



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

LÅGKOSTNADSTEORIER I TJÄNSTEBRANSCHEN

BJÖRN NORDMARK

MAJA NORDELL

OSCAR SANDBERG

Handledare:
Christer Eldh
Mats Johnsson

C-uppsats
Vt 2011

Sammanfattning

Idag består större delen av arbetskraften i Sverige av tjänstearbeten. Oberoende på om personen arbetar i en restaurang eller i på en revisionsbyrå är målet att med tjänsteerbjudanden, göra kunden tillfredsställd. För att göra kunden nöjd med tjänsteerbjudandet har många serviceforskare utvecklat hypoteser om bland annat fördelarna med en relationsinriktad organisation och Service Management. Vad kunden förväntar sig av tjänsteerbjudandet är olika för varje kund vilket gör att det inte finns en universell teori som stämmer för hela tjänstesektorn. Syftet med uppsatsen är att undersöka om framgång kan uppnås med lågt pris och låg service i tjänstesektorn. Genom en kvantitativ studie analyseras kundtillfredsställelse relaterat till pris i flygbolagsbranschen. Studiens resultat visade att lågprisflygbolagens kunder var mer nöjda med servicen kopplat till tjänstens pris, än vad de traditionella flygbolagens kunder var. Studien visade även att de flesta resenärer väljer bolag efter erbjudandets pris och tillgänglighet och inte med syfte att bygga en relation. Uppsatsens övergripande slutsats är att framgång kan nås med lågt pris och låg service. Priskänsligare segment, som värdesätter ett lågt pris, gör tjänstesektorn mottaglig för företag med lågprisprofil där kunderna får en lägre service till förmån för ett lägre pris.

Nyckelord

Kundtillfredsställelse – Kundrelationer – Onda/goda cirkeln – Lågpristeorier -
Lågprisflygbolag

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Problembeskrivning	5
1.2 Syfte och forskningsfrågor	7
1.2.1 Avgränsningar.....	8
1.3 Disposition.....	8
1.4 Teoretisk referensram.....	9
1.4.1 Vad säger serviceforskarna?.....	9
1.4.2 Kundrelationers relevans i tjänsteorganisationer	11
1.4.3 Hur bedömer kunderna tjänsten.....	12
1.4.4 Vad menas med den onda/goda cirkeln.....	13
1.4.5 Lågkostnadsteorier	14
1.4.6 Lågprisflygbolagens utveckling och karaktärsdrag	15
1.5 Metod	17
1.5.1 Litteraturstudie.....	18
1.5.2 Fallstudie	18
1.5.3 Kvantitativ intervju	19
2. Analys.....	22
2.1 Prisets påverkan på kundtillfredsställelse och servicegrad	22
2.2 Lågkostnadsteoriernas långsiktighet.....	26
2.3 Långsiktiga kundrelationers betydelse i tjänsteföretag	30
3. Avslutande del	34
3.1 Diskussion	34
3.2 Summering.....	37
3.3 Reflektion	38

4. Källförteckning	40
4.1 Artiklar	40
4.2 Böcker	40
4.3 Publikation.....	41
4.4 Internetsidor	41

1. Introduktion

”Ett lågt pris kan hålla kvar kunderna en tid, men försäljning och marknadsföring som bara är inriktade på att få kunden att göra flera inköp blir inte särskilt effektiva på lång sikt.” (Grönroos, 2002, s. 39)

Citatet ovan är ett av alla argument som serviceforskare använder sig av. Målet är att skapa kundrelationen som genererar långsiktig lönsamhet, Grönroos (2008, s. 155-156) anser att genom förbättrad service kan långvariga kundrelationer skapas vilket leder till konkurrensfördelar. Han menar att kunder vänder sig till andra leverantörer om de inte är nöjda med den existerande relationen (Grönroos, 2008, s. 38). Bitner et al. (2009, s. 27) menar att det viktigaste vid val av servicestrategi är att vara kundfokuserad och känna av vad kunderna efterfrågar. Det hävdas vidare av exempelvis Grönroos att god service kan påverka kundtillfredsställelse och skaffa långsiktiga relationer (2008, s. 22). Ett generellt antagande hos många serviceforskare är att förbättrad service kan åstadkomma långsiktig ekonomisk tillväxt.

Fokuseringen på relationer ifrågasätts i uppsatsen och vi anser att prisets påverkan på kundens förväntningar i tjänstekonsumtionen inte har undersökts tillräckligt i servicestudierna. Vi vill i denna uppsats undersöka om det finns lönsamma företag som genom att minimera service mot kunden, ändå lyckas få konkurrensfördelar. I uppsatsen ska serviceforskarnas hypoteser analyseras för att ge en verklighetsförankrad bild av hur priset påverkar serviceorganisationers konkurrenskraft. I denna avhandling utförs en fallstudie av flygbolagsbranschen som berör resenärernas serviceupplevelse. Lågprisflygbolag har, genom att reducera kostnader relaterat till kringtjänsterna, sänkt priserna och på så vis tagit marknadsandelar från etablerade konkurrenter. Nedan följer en beskrivning av den problematik som uppsatsen berör.

1.1 Problembeskrivning

2009 arbetade 74 % av Sveriges arbetskraft i tjänstesektorn (www.almega.se). Den allmänna trenden i världen visar att en allt större del av i-ländernas arbetskraft är verksamma inom tjänstesektorn (Grönroos 2008, s. 15). Denna utveckling anser

många forskare kräver andra organisations- och ledningsformer än de som utvecklades under industrialismen. Flera teorier har tagits fram för att möta kundernas förväntningar och bli mer konkurrenskraftiga; *Service Management*, *Customer Relationship Management* och *Total Quality Management* är några exempel. Trots detta har vi sett att det finns lönsamma företag som motsäger ovan nämnda serviceteorier.

För att förstå den elementära skillnaden mellan industrialismens massproducerande organisationer och dagens tjänsteföretag måste man ha klart för sig vad en tjänst är. Forskarna är överens om att tjänster skiljer sig på många sätt i jämförelse med en produkt. Bitner et al. (2009, s. 20-23, 60) definierar en tjänst som en process som är uppbyggd av en rad olika aktiviteter, den produceras och konsumeras till viss del samtidigt samt att kunden i någon mån deltar i utformningen av tjänsten.

Normann (2000, s. 76) menar att tjänstepaketet kan delas in i kärntjänster och kringtjänster. Kärntjänsten är den tjänst som företaget bygger upp sin verksamhet kring, till exempel maten vid restaurangbesöket. Kringtjänsten är den tjänst som hjälper till att ge en kärntjänst, till exempel incheckning på en flygplats. Normann (2000, s. 76) menar vidare att kunden värderar och upplever tjänsten utifrån vilka förväntningar den har på kärn- och kringtjänsten samt branschmässiga minimikrav. Detta innebär att tjänsteföretagen måste veta vad en kund förväntar sig innan den kommer till företaget. Grönroos (2008, s. 25-26) anser att företag inte konkurrerar med tekniska lösningar utan med hela sitt tjänstepaket.

Skillnaden mellan tjänste- och varufokus menar forskarna leder till att organisationen och ledningen av tjänsteföretag måste vara process- och kundstyrda för att vara konkurrenskraftiga (Grönroos 2008, s. 45). Eftersom det alltid sker en interaktion mellan företaget och kunden säger serviceforskarna att företagen ska ge de anställda som träffar kunderna mer ansvar (Bitner et al. 2009, s. 20-23, 60). Detta ska i sin tur leda till att företaget får en bättre förståelse för kunderna och på det viset bygga långsiktiga relationer som skapar ömsesidigt värde för kunden och företaget. De långsiktiga kundkontakterna bygger företagen genom att tillfredsställa kunderna och få dem att känna sig nöjda (Bitner et al., 2009, s. 103).

Genom att erbjuda kunden sin kärntjänst med bra kringtjänster menar forskarna att företaget skapar ett helhetsperspektiv som leder till nöjdare och mer lojala kunder. Skulle företaget sänka kvaliteten på kringtjänsterna menar de att det leder till missnöjda kunder vilket gör att de byter till en konkurrent. Dessa scenarier illustrerar Normann (2000, s. 66) i sin figur: *kvalitet: en ond eller en god cirkel*, se Figur 2.1 som presenteras i avsnitt 1.4.5. Vi vill pröva om denna argumentation är generellt tillämpbar.

Det bör uppmärksammas att det finns företag som motsäger helhetsperspektivet och som ändå har utvecklat långsiktiga konkurrensfördelar i tjänstesektorn. Uppsatsens fallstudie är lågprisflygbolagsbranschen som istället för att locka kunder med långsiktiga relationer konkurrerar genom fokus på kärntjänsten och minimering av kringtjänsterna. De har gått från serviceforskarnas process- och kundfokus till att istället inrikta sig på att minimera kostnader för att kunna erbjuda ett lågt pris.

Uppsatsens problematik grundar sig i diskussionen om kringtjänsternas och kundrelationernas relevans i olika tjänstebranscher. Problematiken har resulterat i följande syfte och forskningsfrågor.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Tidigare forskning kring service menar att enda sättet att ta sig ur ekonomiska problem är att sträva efter att överträffa kundernas förväntningar på tjänsteerbjudandet (Normann, 2000, s. 66). Trots detta finns det företag som istället skurit bort kringtjänster för att sänka kostnaderna och på så vis sänka priserna mot kund (Droege & Johnson, 2010, s. 243-259). De två helt skilda strategierna leder fram till uppsatsens syfte som är att undersöka om framgång kan uppnås med lågt pris och låg service i tjänstesektorn.

Uppsatsen tar grund i tre frågeställningar, som presenteras nedan. Frågorna är utvalda för att uppnå syftet med uppsatsen.

1. Kan kundtillfredsställelsen höjas med ett lägre pris och minskad service?

2. Är lågkostnadsteorierna långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn?

3. *Hur viktiga är långsiktiga kundrelationer i ett tjänsteföretag, sett ur ett lönsamhetsperspektiv?*

1.2.1 Avgränsningar

För att begränsa uppsatsen avgränsades vår fallstudie till endast analys av flygbolagsbranschen. Litteraturstudien avgränsades till service- samt lågpristeorier, då dessa var mest relevanta för uppsatsens fallstudie. Den kvantitativa undersökningen gjordes framförallt på Kastrups tågplattform för nyinkomna flygresenärer. Från början hade vi tänkt stå vid en bagageutlämning. Detta var omöjligt då vi inte fick tillträde till flygplatserna. Vi ansåg dock att Kastrups tågplattform var ett väldigt bra alternativ då resenärerna precis upplevt en flygresä. I denna uppsats ser vi inte ett lågt pris som service gentemot kunden. För att förstå prisets inverkan på kundtillfredsställelse väljer vi istället att se pris och service som två skilda komponenter som påverkar varandra.

1.3 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd utefter tre forskningsfrågor (se kap 1.2). Inledningsvis förklaras innebörden av de tre frågorna och hur de tillsammans kopplas till uppsatsens syfte. I inledningen redogörs även för vad tidigare forskare har kommit fram till. Tillsammans med en tydlig beskrivning av uppsatsens syfte samt metod- och problembeskrivning, syftar den inledande delen till att ge läsaren en bred förståelse för vad service innebär i kundmötet.

I den argumenterande delen ges en djupare inblick i de forskningsfrågor som beskrivs i inledningen. Här redovisas och analyseras de resultat som tagits fram ur de kvantitativa studier som gjorts. Forskningsfrågorna analyseras en efter en utifrån resultaten från studierna och kunskapen från andra forskares undersökningar.

Den avslutande delen av uppsatsen grundar sig på de analyser och resultat som den argumenterande delen presenterat. Slutsatser dras från forskningsfrågorna, i tur och ordning. Avslutningsvis kopplas slutsatserna från de tre forskningsfrågorna till en övergripande summering. Summeringen kopplas till uppsatsens syfte och problembeskrivning.

