

Användandet av kundens belåtenhet och uppfattning i positioneringsstrategin

En fallstudie av Rantajärvi AB

Ellinor Danielsson

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

FÖRORD

Med dessa rader vill jag rikta ett stort tack till de personer som bidragit till färdigställandet av denna uppsats. Min handledare Håkan Perzon som med sin kunskap och sitt outtröttliga ifrågasättande har gett mig vägledning genom arbetets gång. Sven Kostenius, verksamhetschef vid Rantajärvi AB, som tagit sig tid och delat med sig av sina värdefulla erfarenheter. Mina opponenter som kommit med konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter.

Ett stort tack till er alla!

Luleå, maj 2007.

Ellinor Danielsson

ABSTRACT

Today's competition within the line of tourism makes it necessary for the companies to position themselves on the market. In other words, it is necessary that the companies actively take action to occupy a special place in the target markets consciousness. The positioning cannot just be a strategy, it has to be the backbone of the business plan. If the company does not position themselves, others may do it, and the result is not always desirable. It is required meticulous analyses of the company's target market, competitors and competitive advantages to discover what separates the company most from its competitors. And who is better to find the company's distinguish features, if not the customers.

The purpose of this thesis is to render the connection between customers' perception and satisfaction with the company's' positioning strategy. To reach this purpose a case study was made on Rantajärvi AB, a smaller tourism company in Norrbotten. By analysing the collected data I found that there are many ways to influence the customers, both before, during and after their visit, and that it is very important to always try to exceed the customers' expectations. To be successful with the positioning strategy it is of great value to let the customer evaluate their visit and also let them tell about their perception of the company.

SAMMANFATTNING

Konkurrensens inom turismbranschen idag gör det nödvändigt för företagen att positionera sig på marknaden. Det vill säga att det är nödvändigt att företagen agerar för att ockupera en särskild plats i målmarknadens medvetande. Positioneringen får heller inte bara vara en strategi utan bör vara ryggraden i affärsplanen. Om företaget inte positionerar sig, lämnas det åt andra att göra det åt dem, med resultat som inte alltid är önskvärda. För att få fram det som mest särskiljer företaget mot sina konkurrenter krävs det noggranna analyser av målgrupper, konkurrenter och konkurrensfördelar. Vem är bättre på att finna särskiljande drag som kunderna finner av värde, om inte kunderna själva.

Syftet med denna uppsats är att återge kopplingen mellan kunders uppfattning om företags tjänst och kunders belåtenhet efter användandet av tjänst med företags positioneringsstrategi. För att uppnå detta syfte användes ett fallstudieföretag, Rantajärvi AB, ett mindre turistföretag i Norrbotten. Genom datainsamling och litteraturstudier fann jag att det finns många sätt att påverka kunder, både före, under och efter besöket, samt att det är mycket viktigt att alltid arbeta för att leva upp till de förväntningar kunder har. För att lyckas väl med sin positioneringsstrategi är det av stort värde att låta gästerna utvärdera sina besök och även låta dem berätta om sin uppfattning av företaget innan besöket.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsningar	4
2. Teoriöversikt.....	5
2.1 Positioneringsstrategi.....	5
2.1.1 Välja målgrupp.....	6
2.1.2 Välja konkurrentgrupp	7
2.1.3 Definiera konkurrenskraftiga fördelar	7
2.2 Användandet av upplevelserummet	8
2.3 Image	9
2.4 Kunders uppfattning och belåtenhet	11
2.4.1 GAP-modellen.....	11
2.4.2 Varför eftersträva kundens belåtenhet?	12
3. Referensram.....	14
4. Metod.....	16
4.1 Litteratursökning	16
4.2 Val av forskningsstrategi	16
4.3 Val av fallstudieföretag.....	16
4.4 Datainsamlingsmetod.....	17
4.5 Metodproblem	17
5. Resultat.....	18
6. Analys	21
6.1 Vad påverkar enligt företag kunders uppfattning om turistföretag?	21
6.2 Vad påverkar enligt företag kunders belåtenhet med turistföretag?.....	22
7. Slutsats.....	24
7.1 Vad påverkar kunders uppfattning om turistföretag?	24
7.2 Vad påverkar kundens belåtenhet med turistföretag	24
7.3 Rekommendationer till fallstudieföretaget	25
7.4 Förslag till fortsatt forskning	25
8. Källförteckning.....	26

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Inledning

Detta kapitel innehåller bakgrund till varför det aktuella ämnet är intressant att undersöka. Därefter presenteras en diskussion kring problemet samt uppsatsens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Turistpolitiken i Sverige har som mål att landet skall ha en stor attraktionskraft som turistland samtidigt som det utvecklas en långsiktig och konkurrenskraftig turistnäring. Den skall även bidra till en hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet. En förutsättning för detta skall kunna uppnås är en gemensam strategi och effektiv samordning, även över sektorgränserna.¹

