



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Kundlojalitet inom spa-industrin

- är personalen avgörande?

Jessica Bertilsson
Elin Klint
Zara Lindh

Handledare:
Jan E. Persson
Ulrika Westrup

C-uppsats
Vt 2005

Sammanfattning

Denna uppsats undersöker följande frågeställningar: *Spelar personalens agerande en avgörande roll för huruvida kunden återkommer till spa-salongen? Hur bör företaget förhålla sig till endera utfall?*

Vi har valt att undersöka spa-industrin då vi finner lojalitetsproblematiken i denna kontext intressant då tjänstemötet omfattas av en hög interaktion och intimitet spa-personal och kund emellan. Uppsatsen baseras på ett induktivt angreppssätt då vi utgått ifrån vårt empiriska material och sedermera jämfört detta med teorin. Vi har använt oss av en kvalitativt präglad metod genom intervjuer med spa-besökare och spa-ansvariga. Vidare har vi utformat ett frågeformulär som riktats emot spa-besökare som kompletterar vår kvalitativa metod. Vi har kommit fram till att personalens roll är den viktigaste faktorn för huruvida kunden blir företaget lojalt. Vi har kunnat urskilja tydliga tendenser som påvisar att företag som medvetet satsar på sin personal har en lägre personalomsättning än andra företag. De undersökta företagen som medvetet motiverat sin personal uppvisar en större andel lojala kunder.

Nyckelord: Bemötande, interaktion, kund, lojalitet, personal, relation, service och tjänster.

1. INLEDNING	1
1.1 LOJALITETSPROBLEMATIK	1
1.2 TJÄNSTESEKTORNENS OCH UPPLEVELSEINDUSTRINS FRAMVÄXT	2
1.3 SPA	3
1.4 PROBLEMBESKRIVNING	5
1.5 DISPOSITION	6
2. METOD	8
2.1 FORSKNINGSANSATS.....	8
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	9
2.3 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.4 URVAL	11
2.4.1 Urval Intervjuer	11
2.4.2 Urval Frågeformulär	12
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD	12
2.5.1 Metodval	13
2.5.1.1 Intervju med spa-ansvariga	14
2.5.1.2 Intervju med spa-besökare	15
2.5.1.3 Intervjuteknik.....	15
2.5.1.4 Frågeformulär	16
2.5.2 Litteraturstudie	17
2.6 ANALYSFÖRFARANDE	17
2.7 METODOLOGISK PROBLEMATISERING	18
2.7.1 Våra metodproblem.....	20
3. TEORETISK RAM	23
3.1 SERVICE OCH TJÄNSTERS UTMÄRKANDE KARAKTÄRISTIK	23
3.2 SERVICEPROCESSEN	24
3.3 LEDER KUNDNÖJDHET TILL KUNDLOJALITET?.....	26
3.4 SAMBANDET MELLAN LOJALITET OCH RELATION	28
3.5 NÖJDA OCH LOJALA KUNDER, EN KONSEKVENNS AV NÖJD PERSONAL?	29
4. ANALYS	32
4.1 ÄR SPA-TJÄNSTER RELATIONSBENÄGNA?	32
4.2 PERSONALENS BETYDELSE FÖR KUNDLOJALITET	33
4.3 MARKNADSFÖRING, RIKTAD ELLER GENERELL?	35
4.4 VAD EFTERFRÅGAR KUNDEN OCH HUR KAN FÖRETAGET MÖTA EFTERFRÅGAN?	36
4.5 TILL VEM ÄR KUNDENS LOJALITET RIKTAD?	39
4.6 NÖJD PERSONAL GENERERAR NÖJD KUND?	41
5. KONKLUSION	43
5.1 SLUTSATSER	43
5.2 DISKUSSION OCH REFLEKTION	44
5.3 SLUTORD	45
6. KÄLLFÖRTECKNING	47
6.1 TRYCKTA KÄLLOR	47

6.1.1 Böcker.....	47
6.1.2 Artiklar och forskningsrapporter.....	48
6.2 OTRYCKTA KÄLLOR.....	48
6.2.1 Intervjuer spa-ansvariga.....	48
6.2.2 Intervjuer kunder.....	49
6.3 INTERNET.....	49

Bilaga 1 Intervju med spa-ansvariga

Bilaga 2 Intervju med spa-besökare

Bilaga 3 Frågeformulär

1. Inledning

Sanja, en kvinna på 28, år tar en promenad hem från arbetet. Hon svänger, som så många gånger tidigare, inom ett spa som är beläget några hundra meter från Sanjas arbetsplats. Hon har för avsikt att boka tid för en helkroppsmassage. Det är en vardagslyx hon unnar sig regelbundet. Hon tycker att det får henne att må bra i den annars så stressade tillvaron. Hon tycker om miljön i lokalerna på spa-salongen. Ljuset, ljudet, färgerna, dofterna... allt får henne att känna det som om hon klev in i en helt annan värld. Hon slappnar av.

Vant går hon fram till receptionen. Personalen ler igenkännande. Sanja har ju varit här många gånger förr. Hon är en trogen kund sedan flera år tillbaka. Sanja ler tillbaka och säger;

- Jag vill boka tid för helkroppsmassage hos Malin.

- Tyvärr, svarar kvinnan i receptionen, Malin har slutat hos oss. Men jag kan boka in dig hos Denise, vår nyanställda, men jätteduktiga, massageterapeut.

Sanja backar två steg. Hon flackar med blicken.

- Ja, jag vet inte... jag kanske... jag ber att få återkomma.

Sanja ler ansträngt och går därifrån.

Detta kapitel inleds med en presentation av relevant bakgrund om tjänsteverksamheter och då främst om spa-verksamheter för att därefter utmytna i en problembeskrivning. I problembeskrivningen åskådliggörs de tendenser som uppvisar en bristande kundlojalitet inom spa-industrin. Detta resonemang leder sedermera vidare till uppsatsens frågeställning samt syfte. Kapitlet avslutas med en disposition för uppsatsen.

1.1 Lojalitetsproblematik

Denna uppsats behandlar huruvida personalens agerande spelar en avgörande roll för om en kund återkommer till ett tjänsteföretag. Utmaningen för undersökningen är att undersöka om kundens lojalitet är förankrad till företaget eller till medarbetarna. Vi tror att vår undersökning kan väcka ett antal intressanta följdfrågor som kommer att redogöras under diskussion och reflektion i kapitel 5.

Vi kommer att fokusera på spa-industrin och de tjänster de erbjuder. Vi upplever lojalitetsproblematiken som intressant då spa-tjänster innefattar en hög grad av fysisk kontakt och intimitet kund och personal emellan. Kunden delar därmed ofrånkomligen delar av upplevelsen med spa-terapeuten. Människors erfarenheter av den intima kontakt som just spa-

industrin erbjuder, såsom massage eller ansiktsbehandling, varierar. För en del människor är det en ny upplevelse och det kan tänkas vara viktigt att spa-terapeuten erhåller kundens förtroende för att denne ska kunna känna sig bekväm och avslappnad. Detta resonemang leder vidare till hur viktig kundens och personalens relation är och vilken betydelse personalens engagemang egentligen har för kunden. Undersökningar visar att det uppstår en närhetskänsla vid fysisk beröring och att denna upplevs av både mottagare och givare.¹ Därför finner vi det intressant att undersöka huruvida det finns ett samband mellan spa-personalens agerande och spa-kundens lojalitet.

Vår valda frågeställning rör sig mellan områden såsom omvårdnad och företagsekonomi. Denna konstellation av områden är relativt outforskad och därmed finns det förhållandevis lite litteratur att tillgå som behandlar detta område.

1.2 Tjänstesektorns och upplevelseindustrins framväxt

Sedan industriella revolutionen har tillverkningsindustrin varit den dominanta näringen i västvärlden. Fokus har varit på de fysiska varor som företagen erbjudit sina kunder. I takt med samhällets utveckling har preferenser och efterfrågan förändrats och immateriella produkter, det vill säga tjänster, har kommit att dominera marknaden.² Ungefär två tredjedelar av Sveriges BNP kan hänföras till tjänstesektorn och sektorn spås att fortsätta öka.³

O'Dell samt Fölster och Bergström menar att vår tids upplevelseindustri är en konsekvens av ett ökat välstånd och att ökade inkomster inneburit att kunder blir mer villiga att betala för upplevelser.⁴ Enligt Mossberg är det en allmän tendens att människor idag söker allt fler upplevelser – upplevelser som ger oss ett större värde och en större tillfredsställelse. Hon menar att upplevelser får kunden att uppnå en emotionell nytta, exempelvis känslan av lycka, välbehag eller spänning.⁵ Konsumtionen har blivit allt mer fragmenterad, hedonistisk och

¹ Edvardsson, Jan David, Sandman, Per-Olof & Rasmussen, Birgit H. (2003). sid. 6 *Research for clinical nursing. Meanings of giving touch in the care of older patients: becoming a valuable person and professional.* Journal of Clinical Nursing. Nr 12. Sid. 601-609.

² Grönroos, Christian. (2002). sid. 7 *Service management och marknadsföring – En CRM ansats.* Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.; Kotler, Philip. et al. (2003). sid. 266 *Marketing for hospitality and tourism – Third Edition.* Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, Inc.

³ Grönroos, C. 2002. sid. 11; Normann, Richard. (2000). sid. 13 *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen.* Malmö: Liber AB.

⁴ Fölster, Stefan & Bergström, Fredrik (red.). (2001). sid. 64 *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden.* Stockholm: Handelns utredningsinstitut (HUI).; O'Dell, Tom (red.). (2002). sid. 33 *Upplevelsens materialitet.* Lund: Studentlitteratur.

⁵ Mossberg, Lena. (2003). sid. 13ff *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.

individspecifik, där inte bara funktionella utan även känslomässiga behov ska tillfredställas.⁶ Det är centralt att uppmärksamma att upplevelser inte uppstår av sig självt utan att människor investerar tid och pengar i sökandet efter dem och att företag lägger ner stora ansträngningar i att paketera och sälja dem. De flesta upplevelser styrs, iscensätts, produceras, konsumeras och marknadsförs av företag.⁷ Många faktorer som samhällsförändringar, ändrade konsumtionsmönster och efterfrågan har banat väg för framväxten av spa-industrin.⁸

Grönroos menar att tjänster i grund och botten handlar om relationer mellan kunder och personal. Det räcker inte med välfungerande relationer för att få en kund lojal men han anser att den utgör en central del av lojalitetsskapandet. Loyal kunder är vanligtvis lönsamma och att vårda kundrelationerna är en grundprincip.⁹ Många marknader visar sig idag vara mogna och det blir allt svårare att hitta nya kunder. Grönroos påvisar att det är relevant att arbeta för att befintliga kunder ska stanna kvar i företaget då de har en positiv inverkan på lönsamheten. Det kan vara både dyrt och svårt att hitta nya kunder för att ersätta de som gått förlorade.¹⁰

1.3 Spa

För att erhålla en större förståelse för spa-industrins specifika karakteristik följer nedan en beskrivning som behandlar hur spa vuxit fram och vad denna bransch inbegriper idag. Ursprungligen är Spa namnet på en belgisk kurort som grundades under romartiden kring naturliga varmvattenkällor. När människor under 1600-talet insåg att vatten kunde användas invärtes för medicinskt bruk, blomstrade de gamla badorterna upp på nytt. Spa blev under denna tid en av många europeiska badorter, berömt för sitt behagliga societetsliv, sitt starka järnhaltiga vatten och sin inriktning för hälsosamt leverne. I Sverige uppfördes kurorter som Loka Brunn och Ramlösa Brunn som erbjöd friskt mineralvatten i kombination med hälsobringande promenader, vila, umgänge samt diverse olika bad och kroppsinspackningar.¹¹

Spa började användas som ett ord i det engelska språket och kom att betyda kurort eller hälsokälla. Under 1980-talet växte intresset i Kalifornien för hur nutidsmänniskan mår och lever och ordet spa lyftes då fram på nytt och fick en ny innebörd. Det kom att betyda läran

⁶ Aléx, Peder (red.) & Söderberg, Johan (red.). (2001). sid. 75 *Förbjudna njutningar*. Stockholms Universitet: Ekonomisk - Historiska institutionen.; Mossberg, L. (2003). sid. 47

⁷ O'Dell, T. (2002). sid. 13, 21

⁸ Swanberg, Lena Katarina. (1998). sid. 2ff *Spa*. Stockholm: Rasters Förlag.

⁹ Grönroos, C. (2002). sid. 19

¹⁰ Ibid. sid. 34f

¹¹ Swanberg, L. K. (1998). sid. 6

om människans behov i kombination med en mångtusenårig historia full av vatten, mineraler, oljor, leror och beröring som syftar till välbefinnande. Från Kalifornien har intresset för ett mer balanserat liv sedan spritts över västvärlden.¹²

Svenska moderna spa har många inslag från de äldre spa-anläggningarna med massage, bad och kroppsinspackningar. Branschen har dock expanderat sitt verksamhetsområde och många företag har idag behandlingar som exempelvis ansiktsbehandling, hårklippning och rynkreduceringsbehandlingar som traditionellt gjorts på skönhetsalonger, frisörsalonger samt kliniker. Det finns idag en mängd olika typer av så kallade day-spa som erbjuder en mängd olika behandlingar men ingen möjlighet till kost och logi.¹³

Skönhetsmarknaden vilken inkluderar spa, skönhetsalonger och kosmetikaförsäljning har en stark tillväxt, inte bara i Sverige utan i hela världen. Den ökar i snitt med fem procent om året och har gjort så de senaste 20 åren och har en tillväxthastighet som är fyra gånger högre än vad försäljning av mat har.¹⁴ Spa är ett internationellt gångbart begrepp som visat sig vara en lönsam affärsidé och anläggningar finns i stora delar av världen. Det finns flera internationella samarbetsorgan såsom exempelvis Cidesco som bland annat arbetar med gemensam certifiering av olika spa-utbildningar.¹⁵

Spa i modern mening står på fyra hörnstenar; träning, avspänning, kost och behandling.¹⁶ Spa-kulturen bygger på den gamla holistiska tanken om att inte se människan enbart som en kropp eller själ utan som en varelse med kropp och själ i ett. Den grundläggande tanken med spa är att den som vill må riktigt bra ska se till att skapa en balans i sitt liv. I den svenska moderna spa-kulturen är det bättre hälsa och ökat välbefinnande som är målet.¹⁷

Ordet spa i sin moderna mening utvecklades under 1990-talet. Det används allt flitigare, både på de återuppväckta kuranläggningarna och på traditionsrika bad som Sturebadet i Stockholm, på nya konferensanläggningar där bad och behandlingar erbjuds som en del av vistelsen samt för skönhetsalonger som i liten skala erbjuder exempelvis örtbad och aromaterapi.¹⁸ Ordet spa

¹² Swanberg, L. K. (1998). sid. 7

¹³ www.alltomspa.se access 2005-04-13

¹⁴ Ljung, Susanne. (2002). sid. 78 *Susanne Ljungs stora bok om skönhet*. Stockholm: Ordupplaget Fakta & Flärd.

