Loyalitet genom kundinvolvering

En kvalitativ studie om hur företag kan integrera kundinvolvering i sin verksamhet

Författare: Emma Robbert
Liv Burman

Handledare: Jan Bodin
Förord

Umeå, 23 maj

Emma Robbert och Liv Burman
Sammanfattning

Problemformulering
Det vi ville undersöka med denna studie var hur kan företag använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet? och det var således den problemformuleringen som vi utgick ifrån. Bakgrunden till vårt val att gå djupare in på ämnen kundinvolvering och lojalitet utvecklades allteftersom vi såg fler och fler faktorer som indikerade på att det idag har blivit allt viktigare att bry sig om kunden. Kundinvolvering fann vi då var ytterligare ett sätt att skapa en god kundrelation och således även stärka lojaliteten, och därför ansåg vi att det var intressant att vidare undersöka hur detta kan integreras i ett företags verksamhet.

Syfte
Huvudsyftet för vår studie var att identifiera vilka faktorer som kan påverka företagens val och användning av kundinvolvering för att stärka lojaliteten. Detta ämnade vi att uppfylla genom att urskilja vilka aktiviteter företag kan involvera sina kunder i, samt hur involveringen kan integreras i verksamheten. Syftet var även att bidra med en djupare förståelse för vad som motiverar kunder att involvera sig, samt hur företag kan följa upp involveringen.

Metod

Teori
De teorier som vi utgick ifrån i studien grundade vi på en litteraturstudie som vi gjorde för att erhålla information om vad som tidigare var forskat inom vårt ämnesområde. De ord vi fann som var ständigt återkommande under litteraturstudien var samproduktion, kommunikation, engagemang, involvering, relationer samt lojalitet. Utifrån detta valde vi således att bygga upp en teoretisk grund med fokus på de tidigare nämnda områdena.

Slutsatser

Nyckelord: Kundinvolvering, kundlojalitet, lojalitet, kundrelation
Innehållsförteckning

1. Inledning ............................................................................................................. 1
   1.1 Problembakgrund ....................................................................................... 1
   1.2 Problemformulering .................................................................................... 3
   1.3 Syfte ............................................................................................................ 3
   1.4 Ämnesval .................................................................................................... 3
   1.5 Samarbete med MarketDirection .............................................................. 4
   1.6 Definitioner ................................................................................................. 4
   1.7 Avgränsning ............................................................................................... 5

2. Vetenskapliga utgångspunkter ....................................................................... 6
   2.1 Förförståelse .............................................................................................. 6
   2.2 Kunskapssyn .............................................................................................. 7
   2.3 Angreppssätt ............................................................................................ 8
   2.4 Perspektiv .................................................................................................. 8
   2.5 Val av teorier ............................................................................................ 8
   2.6 Insamling av sekundärkällor ...................................................................... 10
      2.6.1 Litteraturstudie .................................................................................... 10
      2.6.2 Teorier ................................................................................................. 10
      2.6.3 Metodlitteratur ................................................................................... 11
   2.7 Källkritik ..................................................................................................... 11
      2.7.1 Vetenskapliga artiklar ......................................................................... 11
      2.7.2 Böcker ................................................................................................. 12
      2.7.3 Internetkällor ....................................................................................... 12

3. Tidigare studier inom kundinvolvering och kundinsikt .................................. 13
   3.1 Redovisning av tidigare forskning ............................................................ 13
   3.2 Artiklarnas relation till varandra ............................................................... 16

4. Studiens valda teorier ..................................................................................... 18
   4.1 Mätmetoder ............................................................................................... 18
      4.1.1 Net Promoter Score (NPS) ................................................................. 18
      4.1.2 Key Performance Indicator (KPI) ....................................................... 19
      4.1.3 Svenskt Kvalitetsindex (SKI) ............................................................. 20
      4.1.4 Gallup Q12 ....................................................................................... 20
   4.2 Co-Creation of Value ................................................................................ 21
   4.3 Kommunikation .......................................................................................... 21
   4.4 Motivation .................................................................................................. 23
   4.5 Involvering ................................................................................................ 24
   4.6 Lojalitet ...................................................................................................... 25

5. Genomförandet av studien ............................................................................. 27
   5.1 Val av forskningsstrategi .......................................................................... 27
   5.2 Kvalitativa intervjuer ................................................................................ 27
      5.2.1 Metod vid materialinsamling ............................................................. 27
      5.2.2 Val av branscher och intervjuupersoner ......................................... 28
      5.2.3 Access ................................................................................................. 29
      5.2.4 Utformandet av intervjuguiden ....................................................... 30
      5.2.5 Pilotstudie ........................................................................................... 31
      5.2.6 Genomförandet av intervjuerna ....................................................... 31
      5.2.7 Författarnas betydelse för insamling av primärkällor ..................... 32
   5.3 Kritik till primärkällorna .......................................................................... 33
   5.4 Bearbetning och analyser av det insamlade materialet ........................... 33

6. Studiens resultat ............................................................................................. 35
6.1 Våra informanter ................................................................. 35
6.2. Företagens arbetssätt med involvering och lojalitet .................. 37
  6.2.1 Nordnet .............................................................................. 37
  6.2.2 Com Hem ............................................................................. 39
  6.2.3 Eurocard .............................................................................. 41
  6.2.4 Bilprovningen ....................................................................... 43
  6.2.5 Energiföretaget ................................................................. 44
  6.2.6 ATG .................................................................................... 46
  6.2.7 Skanska ................................................................................. 48
  6.2.8 Keolis .................................................................................. 50
  6.2.9 Informationsföretaget ......................................................... 52
7. Analys av studiens resultat .......................................................... 54
  7.1 Mätmetoder ........................................................................... 54
  7.2 Co-Creation of Value ............................................................ 55
  7.3 Kommunikation ....................................................................... 56
  7.4 Involvering ............................................................................. 59
    7.4.1 Lite involverad ..................................................................... 60
    7.4.2 Måttligt involverad ............................................................. 61
    7.4.3 Mycket involverad ............................................................. 62
    7.4.4 Faktorer som påverkar kunders benägenhet att involvera sig ... 62
  7.5 Lojalitet ................................................................................ 63
  7.6 Motivation .............................................................................. 65
8. Slutsatser .................................................................................. 68
  8.1 Företagens användning och integrering av kundinvolvering ....... 68
  8.2 Framtida forskning .................................................................. 72
9. Sanningskriterier ....................................................................... 73
  9.1 Reliabilitet ............................................................................. 73
  9.2 Validitet ................................................................................ 74
Referenser .................................................................................... i
Bilaga 1- Kaulios modell (1998) ...................................................... i
Bilaga 2- Intervjuguide ................................................................. i

Figurförteckning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Figur</th>
<th>Sidnummer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Figur 1. Kommunikationsmodell</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 2. Lojalitetsstege</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Inledning

I detta inledande kapitel ämnar vi att presentera vår problembakgrund och varför vi finner ämnet intressant att studera. Vi kommer även att beskriva det forskningsgap vi har för avsikt att fylla. Slutligen leder detta oss in på vår problemformulering samt syftet för den här studien.

1.1 Problembakgrund


Då utvecklingen visat sig gå mot en mer integrerad marknadskommunikation med ett större fokus på kundinvolvering i företagets olika aktiviteter, har viken av att stärka sin kundlojalitet även blivit alltmer uppmärksammad. Hart et al. (1990, s. 149) samt Gummesson (2002, s. 287) betonar viken av att bygga upp en stark kundlojalitet då kostnaden för att attrahera nya kunder oftast är större än kostnaden för att behålla de befintliga. Kundinvolvering eller samproduktion av produkter och tjänster minskar även kostnaden för produktionen då kunder i vissa fall producerar slutprodukten eller en del av tjänsten själv, exempelvis genom att kunderna monterar IKEA-möbler eller bokar flygbiljetter själva (Auh et al., 2007, s. 360). En undersökning genomförd på
reseföretag samt elleverantörer och utförd av Svenskt Kvalitetsindex 2008, visade på vad en försämrad kundlojalitet kan resultera i. I undersökningsens ramkom det att storföretagen SAS, Eon, och SJ drar på sig många klagomål samt är dåliga på att hantera missnöjda kunder. Detta missnöje grundar sig oftast i förseningar, otillräcklig kundservice, eller oklarheter kring fakturor, vilket har bidragit till en försämrad lojalitet och i sin tur har resulterat i att kunderna gärna byter leverantör. En försämrad kundrelation och lojalitet från kunderna visade sig sedan ha resulterat i problem vilka exempelvis SAS och SJ har fått erfara. (Bergkvist, 2008)

För att förhindra att liknande problem uppstår samt för att undersöka vilket resultat företagets lojalitetsarbete har, har företag därför sedan länge börjat att på olika sätt mäta hur nöjda och lojala deras kunder och medarbetare är. Några vanliga exempel på sådana mätmetoder är NPS (Net Promoter Score), KPI (Key Performance Indicator) och SKI (Svenskt Kvalitetsindex) (Reichheld, 2003; Parmenter, 2010; Svenskt Kvalitetsindex, 2012), och utifrån resultatet ser företagen sedan vad kunderna tycker om företaget samt vad de anser behöver förbättras.


Reinartz et al. (2004, s. 293) beskriver vidare i sin artikel att företagen går från varumärkescenterad till kundcenterad marknadsföring. Det essentiella i CRM och relationsmarknadsföring enligt Reinartz et al. (2004, s. 294) är att skapa och underhålla befintliga kundrelationer. För att värna om befintliga kundrelationer krävs därför lojalitet och enligt Zineldin (2006, s. 436) skapas kundlojalitet genom samverkan mellan kvalitet av produkten eller tjänsten och CRM. Det är bevisat att hög kvalitet hjälper företag att skapa lojalitet vilket leder till ökade marknadsandelar som i sin tur kan resultera i högre lönsamhet (Zineldin, 2006, s. 436). Om relationen mellan de ovan nämnda faktorerna korrelerar kan företag bli konkurrenskraftiga vilket behövs på dagens marknad. Zineldin hävdar att företag måste arbeta med kunderna och driva verksamheten på snabbast möjliga sätt för att effektivisera för både kunderna och för de själva. (Zineldin, 2006, s. 431) Kaplan RM är en erfaren byrå vilka arbetar med relationsmarknadsföring, och de menar att lojala kunder kostar mindre och är mer lönsamma. Detta genom att de bland annat handlar oftare, köper för mer varje gång samt rekommenderar företaget till vänner. (Kaplan, 2010)

Under de senaste åren har även många företag vidareutvecklat sin CRM strategi till att involvera sina kunder allt mer i deras olika aktiviteter. Customer Involvement Management (CIM) är en sådan strategi där kunderna involveras i företagets aktiviteter. Nike är ett vanligt förekommande exempel på ett företag som involverar sina kunder i produktutvecklingsprocessen (Askelöf & Arndt, 2009). Nike har utvecklat ett koncept,


1.2 Problemformulering
Utifrån problembakgrunden har vi kommit fram till följande problemformulering:

_Hur kan företag använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet?_

1.3 Syfte
Huvudsyftet för vår studie är att identifiera vilka faktorer som kan påverka företagens val och användning av kundinvolvering för att stärka lojaliteten. Detta ämnar vi att uppfylla genom att urskilja vilka aktiviteter företag kan involvera sina kunder i, samt hur involveringen kan integreras i verksamheten. Syftet är även att bidra med en djupare förståelse för vad som motiverar kunder att involvera sig, samt hur företag kan följa upp involveringen.

1.4 Ämnesval
Som vi tidigare nämnt i problembakgrunden har företag i takt med att de traditionella marknadsföringskanalerna tappat i effektivitet börjat inse vikten av goda kundrelationer och den lönsamhet som lojala kunder kan generera. Aktualiteten i vårt ämnesval baseras således på det faktum att företag idag söker sig efter nya vägar att nå sina kunder och att relationsmarknadsföring har blivit en väsentlig del i den utvecklingen. Utifrån denna bakgrund upptäckte vi sedan att CRM är den relationsbyggande strategi som är mest använd samt studerad inom området. Då kundinvolvering, som vi tidigare nämnt, är en
vidareutveckling av de befintliga CRM-strategierna, samt att tidigare studier på kundinvolvering endast har undersökt involvering inom ny produkt- eller serviceutveckling, finns det ett forskningsgap som författarna har identifierat. Detta område består således av de övriga aktiviteter som utförs i ett företag vilka det kan vara relevant att involvera kunderna i.

Användandet av kundinvolvering i syftet att stärka kundlojaliteten är ett annat forskningsgap som vi har identifierat då vi inte sett att någon tidigare studie berört detta område. Vi ser därför ämnet som intressant och relevant då resultatet av en studie på detta område möjligtvis kan bidra till, samt stärka tidigare argument angående nyttan som ett gemensamt värdeskapande mellan företagen och deras kunder genom kundinvolvering kan innebära.

1.5 Samarbete med MarketDirection


1.6 Definitioner
I denna uppsats kommer en del breda begrepp att användas och vi vill av den anledningen förtydliga vad vi menar med dessa begrepp. Begreppet kundinvolvering kommer författarna att använda utifrån innebörden att kunderna kan involveras i

1.7 Avgränsning
2. Vetenskapliga utgångspunkter
I det här avsnittet ämnar vi att presentera studiens vetenskapliga utgångspunkter vilket innebär en förklaring av vilken kunskap vi besitter sedan tidigare, vilken syn vi har på vår studie, hur vi ska angripa vårt problem, utifrån vilket perspektiv vi undersöker det samt val av teorier och källkritik.

2.1 Förförståelse
I början av en studie har författarna oftast med sig någon form av tidigare kunskap som kan påverka eller inte påverka deras synsätt. Med detta menas att världen kan tolkas olika beroende på vilken förförståelse en människa har. (Sohlberg & Sohlberg, 2009, s. 73) Det finns två olika typer av förförståelse och dessa är förstahands- och andrahandsförståelsen. Den första syftar till personliga erfarenheter och den andra sammankopplas med erfarenheter från läroböcker och föreläsningar vilket förklaras som teoretisk förförståelse. Förförståelsen påverkar tillsammans med den valda kunskapssynen och forskningsansatsen utformningen av forskningsstrategin. (Johansson Lindförs, 1993, s. 76)

Vår andrahandsförståelse har erhållits genom studier på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan i Umeå, och vid tidpunkten för denna uppsats läser vi båda vår åttonde och sista termin. Under det tredje året på Civilekonomprogrammet valde Liv att inrika sig på marknadsföring där hon bland annat har läst kurser i service marknadsföring och konsumentbeteende. Detta bör nämnas då dessa kunskaper kan ha bidragit till hennes positiva syn på relationsmarknadsföring samt viken av att ha lojala kunder. Även Emma har mot slutet av utbildningen specialiserat sig, men då istället på organisation och ledarskap. Inom detta område har hon läst kurser i rättverk och organisation som för att nå sina mål. En stor del fokuserades på människan som en av de viktigaste faktorerna i företaget. Trots att Emma även läst pedagogik vilket ger en grund i hur människor förstår, tolkar och förklarar världen. Våra sammanlagda kunskaper som vi har erhållit under utbildningen har resulterat i ett analytiskt granskande av oss själva som konsumenter beträffande exempelvis utnyttjande av erbjudanden, innehav av medlemskort samt produktplacering. I enlighet med Bryman och Bell (2005, s. 43) kan dessa kunskaper därför antas ha en inverkan på både vad vi uppfattar angående kundinvolvering och lojalitet, och hur vi uppfattar det.

Inom området för kundinvolvering och lojalitet har vi även en förstahandsförförståelse vilken vi har erhållit genom tidigare erfarenheter som konsumenter av produkter och tjänster. Då vi antar rollen som konsumenter är vi medvetna om att företagen lägger stor vikt vid att skaffa lojala kunder, och noterar därför aktiviteter som förstärker eller försvagar lojaliteten. Trots att vi inte är kunder till intervjuirtagen har vi konsumerat liknande produkter från andra aktörer inom dessa branscher. Detta kan därför inverka på vårt synsätt av hur företag arbetar för att öka andelen lojala kunder. Angående våra tidigare arbetstillförräden motar innehav av medlemskort samt producentplanering. I enlighet med Bryman och Bell (2005, s. 43) kan dessa kunskaper därför antas ha en inverkan på både vad vi uppfattar angående kundinvolvering och lojalitet, och hur vi uppfattar det.