1.4 Teoretisk referensram

Nedan beskrivs de teorier som uppsatsens argumenterande och avslutande del grundas på. Teorierna innehåller serviceforskares och konkurrerande teoretikers uppfattningar. Tillsammans ger de en objektiv grund för uppsatsens fallstudie.

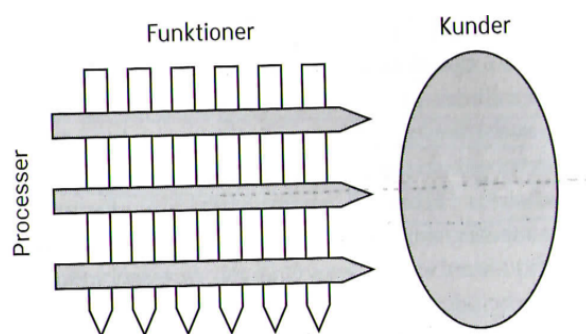
1.4.1 Vad säger serviceforskarna?

För att bygga upp ett objektivt resonemang kring serviceforskarnas hypotesers relevans i tjänsteföretag ska vi i detta avsnitt diskutera dess utformning.

Tjänsteföretagen har ändrat sina organisationer för att kunna ha kunden i fokus. Detta har lett till att flera hypoteser har växt fram för att på bästa sätt kunna möta kundernas förväntningar. Några exempel är *Service Management*, *Customer Relationship Management* (CRM) och *Total Quality Management* (TQM). Förändringen har skett för att det är framförallt tjänster som säljs och inte massproducerade varor (Normann 2000, s. 13). En tjänst skiljer sig i många avseende i jämförelse med en produkt. Grönroos (2008, s. 63) definierar en tjänst på följande vis:

1. Tjänster är *processer* som består av *aktiviteter* eller en *serie av aktiviteter*.
2. Tjänster *produceras och konsumeras* (åtminstone i någon mån) *samtidigt*
3. *Kunden deltar* (åtminstone i någon mån) som *medproducent* i tjänstens produktionsprocess.

Denna definition ger en klar bild över vad en tjänst är och ökar förståelsen för serviceforskarnas hypoteser. Ett särdrag som växt fram och karaktäriserar hypoteserna är att kundmötet ses som en process. Med denna insikt anser serviceforskarna att företagen ska vara processtyrda. Detta innebär att alla avdelningar på företaget måste samordnas och organiseras så företagets interna ”murar” försvinner. Avdelningarna ska samarbeta tvärgående för att skapa värde för kunden. Grönroos (2008, s. 45) menar att endast aktiviteter som genererar värde för kunden ska genomföras för att skapa lönsamhet. Hypoteserna bygger på långsiktiga kundrelationer där målet är att möta kundernas förväntningar och skapa kundtillfredsställelse. Kundrelationer och kundtillfredsställelse är två grundpelare i serviceforskarnas argumentation och därför diskuteras de mer grundligt i kap 1.4.2 och 1.4.3



Figur 1.1: Processfokus. Grönroos (1996, s.14)

De horisontella pilarna i Figur 1.1 illustrerar de tvärgående processerna som sätter kunden i fokus. De vertikala pilarna visar företagets avdelningar som fungerar som stödjande funktionerna åt processerna.

Utvecklingen har medfört att organisationen och ledningen av tjänsteföretag måste vara process- och kundstyrda för att vara konkurrenskraftiga. Grönroos (2008, s. 25-26) menar att företag inte konkurrerar med tekniska lösningar utan med hela sitt tjänstepaket. Med denna syn på konkurrensen är det viktigt att kunna erbjuda kunden något utöver kärntjänsten. Ytterligare en utveckling är att hela organisationen ska se helheten. Grönroos (1993, s. 7) menar att företaget ska ha en holistisk strategi internt med en tvärgående organisation med kunden i fokus.

Eftersom det alltid sker en interaktion mellan företaget och kunden säger hypoteserna att företagen ska ge de anställda som träffar kunderna mer ansvar. Grönroos (2008, s. 270) vill även att den personal som möter kunderna ska arbeta som "deltidsmarknadsförare". Detta ska i sin tur leda till att företaget får en bättre förståelse för kunderna och på det viset bygga långsiktiga relationer som skapar ömsesidigt värde för kunden och företaget. Den processtyrda utformning är skapad för att generera återkommande kunder och på det viset frambringa långsiktig ekonomisk vinst.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att serviceforskarnas hypoteser bygger på processtyrt kundfokus av tjänster. Dessutom anses det viktigt att erbjuda hela tjänstepaketet för att öka företagets konkurrenskraft. Detta ger oss en förståelse för hur servicedistributörer fungerar.

1.4.2 Kundrelationers relevans i tjänsteorganisationer

Kundrelationer är ett kriterium för att serviceforskarnas hypoteser ska fungera. Syftet med kundrelationer är att skapa *win-win-situationer* och i detta avsnitt beskrivs kundrelationernas betydelse i tjänsteföretag.

I dagens tjänstesamhälle försöker många företag bygga sina organisationer kring långsiktiga kundrelationer (Grönroos 2008, s. 18). *CRM* är ett exempel på en organisationsteori som specialiserar sig på kundrelationer, även Grönroos menar att det är lönsamt för organisationer att ta vara på kundrelationerna (2008, s. 18). Storbacka et al. (2000, s. 18) illustrerar kundrelation som en triangel där hörnen företräder kunden, leverantören och produkten. Han menar att alla dessa aspekter behöver arbeta i symbios för att upprätta en kundrelation. Grönroos (2008, s. 48) menar att en kundrelation uppstår när det finns ett dubbelriktat engagemang, det vill säga att även kunden anser att det finns en relation. Han menar därför att med kundrelationer skapas *win-win-situationer*. Kundtillfredsställelse är på så vis en viktig del i skapandet av kundrelationer, kundtillfredsställelse beskrivs nedan i 1.4.4.

Storbacka et al. (2000, s. 13) menar att *CRM* grundas i tre påstående. Det första innebär att värde skapas för båda parter genom att anpassa sina processer till varandra. Det andra menar han är att produkten bör ses som en process. På detta vis ska produkten på ett naturligt sätt bli en del av den värdeskapande processen. Den sista aspekten innebär att leverantören ständigt ska arbeta för att utveckla relationen och förbättra kundernas möjlighet att skapa värde.

Bitner et al. (2009, s. 182 - 184) menar att det är främst tre fördelar för kunden som skapas vid en relation. Den första fördelen, säkerhet, innebär att kunderna kan känna tillit till leverantören vilket gör att de känner sig tryggare i sina beslut. Sociala fördelar är den andra fördelen som kunderna får av bra relationer. Bitner et al. menar att som kund kan man vid en bra relation bli igenkänd av personalen vilket leder till att kunden kan känna en särskild kontakt till företaget. Den tredje och sista fördelen är särskilda förmåner som exempelvis extra erbjudanden (Grönroos, 2008, s. 51). Grönroos menar att det är viktigt att företag skapar och underhåller relationer, det ger dem fördelar utöver den nytta som deras kärnerbjudande ger (2008, s. 51-52).

Sammanfattningsvis konstateras att kundrelationer ska gynna både företaget och kunden. Företaget främjas när de får återkommande inköp och kunderna får fördelar som tillit, sociala fördelar och särskilda förmåner. Detta ger oss en bild av hur serviceföretag arbetar för att skapa *win-win situationer*.

1.4.3 Hur bedömer kunderna tjänsten

Kundtillfredsställelse är, precis som kundrelationer, ett krav för att serviceforskarnas hypoteser ska fungera. I detta avsnitt ska vi diskutera kundtillfredsställelsens betydelse för tjänsteföretag.

En generell kundtillfredsställelse är svårt för företag att förhålla sig till. Kundtillfredsställelse är nämligen en subjektiv känsla som kunden erfar efter interaktion med leverantören (Söderlund, 1998, sid. 37-38). Det är svårt för företag att veta vad kunderna sätter värde på. Detta betyder att varje kund har sin egen uppfattning om när den blir nöjd och vad den tycker är bra kvalitet.

Sörqvist (2000, s. 11) skriver att kvalitet och kundtillfredsställelse i dag bör ses som synonymer. Det innebär att den subjektiva känsla som kunden utvärderar tillfredsställelse med, är uppbyggd av förväntningar på erbjudandet på olika plan. Denna syn på kundtillfredsställelse delas av många forskare. Företaget bör således veta vad kunden förväntar sig innan interaktionen sker. Förväntningarna som kunderna har är subjektiva känslor, vilket gör dem svåra att styra (Söderlund, 1998, s. 60). Företagen försöker styra kundernas förväntningar med marknadsföring (Bitner et al. 2009, s. 499). De budskap som påverkar personer mest är de oplanerade såsom *word-of-mouth*, nyhetsartiklar och skvaller. Dessa kan företaget oftast inte styra över själv, vilket kan leda till att de ger en annan bild av företaget än vad de själv vill ge (Grönroos, 2008, s. 297-298).

Anderson et al. (1994, s. 55) menar att kundtillfredsställelse bör ge ekonomiska fördelar. Högre kundtillfredsställelse genererar bland annat ökad lojalitet hos de befintliga kunderna, minskad priskänslighet, kostnader vid servicefel, lägre kostnader för att locka nya kunder samt ett förbättrat rykte för företaget.

I detta avsnitt har vi diskuterat hur kundtillfredsställelse utvärderas av subjektiva känslor som byggs upp av förväntningar. Vi får en förståelse för hur kundtillfredsställelse skapas. Hur sedan förväntningarna skapas beror på aspekter som diskuteras senare i uppsatsen, bland annat pris och servicegrad.

1.4.4 Vad menas med den onda/goda cirkeln

Vi ska i detta avsnitt diskutera hur tjänsteorganisationernas ekonomiska problem kan påverka företagets utveckling i en negativ spiral. Vi diskuterar även viken strategi tjänsteföretagen ska använda, enligt serviceforskarna, för att tillfredsställa kunderna.

Normann (2000, s. 63-64) menar att tjänsteföretag är känsliga för managementkvalitet. Några få motivationsproblem, några transaktioner som inte håller kvaliteten eller allmän försumlighet, kan enligt Normann (2000, s. 63-64) leda till att företaget snabbt hamnar i en *ond cirkel*. Vidare anser Normann (2000, s. 63-64) att *onda cirklar* är ett bra sätt att diagnostisera problem eftersom cirkeln tar upp många skilda faktorer som stärker varandra.

Normann (2000, s. 65) använder sig av exemplet flygbolag när han beskriver den *onda cirkeln*. Han menar att när vi använder ett flygbolags tjänster, tänker vi främst på transporten från A till B. I den tjänsten ingår några självklara moment som till exempel incheckning och bagagehantering. Normann (2000, s. 65) menar vidare att hela tjänstepaketet måste fungera väl om kunden ska uppleva god service och att många flygbolag gör misstaget att tro att det räcker med att kärntjänsten (transporten från A till B) är god för att kunden ska bli nöjd. När företaget sedan hamnar under ekonomiskt tryck är det stort risk att de hamnar i en *ond cirkel*.

Rapporter från ELFAA (European Low Fares Airline Assosiation) visar lågprisflygbolagens framfart i flygbolagsbranschen. Lågprisbolagen har under de senaste åren tagit marknadsandelar från de traditionella flygbolagen och förväntas växa ännu mer i framtiden. Trots detta liknar lågprisflygbolagens strategi den *onda cirkeln*. Hur det kan vara på det viset analyseras i kapitel 2.1.