¹⁵ Ibid. sid. 13; www.cidescos.com access 2005-04-21

¹⁶ www.alltomspa.se/ccms.asp?pageID=69 access 2005-04-24

¹⁷ Ljung, S. (2002). sid. 11ff

¹⁸ Ibid. sid. 16

är oskyddat som varumärke och begreppet kan därför fritt utnyttjas i kommersiella syften. Spa-verksamheter behöver då följaktligen inte bygga på de fyra hörnstenar som nämndes tidigare.¹⁹

Vi kommer att i uppsatsen använda oss av ordet Spa som ett samlingsnamn för spa-anläggningar, day-spa-salonger och skönhetsalonger. Med Spa-industri avses den bransch där spa-verksamheter verkar, vilken omfattar skönhetsalonger och spa-salonger som utför diverse ansikts- och kroppsbehandlingar. Spa-terapeut avser den personal som utför behandlingar på spa-salonger. Personalen är vanligtvis utbildad till antingen massör, hudterapeut eller spa-terapeut och utför diverse behandlingar av ansikte och kropp.²⁰

1.4 Problembeskrivning

Med utgångspunkt i litteratur gör vi antagandet att service- och tjänstesektorn kommer att fortsätta öka. Tjänsters egenskaper skiljer sig i många avseenden från de egenskaper som fysiska produkter besitter. Då den immateriella produkten, spa-tjänsten ofta produceras samtidigt som den konsumeras och påverkas av både kund och personal försvårar detta en garanti av upplevelsen och säkerställandet av kvalitet.

Spa-företag försöker möta efterfrågan på alltmer individuella behov av avkoppling och upplevelser. Varje individs förväntningar kan skilja sig åt beroende på preferenser som kan relateras till olika personliga, sociala, kulturella och psykologiska faktorer. Dessa olika preferenser bidrar till att problem kan uppstå gällande hur företaget ska kunna tillmötesgå och tillfredsställa specifika kunders behov.

Vi är av åsikten att även då spa-företag verkar kunna tillfredsställa kundens behov tycker vi oss kunna se en tendens att kunders lojalitet snarare är bunden till personalen än till spa-salongen i sig. Det kan vara den enskilde medarbetarens del i att skapa relation till kunden som är avgörande för sanningens ögonblick vilket därmed blir förödande för spa-företaget ur ett managementperspektiv. Det finns flera forskare som hävdar att en nödvändighet för att knyta till sig lojala kunder är att även personalen är lojal gentemot företaget. Vi anser oss, genom egna erfarenheter, kunna urskilja tendenser till att personalörligheten är hög. Inom spa-branschen innebär det paradoxalt nog att företagen skulle förlora på de eventuella relationer som deras personal utvecklar till kunderna.

¹⁹ www.alltomspa.se access 2005-05-17

²⁰ www.shr.nu access 2005-04-22

De frågeställningar som kommer att behandlas i denna undersökning är följande:

Spelar personalens agerande en avgörande roll för huruvida kunden återkommer till spa-salongen?

Hur bör företaget förhålla sig till endera utfall?

Vårt syfte är att via analys av empiri och teori slutligen kunna redogöra för de faktiska följderna av spa-medarbetares bemötande och agerande. Genom detta förfarande önskar vi kunna väcka tankar kring den diskrepans som eventuellt finns mellan önskade och faktiska förutsättningar gällande lojalitet inom spa-industrin.

1.5 Disposition

Nedan presenteras en disposition för uppsatsen. Varje kapitel kommer att börja med en avsiktsförklarande redovisning om vad kapitlet kommer att behandla.

I kapitel 2 tydliggör vi den arbetsprocess under vilken uppsatsen växt fram. Metodavsnittet behandlar det urvalsförfarande samt den metodik som använts för de genomförda empiriska undersökningarna. Vi redovisar även för de metodproblem vi erfarit under uppsatsens utformning. Kapitlets syfte är att öppet redogöra för hur de metoder vi använt oss av påverkat det slutliga resultatet.

Kapitel 3 är en redogörelse för vår teoretiska referensram. Den skildrar olika forskares skilda perspektiv gällande bland annat tjänster och service samt sambandet mellan personalens roll i tjänstemötet och kundens lojalitet. Vi preciserar även de nyckelbegrepp vi avser använda oss av i analysen.

I kapitel 4 presenteras den analys som utmynnat ur våra empiriska och teoretiska erfarenheter och kunskaper. Analysen grundas på de intervjuer vi genomfört med spa-företag och spa-kunder samt de frågeformulär som distribuerats till ett större antal kunder.

Kapitel 5 inleds med de slutsatser som dragits utifrån analysen. Här sammanbinds de empiriska resultaten med teorin och varav detta leder fram till ett besvarande av vår frågeställning. Sedermera följer en diskussion samt reflektioner över de tolkningar som gjorts i kapitel 4.

2. Metod

Detta kapitel inleds med en beskrivning av vårt val av forsknings- och undersökningsansats. Vi redovisar sedermera för vår arbetsprocess som primärt innefattat materialinsamling och urvalsförfarande och sekundärt litteraturforskning. En beskrivning av vilka metoder som använts och varför de valts följer. Slutligen behandlas de metodproblem som uppstått under uppsatsens framställning.

2.1 Forskningsansats

Metodläran är normativ vilket innebär att den anger regler och normer för tillvägagångssättet för att nå uppsatta mål.²¹ Forskningsansatsen kan diskuteras med hjälp av två olika begreppspar, deduktion och induktion samt kvalitativa och kvantitativa metoder.²² Vid ett deduktivt angreppssätt utgår forskaren från litteraturstudier och skapar modeller eller teorier som sedan testas empiriskt. Deduktiva slutsatser innebär att utifrån generella principer dra slutsatser om enskilda händelser. Vid det induktiva angreppssättet utgår forskaren från empirin och försöker utifrån denna dra generella slutsatser.²³

Angreppssättet i denna uppsats är induktivt då vi utgått ifrån ett empiriskt material och jämfört detta med teorin. Analysen har legat till grund för de slutsatser som därefter dragits. Vi har jämfört den insamlade empirin med de olika teorier som presenteras i uppsatsens teoriavsnitt. Genom detta tillvägagångssätt har vi velat klargöra om det finns någon samhörighet mellan empiri och teori eller om vår empiri uppvisar något som skiljer sig ifrån teorierna. Vi anser oss genom den induktiva metoden kunna vara mer öppna för ny empiri och nya insikter än om vi valt det deduktiva angreppssättet då vi varit styrda av befintliga teorier.

Metoder kan indelas i två olika tillvägagångssätt; kvalitativa och kvantitativa metoder. Den viktigaste skillnaden dessa emellan är hur siffror och statistik används. Kvalitativa metoder har ett förstående syfte och en liten grad av formalisering. Det centrala i denna metod är möjligheten att kunna skapa en djupare förståelse av det problem som undersöks.²⁴ Den erhållna kunskapen är primärt av en förstående och inte av en förklarande natur. Kvantitativa metoder är mer strukturerade och formaliserade samt präglade av kontroll. Denna metod

²¹ Andersen, Ib. (1998). sid. 13 *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

²² Eriksson, Lars Torsten & Weidersheim-Paul, Finn. (1999). sid. 198f *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

²³ Andersen, I. (1998). sid. 128f

används ofta inom den naturvetenskapliga forskningen i syfte att bearbeta matematiskt och statistiskt material. Det primära kunskapsyttet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen.²⁵

Vi har använt oss av en kvalitativt präglad metod genom djupintervjuer för att insamla data från spa-besökare och spa-ansvariga. Vidare har vi utformat ett frågeformulär som ett komplement till vårt kvalitativa angreppssätt, med både öppna och slutna frågor som distribuerats till spa-besökare.

2.2 Undersökningsansats

Ansatsen i en undersökning beror på typ av problemställning. Det finns olika typer av undersökningsansatser som exempelvis survey, experiment och fallstudier.²⁶ En surveyundersökning är en beskrivande eller förklarande undersökning av intervjuer eller enkättyp som är baserad på ett representativt urval. Denna typ av undersökning har till syfte att kunna generalisera resultaten till hela populationen.²⁷ Denna ansats används vanligen vid attitydundersökningar och marknadsundersökningar. Surveystudien kan bland annat beskriva samband mellan olika fenomen men den möjliggör även att utpeka sannolika orsakssamband utan att testa dem.²⁸ Ett experiment är en studie som jämför individer som utsätts för någon form av förändring i sin miljö. Resultaten jämförs för att se om förändringen i miljön är orsaken till resultatet. Fallstudier är av kvalitativ karaktär där ett fåtal undersökningsenheter studeras ingående för att erhålla en djupare förståelse. Fallstudien är vanlig vid undersökningar av sociala delsystem som institutioner och organisationer.²⁹

Vi har valt att använda oss av survey, då vi anser oss nå ett representativt urval av spa-besökare genom kundintervjuer samt distribuering av frågeformulär på fyra olika spa-salonger. Survey anser vi vara en effektiv metod då denna tillhandahåller oss möjlighet att nå ut till flera kunder.

²⁴ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (red.). (1987). sid. 41f *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

²⁵ Andersen, I. (1998). sid. 31f

²⁶ Patel, R. & Tebelius, B. (1987). sid. 52

²⁷ Bryman, Alan. (2002). sid. 101 *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.; Patel, R. & Tebelius, B. (1987). sid. 61

²⁸ Andersen, I. (1998). sid. 125

²⁹ Ibid. sid. 128f

2.3 Undersökningens tillvägagångssätt

Andersen menar att alla arbeten måste påbörjas genom att alla forskare är införstådda med uppsatsens syfte och mål. En bra strategi är då att sammanställa en plan som ska följas under arbetsprocessen, annars är risken större att det uppstår metodproblem under arbetets gång.³⁰ Innan själva undersökningen kunde påbörjas diskuterades vilket område vi ville undersöka, vad inom detta valda område som vi fann intressant samt hur detta skulle undersökas. Redan initialt var vi överens om att vi ville skriva inom service managementområdet. Samtliga fann vi den typen av tjänst som karakteriseras av fysisk kontakt och intimitet emellan kund och personal som intressant. Vi valde att avgränsa undersökningen till spa-industrin vars tjänster just exemplifierar och tillhandahåller denna form av fysiska närhet. Därefter utvecklades en problemformulering och frågeställning. Problemformulering och frågeställning uppkom utifrån de diskussioner vi fört kring ämnesområdet. Utifrån det har vi sedermera valt att smala av vår frågeställning och vårt problemområde.

Vi har utformat våra intervjuguider utifrån tratt-tekniken, vilken innebär att vi började med stora öppna frågor för att senare övergå till mer specifika frågor. Detta gjorde vi för att motivera och aktivera intervjupersonen då denne fick möjlighet att prata fritt till en början. Andersen menar att reflektioner kring metodval ofta leder till en insikt att den problemformulering som först formulerades visar sig vara för oklar och oprecis.³¹ Vi kom vid vår första handledning till insikt att vår ursprungliga problemformulering och frågeställning var alltför omfattande och ospecifik, vilket resulterade i att uppsatsens syfte fick revideras. Vi hade vid denna tidpunkt redan genomfört två intervjuer med två olika spa-ansvariga. Båda dessa informanter hade då självmant fört på tal att de ansåg att spa-kundernas bristande lojalitet mot respektive spa-salong var ett dilemma. Denna nyfunna empiri bistod oss till att smala av vårt syfte och resulterade i uppsatsens nuvarande och slutgiltiga syfte och frågeställning. Frågeformuläret var vid denna tidpunkt redan utformat och distribuerat i 220 exemplar. Detta var formulerat för att undersöka vårt tidigare syfte, hur service och kvalitet kan utvecklas för att möta olika kunders förväntningar.

³⁰ Andersen, I. (1998). sid. 38

³¹ Ibid. sid. 42

2.4 Urval

Det finns olika sätt att gå tillväga när det gäller urval beroende på vad som är relevant för den givna undersökningen.³² Forskningsresultat ska vara så generella som möjligt, om en grupp av människor studeras ska gärna resultaten kunna generaliseras till alla andra människor som kan betraktas som jämförbara med den undersökta gruppen. På detta sätt studeras inte en hel population utan enbart ett statistiskt urval för att sedermera generaliseras.³³

2.4.1 Urval Intervjuer

Vårt urval av spa-salonger vars spa-ansvariga eller ägare vi intervjuat grundar sig i olika faktorer. Först och främst beror urvalet på geografiska variabler, i detta fall Helsingborgs kommun, vilket gjordes av praktiska skäl då detta val sparar resurser både i form av tid och i pengar. Främst beror dock detta geografiska urval på att vi vill kunna jämföra de olika spa-salongerna vilket underlättas av att marknadsförutsättningarna är likartade. Urvalet beror även på visat intresse från företagens sida att delta i undersökningen. Vi började initialt med att kontakta samtliga spa-företag inom Helsingborgs kommun som vi lokaliserade via Gula sidorna på Internet eller via Helsingborgs kommuns telefonkatalog. Vi kontaktade företagen via e-post där vi kortfattat berättade om oss själva och vårt syfte med undersökningen och med kommande uppsats. De tillfrågades om huruvida de kunde tänka sig att delta i denna undersökning genom att bistå med en intervju som beräknades ta en timme. Detta tillvägagångssätt visade sig inte vara speciellt framgångsrikt då vi endast fick gensvar från två företag som visade intresse. Vi beslöt oss då för att ringa till de olika spa-salongerna vilket resulterade i ett betydligt högre gensvar. På så vis lyckades vi intressera ytterligare fyra företag. Ett sjunde spa-företag fick vi kontakt med genom att vi gick till den aktuella spa-salongen och presenterade oss själva och syftet med vår uppsats.

Vårt urval av de kunder som vi intervjuat grundar sig på frågeformulären som genomförts med spa-besökare. Anledningen till att vi valt att genomföra intervjuer med spa-besökare beror på att vi, efter att ha sammanställt frågeformulären, uppfattade att vi saknade tillgång till ytterligare ingående, utförligare och förtydligande åsikter kring spa-besökarens uppfattningar kring personalens roll och dennes inverkan på kundlojalitet. Frågeformulären åskådliggjorde att flertalet spa-besökare var kvinnor och att åldersfördelningen var spridd och relativt jämt

³² Ibid. sid. 122

³³ Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994). sid.91 *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

fördelad mellan 16 och 55 år. Vi insåg att vi inte skulle få tillgång till kunder via företagens databas eller att på annat fördelaktigt sätt nå representativa kunder direkt förknippade med företagen. Därför valde vi att intervjua människor i vår bekantskapskrets som överensstämde med den beskrivningen av kunder vi kunnat utläsa ur frågeformulären.

2.4.2 Urval Frågeformulär

Vårt urval av kunder som deltagit genom att fylla i frågeformuläret är baserat på vilken spa-salong de besökt. Därutöver behöver kunderna inte ha mer gemensamt. 220 frågeformulär har distribuerats via fyra stycken olika spa som samtliga medverkat i undersökningen genom att bistå med en intervju. Vi frågade samtliga sju företag om de var intresserade att lämna ut vårt frågeformulär till sina kunder medan de väntar på sin behandling. Vilka kunder som fyllt i frågeformulären har varit utanför vår kontroll. Vi valde att distribuera frågeformulären på detta sätt dels för att spara tid och dels för att vi inte äger tillgång till något kundregister. Ytterligare ett skäl till att vi inte själva delat ut frågeformulären till väntande kunder på respektive salong är att spa-salongerna inte ansett detta vara ett bra alternativ. Vi tror även att kunderna känner sig mer bekväma på detta sätt då de erhåller en större upplevd anonymitet. Somliga spa-ansvariga har visat större intresse för undersökningen än andra vilket medfört att mängden utdelade och därmed ifyllda frågeformulär från de olika spa-salongerna har varierat från 30 upp till 80 stycken.