Genom tidigare erfarenheter av att på ett eller annat sätt vara involverad i ett företag har Emma sedan länge varit medlem i Buzzador.com. Buzzador hjälper konsumentföretag


2.2 Kunskapssyn


Syftet med vår studie är som tidigare nämnt att undersöka hur företag kan involvera sina kunder för att göra dem mer lojala. För att uppfylla detta syfte är därför att undersöka företagens syn på kundinvolvering och lojalitet, genom nio olika intervjuer (se kapitel 5 för fördejupning). Eftersom alla människor uppfattar samt tolkar världen olika kommer vi att anta en hermeneutisk kunskapssyn. Att vi inte valt en positivistisk kunskapssyn beror på att vi antar att vi inte kan nå absolut kunskap då de begrepp vi fokuserar på, involvering och lojalitet, kan tolkas på olika sätt utifrån de intervjuade företagens olika kunskaper och förståelse av ämnet. (Johansson Lindfors, 1993, s. 45; Bryman & Bell, 2005, s. 27-29)

Som vi nämnade ovan, samt kommer att gå närmare in på i kapitel 5, kommer vi att genomföra en undersökning där vi intervjuar nio olika företag från åtta branscher. Genom denna undersökning är därför att erhålla en förståelse för hur företag kan involvera kunder i företagets aktiviteter. I enlighet med hermeneutiken strävar vi därför efter att identifiera och förstå människors sociala handlingar genom vilka vi kan förstå företagens beteenden och aktioner gällande involvering och lojalitet (Johansson Lindfors, 1993, s. 45; Bryman & Bell, 2005, s. 29).
2.3 Angreppssätt

2.4 Perspektiv
I vår studie har vi valt att anta ett internt företagsperspektiv då vi vill undersöka hur företag kan involvera sina kunder samt hur detta kan integreras i företagens verksamhet. Då vårt ämne är nära sammankopplat samt beroende av kundernas verkliga beteenden kommer vi att undersöka kundernas lojalitet men från företagens perspektiv. Av den anledningen är studiens perspektiv ett internt företagsperspektiv där resultatet kommer att verka som ett förslag på hur kundinvolvering kan användas för att stärka lojaliteten till kunderna.

2.5 Val av teorier

Eftersom kommunikationen är av stor vikt i alla delar som ett företag arbetar med har vi av den anledningen valt att beröra detta område i vår studie. Shannons (1948) kommunikationsmodell anser vi är en omdiskuterad och välkänd teori som på ett enkelt


2.6 Insamling av sekundärkällor
Utifrån vårt ämne angående kundinvolvering och lojalitet utgick vår insamling av sekundärkällorna främst ifrån Umeå universitetsbiblioteks “sök, internationella artiklar” efter vetenskapliga artiklar samt genom “sök, böcker i album” för tryckta källor.

2.6.1 Litteraturstudie


2.6.2 Teorier

2.6.3 Metodlitteratur

2.7 Källkritik
Källkritik är viktigt att behandla i en studie då det bemöter vad som är sant eller åtminstone vad som är sannolikt av de källor som är använda (Thurén, 2005, s. 9).

2.7.1 Vetenskapliga artiklar
I vår studie har vi använt oss utav ett flertal artiklar vilka har legat som underlag för vår studie. Dessa är hämtade från trovärdiga databaser enligt ovan (se kapitel 2.7.1). Det finns fyra kriterier som man kan utgå ifrån för att avgöra om en källa är trovärdig, nämligen äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2005, s. 13).

Äkthet syftar på om källan är den, den utger sig för att vara och detta kan stärkas genom att de artiklar vi valt är peer-reviewed. (Thurén, 2005, s. 13) Alla artiklar som är använda i studien är peer-reviewed vilket betyder att de är granskade av framstående forskare innan de publicerats. Den artikel som vi använt som inte är peer-reviewed är publicerad i Harvard Business Review vilket vi bedömer är en ansenlig tidskrift med erfarna författare som ges ut av Harvard Business School i USA.


Oberoende syftar till att artiklar inom ett ämnesområde har en tendens att bygga på varandra och blir således inte oberoende av varandra (Thurén, 2005, s. 13). Några av de källor vi har använt refererar till varandra men vi anser att det inte är något som påverkar trovärdigheten. Dels för att de som ofta återkommer är Grönroos och Gummesson vilka har bidragit med vedertagna teorier och modeller inom sina områden. Vi har inte heller funnit ett mönster av att vissa forskare ständigt refererar till varandra, det vill säga så kallade forskargrupper, vilket gör att vi anser att våra artiklar är reliabla.
Tendensfrihet innebär att källan skall återge en korrekt bild av verkligheten utan att personliga, ekonomiska eller politiska intressen inverkar på källan (Thurén, 2005, s. 13). Att detta har påverkat källan är inte något som har varit uppenbart anmärkningsvärt när vi har läst artiklarna, och därför anser vi att våra källor är tendensfria.

2.7.2 Böcker

I kommunikationsteorin valde vi även att beakta en annan källa eftersom begreppet återkoppling har lagts till senare i ursprungsmodellen av Shannon (1948). Den vi använde oss var Fiske (1997) som är professor i kommunikationsteori på University of Wisconsin-Madison i USA. Vi anser därför att det är en trovärdig källa och har därför använt oss av den.

Utöver ovanstående böcker har vi även använt metodböcker som hjälp till kapitel 2 och kapitel 5 då vi har förklarat vår arbetsgång och valda metoder. Det är väletablerade metodböcker som i stort sätt beskriver på samma sätt men ibland använder olika benämningar vilket bevisar att de är reliabla.

Vi har försökt att inte använda så många böcker då artiklar är mer trovärdiga eftersom de är granskade av andra forskare och böcker är oftast inte granskade på det sättet. Som tidigare nämnt har vi i största mån försökt att använda oss av förstahandskällorna och vi har även noterat att många artiklar refererar till dessa böcker vilket vi tycker ökat trovärdigheten.

2.7.3 Internetkällor
Internetkällor har i uppsatsen mestadels använts för belysa en del av de bakgrundsfaktorer vilka vårt uppsatsområde samt praktiska metodval baserats på. Dock har vi använt Svenskt Kvalitetsindex (SKI) hemsida som källa för den mätmetod som de utför. Trots att vi strävat efter att hålla teorikapitlet fri från Internetkällor, ansåg vi i detta fall att SKI är den mest trovärdiga källan för denna mätmetod då de själva utför den.
3. Tidigare studier inom kundinvolvering och kundinsikt

I följande avsnitt kommer vi att presentera en del av den tidigare forskning som är relaterad till kundinvolvering och kundinsikt för att skapa utgångspunkter för teoridelen samt generera en bättre kunskap inom området. Utifrån denna litteraturstudie ämnar vi att finna vilka teoriområden som är relevanta för vår undersökning av hur företag kan använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet.

3.1 Redovisning av tidigare forskning


Syftet var att undersöka hur en grupp kunder reagerar när ett företag interagerar med sin omgivning. Författarna fokuserade på kundinteraktionerna eftersom det är kritiskt för alla företag.

Metod: Intervjuer med strukturerade fasta svarsalternativ.

Urval: Studien innehöll 107 stycken respondenter från olika företag där respondenten från varje företag arbetade med post som skickades iväg. Ett krav från författarna var att företagen skickade posten med Amerikanska posten till en summa av 100 000 dollar per år.

Resultat: Studiens hypotes visade sig stämma då kunder som var mycket involverade i ett företag visade ett större missnöje gentemot leverantören när de inte var nöjda, snarare än vad kunder som inte var lika involverade gjorde.

Syftet var att presentera olika metoder för kundinvolvering.


Urval: -

Resultat: Kaulios slutsatser av studien var att olika metoder stödjer kundinvolvering i olika faser i produktutvecklingsprocessen. De faser där kunden är mest involverad i är: specifikation, konceptutveckling samt prototyp. Hans övergripande slutsats är att det finns potential för förbättring för de som vill öka kundfokuset i designprocessen.
Undersökningar av ny produktutveckling har visat att kundinvolvering är viktigt för att skynda på utvecklingen, minska på kostnaderna samt öka produktvärdet. Enligt författarna är det mycket skrivet om de potentiella fördelarna det finns med att involvera kunder men få har lyckats att göra empiriska bevis på vilka faktorer som ligger till grund för kundinvolvering vid ny produktutveckling.

Metod: Standardiserade personliga intervjuer samt en enkätundersökning för att ytterligare undersöka kundinvolvering.

Urval: Intervjuerna gjordes i 267 leverantörsföretag i Tyskland. Respondenterna var insatta i företagets relations- och nätverkshanterings organisation och hade personlig kontakt med deras kunder.


Metod: Fallstudie på Svenska Posten som involverade deras kunder i utvecklingen av nya offentliga tjänster, såsom transporter, till skolor och daghem i de södra delarna av Sverige.

Urval: -

Resultat: Författarna föreslår att kunder skall utbyta idéer sinsemellan där en konversationsstrategi skall uppstå. Utifrån deras fallstudie iakttog de att Posten förbättrade deras tjänster genom att involvera kunder. De utvecklade även en ny tjänst, ett informationssystem, till alla partners som var involverade i företaget.

Syftet med undersökningen var att erhålla mer kunskap om produktutveckling i termer av kundinvolvering.

Metod: Studien har utförts som en kvalitativ multipel fallstudie som är baserad på djupintervjuer.

Urval: Sammanlagt 23 intervjuer på tre små företag, Fresh AB, Lammhults Möbel AB och Wexiödisk AB och tre stora multinationella företag, BT Industries AB, Hilti Corporation samt Bosch Rexroth AG. 2-5 intervjuer per företag.


En analys av litteraturen som författarna har gjort visar att det finns få empiriska bevis på om effektiviteten och resultatet påverkas av att involvera kunder när nya tjänster utvecklas.
Metod: Enkätundersökning
Resultat: Studien visar att kundinvolvering har en indirekt positiv effekt på företagets operativa resultat såsom teknisk kvalitet och innovationshastigheten.

Studiens syfte var att se om det finns ett samband mellan kundinvolvering och den upplevda serviceprestanionen som banken ger.
Metod: Enkätundersökning där respondenterna var slumpmässigt utvalda.
Urval: De skickade ut enkäten till 500 stycken kunder från sex stora banker i Macao (Kina). Svarsfrekvensen blev 349 stycken.
Resultat: Deras resultat från studien bekräftar att kundinvolvering är en förutsägare för den upplevda serviceprestationen. Resultatet ger också empiriskt stöd åt att samproduktion stärker den positiva kopplingen mellan kundinvolvering och serviceprestationen när man tittar på tillförlitlighet och empati.

Syftet med artikeln var att undersöka hur kunder kan bidra med en radikal innovation inom konsulttjänster samt vilka förutsättningar det finns för kunderna att delta i dessa tjänsteinnovationer.
Metod: Författarna använder sig av en kvalitativ fallstudie som innehåller djupintervjuer som har gjorts på ett företag.
Urval: Företaget de valde att göra sin fallstudie på var Ramböll som är ett IT-konsult företag. Ramböll har lyckats med att involvera sina kunder i sin tjänsteinnovations process. De hade 18 stycken semi strukturerade intervjuer som de kombinerade med interna brev och annat tryckt material från Ramböll som hämtades på hemsidan eller intranätet.

Studiens fokus var att hjälpa företag att uppnå en långsiktigt organisk vinsttillväxt. För att uppnå det krävs att goda insikter om kunderna innehas av alla på företaget och att det ska leda till bra kundlösningar och ett starkt varumärke. Artikeln är ett utdrag från deras bok “Beyond the Familiar: Long-Term Growth through Customer Focus and Innovation”. I deras artikel ställer de fem stycken frågor som företag skall kunna svara på för att uppnå långsiktig organisk vinsttillväxt.
- Kan dina mellanchefer beskriva era kundlöften?
- Kan dina anställda i ledningen nämna de tre faktoer som är underliggande för förtroendet hos era befintliga kunder?
- Är ditt varumärke det bästa alternativet för kunden?
- Har du kommit på några nya idéer som har lett till betydande innovationer utöver de befintliga?
• Har dina anställda kommit med förslag på förbättringar eller ställt obkväma frågor angående ditt ledarskap?
Deras erfarenhet är att få företag svarar ett ärligt ja på alla frågorna.

3.2 Artiklarnas relation till varandra


Den sista artikeln som vi valde att beakta var en studie på hur företag kan öka sin långsiktiga organiska vinsttillväxt genom att öka kundinsikten bland medarbetarna på företaget (Barwise & Meehan, 2011). Författarna menade där att när ett företag innehar en god kundinsikt leder detta till bättre kundlösningar och genererar därigenom ett starkare varumärke.

Efter en genomgång av dessa artiklar kan vi se att ett stort fokus ligger på hur man kan involvera kunder i produkt- och tjänsteutvecklingen. Resultatet av många studier visar på att en nära relation med kunden krävs från början för att man ska kunna involvera dem. De behandlar även involvering i produktutvecklingen inom industrin vilket vi ändå anser kan appliceras på vårt problemområde eftersom det är en av de aktiviteter som pågår i ett företag.


4. Studiens valda teorier

I detta kapitel presenteras de teorier som är kopplade till vår problemformulering ‘hur kan företag använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet?’.

För att möjliggöra en undersökning av hur företag kan använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet, har vi gjort en analys av de teorier som vi anser är relevanta för vår fortsatta studie. Vid den tidigare genomförda litteraturstudien (se kapitel 3) framkom det att teorier som fokuserar på samproduktion, kommunikation, engagemang, involvering, relationer samt lojalitet var ständigt återkommande i flertalet av studierna. Av den anledningen kommer vi att göra en djupare redogörelse av dessa för att sedan, i enlighet med vårt iterativa angreppssätt, utgå ifrån dessa när vi sammanställer studiens resultat för att sedan tolka resultaten utifrån den hermeneutiska kunskapssynen. Då vi uppmärksammat att de företag som använder sig av kundinvolvering följer upp detta arbete med olika mätningar på kundnöjde, lojalitet och medarbetarnöjdhet kommer vi även att inleda teoriavsnittet med en kortare redogörelse utav några vanligt förekommande mätmetoder.

4.1 Mätmetoder


4.1.1 Net Promoter Score (NPS)

Denna metod är utvecklad av affärsstrategen Frederick Reichheld från USA efter grundlig forskning inom kundnöjdhet och lojalitet. Metoden går ut på att företagen ställer en fråga till deras kunder om hur villiga de är att rekommendera deras produkter eller tjänster till någon annan som exempelvis vänner, familj eller kollegor. NPS grundar sig i en skala från 0-10 där 10 är “mycket troligt att jag rekommenderar” och 0 är “inte alls troligt att jag rekommenderar”. Sedan delas skalan in i tre olika cluster, 9 och 10 är “ambassadörer”, 7 och 8 är “passiva” och 0 till 6 är “motståndare eller icke-ambassadörer”. (Reichheld, 2003, s. 51) För att räkna ut NPS tar man de procenten som svarade 9 och 10 minus de som svarade 0 till 6. Då får man fram ett procenttal mellan -100 till +100 där 0 räknas som bra. Enligt netpromoter.com har ett genomsnittligt företag ett NPS på 5-10%. (Netpromoter, 2012)

Anledningen till denna klustrifiering var att då Reichheld jämförde NPS-värdet med kundernas återköpsfrekvens såg han att de som svarat 0-6 inte gjorde särskilt många återköp, och att de då inte heller var särskilt benägna att rekommendera företaget
(Reichheld, 2003, s. 51). I traditionella undersökningar räknas ofta 0-5 som mindre bra och 5-10 som bra, men i NPS-undersökningen ville Reichheld istället lyfta fram de kunder som var “mycket troliga att rekommendera företaget”, varpå ambassadörstanken framkom. Dock kan en del kritik riktas mot dessa kluster då vi tror att många människor omedvetet jämför med andra undersökningar där 5 vanligtvis räknas som ett neutralt värde men som i NPS räknas till klustret “motståndare”. Detta tror vi då kan leda till att kunder som anser sig lite mer lojala än neutralt ändå räknas som motståndare.

Vi anser att denna mätmetod är kopplad till vårt problem “hur företag kan involvera sina kunder för att stärka kundlojaliteten”, då NPS främst fokuserar på att identifiera hur nöjda och villiga kunderna är att rekommendera ett specifikt företag. På detta vis kan företag även följa huruvida deras kundinvolvering och kundrelationsbyggande arbete ökar eller minskar kundernas lojalitet gentemot företaget.