Figur 2.1 (s. 23) visar hur den *onda och goda cirkeln* är uppbyggd, det intressanta i

figuren är effekterna som alternativerna från *Ekonomiska problem* innebär. Den *onda cirkeln* visar hur nedskärningar i kringtjänsterna leder till negativa konsekvenser både internt och externt i företaget.

I detta avsnitt beskrivs tjänstepaketets relevans i tjänsteföretag och hur nedskärning i kringtjänster vid ekonomiska problem får negativa följder. Vi vill med hjälp av lågprisflygbolagsbranschen undersöka teorins riktighet hos tjänsteföretag. Eftersom flygbranschen varit reglerad har en viss standard byggts upp, vid avregleringen hade kunderna fortfarande samma förväntningar på serviceutbudet. Därför anser vi oss kunna använda den *onda/goda cirkeln* i analysen av flygbolagsbranschen.

1.4.5 Lågkostnadsteorier

I detta avsnitt diskuterar vi ett alternativt tillvägagångssätt i tjänsteorganisationer. Istället för att locka kunder med kundrelationer och kringtjänster så kan företag använda sig av en lågkostnadsstrategi.

Kostnadsledarskap är en organisationsstrategi där företag skaffar sig konkurrensfördelar genom låga kostnader och lågt pris mot kunden. Fler företag implementerar organisationsformen med framgång och tar marknadsandelar från etablerade aktörer (Kachaner et al. 2011, s. 43). Porter (1985, s. 70) menar att kostnadsledarskap går ut på att utveckla en strategi för att sänka kostnaderna genom att kontrollera kostnadsbärarna för de värdeskapande processerna. För att klara konkurrensen är det viktigt att hela organisationen och alla processer genomsyras av strategin.

Företaget måste veta vilket marknadssegment de ska sälja till, oftast är det priskänsligare grupper man vänder sig mot (Kachaner et al. 2011, s. 43). Därför är det viktigt att man sätter rätt pris som passar det valda marknadssegmentet. Rätt prissättning kan ge en förbättrad försäljning (Kachaner et al. 2011, s. 44). Utifrån priset bestämmer företaget hur stora kostnader de kan ha för att nå uppsatt vinstmål. Detta innebär att företaget med utgångspunkt från vad marknadssegmentet är villigt att betala när de fördelar sina kostnader. Därför är det viktigt att bestämma hur kostnaderna är tilldelade för varje värdeskapande process och hur de samverkar (Porter 1985, s. 84 - 87).

Produkten måste passa det valda marknadssegmentet. Därför är målet att hålla produkten enkel och fokusera på den del som skapar värde för kunden, allt överflödigt som genererar kostnader för företaget ska tas bort. Identifiering av värdeprocesserna blir således viktigt för att bestämma hur kostnaderna ska fördelas (Porter 1985, s. 87 - 88). Det innebär att kvaliteten kan vara hög samtidigt som kostnaderna hålls nere. Normann (2000, s. 66) menar att minimering av kringtjänsterna endast ger mindre besparingar vilket säger emot Porters resonemang.

Värdekedjan, där företaget skapar värde för kunden, ska vara effektiv och endast ge det kunden förväntar sig. Eftersom organisationer konkurrerar med priset måste man ständigt titta på konkurrenternas värdekedja, försöka uppskatta deras kostnader samt bestämma orsaken till kostnadsskillnaderna (Porter 1985, s. 98 - 99). Utveckling av värdekedjan är en nödvändighet för att möta konkurrensen på växande och mogna marknader (Kachaner et al. 2011, s. 44).

Nackdelarna som beskrivs i samband med lågkostnadsteorier är bland annat att det är lätt för konkurrenter att kopiera affärsidéerna (Droege & Johnson, 2010, s. 244) och att pressandet av kostnader kan skapa en ohållbar situation för alla inblandade parter (He, Chan & Tse, 2008, s. 951). Därför är det viktigt att testa och undersöka kostnadsbesparingarnas långsiktighet innan företaget implementerar dem (Porter, 1985, s. 118).

Kostnadsledarskap är en strategi som går ut på att reducera kostnader samt sänka priset mot kunden. Detta ger oss en bild av ett alternativt tillvägagångssätt som används så vi på ett objektivt sätt kan analysera våra resultat.

1.4.6 Lågprisflygbolagens utveckling och karaktärsdrag

För att få en förståelse för fallstudien så beskriver vi nedan lågprisflygbolagens utveckling. Vi väljer att ta upp teorin kring lågprisflygbolag i teoretisk referensram för att tidigt ge läsaren en förståelse för uppsatsens fall.

1978 privatiserades flygbranschen i USA (Dobruszkes, 2006, s. 249), detta ledde till att fler aktörer kom ut på marknaden och konkurrensen ökade. Ur detta föddes bolag som konkurrerade med ett lägre pris, samma sak hände senare i Europa. I Europa och

USA har lågprisflygbolagen tagit betydande marknadsandelar av de traditionella flygbolagen, samma tendens ses även i Asien (Williams et al. 2005, s. 259). Brass (2011, s. 5) hävdar att av alla flygpassagerare åker 38 % med lågprisflygbolag, se Diagram 2.8 s. 30.

Enligt Dobruszkes (2006, s. 250) finns det främst tre anledningar till att lågprisflygen har uppkommit och växt sig starka. Den första anledningen anser Dobruszkes (2006, s. 250) vara att flygbranschen följer den ekonomiska utvecklingen. Europa och USA är välutvecklade I-länder med ekonomiskt välbefinnande, även i delar av Asien växer ekonomierna vilket innebär att fler flyger. Den andra anledningen anser Dobruszkes (2006, s. 250) vara att endast en begränsad del av befolkningen har råd att flyga, ett lägre pris gör det möjligt för fler. Den sista anledningen är att liberaliseringen av flygmarknaden gör det möjligt för flygbolagen att erbjuda vilken service och pris de vill.

Karakteristiskt för lågprisflygbolag är framför allt det låga priset. För att hålla låga priser behöver bolagen öka både produktiviteten och effektiviteten (Dobruszkes, 2006, s. 250), skillnaderna i jämförelse mot de traditionella flygbolagen blir därför många. Största skillnaden är att lågprisflygbolagen fokuserar på kärntjänsten, att ta passagerare från A till B, samtidigt som de vill effektivisera och ha en hög produktivitet genom hela företaget för att kunna erbjuda ett lågt pris (Williams et al. 2005, s. 259 - 260).

En strategi lågprisflygbolagen använder är att maximera flygtiden för varje flygplan genom att ha kort tid mellan landning och avgång, ofta används maximalt 25 minuter på marken (Williams et al. 2005, s. 260). Därför tar lågprisflygbolagen extra betalt för incheckat bagage eftersom av- och pålastning tar tid när planet står på marken. Anslutningsflyg anordnas inte utan lågprisflygbolagen arbetar endast med *point-to-point* flygningar för att kunna hålla tiden nere. Onummerade platser är en annan åtgärd som vidtagits för att påfyllning av planet ska genomföras snabbt. För att effektivisera flygningar ytterligare använder sig lågprisflygbolag mest av standardiserade flygplansflottor. Ofta är flygplanen utformade så att de har fler säten per flygplan, detta innebär att det blir trängre för resenären samtidigt som flygbolaget kan få ett

högre kapacitetsutnyttjande (Dobruszkes, 2006, s. 250). Den standardiserade flygplansflottan innebär även att personalen kan arbeta på alla flygplan i bolaget. Även servicen ombord är standardiserad med endast en klass där alla ska servas på samma sätt. Det serveras oftast inte någon mat, vilket har två fördelar. Dels får flygbolaget få sänkta kostnader och kan erbjuda ett lägre pris och dels kan marktiden kan förkortas när på- och avlastning minimeras.

För att sänka kostnaderna per resenär flyger många lågprisflyg från sekundära flygplatser där kostnaderna är mindre. På många mindre flygplatser kan flygbolagen till och med få bidrag för att använda flygplatsen (Dobruszkes, 2006, s. 251). Ofta kan även tiden på marken effektiviseras vid mindre trafikerade flygplatser (Dobruszkes, 2006, s. 252). På Kastrup Airport, Köpenhamn, har det upprättats en lågpristerrinal för att möta både kundernas och flygbolagens krav (www.cph.dk).

Lågprisflygbolagens strategi är lättkopierad vilket innebär att de utsetts för tuff konkurrens. För att differentiera sig använder lågprisflygbolagen olika strategier vid utbudet av flyglinjer. De skiljer sig genom att satsa på antingen många eller få flygningar. I dessa segment kan de sedan välja att flyga på exklusiva linjer eller på linjer med hög efterfrågan (Dobruszkes 2006, s. 256).

Lågprisflygbolagens effektivisering och standardisering har gjort att de kan erbjuda lägre pris och på så vis har de tagit marknadsandelar. Att lågprisflygbolagen har växt fram som seriösa konkurrenter till de traditionella flygbolagen anser vi vara ett bevis på att det går att konkurrera med lågprisstrategier i tjänstesektorn.

1.5 Metod

För att jämföra ovan nämnda resonemang kommer uppsatsen att ta grund i en fallstudie av flygbolagsbranschen. 107 flygresenärer besvarade ett frågeformulär där frågor ställdes kring deras upplevelse av resan, kopplat till det pris de har betalat (se bilaga). Syftet med den kvantitativa undersökningen är att få en bild över prisets påverkan på kundernas förväntningar samt om flygbolagen kan möta dessa förväntningar.

1.5.1 Litteraturstudie

Uppsatsens teoretiska grund bygger på en litteraturstudie kring service- och pristeorier. För att tillgodose studiens behov av litteratur har vi tagit hjälp av Lunds Universitets intranät och bibliotek. En stor del av litteraturen används i studierna inom Institutionen för Service Management på Lunds Universitet. I begränsad utsträckning har även elektroniska källor används.

I uppsatsens benämning av serviceforskare ingår de forskare som förespråkar kundrelationer och ett processtyrt kundfokus. Inom begreppet serviceforskarnas hypoteser ingår främst *Service Management* (Grönroos, 2008) och *Customer Relationship Management* (Storbacka et al. 2000). De två teorierna är uppbyggda av forskning kring bland annat *Kundtillfredsställelse* (Anderson et al. 1994) och skapandet av *Kundrelationer* (Grönroos, 2008). Tillsammans har teorierna bidragit till en bred kunskap om principerna kring tjänsteorganisationer. Dessutom innehåller den litterära studien en diskussion kring lågkostnadsstrategier och lågprisflygbolagen karaktärsdrag.

Utefter det som uppsatsens litteraturstudie resulterat i, har en plattform för den kvantitativa studien utformats. Senare följer en beskrivning av uppsatsen metod kring den kvantitativa studien.

1.5.2 Fallstudie

Studien utfördes på tågstationen under Kastrups flygplats utanför Köpenhamn, Danmark, torsdagen den 5 maj från klockan 10 till klockan 17. Då besvarades cirka 90 stycken enkäter av resenärer som precis avslutat sin flygresa till Kastrup Airport. Anledningen till att studien utfördes på perrongen och inte inne på flygplatsen var delvis för att respondenterna hade tid till att delta medan de väntade på att tåget skulle komma. Den andra anledningen var att studien inte fick äga rum inuti flygplatsen då Kastrup Airport inte tillät studenter att utföra studier på flygplatsen.

Det positiva med att studien utfördes på tågstationen istället för vid flygplatsens bagageutlämning, som var tanken från början, var att respondenterna hade en bättre överblick och förmåga att besvara enkätens frågor då de även varit med om att hämta

sitt bagage. Nackdelen med att inte utföra studien på flygplatsen var att koncentrationen av potentiella respondenter var lägre samtidigt som möjligheten att planera vilka flygningar som studien skulle innehålla försvann. Istället blev flygningarna och respondenterna slumpmässigt utvalda med få resenärer för varje flygning. Respondenterna bestod av både män och kvinnor samt av både privat- och företagsresenärer. Vilken typ av resa och reslängd spelade ingen roll för att kvalificeras som respondent i undersökningen. Det enda som krävdes var att personen kom direkt från en flygresa. Av 107 resenärer hade 32 stycken åkt med lågprisflygbolag. Detta ser vi som tillräckligt för att ge studien ett objektiva resultat.