2.5 Datainsamlingsmetod

Data för en undersökning kan vara av olika slag. Primärdata är data som inte är insamlat utan måste samlas in av forskaren själv.³⁴ Data kan erhållas genom olika tillvägagångssätt, exempelvis genom dokument, observationer, personliga intervjuer eller enkäter. Beteckningen dokument används för information som nedtecknats eller tryckts som exempelvis filmer, bandupptagningar eller fotografier. Dokument kan användas för att besvara frågeställningar kring faktiska förhållanden, som individers upplevelser.³⁵ Observation innebär att beteenden och skeenden studeras i ett naturligt sammanhang i samma stund som de inträffar. Observationen är oberoende av förmågan av verbal kommunikation och av individers villighet att lämna information.³⁶ Vid en personlig intervju träffas intervjuare och informant för att föra en dialog. Intervjuaren kan generera värdefull data om denne lyckas formulera

³⁴ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). s 63f

³⁵ Patel, R. & Tebelius, B. (1987). sid. 83f

³⁶ Ibid. sid. 93f

frågeställningarna väl och får informanten att uttrycka sig klart och tydligt. Intervjun är en värdefull datainsamlingsmetod då intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor.³⁷ En enkät är en skriftlig sammanställning av öppna och eller slutna frågor där respondenten får fylla i på förhand givna svarsalternativ eller får svara på frågorna med egna ord. Enkäter är ett effektivt verktyg för att samla in data från ett flertal individer. Den kan skickas via post, genomföras per telefon, uppläsas samt ifyllas av intervjuaren eller läsas och fyllas i själv av respondenten.³⁸ Sekundärdata är redan insamlat material som dokumenterats av andra forskare.³⁹

2.5.1 Metodval

Ett kvalitativt angreppssätt avser ofta uteslutande intervjuer. Kvalitativa intervjuer kan vara löst strukturerade och öppna för vad informanten anser vara relevant att tala om. Detta påverkas av informantens erfarenheter, kunskaper, föreställningar och intryck.⁴⁰ Det är viktigt att frågorna på förhand är givna, både gällande vilka frågor som ska ställas och hur de ska formuleras för att alla informanter ska erhålla samma frågor.⁴¹ Vid en intervju bör man enligt Holme och Solvang använda en bandspelare så att utvunnet material sedermera kan transkriberas.⁴² Därmed kan det material som sedan anses vara relevant för uppsatsen lättare hanteras och bearbetas.

En kvantitativ metod är enkäter, bestående av ett frågeformulär som utdelas till ett större antal personer.⁴³ Detta tillvägagångssätt är ett enklare, billigare och mindre tidskrävande sätt att insamla empiri på än genom intervjuer. Andra fördelar är att känsliga frågor kan ställas då undersökningen är anonym, olika bilder och skalor kan visas samt att svarspersonen genom detta tillvägagångssätt inte påverkas av intervjuaren. Det går att nå många personer genom enkäter och de svar som erhålls är från början skriftliga och därmed lättare att bearbeta. Likadana utformade enkäter garanterar att alla svarspersoner erhåller samma frågor och detta medför att det är lättare att jämföra de inkomna svaren. Enligt Ejvegård är enkäter lämpliga att använda vid en utfrågning av allmänheten och när syftet är att undersöka attityder och åsikter.⁴⁴

³⁷ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). sid. 99ff *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

³⁸ Andersen, I. (1998). sid. 163ff

³⁹ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). s. 63f

⁴⁰ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). sid. 82 *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund:

⁴¹ Ejvegård, Rolf. (2003). sid. 49 *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

⁴² Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). sid. 108

⁴³ Ejvegård, R. (2003). sid. 48

⁴⁴ Ibid. sid. 53f

2.5.1.1 Intervju med spa-ansvariga

Samtliga informanter är spa-ansvariga. Fem av sju informanter har någon form av spa-terapeututbildning och deltar till viss del själva i den dagliga verksamheten genom att utföra behandlingar. De övriga två har tidigare varit aktiva inom andra branscher och är utbildade inom ekonomi. Vi har genomfört sex djupintervjuer och samtliga informanter har tillfrågats om de tillåter att vi spelar in denna. Vi tilläts att spela in vid fem av dessa tillfällen. Vid ett intervjutillfälle avböjde respondenten vilket vi anser måste respekteras. Vi försökte uppväga detta med noggranna anteckningar. Vi har även genomfört en telefonintervju med ett sjunde spa och då behandlades endast ett urval av frågorna i intervjuguiden. Denna intervju uppgick till 20 minuter och även denna bandades och transkriberades. Anledningen till att intervjun genomfördes via telefon var att informanten inte ansåg sig att ha tillräckligt med tid att avsätta för en personlig intervju. Vi har även försäkrat samtliga informanter som deltagit i undersökningen full anonymitet. Detta anser vi bidragit till att informanterna varit mer sanningsenliga och öppna. Samtliga informanter har innan intervjutillfället blivit informerade om uppsatsens syfte. Anledningen till djupintervjuer som metodval är att vi eftersökte information som vi inte anser vara kvantifierbar då vår avsikt var att erhålla en djupare förståelse för det område vi undersöker. Då vår forskningsansats varit induktiv har vi velat utvinna informanternas reella åsikter och tankar.

Fem av intervjuerna har genomförts i respektive spa-företags lokaler. Den sjätte genomfördes på ett café i Helsingborg. Tiden för intervjuerna har varierat mellan 50 minuter och drygt en och en halv timme och nästintill samma frågor och ämnen har behandlats vid dessa tillfällen. De frågor som diskuterades rörde främst spa-industrins struktur samt de olika företagen syn, uppfattning och erfarenheter kring kundlojalitet. Anledningen till att intervjuerna tagit olika lång tid tror vi beror på informanternas benägenhet och intresse att delta i undersökningen samt hur mycket tid de ansett sig ha till sitt förfogande vid given tidpunkt för intervju.

Vid samtliga intervjuer har vi, utöver informanten, varit två intervjuare närvarande. Vid intervjutillfällen har en varit intervjuansvarig och då ställt merparten av frågorna medan den andra personen genomfört ingående anteckningar, om tekniska missöden skulle uppstå samt observerat icke-verbala reaktioner hos respondenten. Vi har inte uppfattat att någon av informanterna känt sig hämmade av att de blivit inspelade.

2.5.1.2 Intervju med spa-besökare

För att utvinna en mer uttömmande bild av hur kunder uppfattar spa-besök samt få svar på de följdfrågor som väcktes av frågeformulären valde vi att genomföra fyra kundintervjuer. Under intervjuerna behandlas frågor som främst rörde vilka kriterier och faktorer informanterna tar hänsyn till vid val av spa-salong samt dennes benägenhet att vara lojal och mot vad eller vem denna lojalitet riktas emot. Tre av intervjuerna har genomförts i informanternas hemmamiljö i syfte att få dem att känna sig naturliga och bekväma. Den fjärde intervjun ägde rum på ett café i Helsingborg på informantens begäran. Alla informanter accepterade och verkade komfortabla med att intervjuerna inspelades. Vid intervjusituationerna har endast en intervjuperson medverkat vilket vi uppfattade skapade en mer intim och förtroligt samtalsmiljö. Samtliga informanter har innan intervjun upplysts om uppsatsens syfte. Intervjuerna varierade i tid mellan 20 och 30 minuter. Detta tros bero på informanternas skilda erfarenheter och erfarenhetsgrad kring spa-besök. Vi är medvetna om betydelsen av hur viktigt det är med att utlova anonymitet och vi meddelade alla informanter att de erhöll anonymitet. Vår intervjuguide är relativt löst strukturerad och informanterna fick i stor grad själva tala om deras erfarenheter, kunskaper, föreställningar och intryck.

2.5.1.3 Intervjuteknik

Vi har försökt att få intervjuerna att likna en vardaglig företeelse och framlocka ett så ordinärt samtal som möjligt då vi är medvetna om hur lätt forskaren kan styra informanterna. Vi har inte varit slaviskt bundna till intervjuguiderna utan låtit informanterna i största möjliga mån själva utforma sina tankar och åsikter på ett naturligt sätt. Vi har använt oss av olika tekniker för att få informanterna att förtydliga sina svar eller att utveckla dem. Dessa har varit korta uttryck av förståelse som jaha, det var intressant och så vidare. En annan teknik som använts är summeringstekniken, vilket givit informanten möjlighet att korrigera det som uttryckts likväl som det då givits en möjlighet till en vidareutveckling av svaret. Vi har även vid ett fåtal tillfällen använt oss av tystnad för att få informanterna att utveckla sina svar.

Efter intervjutillfällena har samtliga intervjuer som inspelats, tio av elva stycken, transkriberats. Vi har valt att genomföra utförliga transkriberingar där samtliga ljud och läten i omgivningen och från de närvarande vid intervjuerna har noterats vid transkriberingen. Vi anser detta ge en mer trovärdig och verklig bild av det sammanhang som intervjusvaren förekom i.

2.5.1.4 Frågeformulär

Vi har utfört en frågeformulärsundersökning bland spa-besökare. Vi har valt att benämna formulären som frågeformulär istället för enkäter då dessa inte avser att fylla någon statistisk funktion och vår fokus istället varit på att urskilja tendenser och attityder av en mer deskriptiv karaktär snarare än ett statistiskt säkerställande. Anledningen till detta metodförfarande är att vi på detta sätt nått ett stort antal spa-besökare på relativt kort tid. Syftet med frågeformulärsundersökningen är även att utläsa om den empiri som framkommit genom intervjuerna med spa-ansvariga stämmer överens med kundernas åsikter. Vi anser denna metod vara lämpad då syftet varit mer av en kvalitativ karaktär; att utläsa attityder och åsikter gällande kundlojalitet gentemot personal såväl som företag. De kunder som fyllt i frågeformulären har varit anonyma och de har inte blivit påverkade av en intervjuare vilket vi tror medverkar till att frambringa ärligare svar. 220 frågeformulär har distribuerats via fyra av de sju spa som vi intervjuat. Samtliga sju spa-ansvariga som medverkat på intervjuer har tillfrågats om de ville delta, varav tre avböjde. Som tack för hjälpen för att de medverkat har dessa spa fått löfte om att ta del av den sammanställning som gjorts av frågeformuläret, både för spa-salongerna sammanslaget samt för de enskilda resultaten.

Frågeformulären har funnits att tillgå i respektive väntrum eller liknande där kunderna väntar innan behandlingen påbörjas. För att kunderna skulle känna sig bekväma att svara sanningsenligt och inte vara oroliga att spa-salongen skulle ta del av deras svar bifogades ett förslutningsbart kuvert till varje frågeformulär. Efter utlämnandet av frågeformulären har vi inte haft någon kontroll över vilka kunder som fyllt i dessa. Frågeformulären har funnits att tillgå på respektive spa-salong i cirka två veckor.

När frågeformuläret utformades tog vi stor hänsyn till att det skulle se tilltalande ut och vara enkelt och lättöverskådligt utformat då detta ökar svarsfrekvensen. Vi arbetade grundligt igenom frågeformuläret innan den distribuerades och vi försökte skapa tydliga frågor som inte var ledande. Frågeformuläret testades innan distribueringen genom att låta en anställd inom branschen delge oss sina åsikter och förslag till förbättringar. Vi har även testat frågeformuläret på presumtiva spa-besökare i vår omgivning. Dessa tester har utförts för att kontrollera att frågorna var tydliga och lättförståeliga samt att de inte skulle missförstås. Frågeformuläret inleds med generella frågor och avslutas med mer specifika. Då vi utformat frågeformuläret i ett mer

kvalitativt än kvantitativt syfte utformade vi ett antal öppna tydligt formulerade frågor för att så många svarspersoner som möjligt skulle ta sig tid att svara. Ordningsföljden har vi försökt att utforma så logisk som möjligt och på så sätt få frågeformuläret lättöverskådlig för kunden. Avslutningsvis ställdes enkla frågor rörande kön, ålder och inkomst. De slutna frågorna innefattar en rangordning från ett till fem samt frågor med en gradering utefter en sjugradig skala. Vi valde att använda en sjugradigskala då vår utgångspunkt är av en mer kvalitativ natur och för att svarspersonerna skulle uppfatta antalet svarsalternativ som tillfredställande för att inte avstå ifrån att svara, på grund av att inget svarsalternativ passade dem. De öppna frågorna är utformade så att de ska ge svarspersonen möjlighet att fritt komma med tankar och åsikter, med syfte att komplettera de slutna frågorna. Av 220 utlämnade frågeformulär erhöll vi 172 stycken ifyllda när dessa samlades in från spa-salongerna vilket är ett bortfall på 48 stycken, ungefär 28 procent. Det interna bortfallet, det vill säga då en eller flera frågor inte besvarats, var relativt litet och de frågor som inte besvarats var nästan uteslutande de öppna frågorna. Samtliga 172 frågeformulär har sedermera sammanställts. Underlaget har använts för att urskilja både generella och individuella tendenser, åsikter och uppfattningar. Materialet har därefter använts i redovisning av empiri, analys samt i slutsatsavsnittet.

2.5.2 Litteraturstudie

Vår forskningsansats är induktiv och vi har utgått ifrån den empiri som insamlats. Efter att empirin sammanställts har vi sökt litteratur som behandlar de problemområden som vi valt att arbeta med. För att orientera och underlätta för läsaren har vi använt oss av mer elementär litteratur i inledningskapitlet samt i teoriavsnittets upptakt. Vi har jämfört den insamlade empirin med de olika teorier som presenteras i uppsatsens teoriavsnitt. Genom detta tillvägagångssätt har vi velat klargöra om det finns någon samhörighet mellan empiri och teori eller om vår empiri uppvisar något som skiljer sig ifrån teorierna. Vi har använt oss av en del litteratur som förekommit under tidigare kurser på Service Management-programmet. Vi har även använt oss av databaserna Libris, Lovisa, Helsingborgs stadsbiblioteks mediekatalog, Mediarkivet samt Elin för att hitta relevanta böcker och artiklar. De sökord vi främst använt oss av är kundlojalitet, kundtillfredsställelse, lojalitet, service, tjänst, personal, co-worker, customer loyalty, customer retention och service management.

2.6 Analysförfarande

Vi har analyserat vårt intervjumaterial genom en helhetsanalys, främst då denna analysmetod stödjer att intervjuerna och intervjusvaren tolkas i det sammanhang som de gjorts. Vi har beaktat helheten i den insamlade informationen och därefter valt ut vissa teman och

problemområden som vi främst arbetat med. När vi läst igenom kundintervjuerna och de intervjuer som gjorts med spa-ansvariga fann vi vissa återkommande teman och vissa motsägande påstående som vi upplevde som intressanta. Vi konkretiserade sedermera dessa problemområden och har sedan gått tillbaka till intervjumaterialet och analyserat de delar som varit relevanta för valda problemområden. Vid vissa yttranden ur intervjumaterialet har vi gjort djupare tolkningar, medan vi vid andra har tolkat mängden av uttalanden som kan ge intryck av en viss attityd gentemot ett fenomen.