4.1.2 Key Performance Indicator (KPI)
Detta är en vanligt förekommande metod där man analyserar ett företags olika nyckeltal för att mäta effektiviteten. David Parmenter som har skrivit boken Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, är kritisk till att många företag inte använder metoden på rätt sätt. Det finns fyra olika verktyg för att mäta prestationen i ett företag. Parmenter illustrerar det här med hjälp av en lök och dennes olika lager där key result indicators är längst ut följt av result indicators och performance indicators. Innerst i löken finner man KPI. (Parmenter, 2010, s. 2)

Key result indicators (KRI): De nyckeltal man analyserar här är kundtillsfredsställelse, resultat före skatt, kunders lönsamhet, medarbetarnöjdhed samt avkastning på sysslingskapital. Dessa analyser ger således ledningen en bra bild av vilket håll företaget går åt. Dessa nyckeltal granskas månad- eller kvartalsvis till skillnad från KPI som granskas dagligen eller veckovis. (Parmenter, 2010, s. 2)

Result indicators (RI): Här analyserar man de nyckeltal som har lett till det finansiella resultatet, vilket kan vara försäljning av produkter/tjänster gjord igår, klagomål från nyckelkunder samt nettovinst. Dessa måste granskas dagligen för att se vad man kan förbättra. (Parmenter, 2010, s. 4)

Performance indicators (PI): Dessa nyckeltal räknas som icke finansiella men kompletterar KPI genom att olika avdelningar i företaget vet vilken strategi de ska följa och presterar efter. De nyckeltal som analyseras är till exempel försenade leveranser till kunder, procentuell ökning av försäljning samt antal förslag/förbättringar från anställda som implementeras. (Parmenter, 2010, s. 3)

Key performance indicators (KPI): Parmenter har diskuterat KPI med 3000 deltagare från olika branscher i den privata och offentliga sektorn där han har kommit fram till sju stycken egenskaper av KPI. Några av egenskaperna är att det ska mätas regelbundet men inte i finansiella mått samt att det hanteras av VD:n och ledningsgruppen som uppdaterar de anställda om vad som måste göras i framtiden (Parmenter, 2010, s. 6-7).

Alla dessa mått är tillsammans bra att analysera vid mätning av effektiviteten i ett företag. Denna metod skulle kunna användas som en måttstock i lojalitetsmätningar dels från medarbetarnas sida och dels i arbetet med kunderna. Vi anser inte denna metod vara direkt applicerbar på vårt problemområde kundinvolvering men den har ändå
betydelse för vår undersökning när det handlar om lojalitet och engagemang från medarbetarna som är nödvändiga vid kundinvolvering.

4.1.3 Svenskt Kvalitetsindex (SKI)
Denna mätmetod hanteras av Svenskt Kvalitetsindex och det är inget som företagen själva genomför eller har inflytan över. SKI är ett system för att samla in och analysera information om vad kunder tycker om ett företag och deras produkter/tjänster. Det centrala resultatet är kundnöjdhet och lojalitet. Företagen använder sig gärna av undersökningarna som görs i ett 40-tal branscher till exempel: bank, telekommunikation (inklusive TV och bredband), försäkring samt träningscenter. SKI utför intervjuer på cirka 300 000 personer årligen där frågor om image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet, prisvärde, kundnöjdhet samt lojalitet ställs. (Svenskt Kvalitetsindex, 2012)

Vi valde att ta med den här mätmetoden för att det är den mest vedertagna metoden för företag att se hur de ligger till jämfört med sina konkurrenter. Vi antar att de företag vi intervjuar granskar undersökningarna årligen men att de själva har valt att utföra egna undersökningar för att få ytterligare information kring deras kunders åsikter.

4.1.4 Gallup Q12

1. Jag vet vad som förväntas av mig på jobbet.
2. Jag har material och utrustning som jag behöver för att göra mitt arbete rätt.
3. På jobbet har jag möjlighet att göra det jag gör bäst varje dag.
4. Under de senaste sju dagarna har jag fått erkännande eller beröm för att jag gjort ett bra arbete.
5. Min handledare, eller någon på jobbet, verkar bry sig om mig som person.
6. Det är någon på jobbet som uppmuntrar min utveckling.
7. På jobbet tycks mina åsikter räknas.
8. Uppdraget eller syftet med mitt företag får mig att känna mitt jobb är viktigt.
9. Mina medarbetare eller kolleger har åtagit sig att göra kvalitetsarbetet.
10. Jag har en bästa vän på jobbet.
11. Under de senaste sex månaderna, har någon på jobbet pratade med mig om mina framsteg.
12. Det senaste året på arbetet har jag haft möjlighet att lära och växa.

Denna mätmetod är kopplad till vårt problem på så sätt att för att involvera sina kunder och få dem mer lojala krävs engagemang från de anställda. Detta kommer vi på så vis att undersöka genom att inkludera frågor angående huruvida företagets interna kommunikation påverkar kundinvolveringen och då även kundlojaliteten. Vi anser att det är viktigt att undersöka företagets internkommunikation eftersom vi tror att den påverkar hur företaget kommuniserar externt med sina kunder.
4.2 Co-Creation of Value


Några ytterligare faktorer som i tidigare litteratur hävdats påverka den grad som kunder engagerar sig i samproduktion av tjänster är (1) tydlighet av uppgiften, (2) kundens förmåga och (3) kundens motivation (Schneider & Bowen, 1995: Auh et al., 2007, s. 360). Den första innebär att desto tydligare kunden uppfattar vad som krävs av dennes prestation i samproduktionen samt desto tydligare detta kommunikeras, desto bättre kommer resultatet av samproduktionen att bli (Mills et al., 1983, s. 307). Den andra faktorn innebär att kundens förmåga och kompetens påverkar kvaliteten av det bidrag som kunden tillför i samproduktionen (Schneider & Bowen, 1995, s. 88). Kunder med en hög kompetens inom området kan därför göra ett större bidrag. Den sista faktorn innebär sedermera att kundens motivation att delta i samproduktionen även påverkar dess resultat (Schneider & Bowen, 1995, s. 88). Dessa faktorer antas således påverka kundens engagemang i samproduktionen med företag, och i vår undersökning kommer vi delvis att testa ifall dessa faktorer är applicerbara även i fallet med kundinvolvering.

4.3 Kommunikation


Återkoppling eller feedback från mottagare till avsändare har lagts till av åtskilliga författare för att ytterligare stärka modellen. Fiske (1997) skriver i sin bok att feedback är de reaktioner som skickas tillbaka till källan av destinationen. I fortsättningen hjälper feedback att den som skapar meddelandet anpassar det till mottagarens behov och gensvar. Detta gör att den som tar emot meddelandet även blir mer delaktig i kommunikationen vilket ökar acceptansen av meddelandet. (Fiske, 1997, s. 36-38)


Utifrån vårt ämne angående kundinvolvering skulle en omvänd kommunikationsmodell kunna vara fördelaktig där kunden är källan och företagen är destinationen/mottagaren. Ett meddelande skulle kunna vara förbättringar av en produkt eller tjänst som kunden skickar via e-mejl, personlig kontakt, undersökningar med mera. När meddelandet har nått fram till kunderna kan återkopplingen vara en del av involveringen då de får säga vad de tycker om produkten och de känner sig mer delaktiga.

Figur 1. Kommunikationsmodell med utgångspunkt i Shannon (1948)

sättet. Detta är tänkbara utgångar när vi kopplar vårt problem med denna modell. I våra intervjuer med företagen kommer vi att använda dessa möjliga applikationsområden av kommunikationsmodellen genom att undersöka hur företag arbetar med extern och intern kommunikation i syfte att förmedla något specifikt.

4.4 Motivation


För att vidare belysa aktualiteten i McClellands teori kan vi sammankoppla denna med Nambisan och Barons (2009) studie av kunders motivation till att frivilligt delta i värdeskapande aktiviteter, vilket även kundinvolvering innebär. I denna studie undersökte kunders utbyte av produktrelaterade tankar och idéer i virtuella kundmiljöer, och huruvida en koppling fanns mellan de tre interaktionsfaktorerna produkt innehåll, medlems identitet och mänsklig interaktion och de fördelar som kunderna erhåller (Nambisan & Baron, 2009, s. 393). De fyra fördelarna med kundutbyte som undersökte var således (1) kognitiva fördelar (erhållande av information samt förståelse för marknaden), (2) socialt förenade fördelar (förstärkta band med betydelsefulla konsumenter), (3) personförenade fördelar (förstärkt självförtroende, status och trovärdighet hos kunden), samt (4) känslrelaterade fördelar (förstärkta etiska och behagliga upplevelser) (Nambisan & Baron, 2009, s. 390). Resultatet visade sedan att kunder inte deltar i dessa virtuella kundforum av osjälviska
eller medmänskliga skäl, utan snarare för att de vill erhålla eller uppnå någon av de tidigare nämnda fördelarna (Nambisan & Baron, 2009, s. 400).

Utifrån denna studie ser vi därför ett samband mellan de 3 interaktionsfaktorerna och McClellands motivationsteori. Människors behov av samhörighet kan relateras till Nambisan och Barons faktor medlemsidentitet då denna typ av kunder vill känna samhörighet och därför söker sig till forum där deras medlemsidentitet kan bekräftas. Vidare kan vi även se en koppling mellan människors behov av prestation och interaktionsfaktorn mänsklig interaktion då personer som vill uppnå personlig framgång har en vilja att integrera med andra människor för att dra nytta av deras kunskap. Människors motivationsfaktorer ser vi därför som en viktig del i hur företag kan använda kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet.


4.5 Involvering

För att möjliggöra en undersökning av hur kunder kan använda kundinvolvering för att stärka kundlojaliteten krävs en djupare redogörelse av de olika nivåer av kundinvolvering som tidigare forskning har påvisat. Detta eftersom nivån på kundinvolveringen är av stor betydelse för att avgöra hur engagerade samt lojala kunderna är. Ives och Olson (1984) har i sin studie granskat tidigare studier inom användarinvolvering i datorbaserade informationssystem, och har där sammanställt en modell innehållande olika nivåer av kundinvolvering.

säga då användarna är starkt involverade i utvecklingen samt att företagets prestation är starkt sammankopplad med användarnas involvering och engagemang i denna utveckling. (Ives & Olson, 1984, s. 590) För att kunna undersöka hur kundlojaliteten kan stärkas kommer vi därför att utgå ifrån denna teori för att undersöka på vilken nivå av involvering som företagens kunder befinner sig på.


4.6 Lojalitet
Att det är lönsamhet för företag att ha lojala kunder har sedan länge varit känt då dessa kunder vanligtvis kostar mindre att underhålla, köper mer samt även under en längre tid (Payne et al., 1998, s. 249; Hart et al., 1990, s. 149; Gummesson, 2002, s. 287). En stor del av litteraturen kring relationsmarknadsföring berör därför frågor och teorier kring lojalitet. En av dessa är således lojalitetsstegen vilken beskriver de olika steg av lojalitet som finns och som kunden klättrar mot alltettersom lojaliteten förstärks (Narayandas, 1998; Oliver, 1999). Payne et al. (1998) har sedan vidareutvecklat lojalitetsstegen till relationsmarknadsföringens lojalitetssteg vilken även inkluderar steg för långsiktigt relationsbyggande. Förutom olika nivåer av lojalitet representerar även dessa steg olika kunders benägenhet att göra ett återköp (Payne et al., 1998, s. viii), och därför anses vi att det är av stor vikt att undersöka dessa olika nivåer av lojalitet. Då vi i vår undersökning vill studera hur företag kan använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet ser vi därför en relevant koppling mellan dessa olika lojalitetsnivåer och vårt forskningsområde.

Längst ner på relationsmarknadsföringens lojalitetssteg befinner sig således de potentiella kunderna; det vill säga företagets målmarknad som företaget vill attrahera samt omvandla till sina kunder. Kunderna i lojalitetsstegen anses sedan endast vara de som handlat företagets produkter/tjänster en eller någon enstaka gång. (Payne et al., 1998, s. viii) På nästa steg befinner sig klienterna vilka handlar regelbundet, men inte har någon särskild åsikt om företaget varför de inte anses som lojala. Först när klienterna övergår till supportrar är relationen till företaget stark och konsumenterna vill gärna bli sammankopplade med företaget. Allteftersom supportrarna blir mer lojala
så blir de även mer villiga att rekommendera företaget till familj och vänner varpå de blir förespråkare för företaget och dess produkter/tjänster. Slutligen och högst upp på stegen befinner sig de kunder som har en partnerlik relation med företaget, vilket innebär att de tillsammans strävar mot att utveckla företaget till både kundernas och företagets fördel. (Payne et al., 1998, s. ix)

Vi ser att det finns ett samband mellan de olika nivåerna av lojalitet som beskrivs i lojalitetsstegen (Payne et al., 1998) och kundens motiv till att involvera sig i företagets utveckling (Ives & Olson, 1984). Då vi jämför de olika involveringsnivåerna med lojalitetsstegen ser vi att dessa teorier är nära sammankopplade på så vis att kunder som inte är involverade i företagets aktiviteter även är de som är minst lojala då de representerar de så kallade potentiella kunderna. Likt denna koppling ser vi även att de kunder som är involverade med stark koppling även är de som är mest lojala, det vill säga partners med företaget. Av dessa anledningar ser vi det som relevant att undersöka hur kundinvolvering kan stärka ett företags kundlojalitet.

5. Genomförandet av studien
I det här avsnittet beskriver vi vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av våra primära källor med de vetenskapliga utgångspunktarna som grund. Vi kommer att redogöra för våra val av branscher och intervjuepersoner, och därefter gå vidare in på konstruktionen av intervjuguiden och slutligen genomförandet av våra nio intervjuer.

5.1 Val av forskningsstrategi

Då vi i denna studie har undersökt hur företag kan använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet, antog vi initialt att företag inom olika branscher samt med skilda produkt- och tjänsteutbud arbetade på olika sätt med kundinvolvering. Detta såg vi då som ytterligare en anledning till genomföra en kvalitativ studie då denna skulle innebära en möjlighet att anpassa informationsinsamlingen i efterhand beroende på hur och i vilken utsträckning företagen arbetade med kundinvolvering. Hade vi istället valt att genomföra en kvantitativ studie hade våra möjligheter att följa upp intervjuepersonernas åsikter med följdfrågor begränsats. Anledningen till detta grundas då i att det kan vara svårt att identifiera och förstå människors olika sociala handlingar genom genomförandet av exempelvis en enkätundersökning då dessa ser likadana ut för alla respondenter (Dalen, 2008, s. 14).

5.2 Kvalitativa intervjuer
Då vi valt att genomföra en kvalitativ studie genomförde vi intervjuer med nio stycken personer från olika företag som arbetar med kundinvolvering. Nedan följer en redogörelse för hur vi gick tillväga när vi valde vår insamlingsmetod, vad vi grundade våra val av företag och intervjuepersoner på, hur vi sammanställde frågorna till intervjuguiden samt hur vi genomförde intervjuerna.

5.2.1 Metod vid materialinsamling
Inom den kvalitativa studien är det vanligast att intervjuer används och det finns då några olika vägar man kan välja. Oftast väljer man strukturerade, ostrukturerade eller semi-strukturerade intervjuer vilket gör att intervjuernas upplägg ser olika ut. Strukturerade intervjuer följer exakt de frågor som man tidigare har skrivit ned för att det efteråt ska bli lättare att jämföra resultatet från intervjuerna (Ejvegård, 2003, s. 49). Som vi tidigare nämnt antog vi att företag inom olika branscher arbetar med kundinvolvering på olika sätt, och av den anledningen ansåg vi att strukturerade intervjuer ej skulle vara lämpliga. Vidare följer ostrukturerade intervjuer ett visst antal teman och låter sedan intervjun ta form under tiden (Ejvegård, 2003, s. 49). Denna form ansåg vi skulle bidra till ett resultat som kunde bli svårt att jämföra företagen emellan,
varpå vi valde bort även denna. Istället valde vi att genomföra enskilda semi-strukturerade intervjuer där en intervjuguide utformas efter teman och frågor, men där utrymme ska finnas för att ställa andra frågor än de i guiden beroende på hur intervjun utvecklar sig. (Bryman & Bell, 2005, s. 138)


5.2.2 Val av branscher och intervjunpersoner


Vi bestämde oss därför att på nytt prata med MarketDirection och be dem om ytterligare sex stycken företagskontakter. Då MarketDirection som vi tidigare nämnt inte arbetar med direkta konkurrenter, samt att vi redan kontaktat de flesta företag inom telekom och bankbranscherna, gjorde detta att vi tog beslutet att ändra i vårt val av bransch. Då


5.2.3 Access
Detta tror vi kan bero på att de potentiella intervjuövergångarna fick ett större förtroende för oss när vi sa att vi samarbetade med MarketDirection.

5.2.4 Utformandet av intervjuguiden

Bakgrundsinformation - syftar till att erhålla bakgrundsinformation om varje intervjuerson då personens antal år och tjänst på företaget inverkar på dennes kunskap rörande området för kundinvolvering och lojalitet. Svaren på dessa frågor är därför relevanta att ta i beaktning då vi analyserar intervjuersonernas svar på de övriga frågorna.

Involvering - baseras på de olika nivåer av involvering som presenterades i teoriavsnittet. Utifrån dessa nivåer ämnar vi sedan att koppla samman resultatet av dessa frågor med de olika nivåer av involvering och därigenom dra slutsatser rörande hur djupt eller hur mycket företagen i de olika branscherna involverar sina kunder. Utifrån detta resultat ämnar vi även att dra slutsatser angående hur kundinvolveringen kan användas för att stärka lojaliteten.