Förutom de enkäter som bevarades på tågstationen nedanför Kastrup Airport gjordes ytterligare några enkätundersökningar, utan direkt koppling till en flygplats, med personer som inom den senaste tiden utfört en flygresa. Anledningen till att inte hela studien utfördes på Kastrup Airport var att de senare respondenterna haft tid att smälta intrycken av resan. Förhoppningen var att dessa respondenters svar inte skulle påverkas av positiva/negativa händelser under vistelsen, utan skulle kunna ge en mer objektiv bild av deras uppfattningar av resan.

1.5.3 Kvantitativ intervju

I detta avsnitt beskrivs hur och varför enkäten är uppbyggd som den är. Även fördelar och nackdelar diskuteras.

Christensen et al. (2001, s. 186) beskriver *påstana intervjuer* som intervjuer som genomförs på en specifik plats där det befinner sig människor som kan besvara frågorna. Vi valde att ställa frågorna på Kastrups perrong därför att merparten av resenärerna precis hade kommit från en flygresa. Christensen et al. (2001, s. 186-187) menar att fördelarna med en sådan intervju bland annat är hög svarsfrekvens. Det går fort att genomföra samt att material eller bilder kan visas. Nackdelen är, enligt Christensen et al. (2001, s. 186-187) att intervjuare undermedvetet kan lägga in värderingar när man väljer ut de personer som ingår i intervjuerna vilket i sin tur kan påverka resultatet. På grund av att tillgängligheten av respondenter stundtals var låg valde vi att fråga alla på perrongen, vilket minimerar riskerna för undermedvetna värderingar.

Syftet med uppsatsens är att undersöka om framgång kan uppnås med lågt pris och låg service i tjänstesektorn. Frågorna i enkäten är utformade för att ge svar på uppsatsens frågeställningar. Enkäten som resenärerna svarade på är standardiserad, det vill säga frågorna är formulerade på samma sätt till alla som svarar. Enkätens frågor har strukturerade svarsalternativ, det gör att enkäten är lätt att administrera, överföra och analysera. Enkäten är uppbyggd av tretton frågor på två sidor och gick fort för respondenterna att besvara, vilket leder till en högre svarsfrekvens (Christensen et al. 2001, s.145-147). Det var viktigt att enkäten inte tog lång tid att besvara eftersom respondenternas väntetid på perrongen ofta var kort. Med en mindre tidskrävande enkät hade fler respondenter tid att ingå i studien.

De två första frågorna i enkäten belyser respondentens kön och ålder i en nominalskala. Det är relevant då till exempel olika åldersgrupper har olika inkomst, vilket kan påverka köpet av flygbiljett. Fråga tre, vilket flygbolag respondenten rest med är en öppen fråga då det är svårt att namnge alla flygbolagsalternativ. Fråga fyra, vilket pris respondenten betalade för flygbiljetten besvaras med en kvotskala. På fråga fem får resenären svara på var ifrån denne rest i en öppen fråga. Resultaten i fråga tre, fyra och fem kan sedan användas för att avgöra om respondenten har åkt med ett lågprisflygbolag eller med ett traditionellt flygbolag (Christensen et al. 2001, s.150, 155).

Fråga sex, om resenären reser som privatperson eller via företag är relevant då detta kan påverka deras senare svar i enkäten. Om företaget bokar resa kan det innebära annorlunda förväntningar för resenären. Frågan därpå, om flyget är försenat och hur sent det i så fall är, är relevant då resenärens upplevelser kan ha förändrats på grund av en eventuell försening. Resultatet på fråga åtta, varför resenären valde att åka med just det flygbolaget, svarar på om respondenten har en relation till flygbolaget eller inte. Fråga nio är kopplad till teorier kring kunders fördelar vid en relation.

Fråga tio och elva, hur servicen upplevs och hur servicen upplevs relaterat till pris, är frågor som ska besvaras på en intervallskala. Resultatet kan då räknas ut i både typvärde, medelvärde och median (Christensen et al. 2001, s.155-156). Resultaten av dessa två frågor kopplas till forskningsfråga ett. Resultatet av de sista frågorna, om

resenären kan tänka sig att resa med flygbolaget igen även om de höjer priset, kopplas till forskningsfråga två.

Av flygbolagen som respondenterna har flugit med väljer vi att benämna *Norwegian*, *Easyjet*, *Pegasus airlines*, *Cimber Sterling* och *Tuifly Nordic* som lågprisflygbolag. För att bestämma vilka flygbolag som har lågprisprofil använde vi oss av Dobruszkes artikel *An analysis of European low-cost airlines and their networks* (2009, s. 253). Där nämner han alla lågprisflyg i Europa 2006. I denna artikel benämns *Norwegian* och *Easyjet* som lågprisflygbolag. *Pegasus airlines*, *Cimber Sterling* och *Tuifly Nordic*, som är yngre bolag och därför inte fanns med på listan, har vi själva definierat som lågprisflygbolag utifrån diskussionen kring lågprisflygbolag i den teoretiska referensramen (1.4.7).

Vi är nöjda med materialet från den kvantitativa studien som vi tycker ger tillräckligt med information för att, tillsammans med den litterära studien, besvara forskningsfrågorna. Vi är nöjda med antalet respondenter och fördelningen av lågprisresenärer och resenärer från traditionella flygbolag.

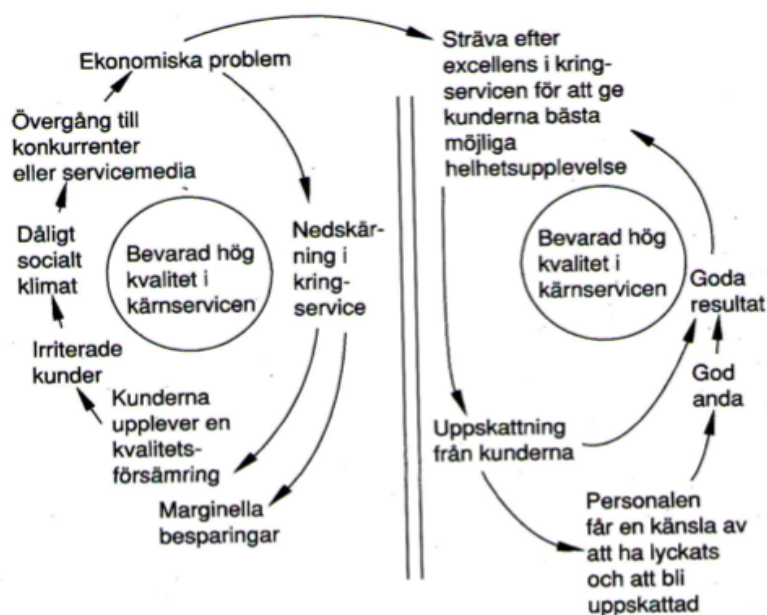
2. Analys

I detta kapitel analyserar vi forskningsfrågorna, analysen är uppbyggd kring den *teoretiska referensramen* i föregående kapitel. Vi börjar med att analysera Forskningsfråga ett för att sedan gå över till att analysera forskningsfrågorna två och tre i tur och ordning.

2.1 Prisets påverkan på kundtillfredsställelse och servicegrad

Kundernas förväntningar av en tjänst styrs till stor del av tjänstens pris, det visar den kvantitativa studie som uppsatsens resultat bygger på. Det innebär att ett lägre pris genererar lägre förväntningar från kunderna som på så vis tolererar en lägre servicenivå. Många inom forskningen kring service menar att det enda sättet att ta sig ur ekonomiska problem är att, istället för att minska kostnaderna, fokusera på att optimera servicen mot kunden (Grönroos, 2008, s. 201-207) (Normann, 2000, s. 66). I uppsatsens fallstudie visas ett exempel från en bransch där serviceforskarnas hypoteser ger en snedvriden bild av verkligheten. Nedan följer ett resonemang kring hur priset kan höja kundtillfredsställelsen genom att minskas servicegraden.

År 1983 introducerades den *onda/goda cirkeln* av Grönroos (1983, s. 41). Modellen har blivit allmänt accepterad av serviceforskare. Den *onda cirkeln* är ett exempel på hur ett företag inte bör agera vid ekonomiska problem, enligt Grönroos (2008, s. 202-205). Vidare beskrivs den *onda cirkeln* som att företaget försöker minimera sina kostnader genom att minska personalstyrkan och den erbjudna servicen mot kunden. Grönroos (2008, s. 202-205) menar att sådana aktiviteter endast leder till att kunderna blir mer missnöjda, vilket innebär ökade ekonomiska problem för företaget. Företag som applicerar den *goda cirkeln* använder sig av ett annat tankesätt (Grönroos 2008, s. 210-212). Vid ekonomiska problem, lägger de fokus på att förbättra den upplevda servicen för att öka kundtillfredsställelsen. I de flesta fall innebär det att kunden får betala ett högre pris men får samtidigt bättre service.



Figur 2.1 Den Onda och Goda Cirkeln (Normann, 2000, s. 66)

Figuren ovan visar den *onda* och *den goda cirkeln*. Det intressanta med modellen är de konsekvenser som pilarna från *Ekonomiska problem* resulterar i.

Att höja priset påverkar kunderna på olika sätt beroende på hur priskänsliga de är. He, Chan och Tse (2008, s. 949) har undersökt sambandet mellan kundtillfredsställelse och toleransen av en höjning/sänkning av priset, när konkurrensen är hög. Utifrån sina undersökningar drog de slutsatsen att när konkurrensen är hög och kundens förhandlingskraft är stor finns det inget samband mellan hög kundtillfredsställelse och hög prishöjningstolerans (He, Chan & Tse, 2008, s. 956). Kopplat till Figur 2.1 innebär det att *Strävan efter excellens i kringsservicen för att ge bästa möjliga helhetsupplevelse* inte får resultera i stora prisökningar i de branscher där kundens alternativ är många och konkurrensen är hård.

I uppsatsens kvantitativa studie går det att utläsa att 42 % av alla resor är valda på grund av att alternativet passade tidsmässigt. 15 av de 42 procenten menade att det endast fanns ett alternativ. Få alternativ för kunden resulterar i, enligt Porter (2008, s. 85-86), att konkurrensen minskar, vilket i så fall innebär att He, Chan och Tse (2008, 949-961) slutsatser inte nödvändigtvis går att applicera på flygbolagsbranschen. Trots detta visar resultatet från studien att resenärer som flugit med lågprisflygbolag är mer nöjda med servicen kopplat till det pris de betalat, än vad resenärer som flugit med ett traditionellt flygbolag är (se Diagram 2.2). På frågan hur resenärerna allmänt hade

upplevt servicen under kontakten med flygbolaget gav studien, inte oväntat, ett annat resultat.