Vi har analyserat frågeformulären för hand vilket innebär att vi för varje enskild fråga sammanräknat svaren. Vi har skapat ett branschunderlag och ett underlag för varje enskild spa-salong. Underlaget har beaktats och noggrant lästs igenom och vi har ur detta letat efter relevant information som hjälper oss att kunna svara på vår frågeställning. När vi funnit intressanta samband har vi gått tillbaka och tittat närmre på detta, för att urskilja generella tendenser och skiftningar. Den främsta anledningen till att vi valt detta okomplicerade sammanställningsförfarande är att vi uppfattar frågeformuläret som ett komplement till våra kvalitativa metoder. På grund av vårt begränsade underlag, 172 stycken ifyllda frågeformulär i kombination med vår huvudsakliga kvalitativa ansats, fann vi därmed det inte relevant att sammanställa materialet ur ett mer statistiskt perspektiv. Den empiri som utvunnits genom intervjuer och frågeformulär har använts som underlag för vår analys. Vi har jämfört den insamlade empirin med de olika teorier som presenteras i uppsatsens teoriavsnitt. Genom detta tillvägagångssätt har vi velat klargöra om det finns någon samhörighet mellan empiri och teori eller om vår empiri uppvisar något som särskiljer sig ifrån teorin.

2.7 Metodologisk problematisering

I en undersökning ska två begrepp beaktas som kan påverka noggrannheten av en undersökning. Forskaren måste veta att denne undersöker det som avses att undersökas, det vill säga att validiteten är hög. Forskaren måste också veta att undersökningen utförs på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att reliabiliteten är hög. Dessa två begrepp står i ett visst förhållande till varandra vilket innebär att forskaren inte enbart kan koncentrera sig på det ena och utesluta det andra. Patel och Davidson menar att om mätningen inte är tillförlitlig, hur ska då forskaren veta vad denne mäter, och för att veta vad som mäts så måste mätningen vara tillförlitlig.⁴⁵

⁴⁵ Patel, R. & Davidson, B. (1994). sid. 85

Reliabilitet anger tillförlitligheten och användbarheten av ett mätinstrument och måttenheten.⁴⁶ Med reliabilitet menas att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt. Hög reliabilitet erhålls då en företeelse mäts upprepade gånger med liknande resultat. Reliabilitet handlar om hur väl instrumentet motstår inflytande av olika slag. För att öka reliabiliteten kan två intervjuare medverka vid samma undersökning och om resultaten överensstämmer så ökar reliabiliteten. Ett annat sätt är att lagra verkligheten i form av inspelningar. På så sätt kan resultaten spelas upp så många gånger som det behövs för att försäkra sig om att allt är korrekt uppfattat.⁴⁷ Det finns flera olika metoder som kan användas för att testa ett frågeformulärs reliabilitet och validitet. Med validitet avses att verkligen mäta det som avses.⁴⁸ Det finns olika sätt att försöka säkerställa validiteten. Ett sätt är att låta någon utomstående som är insatt i problemområdet granska innehållet i instrumentet.⁴⁹ En följd av låg reliabilitet är att även validiteten blir låg. God reliabilitet är nödvändigt men inte tillräckligt för god validitet. Därmed kan ett material med mycket hög reliabilitet ändå sakna validitet.

För att öka reliabiliteten har vi undersökt spa-kunders lojalitet både genom frågeformulär och genom intervjuer för att på så sätt stärka giltigheten och tilliten till analys och slutsatser. För att relevant information inte skulle undgå deltog alltid två av författarna vid samtliga sex spa-intervjuer som skedde via personliga möten. Vidare inspelades samtliga utom en intervju med spa-ansvariga samt alla kundintervjuer och transkriberades omedelbart efter intervjutillfället medan minnet fortfarande var välbehållet. Vid samtliga intervjuer fördes även minnesanteckningar ifall något missöde skulle ske med den tekniska utrustningen. Vi försökte motverka intervjuareffekten genom att förhålla oss så neutrala som möjligt samt genom att vi tillät informanterna att till stor del styra samtalet och uppmuntrade dem att tala fritt. Vi har varit medvetna om att intervjuaren kan påverka informanten och få denne att både sympatisera eller att inta skeptisk inställning, vilket kan få respondenten att antingen instämma med intervjuaren eller att inta en mer utpräglad motsatt ståndpunkt än vad som under andra omständigheter vore fallet.

I analysen arbetade vi tre personer tillsammans för att minska intersubjektiviteten i tolkningen och vi var även uppmärksamma på eventuella påverkningsfaktorer som intervjuareffekter,

⁴⁶ Bryman, A. (2002). sid. 257f; Ejvegård, R. (2003). sid. 71f

⁴⁷ Patel, R. & Tebelius, B. (1987). sid. 73f

⁴⁸ Ejvegård, R. (2003). sid. 73.

⁴⁹ Patel, R. & Tebelius, B. (1987). sid. 72f

ledande frågor samt att intervjuuttalandena är kontextberoende. Vi har även testat båda intervjuguiderna innan intervjutillfällena på personer som är väl insatta inom området för att utröna huruvida frågorna var tydliga och möjliga att besvara. Inverkan av tidspress vid intervjutillfällena har även försökt minimeras genom att låta informanterna veta hur mycket tid de behövde avsätta. För att öka validiteten har vi genomfört personliga intervjuer vilka givit möjlighet att få mer relevant och djupgående information samt att ställa följdfrågor. Intervjuerna har även gett möjlighet till att improvisera, diskutera och förklara frågor under intervjuens gång vilket minskat risken för missuppfattningar. Vi har även försökt ge informanterna tid att fundera så att de kunnat leverera genomtänkta svar. Vi har testat frågeformuläret innan distribueringen genom att låta en anställd inom branschen samt presumtiva spa-besökare delge oss sina åsikter och förslag till förbättringar. Dessa tester har utförts för att kontrollera att frågorna var tydliga och lättförståeliga samt att de inte skulle missförstås.

2.7.1 Våra metodproblem

Fullgod reliabilitet är svår att uppnå vid en kvalitativ ansats, just på grund av olika tolkningar och intervjuareffekter. Vi har inte kunnat påverka vilka kunder som fyllt i frågeformuläret då dessa distribuerats till fyra olika spa företag. Detta kan påverka reliabiliteten då underlaget kan bli snedvridet. Då vi inte har kunnat påverka reliabiliteten i form av kundunderlaget samt att underlaget endast bestod av 172 ifyllda frågeformulär kan detta även ha påverkat validiteten negativt. Efter att vi utformat och distribuerat 220 frågeformulär kom uppsatsens syfte att ändras då vi valde en snävare formulering. Detta innebar att vi inte ansåg det vara möjligt att tillägga ett antal frågor som vi anser skulle kunnat vara relevanta för vår uppsats nuvarande syfte och frågeställning. Vi har till viss del ändå kunnat använda oss av materialet då flertalet frågor varit väsentliga eftersom dessa behandlat personalens roll i tjänstemötet. Vi har i analysen och slutsatsen beaktat underlagets begränsade omfattning, det faktum att vi inte kunnat påverka urvalet av kunder när frågeformuläret väl distribuerats samt att vissa delar i frågeformuläret inte varit relevanta. Därmed har vi inte dragit några definitiva slutsatser baserade på frågeformulärens svar utan endast använt underlaget för att urskilja generella tendenser. Vi har även i analysen beaktat den kritik som riktats mot att använda mer än en femgradig skala på frågeformulär då detta kan resultera i slumpsvar. Ytterligare en sak som kan ha påverkat reliabiliteten negativt är att vi sammanställt frågeformulärsresultatet för hand vilket vi i efterhand insett försvårat olika jämförelser.

Eftersom vi inte fått tillgång till spa-kunder via företagens kunddatabaser eller på något annat sätt kunnat nå representativa spa-besökare valde vi att intervjua informanter ur vår bekantskapskrets. Detta urval var dock representativt med det urval som utlästs i frågeformulären men detta förfarande kan ändå ha påverkat både validitet och reliabiliteten i negativ mening. I syfte att förminska denna negativa effekt valde vi att inte intervjua våra egna bekanta utan att byta informanter emellan oss så att vi inte hade en personlig relation till de vi intervjuade. En av elva informanter beviljade inte att bli inspelad under intervjutillfället vilket resulterade att intervjun nedskrivits förhand. Detta ger utrymme för minskad reliabilitet då relevant information kan ha undkommit eller misstolkats. En av kundintervjuerna samt en intervju med spa-ansvarig ägde rum på caféer vilket medfört att en mindre del av det inspelade materialet varit ohörbart på grund av bullernivån. Även detta kan ha inneburit att relevant information undkommit eller misstolkats. Samtliga kundintervjuer har genomförts med enbart en intervjuperson. För att motverka subjektiva tolkningar har sedan samtliga gruppmedlemmar lyssnat på samtliga inspelade intervjuer men det finns ändå en risk för subjektivitet och minskad reliabilitet. Vi anser dock att detta förfarande även varit positivt då det kan ha inneburit att respondenten inte känts sig i underläge av två intervjuare och att detta främjat en mer förtrolig samtalsmiljö. Slutligen kan validiteten ha påverkats negativt då de spa-ansvariga som intervjuats på respektive företag kan ha gett oss överdrivet positiva svar angående kundlojalitet eftersom de velat få sitt företag att framstå på bästa sätt. Desamma gäller även kundintervjuerna då även kunderna kan ha givit svar i syfte att framstå som bättre på något vis.

3. Teoretisk ram

I detta kapitel följer en redogörelse för vår teoretiska referensram vilken skildrar relevanta teorier och olika forskares skilda perspektiv kring dessa. Dessa teorier överskådar olika begrepp som ligger till grund för vår analys.

3.1 Service och tjänsters utmärkande karaktäristik

Att definiera orden service och tjänst är komplicerat då det finns många motstridiga åsikter om hur begreppen bör definieras.⁵⁰ Synonymt med ordet service är tjänst och definitionen av detta är att det är något som utförs för att betjäna kunder i syfte att tillgodose vissa behov. Det uppges också att tjänsten produceras, levereras och konsumeras samtidigt och kan följaktligen inte lagras eller transporteras.⁵¹ Ofta ses tjänster som dikotomi till varor i betydelsen att tjänster är allt som varor inte är. Ibland uttrycks dikotomin i termer som "Services is performances, not objects".⁵²

Lovelock, Vandermerwe och Lewis kategoriserar tjänster baserat på grad av kundkontakt och använder begreppen high, medium och low contact services. Han nämner vårdinrättningar och frisersalonger som exempel på företag som erbjuder high contact services då interaktionen emellan kund och personal är hög samt att kunden själv deltar i tjänstutförandet.⁵³ Grönroos klassificerar tjänster utifrån att de antingen är high-touch eller high-tech och huruvida de utförs kontinuerligt eller diskontinuerligt. Frisörer och hotell är exempel på branscher som erbjuder tjänster som kan betecknas som high-touch och diskontinuerliga. Tjänster som är high-touch karakteriseras av en hög personal interaktion i tjänstutförandet. Grönroos menar dock att även om tjänsterna kan definieras som high-touch omfattas de även av fysiska resurser som måste integreras i tjänsteprocessen på ett kundinriktat sätt. Diskontinuerliga tjänster innebär motsatsen till kontinuerliga tjänster vilka exempelvis kan vara regelbundna varuleveranser eller industristädning. Att en verksamhets tjänst anses som diskontinuerliga innebär en svårighet för företaget att skapa relationer som av kunden anses som värdefull. Grönroos menar att det, trots detta, ändå är lönsamt för företaget att satsa på en relationsstrategi för att kunna bibehålla befintliga kunder.⁵⁴

⁵⁰ Lindquist, Hans & Persson, Jan E. (1997). sid. 112 *Kundupplevd kvalitet i tjänstebranschen: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Studentlitteratur.

⁵¹ www.ne.se access 2005-04-28

⁵² Lindquist, H. & Persson J. E. (1997). sid. 131

⁵³ Lovelock, Christopher, Vandermerwe, Sandra & Lewis, Barbara. (1999). sid. 48ff *Services Marketing. A European Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.

⁵⁴ Grönroos, C. (2002). sid. 62f

Spa-tjänster omfattas till stor del av fysiskt vidrörande.⁵⁵ Fysisk beröring är ett kommunikationsmedel många människor upplever som något väldigt personligt.⁵⁶ Routasalo och Isola menar att beröring är en grundläggande del i det mänskliga beteendet och därför behöver människor såväl ta emot som att ge beröring till andra.⁵⁷ Det som särskiljer vissa tjänster ifrån andra är deras intima kontakt med producenten. Då specifika tjänster omfattar fysisk kontakt mellan producent och konsument delar kunden ofrånkomligen sin upplevelse med personalen. Undersökningar visar att det inte bara är den som får beröring som känner välbefinnande och närhet, utan även den som ger.⁵⁸

3.2 Serviceprocessen

Normann menar att kärnan i serviceprocessen är sanningens ögonblick, när personal och kunder möts och interagerar med stöd av system, teknik samt fysiska resurser. Om dessa inte sköts på rätt sätt kommer kundens upplevelse att påverkas vilket innebär att kunder kan gå förlorade och därmed även inkomster.⁵⁹ Detta är problematiskt då detta ställer stora krav på personalens skicklighet, motivation samt de arbetsverktyg de har att tillgå. Det är komplicerat att matcha dessa faktorer med specifika kunders förväntningar och beteende.⁶⁰

Grönroos menar att kunder efterfrågar tre huvudsakliga aspekter gällande den service de erhåller vid konsumtion av tjänster och varor; säkerhet, sociala fördelar och särskilda förmåner. Dessa, menar han, kan bidra till att kunden återkommer och på längre sikt blir en lojal kund. Med säkerhetsaspekten åsyftar Grönroos att kunden ska kunna känna förtroende inför personalen. Den sociala aspekten åsyftar att kunden vill bli igenkänd eller utveckla en relation med personalen. Kunden uppskattar och efterfrågar också särskilda förmåner i form av extratjänster, rabatterade priser och känslan av att känna sig prioriterad.⁶¹

För att företaget ska kunna leverera de faktorer som kunden efterfrågar och värdesätter bör de, enligt Grönroos, genomföra en servicestrategi, vilken avser skapa en servicekultur inom företaget. Grönroos beskriver denna på följande sätt:

⁵⁵ www.alltomspa.se access 2005-05-22

⁵⁶ Norman, Autton. (1990). sid. 14ff *Beröring, beröringens bruk i omsorg og terpi*. Oslo: Eikstein Forlag.

⁵⁷ Routasalo, Pirkko & Isola, Arja. (1996). sid. 168 *The right to touch and to be touched*. Nursing Ethics. Nr. 3. Sid. 165-176.