Avslutning - innehåller en kompletterande fråga som öppnar upp för intervjupersonerna att yttra de åsikter och tankar som inte tidigare berörts under intervjun, men som fortfarande är relevanta samt inom ramen av vårt ämne rörande kundinvolvering och lojalitet. En avslutande fråga av detta slag kan därför resultera i att andra aspekter berörs vilka författarna inte har inkluderat i intervjuguiden, vilka därigenom kan bidra till en bredare helhetsbild av området.
Utöver intervjufrågorna som grundas i de ovanstående teoriområdena innehöll intervjuerna även en explorativ del, vilket innebar att vi utforskade ny mark inom området för involvering och lojalitet (Ejvegård, 2003, s. 53). Då intervjunpersonerna inte var pålästa inom våra valda teoriområden kom intervjuerna även in på andra områden. Den explorativa delen kom således att yttra sig genom valet att vi genomförde semi-strukturerade intervjuer vilket innebar att vi undersökte företeelser som inte grundade sig i teorin.

5.2.5 Pilotstudie

5.2.6 Genomförandet av intervjuerna


Vidare tyckte vi att det var viktigt att intervjuersonerna kände att de fick svara fritt och att vi inte var alltför bundna till intervjuguiden. Som vi tidigare nämnt hade vi en avslutande fråga som gav utrymme för de intervjuade att delge något som vi inte hade diskuterat under intervjun, och som han eller hon tyckte var nödvändigt och viktigt för vår studie.

Efter genomförandet av intervjuerna samt eftersom vi sammanställt studiens resultat mejlade vi ut respektive företags del till intervjuersonerna så att de fick granska resultatet. Detta öppnar upp för företagen att korrigeras de misstag som författarna eventuellt har gjort (Ejvegård, 2003, s. 50), och därför anser vi att detta stärker det resultat vi erhållit eftersom vi fått intervjuersonernas godkännande att uppgifterna är korrekta. Två av företagen valde dock efter att ha granskat resultatet att de ej ville framgå med sitt namn eller företagens namn, varpå vi tilldelade dessa företag fiktiva namn. Anledningen till detta uppgav de berodde på konkurrensaspekten, då uppsatsen senare publiceras officiellt vilket de ansåg kunde bli ofördelaktigt för företagen.

5.2.7 Författarnas betydelse för insamling av primärkällor
Det som vi upptäckte när vi hade haft våra intervjuer var att de påverkade varandra till viss del. De intervjuer vi hade i början var inte lika bra som de i slutet. Detta anser vi kan bero på att vi inte hade genomfört intervjuer av det här slaget per telefon tidigare. Det var viktigt att vi lyssnade noga på vad de intervjuade sa så att vi kunde ställa lämpliga följdfrågor, och vi märkte även att när vi förklarade en fråga med ett annat ord än vad som var tänkt svarade respondenten på det ordet, vilket således kan ha påverkat resultatet. Det var även viktigt att vi bara ställde en fråga i taget och inte två frågor i en, då detta kan göra att den intervjuade endast svarar på en av dem. Våra sista intervjuer blev således bättre då vi hade lärt oss mer om hur man agerar för att erhålla de svar man är ute efter samt får respondenten att känna sig bekväm. Trots att detta kan ha påverkat resultatet har vi dock sett att resultatet från de företag vi först intervjuade har kunnat analyseras och har bidragit till våra slutsatser i lika stor utsträckning som de företag som vi intervjuade på slutet.
Vidare var endast en av författarna närvarande när intervjuerna hölls vilket vi anser gör att intervjuerna blir olika beroende på vem som genomförde dem. En risk kan vara ifall den ena författaren är bättre på att intervju och ställa följdfrågor och att resultatet därför blir bättre. Detta är dock något som vi inte har sett då vi har fått mycket information från alla företagen, oavsett vem av författarna som genomförde intervjun.

5.3 Kritik till primärkällorna
Sedan tidigare har vi använt oss av våra sekundära källor vilka består av tidigare forskning och teorier, och dessa sekundära källor har sedan utgjort grunden för insamlingen av våra primära källor. Primärkällor är således intervjuerna och den informationen som vi erhållit därigenom. Efter att ha genomfört intervjuerna upptäckte vi ett par faktorer som vi anser kan ha påverkat intervjupersonerna och den information vi erhållit från dem. Att intervjupersonerna inte var stressade vid de tillfällen som vi intervjuade dem tror vi har gjort att de har givit oss så uttömmande svar som de har kunnat. Dock har vi kunnat se att kundinvolvering och kundlojalitet är ett känsligt ämne då exempelvis ATG inte kunde ge oss fullständig information angående en del av deras metod och strategier, samt att två av de nio intervjuföretagen inte ville framgå med sitt företagsnamn i uppsatsen. Mot slutet av intervjuerna var det även ett par av intervjupersonerna som nämnde att området som vi undersökte av området som vi undersökt var känsligt ur konkurrenssynpunkt. Då vi enbart kan tolka och analysera det resultat som vi erhåller kan detta således ge oss som författare en skev bild av verkligheten, varpå risken att dra felaktiga slutsatser ökar. Intervjupersonernas olika positioner på företagen kan även ha påverkat det resultat vi samlat in. En högre uppsatt person kan exempelvis antas ha en större insyn i företagets interna aktiviteter, vilket då kan innebära att vi hade erhållit ett annorlunda resultat om vi intervjuat en större uppsatt person. Att vi genomförde telefonintervjuer kan ha påverkat den information vi samlat in på så vis att ansiktsuttryck och andra gester ej kan tas i beaktning. Dock anser vi att ämnet för vår studie samt de frågor vi ställde är av en sådan natur att dessa känslouttryck ändå inte hade varit relevanta att analysera.

5.4 Bearbetning och analys av det insamlade materialet

När vi hade läst transkriberingarna valde vi att ta med det som kunde kopplas till våra teorier men även information från den explorativa delen som uppkom under intervjun som vi ansåg vara viktiga för vår studie. För att öka läsarnas förståelse för vilka vi har intervjuat inledde vi kapitel 6 med kortare information om våra intervjupersoner samt företagen. Vi valde sedan att presentera de viktigaste delarna ur varje intervju uppdelat efter företag i den ordningen som vi hade intervjuerna. Detta tycker vi skapade ett mer enhetligt intryck då mycket information från varje företag skulle presenteras, vilket annars hade kunnat bli rörigt med nio intervjuers åsikter. Vi ville särskilja
företagens resultat för att tydliggöra för hur varje företag hade svarat för att sedan koppla samman alla resultaten i analysen.

När vi färdigställt studiens resultat analyserade vi det resultat som vi samlat in. Den metod vi valde för analysen var att tematisera resultatet efter de olika teoriområden som vi presenterade i kapitel 4. Tematisering innebär att författarna med utgångspunkt i intervjuguiden delar in resultatet i områden eller teman för att således upptäcka var tyngden i materialen ligger (Dalen, 2008, s. 84). Detta ansåg vi var en lämplig metod eftersom dessa teoriområden utgjorde grunden för intervjuguiden och på så sätt även gjorde det möjligt att belysa alla aspekter av problemformulering utifrån dessa teman. Inom varje tema analyserade vi sedan de olika företagens resultat genom att jämföra likheter och skillnader företagen emellan. Därefter kopplade vi samman detta med teorierna för att undersöka om vi kunde finna några samband och kopplingar däremellan. Genomgående för hela analysen var att vi valde ut den information från studiens resultat som vi ansåg utgjorde det största bidraget till att dra slutsatser ifrån och därigenom även besvara problemformuleringen samt uppfylla syftet.
6. Studiens resultat
I detta avsnitt kommer vi att presentera de resultat vi har erhållit från insamlingen av våra primära källor. Inledningsvis kommer vi att kort beskriva intervjuföretagens verksamheter samt vad intervjupersonerna arbetar med. Därefter går vi vidare med att redogöra för det viktigaste som har sagt vid varje intervju, uppdelat efter företag.

6.1 Våra informanter
**Per Hednert**, Nordnet- marknadschef Sverige

**Björn Nilsson**, Com Hem- informationsdirektör

**Maria Dahlquist**, Eurocard- varumärkesstrateg
Eurocard ägs av Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) och är ett kortföretag som erbjuder sina kunder betalningslösningar. Maria Dahlquist har arbetat på Eurocard i fyra år och är en av två ansvariga för varumärkesstrategin och kommunikationsstrategin. Detta arbete innebär bland annat byggande och underhåll av Eurocards kommunikationsplatförmor samt involvering i vissa delar av produktutvecklingen. En stor del av hennes arbete går således ut på att förutspå kundernas framtida efterfrågan och därefter implementera strategier för att tillfredsställa efterfrågan.
Joachim Köhler, Bilprovningen- produktchef


Emma Larsson (fiktivt namn), Energiföretag- chef över kundinsiktsavdelningen

Emma Larsson arbetar på ett stort svenskt energiföretag och är chef på en avdelning som arbetar med att bygga upp kompetensen inom företaget angående marknads- och kundrelaterade frågor för att i sin tur hjälpa Energiföretagets sälj- och marknadsavdelning att effektivisera försäljningen och marknadsföringen. Avdelningen arbetar således även med att öka företagets kundinsikter och förbättra insikten i kundernas beteenden och behov, och det är över dessa aktiviteter som Emma styr.

Håkan Amrén, ATG - kundchef konto/kort

ATG är ett spelbolag för trav- och galoppsporten i Sverige där hela överskottet återinvesteras i hästsporten. ATGs uppdrag är således att försörja hästnäringen vilket sysselsätter knappt 30 000 människor i Sverige. Varje vecka spelar runt 1 miljon människor på ATG, och då främst på V75, och omsätter under denna vecka runt 250 miljoner kronor. Som kundchef på ATG har Håkan Amrén arbetat i snart sex år och där ansvarar han för både rekrytering och kommunikation med kunderna. Han sköter därgenom även den direkta kommunikationen till ATGs kunder som har anmält sig och skapat ett konto. Det kan vara via nyhetsbrev, sms eller erbjudanden om tävlingar och liknande. All kommunikation genom TV och fackpress sköts av deras reklamchef.

Ilona Hobor, Skanska Nya Hem Sverige och Skanska Residential Development Nordic- Ansvarig för konsumentinsikt för Skanskas bostadsutveckling i Norden.

Skanska är ett av Sveriges största byggbolag och inom detta är Skanska Nya Hem den svenska organisationen för bostadsmarknaden och Skanska Residential Development Nordic är paraplyorganisationen för bostadsutvecklingsenheterna i Norden. Ilona Hobor arbetar således 50 % av tiden för varje organisation, och det är då privatkunder på bostadsmarknaden som dessa organisationer arbetar med. Tjänsten som nordisk konsumentinsikts chef på Skanska skapades för två år sedan då man ansåg att organisationen behövde en större stöttning angående konsumentinsikt. Ilona tillsattes då på denna position för två år sedan efter att ha haft en liknande tjänst på ett telekomföretag i sjutton år. Ilona ansvarar således för att stötta organisationen med konsumentinsikt både i Sverige och på Nordisk nivå. Detta arbete innebär bland annat genomförande av nöjdkundundersökningar med kunder som flyttat in i något av Skanskas projekt, en bopanel med intressenter för kommande projekt, trendbevakningar och ad hoc undersökningar. Ilonas arbete består därför mycket av genomförande och
Mattias Galante, Keolis Sverige- kvalitetschef

Sara Andersson (Fiktivt namn), Informationsföretaget- chef över kundservice
Informationsföretaget erbjuder information om personer, fordon, företag, fastigheter och juridik till företag och organisationer. Deras kundsegment är väldigt brett och de har cirka 6000 kunder alltför från banker, försäkringsbolag till advokatbyråer som köper deras tjänster. Informationsföretaget tillhör en internationell koncern som är verksamma i 19 europeiska länder. Sara Andersson är chef över kundservicen på Informationsföretaget, men sitter även med i marknadsledningen samt arbetar med kundlojalitet.

6.2. Företagens arbetssätt med involvering och lojalitet
Nedan har vi valt att presentera de intervjuade företagens åsikter var för sig för att få en tydligare bild hur varje företag arbetar med involvering och lojalitet. Vi har valt ut det viktigaste från varje intervju i form av sammanfattningar och direktcitat. I analysen (kapitel 7) kommer vi att väva samman de intervjuade företagens resultat och där även koppla till våra teorier vilket slutligen kommer att leda till en slutsats.

6.2.1 Nordnet

Nordnet har ännu inte byggt upp ett system för vilka kunder som får testa tjänsterna innan de lanseras. Däremot kan de välja ut respondenter på ett fördelaktigt sätt eftersom de som bank har en god kundinsikt. Liksom många andra företag har de vissa väldigt troagna kunder som är intresserade av aktiehandel och är aktiva, men de måste även kunna attrahera kunder som är mindre intresserade och det ställer krav på att tjänsterna ska vara enkla att förstå och använda.


De flesta som är kund hos Nordnet har inte en personlig bankman förutom de som använder sig av Private Banking som gör mycket affärer. När kunder vill ha kontakt får man prata med kundservice eller en aktieägare men Nordnet har ingen personlig rådgivning som vissa andra banker har däremot har de rådgivning via verktyg på deras hemsida. Rådgivning handlar i många fall om att en person ska sälja bankens fonder eller bankens produkter och därmed tjäna pengar. Även om man är kund hos Nordnet har man oftast sin “vanliga” bank kvar eftersom de inte har en fungerande lösning för läna.

Nordnet arbetar med att utveckla tjänsterna och låter deras kunder göra arbetet med att sprida Nordnets varumärke. Trots att de har minskat sin traditionella marknadsföring har de ändå rekryterat lika många nya kunder som tidigare. Tillskillnad från vanliga rekryteringskampanjer där kundens aktivitet avtar efter ett tag, anser Per att de kunder som blivit rekryterade genom vänner eller familj kvarstår som aktiva kunder under en längre tid. I vissa fall kan dock betald marknadsföring vara bra då annonser kan vara en katalysator för att snabbare nå effekter när det gäller känndom och preferens för varumärket. Per påpekar också att ibland “leder kampanjer till att kunder inte blir så aktiva ändå” vilket har gjort att de satsar mer på att hålla kvaliteten på sina tjänster och utveckla dem.

Förutom att Nordnet mäter lojaliteten genom NPS och kundnöjdhsindex håller de även koll på sitt churn värde alltså hur många som avslutar sitt konto och hur mycket pengar som sätts in och tas ut. De har aldrig haft något problem med att många kunder
lämnar utan de har en stor tillväxt av kunder så ett program för att analysera varför kunder lämnar har inte införts. Trots detta ringer Nordnet exitsamtal till de kunder som har lämnat och frågar vad orsaken är.


6.2.2 Com Hem

Com Hems mål var från början att rekrytera 5000 kunder till deras panelundersökning och varje gång var det cirka 3300 till 3600 som svarade. Efter det rekryterade de en gång till och är nu uppe i 6000 kunder. De har precis gått ut med en rekrytering till och målet är 10 000 totalt. Björn Nilsson säger att “de hittills inte vet hur länge en kund ligger kvar eftersom en mättid på ett år är för lite för att analysera. De har fått avhopp från panelen men det har oftast varit på grund av flytt till en bostad som inte använde Com Hem.”

Com Hem började använda kundpanelen för att de ville öka dialogen med kunderna och de ville lyfta in kundernas åsikter mer för att se hur de kan bli bättre och hur kunderna använder deras tjänster. Med panelen kan de stämma av med kunderna hur det faktiskt är i verkligheten och därmed förbättra sina tjänster.

De gör även undersökningar där de besöker sina kunder i hemmet för att observera hur deras tv-vanor ser ut, hur mycket de tittar, vilka kanaler de använder med mera. De gör tv-studier på plats mest för att de ska kunna förfina tjänsterna och bli bättre, snarare än att skapa lojalitet. Dock kan dessa djupstudier ändå stärka lojaliteten från kunderna.

Com Hem gör inte dessa hembesök så ofta men har gjort en satsning nu i vår i samband med att de ska lansera nya TV-paket med olika kanaler.

Com Hem använder sig även av testpiloter där vissa utvalda kunder får testa deras produkter innan de lanseras. Detta sker i ett sent skede då teknikerna redan har utvecklat produkten och kunderna får ge den sista feedbacken och tycka till om produkten är bra eller inte. Com Hem låt exempelvis 20 stycken kunder testa deras snabbaste bredband
några veckor innan den skulle lanseras. Testpiloterna fick tycka till om det var något som de behövde, ville ha och dels om det fungerade som det skulle. De kunder som valdes ut var aktiva vid speciella forum där Com Hems produkter hade diskuterats sedan tidigare. De var väldigt duktiga och insatta i TV och bredband och de var nöjda med att få testa produkten innan lanseringen vilket är bra för att det skapar PR och “buzz” om Com Hem ute på nätet.


