hämmande på kundens upplevda tjänstekvalitet?

Vilka förväntningar upplever ni att kunden har på Sydkraft Bredband som företag och på företagets tjänster?

KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE

Hur arbetar ni för att erhålla tillfredsställda kunder?

Hur viktigt är det för er att ha tillfredsställda kunder?

RELATIONSBYGGANDE

Hur arbetar ni för att etablera relationer med era kunder?

Hur definierar ni en relation och när anser ni att ni har etablerat en relation med era kunder?

Hur resonerar ni kring återköp och är det likvärdigt med att ha etablerat en relation?

Hur resonerar ni kring inlåsning av kunder och hur kan man säga att kunden låser sig till Sydkraft Bredband som leverantör av sin bredbandsaccess?

Hur resonerar ni kring bytesbarriärer och är det något som ni aktivt arbetar med för att kunna behålla kunder?

Vilka bindningar kan sägas existera mellan Sydkraft Bredband och era kunder?

Hur arbetar ni för att reducera kundens bindningsosäkerhet?

INTERVJUGUIDE HELENA DAHLQUIST 14 SEPTEMBER 2001

KVALITET

Hur definierar ni kvalitet?

Hur arbetar ni för att säkra kvaliteten i företagets tjänsteerbjudande?

Hur viktigt är ett kvalitetstänkande för Sydkraft Bredband?

Vilken koppling ser ni mellan kvalitet och relationsbyggande?

Vilken koppling ser ni mellan kvalitet och kundvärde?

Vilken koppling ser ni mellan kvalitet och kundtillfredsställelse?

Vilken koppling ser ni mellan kvalitet och kundlojalitet?

Kan du utifrån ett kvalitetsperspektiv spinna vidare på våra tankegångar? Det vill säga finns det något vi inte har behandlat, som du anser skulle kunna vara av intresse för vår undersökning.

INTERVJUGUIDE MONIKA OLSSON OCH TOMMY SIMONSEN DEN 25 FEBRUARI RESPEKTIVE DEN 6 MARS 2002

BINDNINGAR OCH BYTESBARRIÄRER

Vilka initiala investeringar måste kunden göra för att kunna ta del av Sydkraft Bredbands tjänsteerbjudande?

Sker det någon form av inlåsning då kunden ansluter sig till Sydkraft Bredband? Ser ni några för- respektive nackdelar med inlåsning? Försöker Sydkraft Bredband medvetet påverka ”graden av inlåsning” av kunderna?

Man har identifierat fem olika typer av bindningar som främst kan styras av tjänsteleverantören (tekniska, legala, ekonomiska, tidsmässiga, geografiska). Vilka av dessa bindningar finns mellan Sydkraft Bredband och företagets kunder?

(Om det finns bindningar) Hur starka bedömer ni att de olika bindningarna är som bytesbarriärer, vilken grad av inlåsning leder de till?

Skulle det vara möjligt för Sydkraft Bredband att inte ha avtal med kunderna för att eliminera graden av inlåsningen? Finns det någon konkurrent som inte tecknar avtal med kunderna?

Kostnader för kundens initiala investeringar. Är tanken att dessa på något vis skall fungera som bytesbarriärer eller strävar företaget efter att hålla nere dessa investeringar för kunden?

Vilka så kallade *sunk costs* uppstår för kunden om den väljer att byta leverantör? (Exempelvis initiala investeringar som kunden gjort för teknik som inte går att använda hos någon annan leverantör.)

RELATIONER OCH ÅTERKÖP

Hur arbetar Sydkraft Bredband för att få kunderna att göra återköp?

Vilka återköpsituationer finns förutom då kunden väljer att förnya sitt avtal? Kan varje tillfälle då kunden tar del av Sydkraft Bredbands tjänster ses som en återköpsituation?

Vilka faktorer tror ni är viktigast för att kunderna skall göra återköp? Vilken roll tror ni att exempelvis bindningar kan spela i detta sammanhang?

Hur definierar Sydkraft Bredband en relation?

Hur gör Sydkraft Bredband skillnad mellan återköp och relation?

Vad vet ni om kunden mer än köpbeteendet? Mäter ni exempelvis på något sätt kundens attityder gentemot Sydkraft Bredband?

Hur arbetar Sydkraft Bredband för att öka kundtillfredsställelsen? Vilken roll spelar exempelvis feedback från kunderna i detta sammanhang?

Vilken koppling tror ni finns mellan kundtillfredsställelse och återköp och relationer?

Vilken roll tror ni att kundernas förtroende för Sydkraft Bredband spelar för återköp och relationer?

Vilka fördelar för företaget ser ni med relationer?

Vilken nytta/vilket värde kan relationsstrategierna ge kunderna?

VÄRDE

Hur definierar Sydkraft Bredband kundvärde?

Hur mäter Sydkraft Bredband kundvärde?