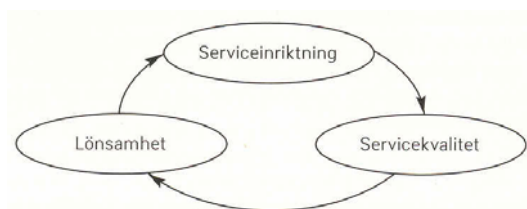
⁵⁸ Edvardsson, Jan David, Sandman, Per-Olof & Rasmussen, Birgit H. (2003). sid. 6

⁵⁹ Normann, R. (2000). sid. 29; Grönroos, C. (2002). sid. 409

⁶⁰ Kotler, P. et al. 2003. sid. 353

/.../en kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna.⁶²

Servicen måste följaktligen vara det som styr företagets alla verksamheter. Denna utgör dock inget hinder för att det kan finnas andra viktiga värderingar inom företaget. Fördelar av att arbeta aktivt med en servicekultur kan yttra sig i en förbättrad arbetsmiljö, högre kvalitet på interna tjänster samt mer stöd från ledningen. Externt kan det urskiljas genom att kunden upplever en förhöjd kvalitet samt att det kan stärka relationer mellan kund och personal, vilket i förlängningen kan resultera i förbättrad lönsamhet.⁶³



Figur 3.1. Serviceinriktningens effekter⁶⁴

Ett sätt att få kunder att uppleva säkerhet vid konsumtion av tjänster är att erbjuda denne en garanti att denne kommer att bli nöjd. En tjänstegaranti omfattar en beskrivning av vad kunden kan förvänta sig och om detta inte uppfylls blir kunden kompenserad. Denna typ av garantier är vanlig förekommande vid försäljning av varor men mer ovanlig vid försäljning av tjänster då det är svårare att bedöma kvalitet och brister i denna. Garantin kan minska kund- och personalomsättningen eftersom den visar på ett förtroende för både personal och kund och kan resultera i en förbättrad kvalitet och därmed en förbättrad lönsamhet för företaget. Forskare tror att anledningen till att inte fler tjänsteföretag använder sig av dessa garantier beror på att företagen upplever riskerna som för stora, att det är för många faktorer som företaget inte kan kontrollera samt att kunderna ska agera oärligt och utnyttja garantin för egen vinst.⁶⁵

⁶¹ Grönroos, C. 2002. sid. 49

⁶² Ibid. sid. 397ff

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid. sid. 398

⁶⁵ Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas. (1993). sid.132ff *Relationsmarknadsföring. Strategi och metod i servicekonkurrens*. Göteborg: IHM Förlag AB.

3.3 Leder kundnöjdhet till kundlojalitet?

Huruvida en kunds upplevelse är i enlighet med de förväntningar denne har är i allra högsta grad subjektivt. Då upplevd kvalitet rörande upplevelser är abstrakta är det svårt att objektivt mäta graden av uppnådd kvalitet.⁶⁶ Kahn menar att kundens upplevelse grundas i en jämförelse mellan förväntningar och erfarenheter. Om förväntningarna uppfyllts är kunden nöjd, om inte så är kunden missnöjd. Om förväntningarna har överträffats är kunden mer än nöjd.⁶⁷ Detta resonemang väcker frågan huruvida det är mest fördelaktigt för företaget att sänka eller höja kundens förväntningar. Inom forskningen debatteras det om dessa samband och vilka effekter de har. I litteraturen beskrivs assimilationseffekter, kontrasteffekter, assimilations-kontrasteffekter och generella negativitetseffekter. En assimilationseffekt innebär att kunden utvärderar tjänsten i enlighet med sina förväntningar och att positiva förväntningar resulterar i en positiv upplevelse och tvärtom. En kontrasteffekt resulterar i att kundens upplevelse mäts utefter vad denne förväntat sig i betydelsen att om en kund erhåller vad denne har förväntat sig blir kunden nöjd. Assimilations-kontrasteffekt är en kombination av dessa två effekter och innebär att vid små skillnader mellan förväntning och upplevelse leder detta till en assimilationseffekt men om skillnaderna däremot är stora resulterar det i en kontrasteffekt. En generell negativitetseffekt kan enbart vara negativ i betydelsen att kunden är som mest nöjd om upplevelsen sammanfaller med denne har förväntat sig och alla avvikelser gör kunden mindre nöjd.⁶⁸

Ofta dras slutsatsen att kundtillfredsställelse är en avgörande faktor för huruvida kunden blir lojal.⁶⁹ Detta antagande är inte entydigt men först bör begreppet lojalitet utredas. Neal definierar lojalitet på följande vis:

Customer loyalty is the proportion of times a purchaser chooses the same product or service in a specific category compared to the total of number of purchases made by the purchaser in that category, under the condition that other acceptable products or services are conveniently available in that category.⁷⁰

⁶⁶ Lindqvist, Lars-Johan. (1988). sid. 121 "Kvalitet och tjänstekonsumtion". I Bo Edvardsson & Evert Gummesson (red.). *Management i tjänstesambället*. Malmö: Liber.

⁶⁷ Kahn, Anna. (1995). sid. 88 *Kundvård – en handbok om kvalitet i kundrelationen*. Malmö: Liber-Hermods.

⁶⁸ Lindquist, H. & Persson J. E. (1997). sid. 51ff

⁶⁹ Andreassen Wallin, Tor & Lindestad, Bodil. (1998). sid. 7ff *Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*. International Journal of Service Industry Management. Nr 1. Sid. 7-23.

⁷⁰ Neal, William D. (1999). sid. 17 *Satisfaction is nice, but value drives loyalty*. Marketing Research. Nr. 1. Sid. 7-23.

Kahn menar att det finns två kategorier av kunder; fria och bundna kunder. Fria kunder är de som vid varje inköpsituation har möjlighet att vända sig till en annan leverantör. Leverantören måste därmed vid varje besök anstränga sig för att få kunden att återvända. Bundna kunder är kunder som binder upp sig i ett längre kundförhållande, exempelvis ett sådant förhållande som kunder kan ha med banker eller pensionsförsäkringsbolag. Att bryta ett sådant förhållande kan medföra ekonomiska förluster. Detta resonemang menar Kahn exemplifierar det faktum att en lojal kund inte alltid behöver vara en tillfredställd kund.⁷¹

Andreassen och Lindestad liksom Jaquess menar att det finns en tydlig koppling mellan kundlojalitet och företagets lönsamhet och att det är en konkurrensfördel för företaget.⁷² De håller med Söderlund i resonemanget kring att tillfredsställelse inte ensamt leder till lojalitet och uppmärksammar andra värden som gör kunder lojala. Andreassen och Lindestad menar att företagets image spelar en stor roll i kundens val.⁷³ Jaquess menar att det finns en tydlig koppling mellan att företag med lojal personal också har en högre andel lojala kunder.⁷⁴

Neal för ett annat resonemang vad gäller kundens lojalitet. Han anser att det inte finns något sambandet mellan nöjda kunder och lojala kunder. Han menar att det finns bevis för att till och med de mest tillfredsställda kunderna ofta byter både leverantörer och varumärke. Han menar att kundtillfredsställelse är förnöjsamt men att det är en mängd olika värden som leder till lojalitet. Enligt Neal finns det huvudsakligen tre värden som påverkar lojalitet; varans eller tjänstens pris, leveranssätt samt huruvida varumärket lever upp till vad det lovar. Han menar att kunder rangordnar varor eller tjänster i en hierarkisk ordning som baseras på dessa värdehöjande aspekter. Därefter väljer kunden den vara eller tjänst som denne värderar högst, om den finns tillgänglig.⁷⁵

Andreassen och Lindestad anser, i enlighet med Neal, att dessa värden kan värderas och mätas. De menar att kundlojalitet går att mäta genom att använda två olika indikatorer för lojalitet; hur troligt det är att kunden återkommer samt hur troligt det är att denna förmedlar ett positivt word of mouth. De anser att dessa går att rangordna på en skala i kundutvärderingar.⁷⁶

⁷¹ Kahn, A. (1995). sid. 32f

⁷² Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). sid. 7ff; Jaquess, James F. (1998). sid. 131 *The loyalty link: How loyal employees create loyal customers*. Quality Progress. Nr. 4. Sid. 131-132.

⁷³ Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). sid. 7ff

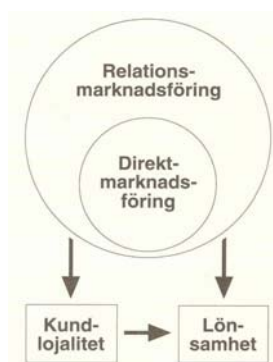
⁷⁴ Jaquess J. F. (1998). sid. 131

⁷⁵ Neal, W. D. (1999). sid. 17

⁷⁶ Andreassen, T. & Lindestad, B. 1998. sid. 1ff

3.4 Sambandet mellan lojalitet och relation

Flera forskare är av åsikten att för att uppnå kundlojalitet inom tjänstebranschen bör målsättningen vara att utveckla kundrelationer då kunderna är direkt involverade i serviceproduktionen.⁷⁷ Kahn ser detta är en självklarhet då den viktigaste informationskällan till kunskaper om hur tjänsterna uppfattas finns hos kunderna.⁷⁸ Företag har ofta svårt att identifiera vilka kunder som är lojala och varför de är det. Enligt Grönroos är ett utvecklande av en relationsstrategi ett sätt att utröna vilka kunder som är lojala. Han föreslår bland annat, med medhåll av Kahn, att företaget bör bygga upp en välgjord, uppdaterad, lättåtkomlig och lättläst databas med kundinformation. Han menar att om inte detta görs kan inte kundkontakterna bli fullständiga. Funktionen av denna databas är mångsidig. Den kan användas bland annat till lansering av nya produkter, olika typer av marknadsföring samt skapa kundprofiler för att finna framtida potentiella kunder. Dessutom bör en välfungerande kunddatabas, enligt Grönroos, innehålla lönsamhetsupplysningar för att kunna följa kunders lönsamhet på sikt för att undvika att företaget har stora grupper av olönsamma kunder i databasen.⁷⁹ Ordet kund kommer ifrån tyskans kund som betyder bekant. Enligt Kahn är en kund någon som företaget känner men trots detta är det många företag som inte vet vilka deras kunder är.⁸⁰ Blomqvist, Dahl, Haeger framhåller de fördelar som företag kan erhålla genom att använda sig av direktmarknadsföring. De menar att företag genom detta förfarande kan nå redan identifierade kunder samt att detta kan utmynna i goda kundrelationer.⁸¹



Figur 3.2 RM-modellen⁸²

⁷⁷ Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). sid. 42

⁷⁸ Kahn, A. (1995). sid. 39., Grönroos, C. (2002). sid. 43f

⁷⁹ Grönroos, C. (2002). sid. 43f

⁸⁰ Kahn, A. (1995). sid. 38f

⁸¹ Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. (1993). sid. 101f

⁸² Ibid. sid. 20

Den traditionella marknadsföringen har i första hand åsyftat att kontinuerligt skaffa nya kunder till företaget istället för att fokusera på att behålla de befintliga. Den allt hårdare konkurrensen på marknaden har dock resulterat i att företag börjat agera annorlunda. Tjänsteföretagen bör resonera kring hur de ska agera för att knyta de befintliga kunderna hårdare till sig då tjänste- och servicekoncept ganska enkelt kan kopieras och håller därmed inte som hållbara konkurrensfördelar. Av dessa anledningar kan relationsmarknadsföring ses som ett alternativ för tjänsteföretag. Relationsmarknadsföringens syfte är att gynna både kunden och företaget och därmed öka antalet lojala kunder.⁸³

3.5 Nöjda och lojala kunder, en konsekvens av nöjd personal?

I tjänsteföretag kan det vara svårt att urskilja huruvida kundens lojalitet är knuten till företaget eller till dess medarbetare. Ofta är det en eller några personer inom företaget som kunden är lojal emot. Det gäller för företaget att på olika sätt försöka komplettera denna personlojalitet med lojalitet gentemot företaget. Positiv word of mouth från befintliga kunder är exempel på en faktor som sannolikt påverkar organisationslojaliteten positivt.⁸⁴ I föresatsen att uppnå kundtillfredsställelse är det viktigt med ett inifrån- och utperspektiv, vilket innebär att det krävs nöjd personal för att kunna erhålla nöjda kunder. Söderlund och McCarthy anser det inte vara självklart vad som är orsak och verkan i ett samband mellan kundtillfredsställelse och medarbetarnas arbetstillfredsställelse men menar att det finns anledning att tro att dessa samvarieras.⁸⁵ McCarthy menar att bevis på detta är sambandet mellan låg personalomsättning och lojala kunder. Han hävdar att oavsett vilken bransch som analyseras är förhållandet alltid detsamma, desto lojalare medarbetare ett företag har desto lojalare kunder har de.

Empiriska studier har visat att för att uppnå en lojal arbetsstyrka bör det finnas en hög grad av samverkan mellan olika avdelningar inom företaget samt ett intresse och engagemang från ledningen. McCarthy menar att ett företag inte kan erhålla lojala kunder om inte personalstyrkan är motiverad och serviceinriktad.⁸⁶ Personalen är en viktig del i att skapa och behålla lojala kunder. Det gör de genom att tillfredsställa kunden men också genom service och personligt bemötande.⁸⁷ Grönroos menar att personalen utgör en strategisk resurs för företag.

⁸³ Ibid. sid. 129

⁸⁴ Ibid. sid. 132

⁸⁵ McCarthy, Dennis. (1997). sid. 46ff *The loyalty link. How loyal employees create loyal customers*. New York: John Wiley & Sons Inc.; Söderlund, Magnus. (1997). sid. 110f *Den nöjda kunden. Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Malmö: Liber AB.

⁸⁶ McCarthy, D. (1997). sid. 46ff

⁸⁷ Grönroos, C. (2002). sid. 43f

Ett företag vars personal inte är tillräckligt utbildad, som har dålig attityd gentemot sin arbetsplats eller som inte erhåller lämpligt stöd av system, teknik samt från sina chefer kommer inte heller nå framgång.⁸⁸ En faktor för att personalen ska bli motiverad och agera serviceinriktat är ett stödjande belöningsystem.⁸⁹ Belöningsystemet kan påverka personalens beteende och attityder och bör därför utgå ifrån det som företaget önskar uppnå. Sådana incitamentsfrämjande åtgärder är svåra att utforma så att fördelningen blir rättvis. Vanliga problem som uppstår är vem som ska premieras, på vilka grunder samt huruvida belöningarna ska vara av materiell eller immateriell karaktär. Om dessa problem inte väl genomarbetas kan motivationsåtgärderna istället ha motsatt effekt. Enligt Grönroos bör bonusen baseras på faktorer som främjar företagets arbetsresultat.⁹⁰

Grönroos betonar att företaget bör utbilda personalen i servicestrategier vilket innebär utbildning inom bland annat service och kundbemötande. Han framhåller även vikten av ledningens och chefernas roll i motivationsarbetet. Ledningens stöd bör inte enbart innefatta en administrativ förmåga att kunna styra utan även att kunna leda. Med detta avser Grönroos att personalen göras delaktig i beslut och planering, att de uppmuntras samt att erhåller information och feedback.⁹¹ Företaget bör vid nyrekrytering och utbildning av medarbetare ta utgångspunkt i vad kunden efterfrågar. Detta kan i förlängningen utvecklas till en win-win-situation då Söderlund menar att chansen att uppleva sitt arbete som tillfredställande ökar om medarbetarna möts av nöjda kunder.⁹²

I nästkommande kapitel som innefattar en analysdel kommer följande teoretiska begrepp att behandlas: diskontinuerlig, fria kunder, high-touch, high contact service, kontrasteffekt, relationsstrategi, sanningens ögonblick, servicestrategi, sociala fördelar, säkerhetsaspekt, tjänstegaranti, win-win-situation samt word of mouth.