Utmånningen med kommunikationen till kunderna handlar om antalet kunder. Com Hems infrastruktur innefattar 1,8 miljoner hushåll varav 850 000 har valt att köpa till digitala tjänster. Björn säger att “kommunicera med 850 000 människor är en utmaning och det är dels vår kundservice organisation som måste kunna hjälpa till på ett så bra sätt som möjligt. Det är även reklamen och annonseringen så att vi får in trafik till vår hemsida comhem.se så att vi får fler att nappa på våra erbjudanden”.

Björn anser att det är kundservice som är lättast att använda vid kommunikationen och som även är mest frekvent använd. Det som är viktigast är att man kan ge en snabb respons när kunderna hör av sig, kunder vill inte vänta i långa telefonköer eller vänta på e-post. De vill ha ett snabbt svar på Twitter eller Facebook och vänta max två minuter i telefonkö enligt Björn.

Lojalitet för Björn handlar om vad NPS går ut på, att se vilka som är ambassadörer. En ambassadör tycker inte bara om företagets prestanda utan tycker om det så pass mycket att man rekommenderar det till någon annan. Är man en ambassadör är man en lojal kund tycker Björn. Han hävdar även att lojalitet är otroligt viktigt att arbeta med och man måste göra det på en kontinuerlig basis, det går inte bara med en engångsinvestering. Det handlar om att se kunden vid återkommande tillfällen och ge ett bra intryck varje gång.

Com Hem startade kundpanelen i mars förra året och på ett år har de förbättrat sig betydligt. Det kan visas genom NPS-mätningen då de har fått fler ambassadörer, fler


6.2.3 Eurocard

Eurocards kundinvolvering ser lite olika ut beroende på vilken kontakt de har med kunderna och beroende på om de är företags- eller privatkunder. Maria Dahlquist, varumärkesstrateg, berättar att ”med de stora företagen har vi ju direktkontakt och träffar dem löpande och de är delaktiga både i diskussioner om produktutveckling och det är i huvudsak det”. Vid denna involvering av företagskunder använder sig Eurocard mycket av djupintervjuer där de träffar kunderna som får tycka till och testa deras produkter, exempelvis testa den nya hemsidan som lanseras inom kort. Involveringen av företagskunder sker även genom event som vid sponsring av Stockholm Open och Gotland runt till exempel.

När det sedan kommer till deras privatkunder har Eurocard inte samma typ av direktkontakt i form av personlig kontakt såvida kunderna inte ringer in till deras kundservice. Istället för den en dialog genom olika utskick, events, tävlingar, fokusgrupper samt kundpaneler där kunderna får svara på frågor angående deras behov och testa produkter och tjänster innan de lanserats. Syftet med Eurocards kundinvolvering ”är ju att de ska få vara med och påverka och hålla oss på banan, att vi utvecklar rätt saker så att de ska vara just lojala och vilja stanna hos oss”.

Eurocards kundpanel består av cirka 8000 kunder och dessa är uppdelade i segmenten beslutsfattare, företagskort- och privatkortsinnehavare. Kunderna kan anmäla sig på hemsidan eller efter företagets rekryteringsaktiviteter mot nya kunder via e mejl. De kunder som Eurocard saknar e mejladress till blir informerade om kundpanelen genom deras övriga digitala och postala kommunikationskanaler. Kundundersökningarna till panelen skickas ut en gång i månaden som mest, och max tio gånger per år, och riktas till det segment som de vill undersöka. Dock kan de inte se vilka kunder som är mest aktiva i panelen. Innan Eurocard skickar ut undersökningar till kundpanelen arbetar de mycket med att utforma undersökningen så att ”både den som ska svara först och också att vi kan göra något utan svaret”. Maria berättar att många kommer till henne
internt och vill använda kundpanelen, och då ber hon de att "göra skriftlig research på syftet och vad är det de vill veta och vad ska de göra med svaret, så att man har det klart för sig så att man inte bara går ut och frågar." Av den anledningen frågar eller testar de inte allt då vissa saker kan vara för komplexa att svara på i en webbenkät. Ett utav Eurocards kärnvärden är proaktivitet vilket innebär att de genom kundpanelen kan både lyssna på kundernas åsikter, samt även informera dem om vad som pågår i företaget.

För Eurocard handlar det inte om hur involverade eller engagerade de som företag vill att kunderna ska vara, utan snarare om Eurocard har tid och möjlighet att ta hand om och följa upp den information som de får in. "Faran är väl... det att om man har för många kanaler där kunder kan vara engagerade och involverade, att man inte kan hantera det och att kunderna i sådana fall upplever att: 'Jag tipsade om det här för flera år sedan och ingen verkar ha brytt sig'".

Återkoppling är även en viktig del av Eurocards kundinvolvering då de hela tiden strävar efter att kunderna ska få reda på hur företaget tar emot deras åsikter och vad de gör av detta resultat. "Alltså om 80 % tyckte att det här var en jättebra idé så kanske vi svarar att vi lanserar det i oktober eller att vi tittar vidare och utvecklar det". Inom två veckor efter undersökningen har genomförts skickas en sammanfattning ut till kunderna där de får se hur panelen svarat.

Eurocard har förövrigt gjort ett omfattande varumärkesarbete där de identifierat olika målgrupper och vad de motiveras av för att sedan utgå ifrån dessa då de kommunicerar med kunder via kundservice och panelundersökningar. Kundpanelerna är således också segmenterade och när Eurocard till exempel undersöker kunders åsikter om en ny produkt har de ett internt mått att kunderna i primär målgruppen alltid ska tycka att produkten är bättre.

Till skillnad från andra företag som erbjuder betalningslösningar beskriver Maria Eurocards produkt som premium varpå den inte riktar sig till, och då inte heller kommunicerar med, alla. Kommunikationen är således mer riktad till kunder som redan är positiva till att ha ett extra betalkort, och handlar därför snarare om att informera om och förmedla det extra värde som Eurocard ger, än att övertyga kunderna att de behöver ett extra betalkort. "Det viktiga är att kunden själv får välja, en del vill inte ha så mycket kommunikation med oss, och då ska de inte behöva ha det". I en kundundersökning om kommunikation som Eurocard nyligen genomförde undersökt det när, hur och hur ofta deras kunder vill få information. Resultatet visade att kundernas önskemål är dels beroende på åldern, på hur frekvent de använder sitt kort, samt vilket kort de har.

Det Eurocard har kunnat se är att de kunder som har varit i kontakt med kundservice har gett företaget en högre rekommendationsgrad, än den som kunderna har tilldelat företaget i panelundersökningarna. Maria förklarar att det "man kan se där är att de som har haft kontakt med vår kundservice är extremt, jag vet inte hur många 100 %, men de är otroligt mycket mer nöjda med Eurocard som leverantör än om vi frågar en kund som inte haft i kontakt med kundtjänst det senaste året".

Vad som gör en kund lojal handlar för Eurocard främst om att kunderna ska känna att de blir lyssnade på och att de gör en bra affär eftersom de säljer en premium produkt och att kunderna då ska betala för något som de annars kan få gratis. Transparens är ett
annat värdeord som de arbetar med, vilket i deras fall innebär att det ska vara tydligt vad kunderna får för den summa som de betalar, eftersom det idag är väldigt enkelt för kunderna att över Internet jämföra deras erbjudanden med konkurrenternas. En annan faktor som Maria nämner kan stärka kundlojaliteten är även “att det fungerar, att det är bra täckning och att du inte står där och kortet fungerar inte”.

Huruvida just kundinvolveringen har haft någon inverkan på lojaliteten bland Eurocards kunder kan Maria inte riktigt svara på då definitionen av lojalitet är mångfacetterad. Dock använder de sig av en del måtmetoder för att mäta vissa delar av lojalitet. Exempelvis mäter de årligen kundnöjdhetsindex, och NPS-undersökningar genomförs löpande. Utöver detta tittar de även på “hur länge kunderna har varit kunder och hur mycket de omsätter.”

6.2.4 Bilprovningen

Att involvera kunden i Bilprovningens tjänster sker kontinuerligt eftersom man måste stämma av vad kunden tycker och tänker säger Joachim Köhler, produktchef. Bilprovningen är lite speciell eftersom de har haft monopol fram tills för två år sedan. Enligt Joachim har de “egentligen inte behövt bry sig om vad kunden tycker eftersom att staten har bestämt att man måste besikta sin bil. Men vi har ändå jobbat med att sätta in vad kunderna tycker är intressant och utveckla mer än bara vanlig besiktning”. Trots monopolmete ville de veta hur de kunde förbättra deras tjänster för att få nöjda kunder och nu när de är konkurrensutsatta är det ännu viktigare att ha nöjda och lojala kunder.


43


6.2.5 Energiföretaget

Energiföretaget arbetar med att involvera sina kunder på flera olika plan såsom både i form av input av åsikter och att kunderna får vara med och testa nya produkter och tjänster och därefter tycka till. Energiföretaget arbetar även med att involvera alla sina kunder oavsett om de är företagskunder (det vill säga kunderna inom B2B-marknaden) eller privatkunder (B2C). Avdelningen som Emma är chef över arbetar enbart med privatkunder samt kunder i små och medelstora företag, varpå det är denna del av Energiföretagets kundinvolvering det handlar om nedan.

En typ av kundinvolvering som Energiföretaget arbetar med är event, till exempel i samband med idrottstävling. När Energiföretaget arrangerar något event bjuder de nästan alltid in sina kunder att medverka. Inbjudningarna till eventen beror på syftet, och utifrån detta väljs en lämplig målgrupp ut. Om ett event exempelvis är riktat mot barnfamiljer riktas erbjudandet om deltagande i eventet till dessa kunder, eller om eventet hålls på en särskild plats bjuds kunder som bor i närheten av denna in. Av den
anledningen finns det därför chans att vissa kunder blir mer involverade än andra. Emma Larsson, chef över kundinsiktsavdelningen, förklarar att “de som har ett stort intresse för energibranschen, eller har till exempel ett stort sportintresse de kanske är mer intresserade av sådana typer av event, men även om de har ett större intresse av energibranschen som helhet så är det ju klart att de i större utsträckning vill vara delaktiga”. Hur mycket energi en kund förbrukar kan också påverka deras intresse att involvera sig, då högförbrukare av energi oftast är mer intresserad än lågförbrukare.

En annan typ av kundinvolvering som Energiföretaget arbetar med är produktutveckling. Vid denna aktivitet är det viktigt för Energiföretaget att lyssna på vad kunderna tycker och tänker och vad de anser bör förbättras. Av den anledningen skickar de ofta ut kundundersökningar till deras kundpanel eller har kundfokusgrupper där kunderna får yttra sina åsikter om den nya produkten och huruvida deras behov tillfredsställs utav produkten.

I kundpanelen ingår kunder som representerar företagets kundbas och där kan således en viss typ av kunder väljas ut beroende på vad syftet med undersökningen är. Exempelvis så kan det vara intressant att undersöka åsikterna inom en särskild åldersgrupp, varpå kundundersökningarna således kan riktas till en specifik och lite mindre grupp. Beroende på hur stort underlag som behövs har Energiföretaget ibland även kundfokusgrupper där djupintervjuer hålls med ett mindre antal kunder i taget.

För Energiföretaget är kundinput väldigt viktig i alla frågor som rör kunden och konsumentmarknaden. De enda fallen de inte strävar efter att involvera kunderna är i de fall då det inte är relevant som exempelvis i företagets interna processer. I dessa processer kan det nämligen vara för oklart, för otydligt eller irrelevant för kunderna vilket då innebär att kundinvolveringen blir för komplex.

Anledningen till att kunderna involverar sig i Energiföretaget tror Emma Larsson beror på att kunderna tycker om att få vara med och tycka till samt bli lyssnad på, oavsett vilken typ av kundinvolvering det handlar om. Av den anledningen fyller återkopplingen på kundpanelerna en viktig funktion för att kunderna ska känna sig hörda. En ytterligare anledning som nämns påverka kunders engagemang är “beroende av hur stor del det här är av din privatekonomi”.

För Energiföretaget är det lönsamt att arbeta med kundinvolvering och lojalitet då det oftast är “dyrare att skaffa nya kunder än att behålla de du har om man tänker i rent ekonomiska termer”. Då det även är stor konkurrens inom energibranschen samt att det finns etiska skäl till att involvera sina kunder, ser Energiföretaget därför att de inte kan utestänga kunderna ur företagets aktiviteter. ”[D]et är ju ett ömsesidigt utbyte det där att ha involverade kunder och ger både oss som företag och kunderna mer värde”, säger Emma.

Energiföretaget kommunicerar med sina kunder på flera olika sätt och ett exempel i samband med kundinvolvering är den kommunikation som sker genom kundpanelerna. I samband med att resultatet från en kundpanel är färdigt återkopplar Energiföretaget till kunderna som deltagit i undersökningen, och kunderna kan då både ta del av resultatet samt återkoppla tillbaka till Energiföretaget om de har synpunkter eller nya frågor som uppkommit. Kundernas återkoppling sker då via samtal till kundservice eller mejl.
Inom Energiföretaget anses en god kommunikation vara lika viktig under hela kundlivscykleln, men dock utifrån olika syften. “[I] början av ny produkt- och serviceutveckling så är det ju förstås viktigt för att vi ska kunna utforma rätt saker, men sen är det ju minst lika viktigt att löpande hålla ett engagemang från kundernas sida så att vi får deras återkoppling på det vi gör”. Av den anledningen genomför de undersökningar till nya kunder för att höra hur de tycker att processerna kring Energiföretaget fungerar, samt till de kunder som lämnar Energiföretaget för att ta reda på vad som bör förbättras och vad de valt istället.


Energiföretaget har genom sina kundundersökningar sett att de kunder som är involverade i Energiföretaget är mer lojala än de som inte är det. “[A]tt vara med i en panel är lojaliserande i sig för att man får mer information, man blir mer involverad, man måste tänka efter och tycka till själv och ofta brukar det leda till att att oavsett vilken bransch och vilket företag så brukar det leda till att de kunderna blir en aning mer lojala än andra kunder”, förklarar Emma.

För att mäta lojaliteten används sig Energiföretaget utav NPS-mätningar för att undersöka kundernas rekommendationsvilja, Churn-rate för att se hur många kunder som stannar kvar och hur många som lämnar företaget, samt kundnöjdhetsindex för att mäta kundnöjdheten.

6.2.6 ATG
ATG arbetar med involvering på olika sätt dels genom fokusgrupper, kundpaneler, fokusträffar, formella/informella möten med kunder på olika sätt samt ett nytt projekt som de kallar för V75 tillsammans. Detta projekt bygger på att “vi vill kontakta våra lojalaste kunder för att de i sin tur ska ta med andra kunder” säger Håkan Amrén, kundchef. Grundtanken med projektet är att en lojal kund som är mycket intresserad av travsport skapar ett lag genom att bida in hans eller hennes vänner som inte redan är medlemmar. Laget får en egen sajt där de bland annat kan chatta och bestämma vad de ska spela på kring V75. Där kommer också inbjudningar från den lokala travbanan och information från ATG. Håkan säger att “grundbulten är att person X är lojal och att han bjuder in människor och på det sättet kommer vi att rekrytera och kommunicera ut mot nya kunder på ett mer lojalt sätt där vi använder oss utav ett ambassadörstänk”. De har testat det här projektet och har låtit 200 testpiloter vara med och bygga en helt ny sajt. Arbete har pågått i ett år och merparten av utveckling har skett genom kunders input.

atg.se. Man är med i panelen så länge man vill och man väljer att svar eller inte svara på frågorna som ATG skickar. Just nu har de cirka 2500 kunder som är med i ATG kundpanel. Kundpanelen skall i möjligaste mån vara riktad så att alla i de två olika modellerna har ett visst antal människor i respektive segment så att det blir någon form av trovärdighet. Håkan säger att “vi vill involvera kunden för att vår verksamhet bygger på att vi har aktiva kunder”.

ATG har i dagsläget 1000-tals kundidéer vilket är önskemål om tjänster och dylikt som kunder har skickat in. Håkan förklarar att ”vi kommer inte att kunna tillfredsställa alla de här olika idéerna utan då tittar vi på vilket segment som vi tror efterfrågar den här tjänsten eller den här delen”. ATG har kommit långt i sin kunddialog anser Håkan då man som kund kan vara aktiv på nätet, i butiker, spela genom mobilen eller på travbanorna. Varje vecka är mer än 1 miljon människor aktiva på spel och då framförallt V75. Deras kunder är engagerade och ATG får väldigt många reaktioner både bra och mindre bra från kundpanelen och de får även in 220 000 samtal till supporten varje år, så kunddialogen är bra men kan naturligtvis bli bättre säger Håkan.