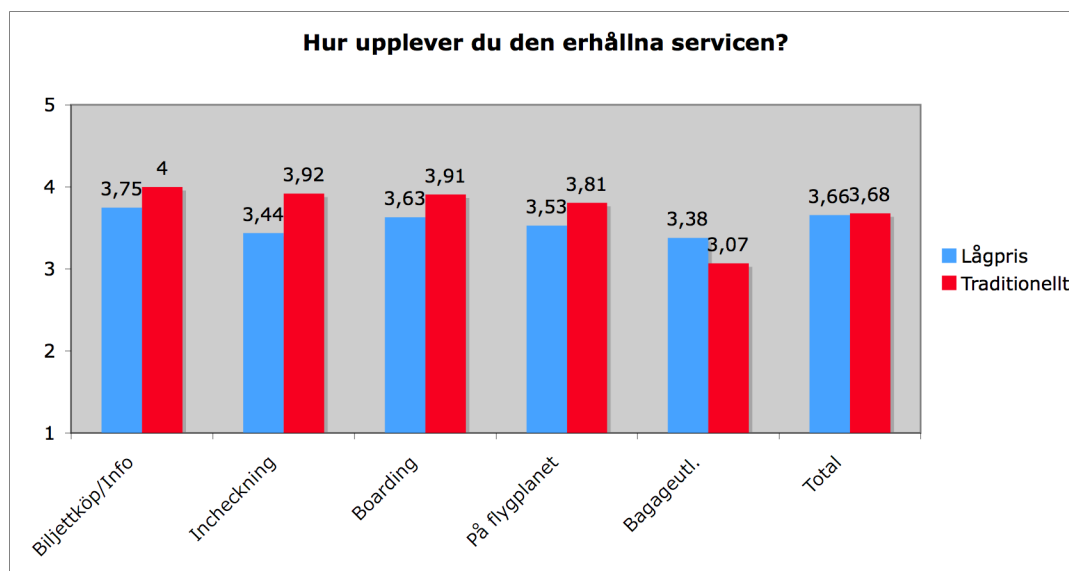


Diagram 2.1, Sammanställning av respondenters upplevelser av erhållen service

Diagrammet ovan visar hur respondenterna som flög med traditionella- respektive lågprisflygbolag generellt upplevde servicen vid olika delar av tjänstekonsumtionen. Det går tydligt att urskilja att de traditionella flygbolagens resenärer gav servicen högre betyg än lågprisresenärerna. Resultatet är naturligt då traditionella flygbolag tenderar att lägga mer resurser på kringtjänster och att kunderna ska trivas. Det är framförallt vid incheckningsmomentet som de traditionella flygbolagens kunder är mer nöjda än lågprisflygbolagens kunder.

Vid bagageutlämningen skiljer sig resultatet från de andra momenten. Där är det i genomsnitt en bättre upplevd service hos lågprispassagerarna, vilket kan härledas ur att många lågprisresenärer flyger utan incheckat bagage. På så vis påverkas inte dessa resenärer av att bagageutlämningen är långsam. Detta moment utgör, trots detta, en viktig del av studien då respondenternas helhetsbild påverkas av alla moment i tjänstekonsumtionen och en smidig bagageutlämning innebär ett bättre betyg av den totala servicen. Detta fenomen går även att urskiljas i Diagram 2.1 där den totala upplevelsen av mötet med flygbolaget bara skiljer sig minimalt till de traditionella flygbolagens fördel.

I övrigt stämmer resultaten i Diagram 2.1 väl överens med vad många serviceforskare påstår. Genom att sträva efter att förbättra kringtjänsterna förbättras kundernas uppfattning av tjänstekonsumtionen. Den *goda cirkeln* visar att detta leder till goda resultat genom återkommande inköp av kunderna. Nackdelen med den *onda-/goda cirkeln* är att kundernas tolerans för prishöjningar, som blir resultatet av att utveckla den erbjudna servicen, inte är medräknat i beräkningarna. För att få en bättre bild av hur tjänstens pris påverkar fallstudiens respondenter fick de besvara ytterligare en fråga, som redovisas i Diagram 2.2.

Frågan som respondenterna fick svara på löd: *Hur upplevde du servicen relaterat till det pris du har betalat?* Respondenterna fick med andra ord ta hänsyn till flygupplevelsens pris och sedan göra en bedömning av servicen utifrån det. Det resulterade i att beroende på om respondentens ansåg att priset var dyrt eller billigt betygsatte de servicen relaterat till priset, lägre respektive högre. Detta syns tydligt i Diagram 2.2 där lågprisresenärerna har gett ett högre betyg än vad resenärerna som flugit med ett traditionellt flygbolag har. Lågprisflygbolagens kunder ger dessutom ett högre betyg av servicen vid alla moment i mötet med flygbolaget, när priset inkluderas i beräkningen. Samtidigt ger de traditionella flygbolagens kunder generellt ett lägre betyg i tjänstekonsumtionens alla moment.

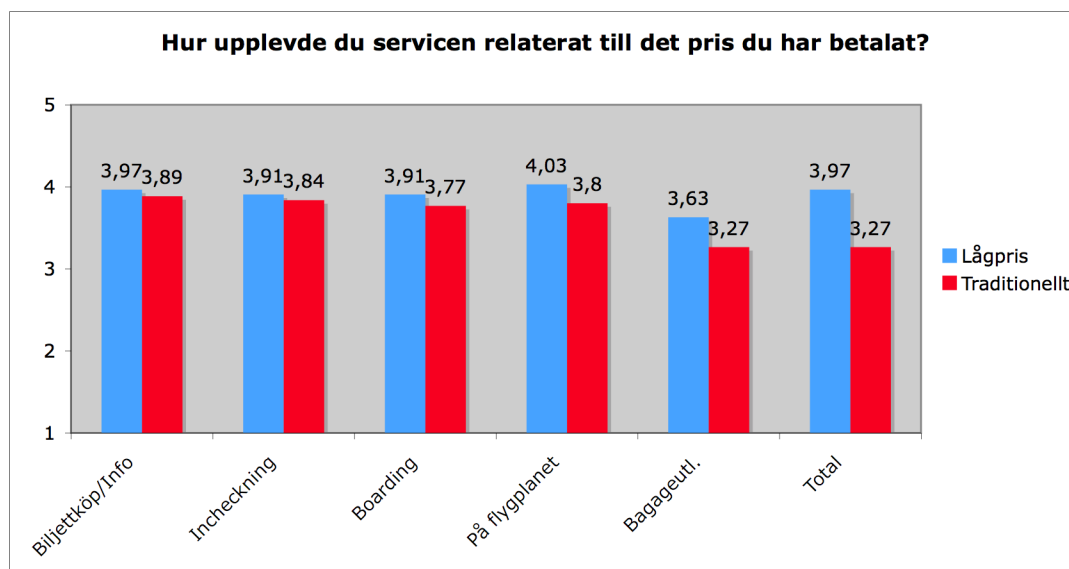


Diagram 2.2. Sammanställning av respondenters upplevelse av erhållen service, kopplat till det pris de har betalat.

Diagrammet ovan ger en annan bild än vad Diagram 2.1 gör, där förhållandena är ombytta. Diagram 2.2 motsäger på så vis serviceforskarnas slutsatser och visar på prisets påverkan på tjänstekonsumenternas upplevelse av tjänsten. Fenomenet går att förklara genom att lågpriskundernas förväntningar är lägre än de traditionella flygbolagens kunders förväntningar. Det betyder att servicefel i tjänsteprocessen är mer förväntade och accepterade hos lågprisresenärerna medan servicefel mot de traditionella flygbolagens kunder tas emot med mindre förståelse. På så vis är det naturligt att resultaten förändrades när respondenterna fick ta hänsyn till priset i sin serviceutvärdering.

Lågprisflygbolagen är ett typexempel på företag vars strategi liknar den *onda cirkeln*. Genom att skära ner på kringtjänsterna lyckas de hålla kostnaderna låga och kan på så vis erbjuda kunderna ett lägre pris. Skillnaden mellan den *onda cirkeln* och resultatet av vår studie, visar Diagram 2.2, är att kunderna inte blir missnöjda utan upplever att servicen är mer tillfredsställande med tanke på det låga priset. Den *onda/goda cirkeln* visar ”rätt” och ”fel” väg att gå för ett företag då de står inför ekonomiska problem. I uppsatsens fallstudie ser situationen annorlunda ut, då flygbolagen inte valt strategin utefter ekonomiska problem. Det går med andra ord att argumentera mot användningen av den *onda/goda cirkeln* i fallstudiens analys. Modellen är trots detta användbar i analysen, eftersom de två vägarna i modellen, i stora drag liknar de två olika strategierna som fallstudiens flygbolag har implementerat. De traditionella flygbolagens strategi liknar den *goda cirkeln* medan flygbolagen med lågprisprofil mer använder sig av en strategi som liknar den *onda cirkeln*.

Slutsatsen som går att dra ur ovan fört resonemang är att varan eller tjänstens pris har en stor påverkan på kundens förväntningar. Ett lägre pris ger lägre förväntningar vilket leder till att det inte krävs lika mycket för att göra kunderna nöjda. I flygbolagsbranschen har det inneburit att lågprisflygbolagens kunder är mer nöjda med servicen relaterat till pris än de traditionella flygbolagens kunder.

2.2 Lågkostnadsteoriernas långsiktighet

Serviceforskare hävdar att en processtyrd utformning är skapad för att generera återkommande kunder och på det viset frambringa långsiktig ekonomisk vinst. De menar att tjänsteföretag binder upp sina kunder. Detta minskar efterfrågan av

lågprisföretagen och deras långsiktiga ekonomiska lönsamhet. Forskarna anser att i mogna marknader, där utbudet är större än efterfrågan, är det svårt att hitta nya kunder. Detta innebär att det är viktigt att bevara de befintliga kunderna som företaget har. Enligt Grönroos (2008, s. 39) är ett lågt pris inte långsiktigt. Han menar även att företag som endast styrs av transaktioner av varor och pengar inte blir effektiva. Därför ställer vi oss frågan om lågkostnadsteorierna långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn.

Långsiktigt alternativ anser vi vara företag eller branscher som tillhandahåller hållbara kundsegment för att uppnå ekonomisk vinst. Vi kan konstatera utifrån våra studier att lågprisflygbolagen är ett långsiktigt alternativ till de traditionella flygbolagen. Enligt våra studier skiljde det endast en procentenhet (85% för de traditionella flygbolagen och 84% för lågprisflygbolagen) i frågan om respondenterna kunde tänka sig att åka med flygbolaget igen. Vi kan även konstatera att skillnaden är liten vad gäller resenärer som svarat att de inte kan tänka sig åka med flygbolaget igen (15 % för de traditionella flygbolagen och 16 % för lågprisflygbolagen). Det betyder att lågprisflygbolagen, med en procentenhets skillnad, kommer ha lika många återkommande resenärer som de traditionella flygbolagen om priset är på ungefär samma nivå.

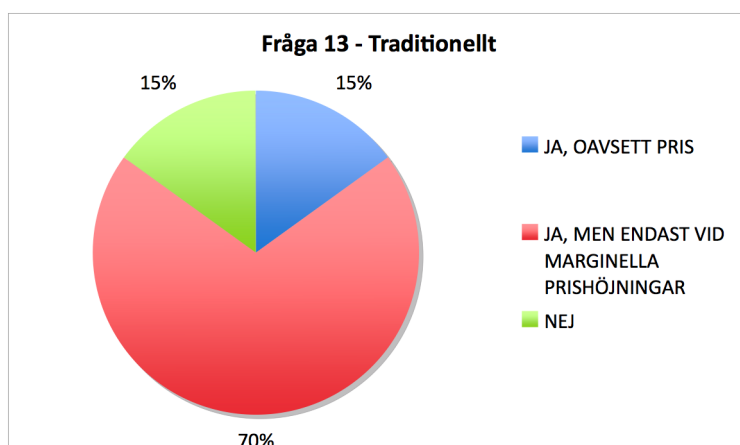


Diagram 2.3 Om resenärerna från de som flög med traditionella flygbolag kan tänka sig att åka med flygbolaget igen även om de höjer priset.