⁸⁸ Ibid. sid. 367f

⁸⁹ Söderlund, M. (1997). sid. 101ff

⁹⁰ Grönroos, C. (2002). sid. 386

⁹¹ Ibid. sid. 377f

⁹² Söderlund, M. (1997). sid. 101ff

4. Analys

Detta kapitel innefattar en analys av de intervjuer som utförts med spa-ansvariga och spa-besökare samt den frågeformulärsundersökning som riktats till spa-kunder. Empirin har sedermera ställts i relation till utvalda teorier vilka går att återfinna i teoriavsnittet. Vi har utfört en helhetsanalys i enlighet med vår frågeställning och fokus är därmed på personal och kundlojalitet. Då samtliga informanter garanterats anonymitet kommer företagen att benämnas med en bokstav från A till G och kunderna som man eller kvinna samt deras ålder.

4.1 Är spa-tjänster relationsbenägna?

Majoriteten av företagen anser att konkurrensen är hård till följd av det stora antal spasalonger som är belägna i Helsingborg. Vi klassificerar spa-kunder i likhet med Kahn och benämner dessa som fria kunder vilka vid varje besök har möjlighet att välja vilket spa de önskar besöka. Då det finns ett växande utbud av spa på marknaden och detta tillsammans med att kunden inte är bunden kan tala för att företagen bör fokusera på relationsmarknadsföring för att förankra kunderna till företaget. Grönroos benämner tjänster vilka inte utförs på regelbunden basis som diskontinuerliga.⁹³ Vi uppfattar spa-tjänster som sådana vilket medför svårigheter för företaget att skapa en relation till kunden vilken denne uppfattar som värdefull.

De tjänster spa-industrin erbjuder kan betecknas som vad Grönroos kallar high-touch då de i högsta grad är beroende av personal i tjänsteförändret. Liknande resonemang för Lovelock, Vandermerwe och Lewis och vi väljer att utifrån deras klassificering av tjänster att benämna spa-tjänster vid high contact services då graden av interaktion mellan kund och personal är hög. Det är personalen och inte företaget som hanterar sanningens ögonblick eftersom det är de som utför själva behandlingen. Det är personalen som i varje möte med kunden måste engagera sig för att vinna dennes förtroende och på så vis få kunden att återkomma. Spa-behandlingar omfattas till stor del av fysisk kontakt mellan producent och konsument och kunden delar ofrånkomligen sin upplevelse med den anställde. Detta kan exemplifieras av de erfarenheter som informanten vid Företag E har:

.../ den kundkategori vi har så har vi ofta kvinnor som bär med sig mycket eller män som bär med sig mycket, man måste liksom kunna, om någon börjar gråta eller liksom är lite djup och lättar på sitt hjärta måste man kunna ta det, man måste kunna ha den erfarenheten själv.

Routasalo och Isola menar att människor behöver fysisk beröring. Vi tror detta kan innebära att beröring kan få kunden att känna samhörighet med personalen och att de på så sätt lättare kan öppna sig och vara mottagligare för ett skapande av en relation. Edvardsson menar att det inte bara är den som erhåller beröring som känner välbefinnande och närhet, utan även den som ger.⁹⁴ Detta resonemang framträder även i intervjuerna där ett flertal av de spa-informanter som själva utför behandlingar anser att de under tjänstemötet ger mycket utav sig själv. Det framstår därmed som troligt att den relation som uppstår mellan kund och terapeut skulle kunna vara solidare än den relation som kunden delar med företaget.

4.2 Personalens betydelse för kundlojalitet

Då det är troligt att då personalens roll i tjänstemötet är av importans är det viktigt för företaget att även fokusera på att bibehålla befintlig personal. McCarthy hävdar att företag inte kan erhålla lojala kunder om inte personalen är motiverad.⁹⁵ Ur vår empiriska undersökning har vi kunnat utläsa att personalomsättning och den nyrekrytering som denna medför kan vara problematisk ur ett managementperspektiv. Informanten vid Företag G uttrycker svårigheten vid nyrekrytering av personal:

Ja, någon med viss erfarenhet skulle jag nog vilja ha. Utbildningen, den måste ju vara godkänd. Så måste det va. Det är ingenting att diskutera ens./- -/Lite erfarenhet inom jobbet, ordningsamma, ärliga, framför allt trevliga. Det är klart, någon med hur lång erfarenhet som helst det får du inte. De flesta som har jobbat länge har öppnat eget. Det är för det mesta så att de har egna salonger.

Närmre hälften av informanterna, vilka samtliga arbetar på mindre spa-företag, uppger att de uppfattar personalomsättningen inom branschen som hög. De menar att det är svårt att få personal med relevant utbildning och erfarenhet av branschen att stanna på ett och samma företag under en längre period vilket även citatet ovan kan antyda. Detta kan vara ett betydande problem då Grönroos menar att personalen utgör en strategisk resurs för företaget.⁹⁶

Informanterna vid två av de större företagen, Företag B och Företag D, upplever inte personalomsättningen som omfattande men menar båda att nyanställning är dyrt och att det därför är ett måste att satsa på befintlig personal genom bland annat internutbildningar och högre löner. De är båda av åsikten att lojal personal kan bidra till ett erhållande av lojala

⁹³ Grönroos, C. (2002). sid. 62f

⁹⁴ Edvardsson, J. D. Sandman, P-O. & Rasmussen, B. H. (2003). sid. 6

⁹⁵ McCarthy, D. (1997). sid. 46ff

⁹⁶ Grönroos, C. (2002). sid. 367f

kunder. Detta går i linje med vad McCarthy belyser är viktigt, ett inifrån- och utperspektiv. Han menar att det finns ett samband mellan låg personalomsättning och lojala kunder.⁹⁷

Jaquess menar att det finns en koppling mellan lojala kunder och lojal personal.⁹⁸ Om ett sådant samband existerar krävs det motivationsfaktorer för att få personalen att stanna och därmed minska personalomsättningen. Spa-salongerna använder sig av olika motivationsverktyg vilka skiljer sig ansevärt åt, de innefattar allt ifrån frekventa personalmöten och specifika ledarskapsstilar till olika lönesättningar och anställningsformer. Anställningsformen varierar från att vara timanställd, fast anställd till att personalen är egna företagare inom det företag de arbetar. Även löneformen är varierande företagen emellan, bland annat nämns fasta löner, till viss del fast lön och viss del provisionsbaserad lön samt lön beroende på arbetsbörda. Samtliga företag uppger att de erbjuder sina anställda kurser och internutbildningar men bara ett fåtal benämner dessa som motivationsfaktorer. Vi menar, i likhet med Grönroos och Söderlund, att företag bör investera mer i sin personal då detta förfarande kan ge företagen en möjlighet att er hålla nöjda kunder. Enligt Grönroos kan företag, för att kunna leverera det som kunderna efterfrågar, genomföra en servicestrategi. Detta handlande kan utmytna i interna effekter som förbättrad arbetsmiljö samt mer stöd från ledningen.⁹⁹ Vi är dock medvetna om att många spa-verksamheter är företag med få anställda och med små ekonomiska medel och kan därmed tycka att ett föredömligt ledarskap som en motivationsfaktor skulle kunna vara ett realistiskt och kostnadseffektivt angreppssätt. Vi menar att de spa-ansvarigas arbete skulle kunna innefattas mer av en ledningsfunktion än av en styrningsfunktion. Denna ledningsfunktion bör fokusera på att göra personalen mer delaktig i planering och beslut samt att ge dem feedback och uppmuntran. Delar av detta angreppssätt använder sig Företag D av:

/.../ de måste själva känna att man satsar på dem. Att man verkligen uppmuntrar dem. Jag försöker att ha regelbunden feedback, både ris och ros. Och där kan man ju alltid förbättra sig som företag eller som chef. Men jag tror att de ser att jag ser dem. Det är viktigt, att de ser att jag verkligen sett dem. Det påverkar dem väldigt mycket. Man gör ju samma saker jämt, det rullar ju på, de behöver bli sedda.

Ett viktigt element för att personalen ska bli motiverad och serviceinriktad kan vara ett stödjande belöningsystem.¹⁰⁰ Belöningsystem är svåra att utforma så att fördelningen blir

⁹⁷ McCarthy, D. (1997). sid. 46ff

⁹⁸ Jacquess J. F. (1998). sid. 131

⁹⁹ Grönroos, C. (2002). sid. 397ff

¹⁰⁰ Söderlund, M. (1997). sid. 110f

rättvis vilket erfordras om detta ska fungera som ett motivationsverktyg för personalen. Vi är dock av åsikten att ett belöningsystem trots detta kan vara ett bra incitament och att detta, i enlighet med Grönroos resonemang, bör baseras på det som företaget önskar uppnå eftersom detta kan influera personalens beteende. En variant är att det har sin utgångspunkt i kundens tillfredsställelse vilket vi tror kan vara en viktig faktor för tjänster av karaktären high-touch.

4.3 Marknadsföring, riktad eller generell?

Den bästa marknadsföraren för ett företag är personalen. Ett trevligt bemötande kan göra ett större intryck än annonser. Andreassen och Lindestad säger att troligheten att en kund förmedlar ett positivt word of mouth till potentiella kunder är en indikator för lojalitet.¹⁰¹ Vi tror att detta angreppssätt skulle kunna tillvaratas av spa-företag. Vi menar att de hellre bör fokusera på direktmarknadsföring till redan förvärvade kunder än att ständigt rikta sin marknadsföring mot potentiella kunder. Detta styrks av Företag E där ägaren av företaget säger följande angående återkommande kunder:

På sju år har jag inte gjort ett enda kundutskick. /---/Jag kan inte procentuellt säga hur stor andel det är/---/Men kanske, ja, 15 procent är stamkunder och resten är, de sprider goodwill så att jag får nya kunder. Det är både på ont och gott, jag får ju in pengarna, jag får in ryktet, men jag får ofta inte liksom de här regelbundna kunderna.

Det kan ur frågeformuläret utläsas att Företag E har en lägre andel återkommande kunder än övriga företag. Citatet kan tolkas som att det utan direktutskick och relationsmarknadsföring är svårt att erhålla kundlojalitet. Samma respondent som i citatet ovan säger att företaget har en databas men att den inte används till utskick. Samtliga företag nämner att de marknadsför sig genom flera olika medier. I enlighet med Blomqvist, Dahl och Haeger kan det anses rimligt att spa bör lämna den traditionella marknadsföringen och istället satsa på redan befintliga kunder. Spa-ansvarig vid Företag D beskriver företagets marknadsföring på följande sätt:

Ja, vi använder oss av HD, lokaltidningen, nöjesnytt på tidningsfronten. /---/Och sen har vi haft bioreklam, radioreklam och vi har direktutskick. Och så här runt omkring med affischer i fönstren och så. Salongen på utsidan. /---/Vi börjar komma lite i magasin nu också, rikstäckande. Och det är jätte kul. Att hela Sverige får upp ögonen sådär. /---/Det är jättebra PR för oss. /---/ Alltså man måste försöka att sprida ut sig så gott det går.

Frågeformulärsundersökningen tyder på att över hälften av Företag Ds kunder har fått vetskap om företaget via word of mouth. Genom frågeformuläret kan det även uttydas att kunderna nästan uteslutande fått vetskap om de undersökta företagen via word of mouth, vilket kan

indikera att denna marknadsföringsform skulle vara den mest effektiva. Genom att bygga solida relationer med redan befintliga kunder kan dessa fortsätta sprida word of mouth. Detta tyder vi är i linje med Blomqvists, Dahls och Haegers resonemang kring att word of mouth kan påverka organisationslojaliteten positivt.

Samtliga företag i vår undersökning har idag en marknadsföring som avser att attrahera en bred målgrupp. Genom en väl genomarbetad databas tror vi, i enlighet med Grönroos relationsstrategi resonemang att företagen lättare skulle kunna utröna vilken målgrupp som är den mest lönsamma och lojala och därigenom kunna fokusera på ett snävare segment. Blomqvists, Dahls och Haegers RM-modell, figur 3.2, åskådliggör detta resonemang och illustrerar direktmarknadsföring som en del av relationsmarknadsföring vilket kan resultera i lojala kunder och lönsamhet.¹⁰² Vi tror att denna form av marknadsföring skulle kunna vara ett bra alternativ för företag i spa-industrin då high contact services kan tydas vara relationsbenägna. Direktmarknadsföring eftersträvar att underlätta en dialog med kunden och få denne att känna sig speciell.

4.4 Vad efterfrågar kunden och hur kan företaget möta efterfrågan?

En servicekultur, enligt Grönroos modell serviceinriktningens effekter, figur 3.1, gynnar företagets lönsamhet och innebär att personalen är serviceinriktad och har attityder som gynnar samspelet med kunden.¹⁰³ Relationen mellan kund och utövare är viktig för att kunden ska känna sig trygg och bekväm. Grönroos menar att kunden efterfrågar säkerhet vilket innebär att kunden vill känna förtroende inför personalen.¹⁰⁴ Det kan ur både frågeformuläret och kundintervjuerna urskiljas att kunderna anser att den servicekvalitet som personalen levererar är betydelsefull. Ur frågeformuläret kan det även utläsas att kunderna tycks anse personalens förmåga att leverera den utlovade tjänsten pålitligt och noggrant som viktigt. Kunderna har olika preferenser gällande personalens bemötande men samtliga framhåller att de uppfattar personalens engagemang som betydelsefullt för deras upplevelse. Detta kan även utläsas i den diskussion Grönroos för gällande personalens del i lojalitetsskapandet.¹⁰⁵ Service och bemötande är viktiga faktorer, vissa av de tillfrågade kunderna efterfrågar öppenhet och samtal medan andra önskar tystnad. En kund, kvinna 54, ger följande beskrivning:

¹⁰¹ Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). sid. 1ff

¹⁰² Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1993). sid. 20

¹⁰³ Grönroos, C. (2002). sid. 397f

¹⁰⁴ Ibid. sid. 49

¹⁰⁵ Ibid. sid. 367f

Jag tycker det är ganska skönt när man kommer till ett ställe att man inte behöver prata /.../ liksom att de ska känna av det där, att personalen är tillräckligt lyhörd för vad man själv vill. Att de frågar hur man vill ha saker och ting, självklart och så vidare men inte pushar på en konversation.

Samtliga tillfrågade spa-salonger menar att personalens roll i servicemötet är väldigt viktigt för kundens upplevelse. Detta återspeglas även genom att flertalet av dessa prioriterar personlighet framför betyg vid rekrytering. Informanten vid Företag D svarar på följande sätt på frågan huruvida personalens engagemang spelar någon roll i kundens upplevelse:

Enorm roll. Vi har ju lokalen som är fantastisk men om vi inte har kompetent och serviceminded personal så spelar det ingen roll hur vackert vi har det här. Eller hur gott kaffe de får, de kommer ju inte hit för det.

En kund, kvinna 33, efterfrågar ett spa med stort utbud, där det finns möjlighet att tillgå många behandlingar under ett och samma tak: ”/.../att man kan sola och träna /.../ ja, allt i ett hus.”. Av motsatt uppfattning är en annan kund, kvinna 25:

/.../de har bara ansikte och naglar. Det gör inte dem sämre. De kan sina grejor. /---/Det spelar ingen roll. Jag skiter i om de har frisör eller inte, om jag inte ska klippa mig.