Att involvera kunden ger ATG möjligheten att hela tiden förbättra sig och tillgodose de behov som finns hos kunden. Till exempel när det är spelvecka har de frågat kunderna hur de agerar, vilken typ av information de vill ha, när de vill ha den, hur de vill ha den paketerad och så vidare. Desto högre upp man som kund är i värdekedjan desto mer information vill man ha och mindre av erbjudanden om till exempel resor utan de är de mindre engagerade. Utifrån frågorna de ställer får de reda på vad de olika segmenten vill ha och kan anpassa erbjudanden efter det.

När det gäller kommunikationen till kunderna beror det på när kunden vill ha den. De frågar kunderna om de vill ha information och i så fall genom vilken kanal e-post, sms eller postalt. Om kunden vill ta emot nyhetsbrev är det anpassat efter dennes segment om man är kunnig eller mindre kunnig. Informationen i nyhetsbrevet ska vara lätt att förstå och man ska kunna ta till sig av det vilket är utgångspunkten för den direkta kommunikationen från ATG. Det finns sex olika nivåer där den övre delen ålskar travet och den längst ner ”tycker att det kan vara kul att kanske vara med någon gäng då och då när det är jackpot eller när det är Elitloppet”, säger Håkan.

Att alla på ett företag ska ha samma syn på kunderna och att alla vet vilka kunderna är kan vara problematiskt. Internkommunikation och information är jättesvår säger Håkan. De har möten med jämna mellanrum där de diskuterar deras kunder och vad de kommer att arbeta med. Men liksom på många företag är det svårt att få ut information enligt Håkan.

6.2.7 Skanska

Den input som Skanska får under processen används sedan för att förbättra och utveckla kommande projekt. Nöjdkundmätningar genomförs då till exempel för att undersöka hur kunderna upplevt att kontakten med Skanska har fungerat under hela processen, hur kunden har blivit bemött samt hur nöjda de är med det boende de köpt. Denna genomförs dels när kunden flyttat in samt även efter två år då kunderna hunnit bo i bostaden ett tag. Denna information samlas sedan i en online-baserad portal där de kan jämföra deras värden mot konkurrenternas och därifrån analysera orsakerna till eventuella låga värden. Informationen sprids sedan även intern inom företaget så att eventuella problemområden kan åtgärdas. I projekt med låg kundnöjdhet genomförs ibland även intervjuer med kunder inom projektet för att få en mer heltäckande bild än den som erhållits från de ofta standardiserade undersökningarna.

I en del projekt får de kunder som anmält intresse för ett projekt vara med i utformandet av detta. De involveras då genom både undersöknings- och workshops där kunderna får dela med sig av det de anser är viktigast vid köp av bostad i ett specifikt område. Det kan då exempelvis handla om att ha en lekplats eller fler umgängesytor på området. Då dessa åsikter tagits emot presenteras sedan ett par alternativa planlösningar, och utifrån dessa får intressenterna sedan dela med sig av vad de gillar och inte gillar, samt om de skulle köpa en bostad här och i så fall varför eller varför inte. Eftersom denna typ av involvering sker innan projektet är planlagt kan det av den anledningen justeras utefter kundernas önskemål och behov. Det Skanska har kunnat se är att denna typ av involvering har gett en tydlig effekt på intresset från kunderna. De som fått vara med och tycka till är i regel väldigt intresserade av att få veta hur informationen tagits vidare och är även mer intresserade i köp av en bostad i projektet än de som inte varit involverade.

Vidare så använder sig Skanska även av en kundpanel som de kallar för bopanelen där kunderna, på ett mer kvantitativt sätt, tillfrågas vad de tycker angående exempelvis fasadmaterial, intresse av att bo i loftgångar med mera och där resultatet jämförs mellan
de olika segmenten och de demografiska målgrupperna. I Sverige består bopanelen av cirka 2000 kunder och utifrån denna kan de se vad de olika segmenten prioriterar i sin bostad samt om de som slutligen flyttade in tillhör det segment projektet riktade sig till, och utifrån detta analysera orsakerna till detta resultat. Skanska använder sig därför av en värdebaserad segmenteringsmodell som ett komplement till den mer demografiskt specifiserade.

Att kunderna vill involvera sig i just Skanska tror Ilona beror på att den produkt som de säljer “kanske är ett av de allra viktigaste köpen och största investeringen man gör i sitt liv, man köper ett nytt hem”, och av den anledningen engagerar sig kunder i regel mer. Från Skanskas perspektiv innebär involvering att de lär sig mer om vad deras kunder efterfrågar, vilket i sin tur resulterar i att de kan förbättra de produkter de säljer. “De får möjlighet att få ett bättre hem som passar dem bättre och vi får möjlighet att lära oss av vad våra kunder tycker och tänker och därigenom också större möjlighet att sälja våra produkter och tjänster och hem”.

Hur involverade Skansa vill att kunderna ska vara beror delvis på typen av projekt men mestadels är det beroende på huruvida uppföljningen och återkopplingen kan ske på ett fördelaktigt sätt. Ilona förklarar att “kundinvolvering kan man inte bara ha vid ett tillfälle och sen tänka ‘nu var det klart, nu har vi involverat kunderna’, utan de vill ju veta vad som händer i projektet och mejlar och hör av sig, så av den anledningen gör det kanske inte att ha kundinvolvering i alla projekt utan vi får välja ut de projekt där vi känner oss osäkra”. Av den anledningen menar Ilona att kundinvolvering bör användas där det förfarande är möjligt för kunderna att påverka utfallet av projektet och inte bara användas för att kunderna ska känna sig involverade. Därför nämner Ilona att kundinvolveringen måste ske tidigt i processen, helst innan projektets detaljplan är färdigställd.

Återkopplingen på Skanskas kundinvolvering sker vanligtvis via mejl och består då utav en sammanfattning av det resultat som samlats in och de slutsatser som dragits ifrån detta. Dessa slutsatser rör då exempelvis vad deltagarna tyckte om projektets alla delar, vad resultatet har gett Skansa och hur de går vidare med resultatet. I de fall en workshop har genomförts får deltagarna även veta exempelvis när processen startar och när mer information om säljstarten kan väntas. Kontaktpgifter till Skanska lämnas även ut så att kunderna själva kan återkoppla tillbaka till dem. Vid kundinvolvering via workshops får deltagarna även någon form av belöning, exempelvis en biobiljett, för deltagandet vilket Linn påpekar ökar förväntningarna på att Energiföretag ska återkoppla med resultatet. Återkopplingen på bopanelen sker på liknande vis för att deltagarna ska få se vad deras åsikter bidragit till.

Återkopplingen har även visat sig vara en form av kommunikation som har resulterat i mycket nöjda kunder. I bopanelen är det väldigt få som hoppar av och de som är med är mycket engagerade. Ilona berättar även att återkopplingen är ett bra sätt att visa kunderna ”att vi inte bara efterfrågar saker från dem, utan att vi också ger någotning tillbaka och att de känner ett värde i att vara med”.

Skansa mäter återköpssfrekvensen i den nöjdskundmätning de genomför. De följer även upp den reella återköpssfrekvensen i sin databas. Ilona anser dock att det mest relevanta måttet att titta på är huruvida kunderna rekommenderar vänner och bekanta att köpa en bostad av Skansa, då den typ av produkt de säljer är kostsam samt inte köps så frekvent. Recomendationsbenägenheten används tillsammans med uppgiven
återköpsbenägenhet och positiv “word of mouth” som ett lojalitetsindex i nöjdkundmätningen.

Skanska ser ett starkt och tydligt samband mellan kundnöjdhet och lojalitet i den undersökning de genomför. I det dagliga arbetet fokuserar man dock mer på kundnöjdhet än lojalitet då det ses som mer sannolikt att en nöjd kund väljer att köpa en bostad av Skanska igen, eller rekommenderar sina vänner och bekanta att köpa av dem, men det finns också andra faktorer som har stark inverkan på framtida bostadsköp såsom läge och pris. Därför är kundnöjdheten mer relevant för oss att fokusera på eftersom det är den aspekt som vi har störst möjlighet att påverka på kort sikt.

6.2.8 Keolis


Keolis ser sin kundservice även som en del av kundinvolveringen då denna möjliggör för företaget att ta emot synpunkter, förbättringsförlag samt ha en löpande dialog med kunderna. På detta vis anses kunderna involverade, trots att de inte alltid själva är medvetna om det. Keolis arrangerar även en del aktiviteter såsom öppna dagar där allmänheten får besöka anläggningarna och lära sig mer om verksamheten samt framföra sina synpunkter.

Mattias tror att deras kunder involverar sig i deras verksamhet för att de upplever att det finns ett förbättringsområde och de blir glada om de kan hjälpa oss att identifiera dem. Om kunderna känner att de kan påverka Keolis så kommer de att bli glada vilket skapar fler nöjda och lojala kunder vilket resulterar i fler ambassadörer enligt Mattias.
Uppdragsgivarna till exempel SL och Västtrafik är oerhört viktiga för Keolis eftersom i hälften av affärerna är det dessa de får betalt av. I vissa fall har också uppdragsgivarna infört ett bonussystem då Keolis erhåller en bonus om kunderna blir nöjda vilket gör att de måste bry sig mycket om kunden. Det är fortfarande uppdragsgivaren som har updraget att erbjuda kollektivtrafik till landets invånare. Ibland har det varit problem då trafiken har varierat mycket beroende på att man inte har frågat vad kunderna vill ha då det inte har funnits tillräckligt bra marknadsundersökningar. Det här håller på att förändras vilket gör att det blir allt viktigare med kundfokus.


6.2.9 Informationsföretaget
Informationsföretaget har en väldigt nära relation med sina kunder men för att få fler synpunkter och tips på förbättringar involverar de kunderna i deras kundpanel där många är medlemmar. Kunderna får själva registrera sig på hemsidan om de vill delta i panelen eller så finns det en förfrågan om att delta vid allmänna undersökningar som skickas ut. Svarsfrekvensen från panelen är mycket bra enligt MarketDirection som hjälper till med distributionen av enkäterna. Återkoppling sker till de som har kommit med någon idé eller feedback. Informationsföretaget genomför även kontinuerliga NPS-mätningar som de följer upp och sätter handlingsplaner kring. NPS-mätningarna genomförs på alla kunder tre gånger per år och de gör en speciell undersökning på de som har varit i kontakt med kundservice för att se hur nöjda de är.

Sara Andersson, chef över kundservice, säger att ju längre man har varit kund hos dem desto nöjdare och lojalare kund blir man. Att ha kunder över en lång tid är något som de tjänar på när de involverar dem. Många användare går en utbildning på Informationsföretaget för att lära sig mer om hur tjänsterna ser ut och då får Informationsföretaget en närmare relation till kunden redan från början. Sara säger att de som har genomgått den här utbildningen är i större grad nöjdare än de som inte har gjort det.

Fram tills i år har Informationsföretaget bara riktat sig mot företag men i år lanserade de en applikation där privatkunder kan undersöka fordon som som är ägare, besiktning uppgifter, marknadsvärde osv. Detta kan till exempel vara bra att kolla upp när du ska köpa en ny bil.


Informationsföretaget kommer att börja med ett bonusprogram för att ytterligare stärka relationen och motivera de som är med i kundpanelen och de som visar sig vara ambassadörer från NPS-mätningarna. Det är inte helt klart vad som kommer att erbjudas men till exempel afterwork på deras kontor, föreläsningar eller något litet som glasstelegram. Sara säger att det är en trevlig gest för de som har en väldigt transparent kommunikation med deras kunder och detta är ett sätt att göra det mer personligt.
7. Analys av studiens resultat
Nedan följer vår analys av det resultat som vi har erhållit från de intervjuer vi har haft med företagen. Detta resultat sammankopplar vi därefter med våra valda teorier samt med en del av artiklarna från litteraturstudien. Strukturen följer den i teoriavsnittet och börjar därför med mätmetoder och avslutas med motivation.

7.1 Mätmetoder

De resterande sju företagen, alla utom ATG och Keolis, använder sig av NPS-mätningar, men den kritik som vi riktade mot NPS angående indelningen av siffrorna 0-6, 7-8 och 9-10 är något som inte har kommenterats av de intervjuade personerna. Att det skulle ske någon förvirring när 0-6 räknas som motståndare är inte heller något som har kommit fram under intervjuerna, men å andra sidan tror vi att företagen kanske inte vill dela med sig utav det. Vi fick inte heller ta del av deras NPS-resultat vilket intervjupersonerna ansåg var känsligt, och av den anledningen kan vi inte analysera huruvida detta resultat ger en korrekt avspegling av kundernas verkliga lojalitet. Överlag verkar företagen vara nöjda med NPS-mätningarna och de får ett enkelt svar på hur många som är villiga att rekommendera deras företag. Dock har företagen inte använt sig av denna metodik särskilt länge och därför vet de inte hur bra den fungerar över en längre tid. Utifrån vårt resultat anser vi att NPS-mätningarna är ett bra komplement till företagets övriga lojalitetsmätningar. Eftersom NPS inte återger alla faktorer som ligger till grund för varför man är lojal och villig att rekommendera företaget anser vi dock att även andra mätmetoder är användbara för att få en bättre helhetsbild.

Utöver NPS mäter Nordnet, Com Hem, Eurocard, Energiföretag, Keolis samt Skanska även kundnöjdhetsindex för att se hur nöjda deras kunder är. Vi anser att det borde finnas ett positivt samband mellan ett högt NPS-resultat och kundnöjdhetsindex eftersom de som är ambassadörer och gärna rekommenderar ett företag måste vara så pass nöjda att de är villiga att göra det. Eftersom vi inte har erhållit dessa resultat har vi
dock inte kunnat fastställa detta. Ilona Hobor (Skanska) förklarade dock att de har sett att det finns ett väldigt starkt samband mellan kundnöjdhet och lojalitet. I de projekt där Skanska har involverat kunden till stor del har kundindex-värdena varit höga och de har då sett att de involverade kunderna har blivit mer lojala. Eurocard har vidare sett att de kunder som har varit i kontakt med kundservice är mer benägna att rekommendera företaget än övriga kunder. Vi har således sett ett samband att de kunder som har blivit involverade har blivit mer lojala vilket företagen har sett genom deras undersökningar.

7.2 Co-Creation of Value

Co-Creation of Value är enligt Grönroos (2008) det gemensamma värdeskapande som pågår mellan en kund och ett företag, och kan även beskrivas som samproduktion av produkter, tjänster och det värde de gemensamt skapar. Utifrån vår genomförda studie har vi sett att det sätt som intervjuföretagen arbetar med kundinvolvering innebär ett gemensamt värdeskapande mellan företagen och dess kunder. Mattias Galante (Keolis) berättade exempelvis att “om vi inte försöker att sälja något som de vill ha, då är det ju inte så att sälja”, och Ilona Hobor (Skanska) förklarade anledningen till deras kundinvolvering som något positivt då “de får möjlighet att lära oss av vad våra kunder tycker och tänker och därigenom också större möjlighet att sälja våra produkter, tjänster och hem.”


I intervjuerna framgick det även att alla företag som använder sig av kundpaneler och workshops återkopplar till kunderna på något sätt. Denna återkoppling är således en annan del av det gemensamma värdeskapandet, och då genom en god kommunikation med kunderna. Genom att dela med sig av resultatet från olika kundundersökningar till kunderna visar företagen att kundernas åsikter tas vidare för att skapa ett mervärde för kunderna genom att förbättra verksamheten för kunderna. Björn Nilsson (Com Hem) berättar även att det är viktigt att kunderna får en snabb respons i de fall kunderna ringer in till kundservice för att därigenom upprätthålla kundernas positiva bild av företaget och deras lojalitet. Även Eurocard har sett att de kunder som har varit i kontakt med
kundservice ger företaget en högre rekommendationsgrad än vad kunder som inte varit i kontakt med kundservice gör. Dessa kunder har då visat sig mer nöjda och lojala till företaget, vilket då Auh et al. (2007) beskriver ökar kundens engagemang i samproduktionen.

Affektivt engagemang uttrycker Auh et al. (2007) som att kunder med ett intresse för företaget är mer engagerade i samproduktionen, och detta har vi sett prov på genom Energiföretagets kundinvolvering. En del utav denna består nämligen av event i samband med sportevenemang, och i dessa fall har Energiföretaget sett att kunder med sportintresse utgör en stor del av besökarna varpå dessa blir mer engagerade och involverade i Energiföretaget. Ett liknande exempel kan göras med de av Energiföretagets kunder som har ett intresse för energibranschen varpå dessa då visat sig mer benägna att svara på undersökningar från Energiföretaget. Eurocard har även genom deras mätningar sett att de kunder som har varit i kontakt med kundservice ger en högre rekommendationsgrad vilket således även kan ses som ett sätt att då påverka kundernas syn på företaget (affektivt engagemang) och stärka deras engagemang i samproduktionen.