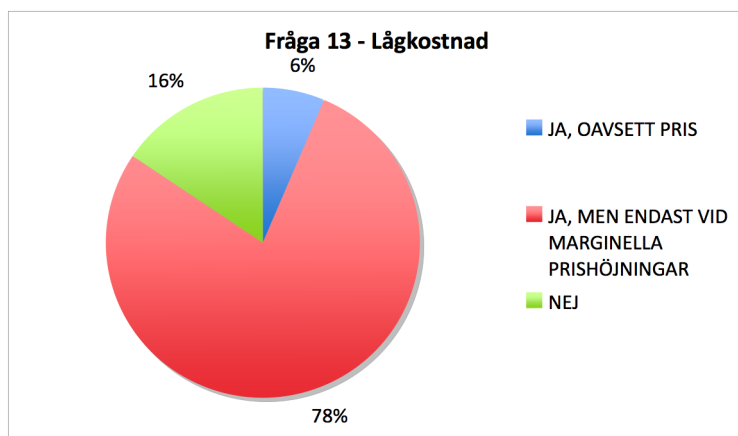


Diagram 2.4 Om resenärerna från de som flög med lågprisflygbolag kan tänka sig att åka med flygbolaget igen även om de höjer priset.

I diagrammen ovan kan vi även konstatera att 78 % av lågprisresenärerna och 70 % av dem som flyger med de traditionella flygbolagen kan tänka sig att åka med flygbolaget igen, trots en marginell prishöjning. Det betyder att fler lågprisresenärer kan tänka sig åka med flygbolaget igen men endast vid små prishöjningar, alltså fortfarande relativt låga kostnader. Av detta kan vi konstatera att lågprisresenärerna generellt är priskänsligare än de som åker med de traditionella flygbolagen.

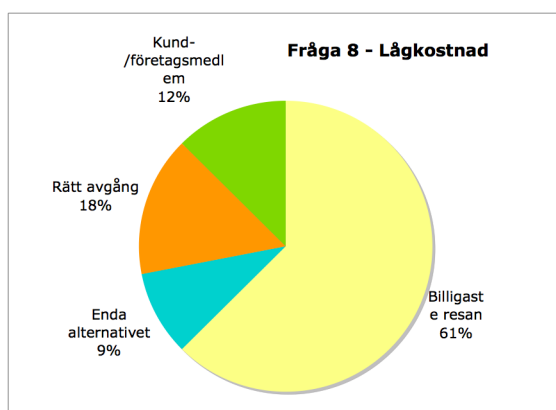


Diagram 2.5 Varför lågprisflygbolagsresenärerna valde att åka med flygbolaget

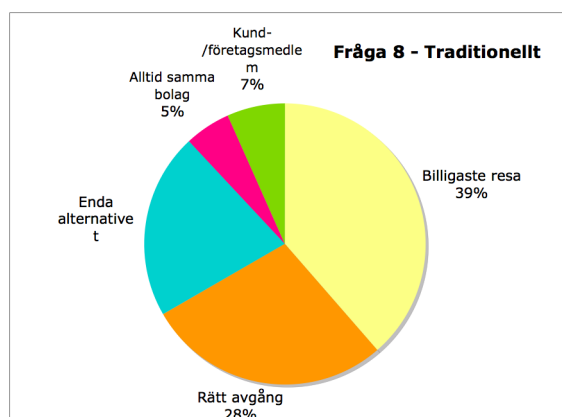


Diagram 2.6 Varför resenärerna som åkte med de traditionella flygbolagen valde att åka med flygbolaget

Av Diagram 2.5 och 2.6 kan vi utläsa att 61 % av lågprisresenärerna och 39 % av dem som flyger med de traditionella flygbolagen väljer flygbolag på grund av billigaste resan. Detta i kombination med resultatet i diagram 2.3 och 2.4 stärker teorin om att lågprisresenärerna generellt är ett priskänsligare kundsegment. De väljer flygbolag utifrån vilka som erbjuder den billigaste resan och kan tänka sig resa med samma flygbolag endast vid marginella prishöjningar. Detta stärker Dobruszkes teori om att ett lågt pris kan öppna upp ett nytt mer priskänsligt marknadssegment. Av detta kan

man konstatera att lågprisflyget är en långsiktig strategi eftersom de, genom att fokusera på kärntjänsten samt effektiviserar den, erbjuder ett lågt pris som kan mätta en marknad som inte har råd att flyga med de traditionella flygbolagen.

I Diagram 2.2 kan vi utläsa att lågprisresenärerna är mer nöjda med servicen de erhållit i förhållande till vilket pris de har betalt än dem som åker med de traditionella flygbolagen. Detta anser vi vara ytterligare en aspekt som får oss att dra slutsatsen att lågprisflygbolagen är långsiktiga. Bitner et al. (2009, s. 554 – 558) menar nämligen att bra upplevd service leder till förnyade köp vilket i sin tur förbättrar möjligheterna till ekonomisk vinst.

Ett av de största hoten mot lågkostnadsteorierna är att det är lätt för konkurrenter att kopiera affärsidéerna (Droege & Johnson, 2010, s. 244). Eftersom företagets största konkurrensfaktor är priset kan pressandet av kostnader skapa en ohållbar situation för alla inblandade parter (He, Chan & Tse, 2008, s. 951). Porter (1985, s. 113) menar att långsiktig lågkostnadsstrategi kräver barriärer mot konkurrenterna för att förhindra kopiering och på det viset vinna konkurrensfördelar. Vi anser att lågprisflygbolagen försöker skapa barriärer dels genom vilka sträckor de flyger och dels hur frekventa avgångar de har på sina flyglinjer. Somliga lågprisflygbolag satsar på att flyga till färre resmål med en högre frekvens medan andra vill ha ett större utbud flyglinjer men med färre avgångar (Dobruszkes 2006, s. 256). De som åker med lågprisflygbolag är, som tidigare nämnts, priskänsligare och väljer det billigaste alternativet. Eftersom lågprisstrategierna är enkla att kopiera anser vi att konkurrensen kring rätt avgångar kommer att höjas (18 % av lågprisresenärerna och 24 % av samtliga väljer flygbolag på grund av detta). Vi menar att tillgänglighet är en viktig faktor, att finnas på den sträcka resenärerna vill flyga.

I forskningsfråga två kan vi dra slutsatsen att lågkostnadsteorierna är långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn. Dessa slutsatser dras efter att vi kommit fram till att lågprisresenärerna är ett priskänsligare segment som de traditionella flygbolagen inte anses kunna mätta. Däremot anser vi att lågprisflygbolagen är utsatta för stor konkurrens eftersom deras strategi är lättkopierad. Därför menar vi att de behöver differentiera sig genom tillgänglighet.

2.3 Långsiktiga kundrelationers betydelse i tjänsteföretag

Lågprisflygbolagsbranschen växer trots obefintliga kundrelationer, hur detta är möjligt beskrivs i detta avsnitt.

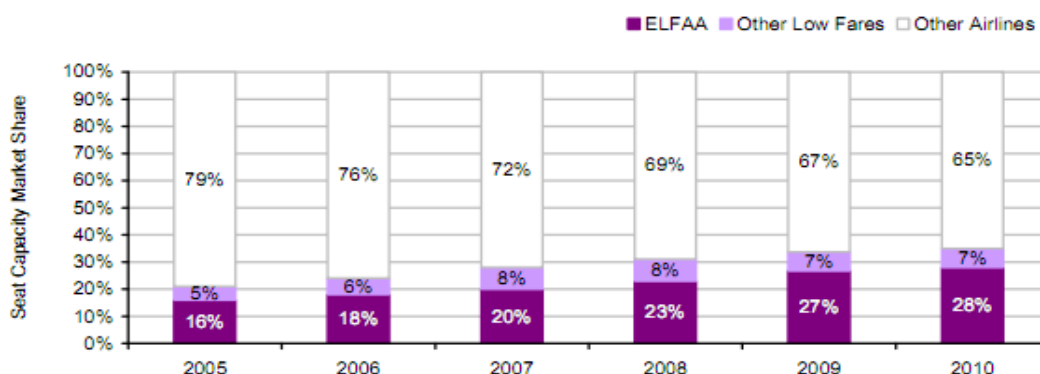


Diagram 2.7 Fördelning av flygbolagsstolar (Brass, 2011, s. 5)

Enligt James Brass (2011, s. 5) undersökning är 35 % av alla flygplansstolar ägda av lågprisflygbolag, det är en ökning på 14 % sedan 2005, se Diagram 2.7. Det mörklila i diagrammen är ELFAA¹ och det ljuslila är andra lågprisflygbolag. Brass undersökning är beställd av lågprisflygbolagens sammanslutningsorganisation ELFAA, vilket kan påverka resultatet.

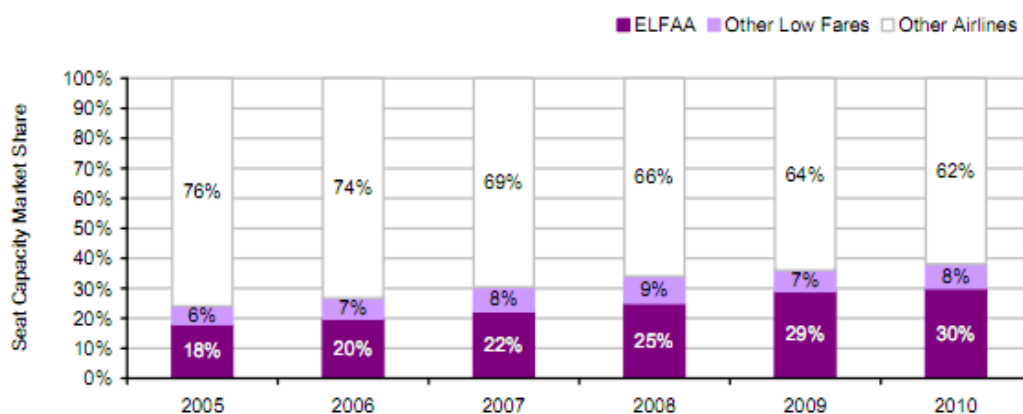


Diagram 2.8 Fördelning flygpassagerare (Brass, 2011, s.5)

Vidare menar Brass (2011, s. 5) att av alla flygpassagerare åker 38 % med lågprisflygbolag, se Diagram 2.8. De två diagrammen ovan visar lågprisflygbolagens

¹ ELFAA är en förkortning på European Low Fares Airline Association. De lågprisflygbolag som ingick i studien är: EasyJet, Flybe, Jet2, Norwegian, Ryanair, Sverige Flyg, Transavia, Vueling och Wizz air

ökande marknadsandelar. Att andelen passagerare ökar i högre grad än stolkapaciteten implicerar att fyllnadsgraden har förbättrats för lågprisflygbolagen givet att de traditionella flygbolagen hållit en stabil nivå.

Brass (2011, s. 4) undersökning visar att lågprisflygbolagens passagerarkapacitet, sedan sommaren 2005, har stigit från att ha 3 000.000 stolar upptagna varje vecka till sommaren 2010, då den siffran ökat till 6 000.000 stolar (Brass, 2011, s. 4). Brass menar alltså att lågprisflygbolagen växer vilket ger en indikation om att lönsamheten också ökar. I Brass (2011, s. 9) undersökning finns prognoser för hur han tror att lågprisflygbolagens utveckling ser ut.

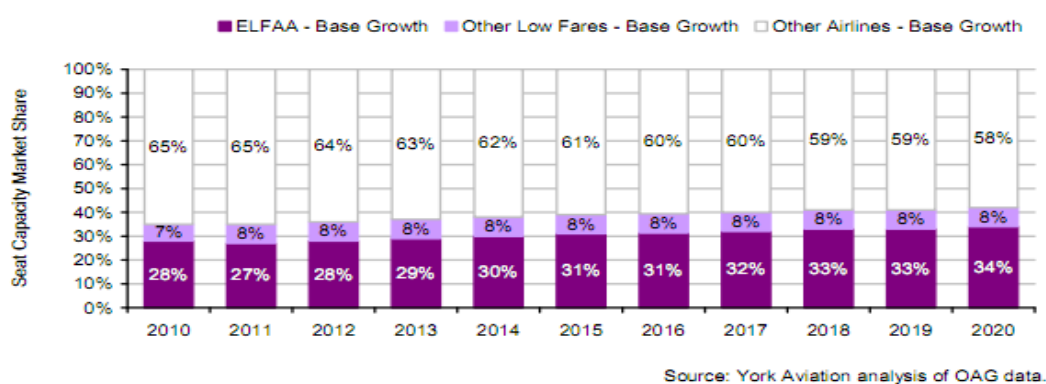


Diagram 2.9 Brass (2011, s. 9) prognos över flygbolagsbranschen.