För att vinna kundens förtroende och erhålla dennes lojalitet är det viktigt att kunna leverera det som denne efterfrågar, trots svårigheter med skilda preferenser. Grönroos menar att genom att utforma en servicestrategi kan företaget knyta kunderna närmre företaget. Denna strategi kan resultera i att kunden upplever en förhöjd kvalitet vilket kan stärka relationer mellan kund och personal.¹⁰⁶ Flera forskare, däribland Lovelock är av åsikten att utvecklandet av en relation till kunderna bör vara målsättningen för att uppnå kundlojalitet inom tjänsteindustrin.¹⁰⁷ Mångfalden på tillvägagångssätt för att förankra kunden till spa-salongen är stor. Intervjupersonen vid Företag D uttrycker sig på följande sätt:

Att alltid ge, att alltid vara konsekvent. Att de alltid får liksom den servicen som de är vana vid. Det ska inte gå upp och ner i behandlingar. Oavsett om de provar /.../ eller /.../så ska de känna att de får samma slags service. Alla tycker ju olika men själva upplevelsen ska vara densamma. Och det tror jag att man vinner på. Och sen att man kör ett rent spel. Ärlig.

¹⁰⁶ Ibid. sid. 397ff

¹⁰⁷ Lovelock, C. Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). sid. 42

Samma respondent nämner även erbjudandet av många behandlingsformer och ett brett serviceutbud som ett medel för att knyta kunder till hela verksamheten. Detta i linje med vad kund, kvinna 25, uttrycker ovan angående olika preferenser.

Ägaren till Företag G säger att ett tillvägagångssätt för att behålla lojala kunder är att inte hänvisa dessa vidare till personalens nya arbetsplats om denne slutat på företaget. Spa-ansvarig vid Företag B menar att spa-salongen kontinuerligt måste utvecklas genom ny teknik och vidareutbildning av personal för att kunden ska bli företaget lojal. Dessa olika strategier som spa-företagen nyttjar tros bero på företagens olika förutsättningar och målsättningar.

Blomqvist, Dahl och Haeger menar att genom att erbjuda kunden någon form av tjänstegaranti kan företag knyta kunderna närmre företaget. Denna garanti signalerar både att företaget litar på att deras personal utför tjänsten väl samt även att kunden har ärliga avsikter.¹⁰⁸ Denna garanti kan tolkas innefatta Grönroos tidigare nämnda säkerhetsaspekt. Företag A har anammat denna genom att terapeuterna är anslutna till SHR, Sveriges Hudterapeuters Riksorganisation, vilket kan ses som en trygghet då kunden har en större garanti för vad denne kommer att erhålla. Den typ av tjänstegaranti som Blomqvist, Dahl och Haeger åsyftar är det dock inget av de undersökta företagen som använder sig av. Vid intervjun med Företag B framkom att om kunden upplever att behandlingen varit otillfredsställande behöver inte detta bero på fel i behandlingen utan på att kunden har ett behov utav att klaga. Företag D förhåller sig på följande sätt:

Vi ger inte pengarna tillbaka men uppmärksammar dem kanske lite extra nästa gång /.../ vilket är konstigt för vi har ju inte gjort något fel men man vill ju att alla kunder ska gå här ifrån nöjda.

I enlighet med Grönroos sociala aspekt menar ett flertal kunder att de uppskattar om personalen pratar med dem samt att de känner igen dem. Dessa sociala aspekter, som Grönroos menar att kunden efterfrågar, kan ses som ytterliggare en anledning för att arbeta med relationsmarkandsföring och utforma en relation med kunden för att förankra denne närmre företaget.

¹⁰⁸ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1993). sid. 132ff

4.5 Till vem är kundens lojalitet riktad?

Med relationer i åtanke är det viktigt för företaget att skapa en relation till kunden. Ur en managementsynvinkel vill spa-företagen att kunderna ska vara dem lojala och problematiken kretsar kring huruvida dessa i realiteten är lojala gentemot företaget eller (gentemot) personalen. Enligt Blomqvists, Dahls och Haegers uppfattning är det ofta en eller några personer inom företaget som kunden är lojal emot.¹⁰⁹ Majoriteten av företagen menar dock att detta skiljer sig åt från kund till kund. Ägaren vid Företag G förklarar detta på följande sätt:

Beror på hur länge man jobbat. Om en kund har gått hos /.../i många år så spelar det en roll. /---/Jag märker att kunder ofta rangordnar personalen, man får försöka att inte ta det personligt.

Hälften av kunderna uppger sig vara lojala gentemot terapeuten och menar att de skulle följa terapeuten om denne börjar arbeta på en annan spa-salong. En kund, kvinna 54, berättar att hon känner en starkare lojalitet gentemot terapeuten än företaget då det är till terapeuten hon känner sig utlämnad. Hon gör även en jämförelse med frisörrelationer och menar att det är samma sak som att kunder ofta följer med sin hårfrisör. Å andra sidan gör hon följande uttalande gällande faktorer som påverkar hennes val av spa: ”/.../de gärna har lite status. /---/Det har ju med varumärke att göra. I Stockholm går man på Sturebadet med Kerstin Florian-produkter”. Detta resonemang går i linje med Neals teori om att både varumärke och personal är betydelsefulla faktorer som påverkar kundlojalitet. Han menar att kunden subjektivt rangordnar dessa värdens betydelse och väljer därefter.¹¹⁰ I frågeformuläret kan det urskiljas att kunderna uppfattar personalens roll i servicemötet som betydelsefullt. Kunderna klassificerar personalens agerande och bemötande som mer betydelsefulla än både lokal och produktutbud. En kund, man 36, uttrycker sig gällande vad som skulle kunna få honom missnöjd på följande vis:

Interiören och bemötandet. Hade jag kommit till ett ställe som var skabbigt eller inte fräscht så hade det så klart dragit ner intrycket utav massagen och personalen var jättetrevlig och det är väl också viktigt. Tänk om det hade varit en surkart. Det hade ju kunnat förstöra hela upplevelsen.

Uttalandet kan tydas som att kunden anser att en dålig interiör skulle dra ner intrycket på massagen men däremot om personalen uppfattats som osympatisk så skulle hela upplevelsen vara förstörd. Samma resonemang kan utläsas ur det en annan kund, kvinna

¹⁰⁹ Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1993). sid. 132

¹¹⁰ Neal, W. D. (1999). sid. 1ff

54, som anser: ”Personen är ju egentligen viktigare, för jag menar ett riktigt bra bemötande kan ju släta över andra brister”.

Huruvida kunderna är lojala gentemot företag eller terapeut anser vi vara svårt att definitivt fastslå, däremot är vi av uppfattningen att personalens roll är av yttersta vikt för kundens upplevelse. Detta kan utläsas av följande citat ur frågeformuläret som beskriver hur en kunds, kvinna 32, negativa upplevelse berott på personalen: ”Tyvärr var bemötande och service urdåligt på en av ansiktsbehandlingarna. Gjord av /.../Kommer aldrig att boka henne igen!”.

Enligt teori finns det ett flertal tillvägagångssätt för att få en kund att känna sig nöjd. Kahn menar att kundens upplevelse baseras på jämförelse mellan förväntningar och erfarenheter. Om balansen mellan dessa två uppfylls till en tillfredställande nivå blir kunden nöjd.¹¹¹ Enligt Lindquist och Persson leder alla avvikelser, till det bättre eller sämre, till att kunden antingen blir mer nöjd eller mer missnöjd. En kontrasteffekt uppstår om kunden erhåller det som denne har förväntat sig vilket de menar leder till kundnöjdhet.¹¹² Forskare är dock av olika uppfattningar huruvida kundens nöjdhet påverkar deras benägenhet till att bli en lojal kund. Söderlund menar att det finns både teoretiska och empiriska skäl att tro att nöjdhet påverkar lojalitet.¹¹³ Neal är av motsatt uppfattning och menar att kopplingen dessa emellan är svag, om ens existerande.¹¹⁴ Detta svaga samband kan utläsas i våra kundintervjuer då samtliga kunder menar att deras förväntningar vid flertalet av deras spa-besök uppfyllts men trots detta är det endast en av kunderna som frekvent återkommer till samma spa.

Våra empiriska undersökningar tyder på att huruvida kunden väljer att återkomma till samma spa-salong är till stor del beroende av personalens bemötande. Detta styrks av Grönroos och McCarthy som menar att personalens roll är betydande för att företag ska kunna erhålla lojala kunder.¹¹⁵ Samtliga kunder nämner personalrelaterade faktorer gällande vad som skulle kunna få dem att bli lojal gentemot en spa-salong. En kund, kvinna 25, svarar följande på frågan om vad som skulle kunna få henne att bli en lojal kund:

Hur personalen möter en eller får en att känna sig, /---/Och att det kan få en att vilja komma tillbaka. Hur man blir bemött av den som gör behandlingen.

¹¹¹ Kahn, A. (1995). sid. 88

¹¹² Lindquist, H. & Persson J. E. (1997). sid. 51ff

¹¹³ Söderlund, M. (1997). sid. 47f, 155

¹¹⁴ Neal, W. D. (1999). sid. 1ff

¹¹⁵ Grönroos, C. (2002). sid. 43f; McCarthy, D. (1997). sid. 46ff,

Även på frågan om vad som skulle få kunderna att upphöra att besöka ett specifikt spa nämner samtliga kunder huvudsakligen personalrelaterade faktorer.

4.6 Nöjd personal genererar nöjd kund?

Söderlund och McCarthy menar båda att det finns anledning att tro att det finns ett samband mellan kundtillfredsställelse och medarbetarnas arbetstillfredsställelse.¹¹⁶ McCarthy menar att ett bevis på detta är det samband som visat sig finnas genom empiriska studier mellan låg personalomsättning och lojala kunder.¹¹⁷ Söderlund menar att detta kan utvecklas till en win-win-situation för företaget då chansen att uppleva sitt arbete som tillfredsställande ökar om personalen möts av nöjda kunder.¹¹⁸ Detta resonemang kan återspeglas i vårt intervjumaterial. Företag E som har färre antal återkommande kunder än resterande spa ser även personalomsättningen som ett problem och anser denna vara hög. De företag som menar att de inte anser personalomsättningen vara avsevärt hög uppvisar en större andel återkommande kunder. Då stora delar av empiri och teori talar för att personalens olika förmågor och bemötande är en väsentlig faktor för kunders lojalitet gentemot spa-salonger skulle det kunna vara rimligt att tro att ett bra sätt för företag att erhålla lojala kunder är att arbeta för en hög personallojalitet. Detta resonemang för även Jaquess som hävdar att det är viktigt för företag att satsa på sin personalstyrka i syfte att göra dem lojala vilket därmed ger företaget möjlighet att kunna erhålla en trogen kundkrets.¹¹⁹

¹¹⁶ McCarthy, D. (1997). sid. 46ff; Söderlund, M. (1997). sid. 110f

¹¹⁷ McCarthy, D. (1997). sid. 46ff

¹¹⁸ Söderlund, M. (1997). sid. 101ff

¹¹⁹ Jaquess, J. F. (1998). sid. 131

5. Konklusion

Detta kapitel avser att besvara de frågeställningar som presenterats under problemformulering i kapitel 1: *Spelar personalens agerande en avgörande roll för huruvida kunden återkommer till spa-salongen? Hur bör företaget förhålla sig till endera utfall?* Sedermera följer en diskussion samt reflektioner som främst behandlar de tankar och frågor som väckts under arbetsprocessen. Uppsatsen avslutas med en epilog som förtäljer hur historien om Sanja slutar, vilken uppsatsen inleddes med.

5.1 Slutsatser

Vi har nedan valt att uttrycka våra slutsatser i punktform för att underlätta för läsaren och tydliggöra dragna slutsatser.

- Personalens roll är den viktigaste faktorn för huruvida kunden blir företaget lojalt och därmed gör återbesök.
- Det räcker inte med att en kund är nöjd för att bli lojal, det krävs ett flertal andra faktorer. Vi har dock kommit fram till att det huvudsakligen har med personalrelaterade faktorer att göra, såsom exempelvis lyhördhet, trevligt bemötande samt hur personalen får kunden att känna sig. Faktorer såsom lokal och varumärke kan utläsas som betydligt mindre väsentliga för kunden.
- För att utröna mot vem kunden är lojal anser vi att företaget bör uppföra en kunddatabas med relevant information för att kunna urskilja till vilken medarbetare kunden går och även använda denna i syfte att göra direktutskick.
- Då spa-tjänsten är av intim karaktär är det viktigt att skapa en relation till kunden, både för företag och för personal för att kunder ska känna sig trygga och återkomma. Detta anser vi, ur ett managementperspektiv, skulle kunna göras genom att fokusera på relationsmarknadsföring och direktmarknadsföring
- Kundens lojalitet är till stor del beroende av personalens agerande och vi har kunnat urskilja tydliga tendenser som påvisar att företag som medvetet satsar på sin personal har en lägre personalomsättning vilket resulterat i en större andel lojala kunder.

Vi anser oss kunna påvisa, med stöd av empiri och teori, att personalens roll för huruvida kunden återkommer till spa-salongen är avsevärd.

5.2 Diskussion och reflektion

Efter att ha undersökt och analyserat teori och empiri kan vi konstatera att personalen spelar en betydande roll för huruvida kunder är lojala gentemot spa-salongen. Vår åsikt är också att företagen är relativt införstådda med vikten av att behålla befintliga kunder men att de inte har någon formulerad eller uttalad strategi för hur de ska agera för att uppnå kundlojalitet. Ett utvecklande av en sådan strategi är en nödvändighet då spa-industrin är en expansiv marknad då konkurrensen tilltagit. Vi tror att det är en process som måste och bör ta tid då det är fråga om att arbeta fram effektiva metoder för företaget för att knyta kunder till sig. Företagen måste hitta effektiva redskap för kommunikationen med kunderna.

Vi upplever att ett flertal spa-salonger erbjuder ett brett utbud av behandlingar men att de trots detta inte erhåller en hög grad av lojala kunder, en strategi skulle kunna vara att företagen istället fokuserar på olika marknadssegment. Detta skulle innebära ett mindre kundsegment vilket kan ses som en konkurrensfördel då spa-salongen kan utveckla företaget i enlighet med segmentets preferenser. Vår undersökning har antytt att medier såsom Internet, radio och tidningar inte är de mest effektiva marknadsföringskanalerna utan att word of mouth i själva verket var det marknadsföringsverktyg som nådde ut till kunden.

Uppsatsens syfte blev slutligen ett annat än vad som från början var avsett. Desto längre in i undersökningsprocessen vi kom och ju fler människor vi intervjuade insåg vi att det finns intressanta tankar kring vår frågeställning som vi tidigare inte varit införstådda med. Ett exempel på detta är hur personalomsättningen påverkar bibehållandet av kunder. Det visade sig även finnas en diskrepans mellan de personer som är verksamma inom spa-industrin och spa-kunderna i de frågor som rörde faktorer som leder till kundlojalitet.

Den frågeformulärsundersökning som genomfördes gav oss ytterligare underlag som visade sig vara oss behjälpligt vid analys och utformande av slutsatser. Det visade sig, både vid intervjuer och i frågeformulär, att vissa begrepp som vi tog för givna var svårtolkade eller kunde tolkas på flera sätt. Ett exempel på detta var lojalitetsbegreppet vilket vi uppmärksammade gav olika associationer beroende på om frågan riktades till spa-personal eller till kund.