7.3 Kommunikation

Kommunikation, både intern och extern, är viktig i alla sammanhang. Eftersom Shannon (1948) redan på 40-talet uppmärksammade relevansen i att kommunicera på rätt sätt kan vi utifrån våra intervjuer se att kommunikationen genomsyrar det mesta som sker i företagen. Exempelvis genomsyras företagens marknadsföring, kundinvolvering, försäljning, samt interna aktiviteter av olika typer av kommunikation.


resultatet. Ilona Hobor (Skanska) förklarar att deras återkoppling från panelen har blivit en form av kommunikation som har resulterat i mycket nöjda kunder där kunderna känner ett värde i att vara med.


Vi har sett från intervjuerna att bruset också kan uppstå i själva kommunikationen med kunderna då inte alla vill vara involverade eller bli kommunicerade med. Emma Larsson (Energiföretag) säger att alla deras kunder inte vill bli involverade och de enbart vill ha sin el och sedan bli lämnade ifred. Maria Dahlquist (Eurocard) säger också att en del av deras kunder inte vill kommunicera med Eurocard, och då ska de inte behöva göra det. Detta kan vara en typ av brus eftersom det låga intresset hindrar kunderna att bli kommunicerade med och i de fallen anses det finnas andra kunder som är mer intresserade som man borde satsa sina resurser på. Ett annat problem kan också vara då en icke-kund anmäler sig till en kundpanel som ligger tillgänglig på företagets hemsida vilket Maria Dahlquist (Eurocard) kan hånda rent hypothetiskt. Kundpanelen kan då bli snedvriden om det är flera stycken som anmäler sig. En annan typ av brus som vi anser kan uppstå är under event då de kunder som besöker exempelvis ett sportrelaterat event eventuellt kan ha ett större intresse för sporten än för företaget som sponsrar eventet, och är därav inte är lika mottaglig att ta emot information. Dock anser vi att den exponering och produktpackning som företagen får genom event och sponsoransvar stärker varumärket och på sikt kan utveckla ett större intresse hos kunderna att involvera sig. På grund av bruset som kan uppstå är det viktigt att företagen kommunikerar med dem som är mottagliga för olika typer av kommunikation.

7.4 Involvering

De företag som vi har intervjuat uppgav att de inte direkt kan se att deras kunder är involverade på olika nivåer eller att det finns någon gräns för hur involverade de vill att deras kunder ska vara. Istället uppgav de att så länge som företaget har möjlighet att följa upp och återkoppla på resultatet så fyller kundinvolveringen sitt syfte. Eurocard lyfte exempelvis fram att risken med att försöka involvera kunderna i alltför många kanaler är att de inte har tid att återkoppla resultatet till kunderna och att kunderna då upplever att deras åsikter inte har blivit hörda. Trots att företagen själva inte anser att deras kunder är involverade på olika nivåer har vi dock utifrån vår valda teorier funnit motsatsen vilket vi kommer att presentera nedan.

Den teori som vi har utgått ifrån när det gäller involvering är Ives och Olsons (1984) sex olika nivåer av kundinvolvering. Utifrån studiens resultat har vi dock sett att företagens arbete med kundinvolvering snarare involverar kunderna på tre olika nivåer än på sex. Av den anledningen har vi valt att istället omvandla teorin till tre nivåer, då vi anser att presentationen av resultatet på så vis blir mer lättöverskådligt samt ger en mer representativ bild av företagens kundinvolvering. I den ursprungliga teorin ingår nivåerna inte involverad och symbolisk involvering vilket kommer att kallas lite involverad, involvering genom råd och involvering med svag kontroll kommer att kallas


7.4.1 Lite involverad

Bilprovningen försöker också involvera sina kunder genom mössor, kampanjer samt andra aktiviteter. Vi anser därför att kunderna är lite involverade då involveringen fokuserar mer på att synas och skapa en bättre kundrelation, än på att involvera sina kunder i företaget. Ett annat företag som också försöker involvera kunder genom event är Energiföretaget, och de bjuder in de kunder som är inom målgruppen samt passar till syftet för eventet. Detta upplever vi också är inom ramen av relationsbyggande snarare än att involvera kunderna, vilket gör att de fäller under designa för eftersom kunderna inte aktivt medverkar i någon process. Ett annat exempel är ATG som samlar in input från sina kunder vilka skickar in önskemål om tjänster, och i dagsläget uppgår dessa till tusentals kundidéer. Dock har det visat sig vara svårt att tillfredsställa alla kunders behov och det är såldes enbart de bästa idéerna som tas vidare och utvecklas. Detta gör att många av kundernas input inte alltid realiseras, och likt tidigare resonemang anser vi att kunderna blir lite involverade.

7.4.2 Måttligt involverad


En annan typ av kundinvolvering där vi anser att kunderna är måttligt involverade är i kundpanelerna. Alla intervjuföretag förutom Nordnet och Bilprovningen använder sig utav kundpaneler för att kontinuerligt samla in och analysera kundernas åsikter. Utifrån vår undersökning har vi sett att kundpanelerna i de olika företagen undersöker olika saker baserat på deras individuella informationsbehov samt även syftet med panelen. Ofta gäller informationsbehovet allt från bemötande i kundservice, hur ofta kunderna använder eller köper tjänsten eller produkten, till hur stort behov kunderna har av en ny tjänst eller produkt. Det vi dock har sett är att åsikterna går isär gällande syftet med att ha en kundpanel. Maria Dahlquist (Eurocard) och Emma Larsson (Energiföretag) uppgav att kunderna blir lojala enbart av att vara med i en panel då detta innebär att kundernas åsikter blir hörda och att de senare får ta del av hur företaget tagit emot deras åsikter. Detta anser vi tyder på att inputten och kundernas åsikter ses som sekundärt och att denna typ av kundinvolvering istället syftar till att skapa en bra relation med kunderna. Ilona Hobor (Skanska) uppgav å andra sidan att de involverar kunder genom kundpaneler för att samla in synpunkter utifrån vilka de kan förbättra verksamheten och deras produkter och tjänster, snarare än att kunderna enbart ska känna sig
uppmärksammade. Com Hem uppgav även att kundpanelen används för att öka kundinsikten och därigenom kunna utveckla bättre produkter åt kunderna. I detta fall anser vi att kundernas input och åsikter är det som är det primära med kundpanelen, och att en stärkt kundrelation erhålls således genom de organisatoriska förbättringar som genomförs baserat på resultatet.

Trots att kundpanelerna enbart är en del av intervjuföretagens kundinvolvering tror vi att dessa 2 synvinklar på syftet med kundpanelerna kan ha en inverkan på det resultat som involveringen får i slutändan. Som vi tidigare redogjort för nämner alla intervjuföretag som arbetar med kundpaneler att de används för att öka kundinsikten, hitta förbättringsområden eller stärka kundrelationen. Men i de fall syftet med kundpanelen är att involvera kunderna för att stärka kundrelationen anser vi att man går miste om väsentlig information rörande företagets operationer. Av den anledningen anser vi att kundpaneler där kunderna får tycka till om företaget och dess produkter och tjänster är mer effektfulla. På så vis kan företaget förbättra interna och externa processer utifrån kundernas respons och på så sätt skapa lojala kunder både genom att erbjuda dem bättre produkter och tjänster, samtidigt som kunderna ser resultatet av deras åsikter genom återkopplingen.

7.4.3 Mycket involverad

7.4.4 Faktorer som påverkar kunders benägenhet att involvera sig
Då en del av vår undersökning var explorativ, det vill säga att utforska områden utöver de som vi grundar på teorin, uppkom en del faktorer som påverkar involveringen men som inte går att applicera på Ives och Olsons (1984) eller Kaulios (1998) nivåer av involvering. Dessa faktorer har visat sig vara oberoende av vilken nivå kunderna är involverade på, och därför anser vi att dessa faktorer även påverkar kundinvolveringen oavsett nivå. Det som vi bland annat sett var att storleken på företaget kan inverka på huruvida kunderna vill involvera sig. Emma Larsson (Energiföretag) nämnde exempelvis att då de är ett stort energibolag kan det hända att kunderna tror att de inte har någon chans att bli hörda eller att deras åsikter är betydelselösa och att de av den anledningen eventuellt väljer att inte involvera sig. Samtidigt bemöter Emma detta med att de kunder som är involverade i Energiföretaget är det på grund av deras stora intresse för produkten samt att el för många kunder är en stor utgift vilket då vacker intresse. Även Ilona Hobor (Skanska) angav att deras produkter, bostäder, innebär en
stor utgift. Då storleken på företaget, dess produkter eller tjänster samt hur stor utgift dessa innebär, visat sig påverka huruvida kunder väljer att involvera sig, anser vi att det är särskilt viktigt för stora företag att kommunicera varför kunderna ska involvera sig i deras verksamhet. Återkopplingen till kunderna efter involveringen anser vi även är särskilt viktigt för stora företag då detta innebär en möjlighet för företagen att visa vilken inverkan kundernas åsikter verkligen har.

Vidare så har vi sett att intervjuföretagens paneler enbart utgör en liten procent av företagens faktiska kundkrets vilket vi anser borde försvåra företagens möjligheter att generalisera det resultat de får. Com Hem har exempelvis 6000 medlemmar i deras kundpanel men totalt 1 800 000 kunder knutna till Com Hem. Dock har vårt resultat visat att företagen anser att de åsikter och synpunkter som samlats in genom kundpaneler, fokusgrupper, workshops med mera ändå har gått att applicera på verksamheten. Dock anser vi att beroende på om syftet med kundpanelen är att samla in generella åsikter eller specifika åsikter från målsegmentet, kan företag om de har en större kundpanel variera vilka kunder som ska delta.

7.5 Lojalitet
Den vidareutvecklade lojalitetsstegen som Payne et al. (1998) kallade för relationsmarknadsföringens lojalitetssteg har vi haft svårt att direkt applicera på de studerade intervjuföretagens involverings- och lojalitetsarbete. Som teorin beskriver kan kunderna befina sig på olika lojalitetsnivåer, och beroende på var på stegen kunderna befinner sig skiljer sig kundernas engagemang och involvering i företagen. Anledningen till att vi anser att teorin då ej är direkt applicerbar beror på, som vi tidigare redogjort för, att kunderna till de företag som vi har intervjuat är involverade på väldigt olika nivåer, vilket gör det svårt att specificera hur lojala kunderna verkligen är.

vi anser görs för att stärka kundlojaliteten. Vidare kan även Nordnet nämnas som ett exempel då användarvänligheten i deras tjänster prioriteras och de av den anledningen fokuserar på att låta kunderna testa alla tjänster.

Intervjuföretagens syn på lojalitet har vi även sett är nära relaterad till de mätmetoder som de använder sig av, och detta tror vi beror på att företagen mäter de lojalitetsfaktorer som de tycker är väsentliga utifrån deras verksamhet och bransch. Risken med att låta sina egna åsikter styra de mätverktyg som används anser vi är att företagen kan förbise viktiga faktorer enbart på grund av att de inte har ansetts tillräckligt viktiga att undersöka eller mäta. En mer objektiv eller bred syn på lojalitet anser vi därför bör innehas då mätverktygen väljs ut för att på så sätt mäta fler områden som även påverkar kundernas lojalitet.


kommer att visa ett större missnöje om de inte är nöjda, än vad kunder som är mindre lojala visar.


7.6 Motivation
Utifrån McClellands motivationsteori (1961) bestående av motivationsfaktorerna makt, samhörighet och prestation har vi även funnit kopplingar till intervjuföretagens kundinvolvering. Nordnet arbetar med att identifiera de aktiva kunderna istället för de lojala, vilket då kan ses som de kunder som motiveras av behovet av prestation. Aktiva kunder ses nämligen inom Nordnet som de kunder som har mycket pengar hos dem samt gör mycket affärer med dem (exempelvis fondsparande). Dessa aktiva kunder kan därför antas vara drivna av att uppnå framgång och med andra ord av ett behov att prestera. Även på Skanska har det visat sig att kunder motiveras av att presteras då de kunder som varit involverade i planläggandet av ett bostadsprojekt visat sig vara mycket mer intresserade av hur projektet fortlöper och hur deras åsikter påverkat utvecklingen av projektet. På Keolis har man uppfattningen att kunderna involverar sig för att de upplever att de har identifierat ett område som kan förbättras och de motiveras då av att deras åsikter kan leda till förbättringar inom företaget. Sammanfattningsvis kan vi utifrån studiens resultat se att kunderna själva kan anmäla sig till Eurocard, ATG, Skanska, Keolis och Informationsföretaget kundpanel via hemsidan, och att detta då innebär att kunderna aktivt beslutar att involvera sig själva. Detta innebär således att det är kundernas egna behov att påverka som kan antas motivera dem att involvera sig i kundpanelerna. Kunder som drivs av att presteras anser vi är värdefulla för företagen då dessa kunder vill engagera och involvera sig och således bidrar med nya insikter till företaget. Av den anledningen ser vi därför att företag kan anpassa kundinvolveringen så att kunderna känner att den tillfredsställar deras prestationsbehov. Detta kan exempelvis göras genom att utveckla de forum där kunderna kan framföra sina åsikter, samt lägga ett stort fokus vid bearbetningen av dessa åsikter samt återkoppling så att
kunderna känner att deras åsikter tas i beaktning. Svårigheten med att tillfredsställa kunder som drivs av att presterar kan vara att alla åsikter och förbättringsförslag som samlas in inte är relevanta att implementera.

Att människor drivs av olika behov av makt och samhörighet (McClelland, 1961) är något som även ATG tagit fasta på då de i det nya projektet V75 Tillsammans kommer att använda sig av de mest lojala kunderna till att agera ambassadörer eller rekryterare för hästsporten. Dessa lojala kunder motiveras då att involvera sig själv samt rekrytera sina vänner till att spela, då kunden på så vis får möjlighet att påverka och kontrollera de nya spelarna. De nya spelarna å andra sidan motiveras att involvera sig av den samhörighet och delaktighet spelarna känner mellan varandra och till företaget. Svårigheten i det här fallet är att de nya spelarna som rekryteras möjligtvis motiveras av att presterar eller att påverka sina vänner. Detta kan således innebära en risk för ATG och även för andra företag i liknande situationer då projektet är baserat på att den lojala kunden ska styra över de nya. För att McClellands motivationsteori (1961) ska bli applicerbar krävs det att kunderna är motiverade på olika nivåer, då alla kunder exempelvis inte kan vara ledare.

Liksom Nambisan och Baron (2009) konstaterat att kunder interagerar med företag för att erhålla någon form av fördel eller vinst, arbetar Com Hem enbart med immateriella belöningar som Björn Nilsson (Com Hem) berättat “... delar vi inte ut några pengar, priser eller belöningar för att vara med utan man får feedback”. I deras fall fungerar återkoppling och delgivande av resultatet som tillräcklig belöning för att kunderna ska involvera sig i företaget. Även Skanska arbetar mer med feedback på resultatet och information om projektets fortsatta process, snarare än att belöna kunderna med materiella ting. Energiföretaget ger å andra sidan ut biobiljetter eller någon liknande belöning till de kunder som deltar i deras workshops, varpå vi ser att även materiella belöningar används vid kundinvolvering. Liksom Energiföretaget kommer Informationsföretaget inom kort att börja med att belöna sina kunder för att visa sin uppskattning till de som är med i kundpanelen eller som är ambassadörer för företaget. Denna belöning uppges då vara av både materiellt och immateriellt slag då de fram tills nu mest har företagskunder. Risken med att belöna kunder då de involveras ser vi är att företagen då bygger upp en förväntan hos kunderna att de ska få något i gengäld. I de fall kunderna engagerar sig utan att få någon belöning kan vi anta att engagemanget är mer genuint och att de är dessa kunder företagen bör fokusera på att involvera. Trots detta har vi, enligt tidigare redogörelse, sett att många kunder motiveras av olika former av belöningar och för att då även motivera mindre lojala kunder att involvera sig tror vi att belöningar ändå kan vara bra att använda i vissa fall.

Energiföretagets kundinvolvering består till en viss del av event riktade mot kunder med en viss typ av boendeform, geografisk plats eller intresse. I enlighet med McClellands motivationsfaktorteori (1961) och Nambisan och Baron (2009) ser vi att kundinvolvering i form av event motiverar kunder med ett behov av samhörighet samt de som vill stärka sin medlemsidentitet. Kunder med exempelvis liknande intressen lockas då till dessa event där de kan träffa likasinnade och därav känna samhörighet. På detta vis involveras kunderna i Energiföretagets verksamhet genom att de motiveras av att delta i det forum där de får möjlighet att stärka sin medlemsidentitet.