Som Diagrammet 2.9 visar kommer flygbolagsbranschen fortsätta växa, år 2020 menar Brass (2011, s. 9) att branschen kan ha växt med ytterligare 7 %. Normann (2000, s. 63) menar att framgång i serviceorganisationer indikeras av tillväxt. Diagram 2.9 visar på en långsiktig ökning för lågprisflygbolagsbranschen vilket ger branschen stor framgång.

Som beskrivs i avsnittet *Kundrelationers relevans i tjänsteorganisationer (1.4.2)* anser Bitner et al. (2009, s. 182 - 184) att de tre främsta fördelarna för kunden när en relation skapas är säkerhet, sociala fördelar och specialerbjudanden. I denna uppsats fallstudie visades att detta inte stämmer för lågprisflygbolagsbranschen, se Diagram 2.10 nedan.

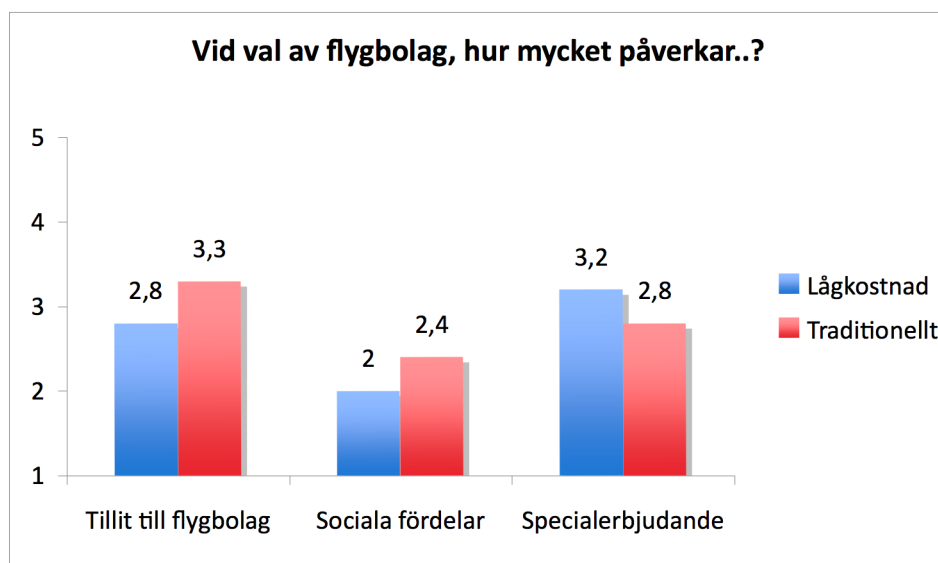


Diagram 2.10 Hur mycket tillit till flygbolaget, sociala fördelar och specialerbjudande påverkar resenärerna vid val av flygbolag.

Frågan som ställdes till resenärerna löd: *Vid val av flygbolag, hur mycket påverkar: Tillit till flygbolag, sociala fördelar samt specialerbjudanden.* Resenärerna fick svara på frågorna med hjälp av en skala mellan 1-5, Y-axeln i Diagram 2.10 är alltså medelvärdet av resenärernas svar. Som visas i Diagram 2.10 anser de som flyger med traditionella flygbolag att det är viktigare med tillit till flygbolaget och sociala fördelar än de som reser med lågprisflygbolag. Däremot tycker de som åker med lågprisflygbolag att det är viktigare med specialerbjudanden. Vi tror att det beror just på flygbolagens låga priser, det ses som ett erbjudande. I Diagram 2.10 kan det utläsas att *sociala fördelar* inte påverkar resenärerna på samma sätt som *tillit till flygbolaget* och *specialerbjudande*.

Precis som beskrivs i *Lågkostnadsteorier* (1.4.6) anser Porter (1985, s. 118) att företag som använder sig av lågkostnadsteorierna bör fokusera på det som skapar värde för kunden samt ta bort allt överflödigt som genererar kostnader och inte värdesätts av kunden. Vi anser att det är precis det som lågprisflygbolagen gör för att bli lönsamma. De fokuserar på värdet, det vill säga flygresan och tar bort allt överflödigt, till exempel alla kringtjänster.

Av Brass (2010) undersökning kan vi utläsa att lågprisflygbolagsbranschen växer. Av vår fallstudie ser vi att resenärerna inte flyger med lågprisflygbolag på grund av tillit till flygbolaget och sociala fördelar. Då vi endast analyserat en bransch kan vi inte dra

för stora slutsatser om långsiktiga kundrelationer kopplat till lönsamhet. Slutsatsen är att kundrelationer inte behöver vara nödvändigt för lönsamhet i tjänstesektorn.

3. Avslutande del

I uppsatsens andra del analyserades de tre forskningsfrågorna kategoriskt utefter en litteraturstudie och en kvantitativ studie. Analyserna resulterade i slutsatser som i detta avsnitt skall diskuteras, var för sig och sedan tillsammans för att till slut dra en övergripande slutsats som är kopplat till uppsatsens syfte.

3.1 Diskussion

Uppsatsens första forskningsfråga belyste prisets påverkan på kundernas förväntningar av ett tjänstekoncept. Frågan löd: *Kan kundtillfredsställelsen höjas med ett lägre pris och minskad service?* Slutsatsen som drogs var att priset har en påverkan på kundernas förväntningar på en flygresa, lågt pris gav låga förväntningar. Den kvantitativa studien visade att resenärerna som rest med lågprisflygbolag var mer nöjda med servicen relaterat till det pris de betalat än vad de traditionella flygbolagens resenärer var.

Resultatet från fallstudien motsäger sig teorin om den *onda cirkeln* och visar på att avskaffning av kringtjänster för att minska priset mot kund inte alltid är något negativt. I den *onda cirkeln* går företaget från att erbjuda kringtjänster till att dra ner på dem och då väntas de höga förväntningarna vara kvar. På så vis når inte företaget upp till kundernas förväntningar med det nya tjänstepaketet. Med andra ord skiljer sig situationen i den *onda cirkeln* med situationen i flygbolagsbranschen eftersom lågprisflygbolagen redan från början avskaffat kringtjänsterna och har på så vis redan låga förväntningar. Dessutom byggs förväntningar inte bara av priset utan även av företagets image och kundernas tidigare erfarenheter. Den *onda cirkeln* stämmer därför så länge företaget inte klarar av att minska kundernas förväntningar men teorin ger den missvisande bilden av att reducering av kringtjänster resulterar i ekonomiska problem.

En annan aspekt som den *onda cirkeln* inte tar hänsyn till är hur marknaden ser ut. Genom att minska på kringtjänsterna och på så vis priset öppnar sig möjligheter för mer priskänsliga kunder som tidigare ansett priset vara för högt. Uppsatsens fallstudie visar att lågprisflygbolagens kunder i större grad väljer flyg efter billigaste resa. Med

andra ord har lågprisflygbolagen tagit marknadsandelar från de marknadssegment som värdesätter ett billigt pris.

Uppsatsens resultat av analysen i Forskningsfråga ett visar på en nyanserad bild av den *onda cirkeln* och menar att framgång går att nås genom att avskaffa kringtjänster och fokusera på kärntjänsten, om företaget lyckas med att styra kundernas förväntningar eller/och om sänkningen av priset öppnar för mer priskänsliga marknadssegment.

Uppsatsens andra forskningsfråga; *Är lågstnadsteorierna långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn?* Slutsatsen som vi drog var att lågstnadsteorierna är långsiktiga. Detta grundas i att de inriktar sig på ett mer priskänsligt segment samt att den kvantitativa studien visade att de flesta lågprisresenärer kan tänka sig att resa med flygbolaget igen.

Serviceforskarna anser att lågstnadsstrategier endast ger kortsiktiga försäljningsökningar. Det beror på att strategierna är lätta att kopiera för nya aktörer, vilket innebär att lågprisföretagen snabbt får nya konkurrenter som arbetar på samma eller effektivare sätt än de själva. För att lågstnadsteorierna ska vara långsiktiga behöver företaget differentiera sig på ett sätt som är svårt att kopiera. Exempel kan vara att utveckla företagets image eller kärntjänsten process så att kompetensen stannar inom organisationen.

Ur resultaten från den kvantitativa och den litterära studien drogs slutsatsen att lågstnadsteorin är långsiktig. Det betyder dock inte att ett företag som har implementerat en lågstnadsstrategi per automatik är långsiktiga. Serviceforskarna har endast rätt i sina antydningar om lågstnadsstrategin ifall företaget inte lyckas skydda sina konkurrensfördelar. Vi anser dock att det är viktigt för alla företag att skydda sina konkurrensfördelar och inte specifikt för lågstnadsföretag. Uppsatsen bidrar på så vis med att nyansera serviceforskarnas hypoteser angående lågstnadsföretagens långsiktighet.

Uppsatsens tredje forskningsfråga är: *Hur viktiga är långsiktiga kundrelationer i ett tjänsteföretag, sett ur ett lönsamhetsperspektiv?* Slutsatsen som drogs var att de mer priskänsliga kunderna inte ansåg att kundrelationer var viktiga. Denna slutsats går

emot serviceforskarnas inriktning på att skapa relationer. De menar att en kundrelation existerar endast när både kunden och tjänsteleverantörer accepterar relationen. På så vis förlorar kundrelationernas betydelse om kunderna inte anser att relationerna är av vikt.

Vi anser att kundrelationer är ett bra sätt att knyta till sig kunder för att skapa långsiktiga relationer. Däremot konstaterar vi att det är viktigare att ha ett kundfokus och veta vad kunden värdesätter. I fallstudien framgår det att kundrelationer inte värdesätts i branschen utan istället är det tjänstens pris och tillgänglighet som är högt värdesatt.

Uppsatsens studie behandlar bara flygbolagsbranschen och kan därför inte ge generella riktlinjer för hela tjänstesektorn. Vi anser dock inte att flygbolagsbranschen är unik utan tror att uppsatsens slutsatser går att relatera till andra tjänstebranscher.

Av de slutsatser som uppsatsen drar från ovan diskuterade forskningsfrågor avhandlas nedan syftet; *att undersöka om framgång kan uppnås med lågt pris och låg service i tjänstesektorn*. En grundpelare i serviceforskarnas argumentation är inriktningen på att skapa kundrelationer och på så sätt säkerställa långsiktig lönsamhet. Uppsatsens studie visar att inriktningen på kundrelationer inte är det enda alternativet i tjänstesektorn. Vi anser att serviceforskarna lägger för lite vikt vid prisets påverkan på kundernas förväntningar vilket resulterar i tjänsteerbjudandena inte anpassas till de mer priskänsliga kunderna. Hypoteserna är istället inriktade på att tillfredsställa de kunder som kan tänka sig att betala ett högre pris för att få en högre servicegrad.