Vi har under uppsatsens utformande upptäckt nya frågor, vilka vi funnit intressanta. Ett exempel är hur spa-företagen kan arbeta med relationsmarknadsföring trots svårigheterna kring tjänsternas diskontinuerliga drag. Återkommande under arbetsprocessen har varit hur den

fysiska intimiteten under behandlingarna påverkar relationen mellan kund och personal. Ännu ett tema som varit upprepande är huruvida kundens lojalitet gentemot spa-terapeuten ökar över tid om denne är en regelbunden kund hos samma terapeut och företag. Även frågor kring personalomsättningen har åskådliggjorts i termer som i vilken grad anställningsformen påverkar personalomsättningen samt huruvida företagen genom att erbjuda fast anställning kan minska denna.

Som tidigare nämnts i uppsatsen så är konstellationen mellan omvårdnads- och företagsekonomiska perspektiv ett förhållandevis outforskat område och det finns relativt lite litteratur kring detta ämne. Vi är av åsikten att det inom området fortfarande finns mycket kvar att utforska. Framtida forskning efterfrågas bland annat kring sambanden mellan personal- och kundlojalitet inom branscher som erbjuder high-touchtjänster, som rör sig över ett företagsekonomiskt område och ett omvårdnadsområde. Om denna typ av forskning funnits att tillgå hade det varit oss behjälpligt då vi nu fått lägga ner en omfattande del av vår arbetsprocess för att se huruvida det går att koppla samman teorier från dessa båda områden. Vi anser det även vara en brist på empiriska undersökningar kring kombinationen av high contact services och diskontinuerliga tjänster mellan kund och personal samt hur intimitetsaspekten påverkar relationen dessa emellan.

5.3 Slutord

Sanja gick hem och funderade över hur hon skulle hantera det faktum att Malin hade slutat. Relationen hade byggts upp under flera år och Sanja hade öppnat sig vad gäller sjukdomar och privatliv för sin ordinarie terapeut. Hon funderade över hur lokalen såg ut och hur trivsamt den var och att hon alltid känt sig välkommen. Trots detta faktum, kände hon sig ändå inte helt bekväm att behöva byta terapeut. Hon hade jämt varit nöjd med de behandlingar hon fått, men kände ändå att det var Malin hon vill ha behandlingen av.

Sanja går fram till telefonen och lyfter på luren.

- Må Bra Spa, välkommen!

- Hej, mitt namn är Sanja och jag undrar om ni skulle vilja ge mig numret till det ställe Malin arbetar nu.

- Tyvärr, det kan vi inte göra, men du får gärna boka tid hos hennes ersättare om du är intresserad.

- Nej tack, då letar jag vidare på egen hand.

Sanja pratar med en väninna om att Malin har slutat och att hon inte vet hur hon ska förhålla sig till detta. Väninnan rekommenderar Sanja att prova det ställe hon själv besöker regelbundet. Det slutar med att Sanja antar det spa som rekommenderades och hittade så till slut en ny terapeut som hon var nöjd med.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

6.1.1 Böcker

Aléx, Peder (red.) & Söderberg, Johan (red.). (2001). *Förbjudna njutningar*. Stockholms Universitet: Ekonomisk - Historiska institutionen.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas. (1993). *Relationsmarknadsföring. Strategi och metod i servicekonkurrens*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Ejvegård, Rolf. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Lars Torsten & Weidersheim-Paul, Finn. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

Fölster, Stefan & Bergström, Fredrik (red.). (2001). *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Stockholm : Handelns utredningsinstitut (HUI).

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kahn, Anna. (1995). *Kundvård – en handbok om kvalitet i kundrelationen*. Malmö: Liber-Hermods.

Kotler, Philip. et al. (2003). *Marketing for hospitality and tourism – Third Edition*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, Inc.

Lindquist, Hans & Persson, Jan E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänstebranschen: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Studentlitteratur.

Lindqvist, Lars-Johan. (1988). "Kvalitet och tjänstekonsumtion". I Bo Edvardsson & Evert Gummesson (red.). *Management i tjänstesamhället*. Malmö: Liber.

Ljung, Susanne. (2002). *Susanne Ljungs stora bok om skönhet*. Stockholm: Ordupplaget Fakta & Flärd.

Lovelock, Christopher, Vandermerwe, Sandra & Lewis, Barbara. (1999). *Services Marketing. A European Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.

McCarthy, Dennis. (1997). *The loyalty link. How loyal employees create loyal customers*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.

Norman, Autton. (1990). *Beröring, beröringens bruk i omsorg og terpi*. Oslo: Eikstein Forlag.

Normann, Richard. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB.

O'Dell, Tom (red.). (2002). *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (red.). (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Swanberg, Lena Katarina. (1998). *Spa*. Stockholm: Rasters Förlag.

Söderlund, Magnus. (1997). *Den nöjda kunden. Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Malmö: Liber AB.

6.1.2 Artiklar och forskningsrapporter

Andreassen Wallin, Tor & Lindestad, Bodil. (1998). *Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*. International Journal of Service Industry Management. Nr 1. Sid. 7-23.

Edvardsson, Jan David, Sandman, Per-Olof & Rasmussen, Birgit H. (2003). *Research for clinical nursing. Meanings of giving touch in the care of older patients: becoming a valuable person and professional*. Journal of Clinical Nursing. Nr 12. Sid. 601-609.

Jaquess, James F. (1998). *The loyalty link: How loyal employees create loyal customers*. Quality Progress. Nr. 4. Sid. 131-132.

Neal, William D. (1999). *Satisfaction is nice, but value drives loyalty*. Marketing Research. Nr. 1. Sid. 7-23.

Routasalo, Pirkko & Isola, Arja. (1996). *The right to touch and to be touched*. Nursing Ethics. Nr. 3. Sid. 165-176.

6.2 Otryckta källor

6.2.1 Intervjuer spa-ansvariga

Företag A, spa-ansvarig. Tid: 50 minuter. Utförd i Företag As kafeteria. 2005-04-14

Företag B, delägare. Tid: 55 minuter. Utförd i Företag Bs lokaler. 2005-04-20

Företag C, spa-ansvarig. Tid: 22 minuter. Utförd per telefon. 2005-04-19

Företag D, spa-ansvarig. Tid: 65 minuter. Utförd i Företag Ds lokaler. 2005-04-26

Företag E, ägare. Tid: 60 minuter. Utförd i Företag Es lokaler. 2005-04-11

Företag F, spa-ansvarig. Tid: 60 minuter. Utförd i Företag Fs väntrum. 2005-04-12

Företag G, ägare. Tid: 100 minuter. Utförd på Fahlmans konditori, Helsingborg.
2005-04-11

6.2.2 Intervjuer kunder

Kvinna 25 år. Fast anställd på ett logistikföretag. Civilstånd: Ensamstående. Utförd på Café Alexandra, Helsingborg. 2005-04-28

Kvinna 33 år. Fast anställd i en livsmedelsbutik. Civilstånd: Gift. Utförd i hemmamiljö.
2005-04-26

Man 36 år. Fast anställd på ett grossistföretag. Civilstånd: Gift. Utförd i hemmamiljö.
2005-04-26

Kvinna 54 år. Konsult. Civilstånd: Änka. Utförd i hemmamiljö. 2005-04-29

6.3 Internet

www.alltomspa.se access 2005-04-13; 2005-05-17; 2005-05-22

www.alltomspa.se/ccms.asp?pageID=69 access 2005-04-24

www.cidesco.com access 2005-04-21

www.ne.se access 2005-04-12; 2005-04-28

www.shr.nu access 2005-04-22

Bilaga 1 Intervju med spa-ansvariga

- Bakgrund om företaget
- Organisationsförhållanden, ägarförhållande
- Vilken bransch anser ni att ni verkar inom?
- Branschstruktur
- Varför är ni lokaliserade i Helsingborg?
- Finns det tillräckligt med kundunderlag i Helsingborg?
- Är det en lönsam bransch?
- Mål/vision
- Vad vill ni leverera?

Kund

- Vad har ni för klientel?
- Vem och hur är er idealkund?
- Uppskattad fördelning mellan förstagångskunder och återkommande kunder?
- Hur stor är interaktionen mellan kund och personal?

- Vad har *ni* för förväntningar på kunden?
- Har olika kunder olika förväntningar?
- Hur går ni tillväga för att få reda på kundens förväntningar?

- Har ni några specifika rutiner vid förstgångsbesökare?
- Vad händer medan kunden väntar på sin behandling?

- Har ni någon kunduppföljning? För ni register över era kunder i en databas?
- Om ja, hur använder ni denna och i vilka syften?
- Sker det någon utvärdering om vad kunderna anser om besöket?

Personal

- Hur många anställda är ni?
- Kön- och åldersfördelning?
- Vad har de anställda för utbildning?
- Hur stor är personalomsättningen?

- Uppskattar ni att ni förlorar kunder när etablerad personal försvinner?
- Hur går rekryteringen till?
- Vilka personalegenskaper eftersöker ni vid rekrytering?
- Är det viktigt vid nyrekrytering att de ni anställer är etablerade och medför kunder?

Service

- Vad är service för er?
- Vilken roll spelar personalens engagemang i upplevelsen av service?
- Hur levererar ni service?
- Anpassar ni servicen utefter klientel?
- Kategoriseringar?
- Möter ni kundens antagna förväntningar på service?
- Hur?

Upplevelse

- Vad är upplevelse för er?
- Hur påverkar ni kundens upplevelse?
- Hur anpassar ni servicen för en maximal upplevelse?
- Arbetar ni mer att skapa mer värde för kunden?
- Hur?

Upplevelserummet

- Vilka faktorer har ni tagit i beaktning vid utformandet av lokalen och miljön?
- Vad vill ni förmedla via lokalen?

Marknadsföring

- Hur ser er externa marknadsföring ut?
- Vilka medier nyttjar ni?
- Hur utformar ni den?
- Vad är det ni vill förmedla genom den?
- Är marknadsföringen generell eller kundanpassad?

- Anser ni att ni har konkurrensfördelar?
- Om ja, på vad sätt går det att utläsa i er marknadsföring?

- Hur ser den interna marknadsföringen ut?
- Hur gör ni för att få alla att arbeta mot samma mål?
- Har ni någon policy angående service och kundbemötande?
- Motiverar ni era anställda?
- Hur?
- Har ni någon internutbildning?

Lojalitet

- Vilket anser ni är bästa sätt att vinna lojala kunder?
- Arbetar ni för att behålla dessa?
- Hur?
- Vem anser ni kunden vara lojal gentemot?
- Tror ni att era lojala kunder är knutna till spa-salongen i sig eller till den terapeut de besöker?
- På vad sätt går detta att utläsa?

- Anser ni att personalomsättningen är hög i branschen?
- Varför/varför inte?
- Hur tror ni att den skulle kunna minskas?

- Bakgrund om kunden som kan vara relevant; ålder, sysselsättning och civilstånd.
- Hur längesedan var det du besökte en spa-salong?
- Vad var ditt syfte med besöket?

Val

- Vad är de viktigaste faktorerna vid val av spa-salong för dig?
- Varför?
- Andra faktorer som spelar roll?
- Påverkar faktorer såsom varumärke, image, lokalisering och så vidare ditt val?
- Hur stor roll spelar priset vid val av spa-salong?

Frekvens

- Besöker du regelbundet spa-salong? Om ja, hur ofta?
- Varför/varför inte?
- Hur ofta besöker du vanligtvis spa-salong eller liknande?

Lojalitet

- Är det samma ställe du brukar besöka?
- Varför/varför inte?
- Om det är samma ställe; är det viktigt för dig att det är samma person som ger dig din behandling?
- Varför/Varför inte?
- Vad skulle få dig att bli en lojal kund?
- Vad skulle få dig att sluta besöka en viss spa-salong?
- Skulle du kunna tänka dig att byta spa-salong om "din" terapeut började arbeta någon annanstans?
- Varför?/Varför inte?

Förväntningar

- Vad har du för förväntningar innan spa-besök?
- Hur går spa-salongen tillväga för att få reda på dina förväntningar?

Upplevelse

- Upplever du att de förväntningar du hade innan besöket förverkligas?
- Beskriv den känslan du får när du besöker en spa-salong och får behandling?
- Om du har besökt flera olika spa-salonger för likvärdig behandling, har det då varit någon markant skillnad mellan de olika ställena?
- Upplever du att du får det du betalar för?
- Vad är mervärde för dig?
- Känner du att behandlingen omfattar någon form av mervärde?
- Vad skulle du önska att detta mervärde omfattades av?
- Finns det några kringtjänster du önskar skulle finnas i anknytning till spa-salongen?
- Hur är en idealisk spa-salong för dig?

Personal

- Hur önskar du att personalen skulle interagera med dig/bemöta dig?
- Medan du väntar på din behandling, vad händer då?
- Uppfattar du spa-personal som generellt professionell?

- Hur upplever du service och kundbemötande vid dina besök?
- Skiljer bemötandet sig åt mellan olika spa-salonger?
- Vilken roll spelar personalens engagemang i din upplevelse?
- På vad sätt?

Marknadsföring

- Hur kom du i kontakt med den spa-salong du senast besökte?
- Hur har du kommit i kontakt med de spa-salonger du besökt?

Bilaga 3 Frågeformulär



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Helsingborg 2005-04-11

Vi är tre studenter som läser vid Lunds universitet, Campus Helsingborg. Vårt syfte med detta frågeformulär är att ta reda på hur service och kvalitet kan utvecklas för att kunna möta olika kunders förväntningar.

Vi garanterar anonymitet, inga namn kommer att nämnas i uppsatsen.

1. Är det första gången du är här? Ja Nej
2. Om nej på fråga 1, ungefär hur många gånger har du varit här tidigare? _____
3. Vilken behandling är du här för? _____
4. Rangordna följande fem faktorer på en skala från ett till fem, där ett är viktigast:

- lokal, utrustning och produktutbud _____
- personalens förmåga att leverera utlovad tjänst pålitligt och noggrant _____
- personalens vilja att hjälpa dig omgående och ge information om behandlingen _____
- personalens kunskap och artighet samt deras förmåga att förmedla pålitlighet _____
- personalens förmåga att vara förstående och anpassa sig efter individen _____

5. Hur väl stämmer följande påståenden överens med din uppfattning om att:

Personal

	Instämmer inte alls	←→	Instämmer helt	Vet ej
a) personalen känns professionell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tjänsterna utförs i enlighet med min förväntan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) personalen visar ett genuint intresse för mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) personalen kan förutse och bemöta mina önskemål av behandlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) personalen uppfattas som serviceinriktad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hur skulle personalen kunna göra för att bättre bemöta dina förväntningar?

V.g vänd

Lokal

Instämmer inte
alls ←→ Instämmer helt
Vet ej

- | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| f) Lokalen får mig att känna mig välkommen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Lokalen känns fräsch | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Inredningen är inbjudande | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hur skulle lokalen kunna förändras till det bättre?

Marknadsföring

- | | Instämmer inte
alls | ←→ | Instämmer helt | Ver ej |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| i) Den reklam jag sett, överensstämmer med verkligheten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Upplevelsen motsvarar mina förväntningar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hur fick du vetskap om företaget?

- Radio TV Tidning
 Internet Bekanta Annat: _____

Vad säger du till dina bekanta om ditt besök?

Om du har övriga synpunkter är vi tacksamma om du vill delge oss dessa.

Kön: Kvinna Man Nationalitet: _____

Ålder _____ Yrke: _____

Nettoinkomst (efter skatt) per månad: < 10 000 < 15 000 < 20 000
 < 25 000 < 30 000 > 30 000

Var vänlig lägg svarsformuläret i bifogat kuvert. Tack för din medverkan!
 Elin, Jessica och Zara