Utifrån Nambisan och Barons (2009) studie kan vi även se att en stor del av kundernas motivation till att engagera sig och involvera sig i företagen kan beror på produkten i sig och dess pris. Emma Larsson (Energiföretaget) anser att en av anledningarna till att
deras kunder involverar sig i just Energiföretaget beror på deras stora intresse för produkten. En annan anledning anses vara att “beroende på hur stor del av det här är av din privatekonomi”. Även Ilona Hobor (Skanska) anser att typen av produkt har en stor inverkan på kundernas motivation att involvera sig då bostäder, som de säljer, är ett stort och viktigt köp för de flesta kunder.

8. Slutsatser

8.1 Företagens användning och integrering av kundinvolvering

Utifrån studiens resultat har vi sett att kundinvolvering är ett komplext sätt att stärka lojaliteten genom, då det har visat sig vara många olika faktorer som inverkar både på kundinvolvering och på lojaliteten. Utifrån syftet anser vi att problemformuleringen tydligast kan besvaras genom fyra underfrågor:

- Vilka aktiviteter kan företag involvera sina kunder i?
- Hur kan involveringen integreras i verksamheten för att stärka lojaliteten?
- Vad motiverar kunden att involvera sig?
- Hur kan företag följa upp på kundinvolveringen?

Vilka aktiviteter kan företag involvera sina kunder i?
Studiens resultat har visat att intervjuens företagen involverar kunderna i en rad olika aktiviteter vilka är kundpaneler, kundservice, testpiloter, event, sponsring, djupintervjuer, fokusgrupper, insamling av kundidéer, sociala medier, bonusprogram och observationer. Vilken av dessa aktiviteter företagen väljer beror på att varje företag har olika förutsättningar för att arbeta med kundinvolvering, samt att varje unik kund har olika egenskaper vilket gör att de motiveras och blir lojala av olika saker. Utifrån detta har vi sett att företag väljer att involvera kunden i de aktiviteter som de anser lämpligast beroende på vad företaget säljer samt vad syftet med kundinvolveringen är.

Företagens produkt- eller tjänsteutbud har vi sett påverkar valet av aktivitet som kunden involveras i. Att involvera kunderna i alla typer av aktiviteter är nämligen inte relevant för alla företag varpå involveringen i dessa aktiviteter då bortprioriteras. Istället har vi sett ett mönster att kundernas konsumtionsbeteende, det vill säga hur kunderna handlar och konsumerar produktarna eller tjänsterna, är det som påverkar vilken aktivitet som väljs att involvera kunderna i. De företag som säljer tjänster för dagligt bruk har visat sig involvera sina kunder i aktiviteter där de kan samla in åsikter från kunderna angående företaget och dess tjänster samt rörande kundernas konsumtion av tjänsten. Vi ser här att Com Hem, Energiföretaget, Keolis och Eurocard faller inom denna kategori då el, telekom, transport och betalningslösningar är tjänster som konsumeras dagligen. Den slutsats vi kan dra gällande dessa företag är att de inte involverar sina kunder på de djupare nivåerna. Detta antar vi beror på att de åsikter företaget får in måste behandlas och implementeras snabbt för att få en önskad effekt, och därför kan involvering på de djupare nivåerna vara svåra att realisera. Företag vars tjänster istället handlas av intresse
involverar å andra sidan sina kunder på ett något djupare plan då involveringen sker i lojalitetsstarkande aktiviteter så att kunderna blir lojala och därigenom rekommenderar företaget. ATG, Nordnet och Informationsföretaget ser vi då faller under denna kategori då intresset för spel på hästsport, banktjänster och informationstjänster är det som styr kundernas val av dessa tjänster. Slutligen kan vi konstatera att företag vars produkter och tjänster handlas sällan involverar kunderna på ett djupare plan då kunderna har ett stort inflytande på företagets utveckling. I denna typ av företag finns större möjligheter att släppa in kunderna i flera av företagets aktiviteter då tidsspannet från det att klienten involveras till att deras förslag har implementerats är längre. Dessa företag anser vi är Skanska och Bilprovningen då bostäder samt besiktning och kontroll av bilar är produkter/tjänster som handlas sällan. Vi kan således säga att beroende på hur ofta och varför kunderna handlar och använder företagets produkter eller tjänster samt desto längre tid det tar för kundinputen att realiseras, desto djupare kan kunderna involveras.


Sammanfattningsvis kan vi säga att vilka aktiviteter som kunder kan involveras i skiljer sig mellan olika företag. Dock kan dock kan dras för alla företagen är att kundernas konsumtionsbeteende samt intresse av den produkt eller tjänst de säljer är viktiga faktorer att beakta, då en granskning av dessa underlättar valet av vilken aktivitet som kunderna ska involveras i. Ett längre tidsspann från det att klienten involveras till det att en förändring genomförs möjliggör även en djupare involvering, varpå aktivitet därför bör väljas utifrån den tidsrymd som finns till hands. I kombination med detta anser vi även att företagets syfte med kundinvolveringen är viktigt att ta i beaktning, så att en lämplig aktivitet väljs med hänsyn till syftet. Eftersom vi inte har funnit någon enhetlig bild av vilken aktivitet som är effektivast att involvera kunden i, har vi även svårt att se vilken aktivitet som gör kunden mest lojal. Hur företag ska använda sig av kundinvolvering för att stärka sin kundlojalitet kan vi därför sammanfattningsvis säga är individuellt för varje företag, och att ingen generell aktivitet kan urskiljas som gör kunden mer lojal.

**Hur kan involveringen integreras i verksamheten för att stärka lojaliteten?**

Det vi har sett är att en god kommunikation med kunderna i kombination med att kunderna har ett grundintresse i företaget och dess aktiviteter resulterar i ett större engagemang i företaget. Analysen av våra intervjuer har visat att kommunikationen skiljer sig åt mellan intervjuföretagen. I de fall där företagen riktar sin kommunikation mot specifika målsegment är kommunikationen mindre utsatt för brus, på grund av att meddelandet är mer passat efter kunderna vilket då gör dem mer mottagliga för meddelandet. Vidare kan vi fastställa att meddelandets utformning därför är av stor vikt för hur det tas emot. Kunder med en högre kompetens inom produkt- eller tjänsteområdet kräver ett mer avancerat meddelande än kunder som inte är lika kunniga
Inom området. När kommunikationen är tydlig minskar risken för brus och budskapet blir mer effektivt.


En annan kommunikationskanal är kundpanelen vilken företaget kan kommunicera med kunderna genom att återkoppla till dem med resultatet samt vilka förändringar som kommer att ske. Vi kan här dra slutsatsen att panelen är bra att kommunicera via när företagen vill ta del av kundernas åsikter, förslag på förbättringar samt öka insikten i kundernas behov. Om ett företag genomför detta regelbundet kan de förbättra verksamheten och få högre kunder och lojalare kunder som känner att de får vara med på och påverka.

Vi kan också fastställa att kundinvolveringen är en tvåvägskommunikation vilket gör att båda parter måste vara aktiva i kundinvolveringen och att relationen är omsesidig. Om båda parter samarbetar och får ett utbyte av varandra kan ett gemensamt värdeskapande uppstå. För att kundinvolveringen ska bli så effektiv som möjligt har vi således sett att företagen bör sträva involvera kunderna så att ett gemensamt värdeskapande uppstår. Detta kan då göras genom att ha en öppen dialog med kunderna samt öppnar upp för kunderna att kommunicera tillbaka till dem, samt föra budskapet vidare genom att rekommendera företaget till vänner och familj.

Avslutningsvis har vi sett att kommunikationen är viktig för att kundinvolveringen ska integreras i verksamheten för att stärka kundlojaliteten. Vi har genom denna studie kunnat bekräfta att kommunikationen genomsyrar alla företagets interna och externa aktiviteter. För att kundinvolveringen ska resultera i en stärkt lojalitet är kommunikationen därför väsentlig då innehållet samt hur det förmedlas till kunderna påverkar dess genomslagskraft.

Vad motiverar kunden att involvera sig?

Som vi tidigare nämnt bekräftade vår studie att en tvåvägskommunikation pågår vid kundinvolvering, det vill säga att det både är företaget och kunden som är sändaren och mottagaren av olika budskap. Av den anledningen är det viktigt att inte bara se på hur företaget kan involvera sina kunder utan även undersöka kundernas vilja och motivation till att involvera sig. Det som studien har visat är att det i princip är samma faktorer som motiverar kunden att involvera sig, som även påverkar företaget då de ska välja aktivitet att involvera kunden i samt kommunicera detta. Kundens motivation att involvera sig har vi sett baseras på vilket behov kunderna önskar att tillfredsställa, intresset för produkten eller tjänsten, dess pris och om det finns något incitament som lockar kunden att involvera sig. Desto viktigare kunden anser att dessa faktorer är, desto mer har vi sett att kunderna engagerar sig i företagets aktiviteter. Då vi har sett att kundnöjdhet är relaterat till lojalitet anser vi att det är viktigt för företaget att fokusera på nöjdheten.

70
Företagen bör därför identifiera vilka driv krafter som ligger bakom kundernas val att involvera sig, vilket vi har sett att en del av intervjufo retagen undersöker genom kundpanelerna. Företagen kan på så vis anpassa kommunikationen samt den aktiviteten som de involverar kunden i, och därigenom skapa nöjdare kunder. Avslutningsvis kan vi dra slutsatsen att kundernas motivation att involvera sig är en grundläggande faktor vilken företagen behöver undersöka för att implementera kundinvolvering och således stärka lojaliteten.

**Hur kan företag följa upp på kundinvolveringen?**

Det studien har visat är att företag värderar återkopplingen på kundinvolveringen högt, och att de företag som återkopplar resultatet på kundinvolveringen till sina kunder även har nöjdare kunder. Då vi har sett att många kunder drivs av ett behov att prestera och påverka, kan vi dra slutsatsen att återkopplingen därför tillgodosser en del av dessa behov hos kunderna då det innebär att kunderna får se vad deras åsikter bidragit med.


**Avslutande slutsatser**

slutsats kan vi dra då företagen aktivt arbetar med kundinvolvering för att förbättra deras produkter och tjänster samt för att behålla kunderna, vilket i längden är lönsamt för företagen. Studiens resultat har även visat på komplexiteten vilket tidigare forskare sett att begreppet lojalitet innebär. Vårt resultat har visat på att desto djupare kunder är involverade, desto mer lojala är de. Dock har vi ändå kunnat se att de företag som involverar sina kunder på de ytligare nivåerna ändå har lojala kunder, varpå vi inte kan generalisera detta resultat.

8.2 Framtida forskning

Ett annat område som vore intressant att studera är om involvering kan ske i en större utsträckning till exempel i företagens marknadsföring eller produktion. Som vi såg i problembakgrunden involverar vissa företag idag sina kunder i exempelvis marknadsföringen genom att kunderna får hjälpa företaget att sprida deras budskap. Utifrån vår studie var det dock inget av intervjuföretagen som nämnde att de involverar sina kunder i några övriga aktiviteter, vilket därför hade varit intressant att undersöka. Om det hade visat sig att företagen inte vill involvera kunden så pass mycket hade man velat undersöka vilka faktorer som spelar in till exempel pengar och tid.

Det som framkom i vår studie var att många företag strävar efter att få kunderna så pass lojala så att de blir ambassadörer för företaget. Svårigheten som vi då ser är att om företaget involverar kunderna alltför djupt kan det innebära att de släpper en del på kontrollen av de interna processerna, vilket då kan leda till att det är svårt att styra kunderna eller ambassadörer att säga det man vill dem ska säga.

Vidare anser vi att kundinvolveringens effekt över tid bör studeras. De företag som vi intervjuade har inte arbetat aktivt med kundinvolvering mer än ett par år, och samma sak gällde även för de sju företag som använde sig utav kundpaneler. Av den anledningen anser vi att det vore intressant att undersöka hur kunderna blir påverkade av kundinvolveringen över tid, det vill säga hur länge är kunderna motiverade att delge sina åsikter till företaget och är det samma drivkrafter som motiverar dem när de går med i panelen som efter 2-3 år?
9. Sanningskriterier

I detta kapitel diskuterar vi studiens tillförlitlighet samt relevansen i vår insamlade information. Sanningskriterierna syftar således till att undersöka studiens trovärdighet och äkthet då detta påverkar studiens applicerbarhet.


9.1 Reliabilitet

Reliabilitet anger tillförlitligheten vilket menas med att vi provar på vilket sätt vår studie är sann och trovärdig (Burell & Kylén, 2003, s. 192). För att pröva reliabiliteten ställer Burell och Kylén (2003, s. 193) två frågor; “kan vi få samma resultat oberoende av vem som samlar in uppgifterna?” och “kan vi nå samma resultat om samma person samlar in data vid olika tillfällen?” Då vi genomfört en kvalitativ studie har vi dock ej samlat in någon statistisk data, utan vi kommer istället att undersöka reliabiliteten i den information som vi har samlat in. Kirk och Miller (1986, s. 42) menar vidare att en del av reliabiliteten även innebär likheterna mellan de olika observationerna/intervjuerna som är insamlade under samma tidsperiod, samt stabiliteten i en intervju över tid.


När empirin var färdigställd skickade vi företagens enskilda del till våra informanter för att de skulle bekräfta att allting stämde. Det var endast några få justeringar som vi behövde göra men dock ville två informanter att deras företagsnamn skulle vara
anonymt vilket vi tillgodosedda. Detta gör enligt Bryman och Bell (2005, s. 307) att tillförlitligheten ökar till sekundärräkellorna.

9.2 Validitet


I enlighet med Burell och Kylén (2003, s.195) anser vi att vårt resultat är valid, då vi tydligt uttryckt syftet med intervjuerna till intervjupersona samt endast har frågat de frågor som var relevant för vårt område. Vårt material är således representativt för det vi avser att beskriva.

Baserat på Burell och Kylén’s (2003, s. 194) andra fråga kan vi se att den information som vi samlat in enbart till viss del är valid då intervjupersona och de företag som de representerar alla de företag som arbetar med kundinvolvering. Då vi utgått ifrån MarketDirections kundkrets i vårt val av intervjupersona har vi sedan kunnat se att deras arbetssätt och de aktiviteter som MarketDirection arbetar med förekommer frekvent i vårt resultat. Exempelvis uppgav alla utom Nordnet och Bilprovningen att de använder sig av kundpaneler eller NPS för att samla in kunders åsikter, samt som en del av deras kundinvolvering, och detta är aktiviteter som MarketDirection arbetar med.

Den person vi utförde intervjun med har vi även sett inverkar på det resultat vi samlat in. Intervjupersona på Skanska innehar exempelvis en tjänst som handlar mycket om att samla in kundinsikter, och detta avspeglar sig således i resultatet från denna intervju. Hade vi istället intervjuat företag som inte samarbetade med MarketDirection hade validiteten ökat då intervjupersona och deras svar hade gett en mer rättvisande bild av de olika branschernas arbete med kundinvolvering.
Referenser


Panel.se (2012). *Panel.se hemsida*. <http://www.panel.se> [Hämtad 2012-03-12].


Bilaga 1- Kaulios modell (1998)
Bilaga 2- Intervjuguide

Område 1: Bakgrundsinformation

1. Namn
2. Vilken tjänst har du på företaget?
3. Vad innebär din tjänst?
4. Hur länge har du arbetat på företaget?

Område 2: Involvering

1. I vilka av ert företags aktiviteter låter ni kunderna medverka?
2. Hur involverar ni era kunder i dessa aktiviteter?
3. Varför vill ni/vill ni inte involvera era kunder i ert företags aktiviteter?
4. Hur väljs de involverade kunderna ut?
   a. Vem sköter det?
   b. Hur ofta byts de ut?
   c. Hur många är dem?
   d. Finns det chans att vissa kan bli mer involverade än andra?
5. Har ni sett att kundinvolveringen haft någon inverkan på kundlojaliteten?
6. Vilken typ av kundinvolvering stärker lojaliteten?
7. Vad tjänar ni på att involvera kunderna?
8. Hur involverade vill ni att era kunder skall vara?

Område 3: Kommunikation

1. När under kundinvolveringen anser du att det är som viktigast att ha en bra kommunikation med era kunder?
2. Kan kommunikationen med era kunder förbättras?
   a. Om ja, hur kan den förbättras?
3. Hur kommunicerar era kunder med er? Återkoppling?
4. Ser du något samband mellan kommunikation och kundlojalitet?

Område 4: Lojalitet

1. Vet du hur lojala era kunder är?
   a. Hur mäter ni lojalitet?
2. Vad är ditt mått på vad en lojal kund är?
3. Vad tror du gör en kund lojal?
4. Delas er syn på en lojal kund av alla på företaget?
5. Varför tror du att era kunder involverar sig i ert företag?

Område 5: Avslutande fråga

1. Finns det några övriga synpunkter som vi inte har pratat om som du vill lägga till?