Den övergripande slutsatsen i uppsatsen är följande: På grund av att kunder värdesätter olika i tjänstekonsumtionen och eftersom tillit, sociala- och särskilda fördelar inte alltid är högt värderade, är tjänstesektorn öppen för andra strategier som är inriktade på kunder med andra värderingspreferenser. Lågkostnadsteorierna är ett exempel på en alternativ ledningsform som inriktar sig på de mer priskänsliga kunderna som serviceforskarna inte tar hänsyn till. Därför menar vi att priskänsligare kunder är positiva till att godta en sänkt servicenivå för ett lägre pris. Strategierna fungerar olika bra beroende på vad kunderna värdesätter, oberoende om det ska gå fort, vara billigt eller innehålla en hög servicegrad.

3.2 Summering

Uppsatsens syfte är att undersöka om framgång kan uppnås med lågt pris och låg service i tjänstesektorn. För att uppnå syftet tog uppsatsen grund i tre forskningsfrågor som löd:

1. *Kan kundtillfredsställelsen höjas med ett lägre pris och minskad service?*
2. *Är lågkostnadsteorierna långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn?*
3. *Hur viktiga är långsiktiga kundrelationer i ett tjänsteföretag, sett ur ett lönsamhetsperspektiv?*

För att besvara forskningsfrågorna använde vi oss av kvantitativa intervjuer i form av enkätundersökningar. Dessa utfördes på Kastrups tågperon i Köpenhamn, Danmark. För att få en objektiv bild till uppsatsens fallstudie använde vi oss av en litteraturstudie som tog grund i erkända serviceforskarens hypoteser och konkurrerande forskarens teorier.

Slutsatsen av forskningsfråga ett är att flygresenärernas förväntningar styrs av tjänstens pris. I fallstudiens resultat kunde vi konstatera att lågprisresenärerna var nöjdare än de som flugit med de traditionella flygbolagen med den service de erhöll i förhållande till priset. Vi drar således slutsatsen att när priset sjunker, sjunker även kundens förväntningar på servicen. Det innebär att företagen kan styra kundens förväntningar med priset, detta underlättar när företaget ska möta kundens förväntningar (Bitner et al. 2009, s. 499). Detta konstaterande strider mot teorierna om den *onda/goda cirkeln*.

I forskningsfråga två kan vi dra slutsatsen att lågkostnadsteorierna är långsiktigt konkurrenskraftiga i tjänstesektorn. Denna slutsats byggs upp utifrån studiens resultat där vi konstaterade att lågprisflygbolagen är ett långsiktigt alternativ till de traditionella flygbolagen. Dessa slutsatser dras efter att vi kommit fram till att lågprisresenärerna är ett priskänsligare segment som de traditionella flygbolagen inte anses kunna mäta. Däremot anser vi att lågprisflygbolagen är utsatta för stor konkurrens eftersom deras strategi är lättkopierad. Därför menar vi att de behöver

differentiera sig genom tillgänglighet, eftersom 24 % av alla flygresenärer väljer flygbolag på grund av detta.

I analysen av Forskningsfråga tre konstateras att lågprisflygbolag är en växande och därför framgångsrik bransch. Fallstudien fastställer att lågprisresenärerna generellt inte anser att *tillit* och *sociala fördelar* är relevanta vid val av flygbolag. Däremot anser de att *specialerbjudande*, till exempel lågt pris, är viktigt. Slutsatsen från forskningsfråga tre är att kundrelationer inte behöver uppnås för att skapa lönsamheten i tjänsteföretag.

Genom att besvara uppsatsen övergripande syfte kan vi dra slutsatsen att framgång kan uppnås med lågt pris och låg service. Denna slutsats drar vi utifrån enkätsvaren som visade att kunder värdesätter olika egenskaper på tjänster. Det betyder att priskänsligare segment, som värdesätter ett lågt pris, gör tjänstesektorn mottaglig för lågprisföretag där kunderna får en lägre service till förmån för ett lägre pris.

3.3 Reflektion

I detta avsnitt skall vi reflektera över uppsatsens arbetsprocess, vilka problem vi stött på samt ge förslag på framtida forskning inom problemområdet.

Från början var tanken att, förutom den kvantitativa undersökningen, även göra en kvalitativ studie genom att intervjua ledare inom både lågpris- och traditionella flygbolag. En kvalitativ studie skulle ge uppsatsen större djup samtidigt som den skulle kunna bekräfta resultatet i den kvantitativa studien. I efterhand tycker vi beslutet, att inte utföra en kvalitativ studie, var korrekt, eftersom vi med hjälp av litteraturstudien tyckte oss kunna analysera resultatet från den kvantitativa studien och på så vis dra slutsatser.

En reflektion är att resenärer som precis kommit hem från en tillfredsställande semester kan vara benägna att ge ett högre betyg för att vistelsen varit bra. På samma sätt skulle resenärer som varit på en mindre lyckad semester ge ett lägre betyg. Trots detta har vi antagit att respondenterna svarat objektivt och sanningsenligt. Vi har även funderat över ifall vi har använt oss av tillräckligt många respondenter i

undersökningen. Eventuellt hade det varit bra att sprida ut respondenterna under flera dagar för att minimera risken för avvikande servicefel på flygplatsen. Vi anser trots det att resultaten från den kvantitativa studien visade tydliga samband och tror att ett nytt resultat inte skulle förändra våra slutsatser.

Om vi i framtiden skulle utveckla studien hade det varit intressant att studera flera tjänstebranscher för att styrka resultaten och få en djupare förståelse. Förhoppningsvis kan även senare studenter och forskare använda sig av våra slutsatser och jobba vidare med uppsatsens resultat.

För vidare forskning inom ämnet hade det varit intressant att kartlägga hur mycket kringtjänster får kosta för att övertyga de mer priskänsliga kunderna. Genom att förstå hur mycket kunderna är beredda att betala för en viss typ av tjänst, vet företag hur mycket tjänsteproduktionen får kosta och kan på så vis optimera tjänsteproduktionen och skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Vi hade tyckt det var intressant att undersöka andra servicebranscher, till exempel restaurangbranschen. I andra branscher kan det vara andra aspekter som påverkar kundernas val. Därför hade det varit intressant att studera serviceforskarnas hypoteser i till exempel snabbmatsrestauranger där tiden värdesätts. Vad är det egentligen kunderna prioriterar?

4. Källförteckning

4.1 Artiklar

Anderson, Eugene W., Fornell, Claes och Lehmann, Donald R., 1994, *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, The Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 53 – 66

Dobruszkes, Frédéric, 2006, *An analysis of European low-cost airlines and their networks*, Journal Of Transport Geography, s. 249-264

Droege, Scott & Johnson, Nancy Brown, 2010, *Limitations of low-end disruptive innovation strategies*, The International Journal of Human Resource Management, 21: 2, 242 – 259

Grönroos, C., 1983, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, s. 41

Grönroos, Christian, 1993, *From Scientific Management to Service Management – A Management Perspective for the age of Service Competition*, International Journal of Service Industry Management, s. 5-20

He, Yanqun, Chan Lai K. Och Tse, Siu-Keung, 2008, *From consumer satisfaction to repurchase intention: The role of price tolerance in a competitive service market*, Total Quality Management & Business Excellence, 19: 9, 949 – 961

Kachaner, Nicolas, Lindgardt, Zhenya & Michael, David, 2011, *Innovating low-cost business models*, Strategy & Leadership, s. 43-48

O'Connell, John F. & Williams, George, 2005, *Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia, and Malaysia Airlines*, Journal of Air Transport Management, s. 259-272

Porter, Michael E., 2008, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, January, 79 – 93

4.2 Böcker

Bitner, Mary Jo, Zeitham, Valarie A & Gremler, Dwayne D., 2009, *Service Marketing – integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Singapore.

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräas, Carin och Haglund, Lars (2001) *Marknadsundersökning - en handbok*, Studentlitteratur

Eljertsson, Göran, 1996, *Enkäten i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos, C., 2008, *Service management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber, Malmö

Grönroos, C., 2002, *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber, Malmö

Normann, Richard, 2000, *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktionen*, Liber, Malmö

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R., 2005, *Customer Relationship Management*, Liber, Malmö

Söderlund, Magnus, 1998, *Den nöjda kunden*, Bäcklunds Boktryckeri AB, Malmö

Sörqvist, Lars, 1998, *Kvalitetsbristkostnader - ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Ulrika Westrup, Christer Eldh & Karin Sjöbeck, 2005, *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*, Ljungbergs tryckeri Klippan

4.3 Publikation

Brass, James. (2011). *European low fares airlines association – Market share of low fares airlines in Europ*. York Aviation, s. 1-7. Tillgänglig: http://www.elfaa.com/documents/LFAs_Market_Share_YorkAviation.pdf. (Läst 2011-05-12)

4.4 Internetsidor

<http://www.almega.se/web/omtjanstesektorn.aspx>. (Läst 2011-04-14)

<http://www.cph.dk/CPH/DK/OmCPH/Historie/Lufthavnen+i+dag+2000+plus.htm>.
(Läst 2011-05-10)

<http://www.cph.dk/CPH/DK/OmCPH/Strategi+og+fakta/>. (Läst 2011-05-10)



LUND UNIVERSITY

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hej!

Enkäten Du håller i din hand är en del av en studie gjord av studenter på Lunds Universitet. Studien undersöker hur flygresenärer upplevt kontakten med flygbolaget, innan, under och efter en flygres. Inom begreppet service inkluderas all kontakt med flygbolaget på flygplatsen, från incheckning till dess att bagaget är uthämtat.

1. Kön?

Kvinna

Man

2. Ålder?

- 21	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	51-60	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	61-70	<input type="checkbox"/>
				71-	<input type="checkbox"/>

3. Vilket flygbolag reste du med?

4. Vilket pris betalade du för resan, envägsbiljett?

-99 SEK	<input type="checkbox"/>	500-999 SEK	<input type="checkbox"/>	2000-3999 SEK	<input type="checkbox"/>
100-499 SEK	<input type="checkbox"/>	1000-1999 SEK	<input type="checkbox"/>	4000- SEK	<input type="checkbox"/>

5. Vart reser du ifrån?

6. Reser du som privatperson eller via ditt företag?

Privatperson

Via företaget

7. Var ditt flyg i tid?

Ja

Nej

Om nej, hur sent? _____ min

8. Varför valde du att åka med detta flygbolag?

Kundmedlem/företagsmedlem	<input type="checkbox"/>	Billigaste resa	<input type="checkbox"/>
Åker alltid med samma flygbolag	<input type="checkbox"/>	Rätt avgång	<input type="checkbox"/>
Enda alternativet	<input type="checkbox"/>	Tillät rätt mängd bagage	<input type="checkbox"/>

9. Vid val av flygbolag, hur mycket påverkar:

	Inte alls			Påverkar mycket	
Tillit till flygbolag	1	2	3	4	5
Sociala fördelar <i>t.ex. kontakt med personal</i>	1	2	3	4	5
Specialerbjudanden	1	2	3	4	5

10. Hur upplever du den erhållna servicen?

	Mindre bra			Mycket bra	
Biljettköp/information <i>inför flygresan</i>	1	2	3	4	5
Vid incheckningen	1	2	3	4	5
Vid boarding	1	2	3	4	5
På flygplanet	1	2	3	4	5
Bagageutlämning	1	2	3	4	5
Total upplevelse	1	2	3	4	5

11. Hur upplever du servicen relaterat till det pris du betalat?

	Mindre bra			Mycket bra	
Biljettköp/information <i>Inför flygresan</i>	1	2	3	4	5
Vid incheckningen	1	2	3	4	5
Vid boarding	1	2	3	4	5
På flygplanet	1	2	3	4	5
Bagageutlämning	1	2	3	4	5
Total upplevelse	1	2	3	4	5

12. Kan du tänka dig att resa med flygbolaget igen?

Ja Nej

Varför?

13. Kan du tänka dig att resa med flygbolaget även om de höjer priset?

- Ja, oavsett pris
- Ja, men endast vid marginella prishöjningar
- Nej

Tack för din medverkan

Studenter vid Lunds Universitet