Under 2005 var omsättningen för turismen i Sverige uppe i 190,9 miljarder. Det var en ökning från föregående år med 9.8 %. Samtidigt håller näringen 138 166 personer sysselsatta, räknat i årsverken och nästan 7 % av svenskarnas totala hushålls konsumtion är turismkonsumtion inom Sverige.²

Begreppet turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften enligt Förenta Nationerna och det är den internationellt vedertagna definitionen. Alltså är det vem som konsumerar som är avgörande och inte vad som produceras som per definition skall avgöra vad som är turism.³

I flera år har mindre orter på den svenska gles- och landsbygden följt en kritisk utveckling. Flertalet industrier har lagts ner eller flyttats utomlands och till följd av detta har orterna drabbats av en växande arbetslöshet. Det borde därför vara naturligt för Sverige att satsa på den växande besöksnäringen. Turism- och besöksnäringen är unik på det sättet att tillgångarna finns där de finns, Åreskutan, Höga kusten samt Indalsälven för att ge några exempel, ligger alla där de ligger. Varje del av Sverige har sina miljöer och sina upplevelser att erbjuda.⁴

Upplevelser handlar mycket om att få njuta och ha roligt, vilket gör kunden engagerad, och om att emotionella värden är betydelsefulla vid köp och konsumtion. En allmän tendens idag är att vi söker allt fler upplevelser – upplevelser som ger oss större värde, en större tillfredsställelse.⁵

1.2 Problemdiskussion

Positionering verkar ha utvecklats från marknads segmentering, mål och marknadsstrukturs förändringar under 1960- och tidigt 1970-tal. Under de senaste fem åren har emellertid författare i ämnet berömt Ries och Trout för att popularisera termen. I deras arbete, drar Ries och Trout slutsatsen att,

”Positionering startat med en produkt. En del av en vara, en tjänst, ett företag, en institution eller även en person...”

¹ Nutek. *Fakta om svensk turism och turistnäring*. s. 5

² Nutek. *Fakta om svensk turism och turistnäring*. s. 2

³ Nutek. *Fakta om svensk turism och turistnäring*. s. 4

⁴ Hulth, Gerremo & Isacson. *Upplevelser kan inte flytta*.

⁵ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 11

Argumentationen fortsätter med att positionering inte är vad som är gjort för produkten eller tjänsten, utan snarare vad som är gjort med tanken av möjligheter, ”.. *positioning shifts with the emphasis of marketing from the product to the battle for your mind.*”⁶

Med tiden har positionering blivit ett av de mest använda strategiska begreppen i världen. Till följd av detta har det även blivit ett av det mest missuppfattade. Det är fortfarande få som förstår dess verkliga innebörd. En av de viktigaste delarna i ett företags affärsstrategi är just positionering. För att enkelt uttrycka det så innebär positionering den särskiljande idén som man kan tjäna pengar på, faktum är att företag som är särskiljande oftast är lönsammare och har större chans att överleva.⁷

Positionering är att tänka ”*baklänges*”. I stället för att utgå från sig själv, utgår man från tanken av möjligheter. Följaktligen går konceptet av positionering bakom skapandet av en image, vilket endast identifierar de kännetecken som är styrkor, för att tillhandahålla guidning över vilka kännetecken som kan användas i positioneringen och marknadsföringen av en produkt.⁸

Enkelt uttryckt är positionering en disciplinär åtgärd åttagen av en organisation att definiera hur de vill bli uppfattade av deras mest viktiga publik. Det resulterar i ett ärligt uttalande av utmärkande karaktärsdrag och enhetliga kännetecken. Företags positionering är ofta förväxlat med image eller rykte. Image och rykte är vad publiken tycker om din organisation. Företags positionering är det omvända: det är vad de disciplinära åtgärderna ledningen utför för att guida vad du vill att folket skall tycka om ditt företag.⁹

Positionering skall inte bara vara en del av en strategi, den skall vara ryggraden i affärsplanen.¹⁰

Positionering är att designa ett företags utbud och image till att ockupera en särskild plats i målmarknadens medvetande.¹¹

Företags positionering är inte en lista som omfattar den service eller affärer som ett företag erbjuder. En sådan lista berättar inte för någon vad som är det unika eller minnesvärta kvalitéerna som ett företag kan besitta.¹²

”... *positionering är den noga överväga, framtidsinriktade, återkommande processen av fastställande, förändrandet och övervakandet av konsument uppfattningen av att objekt som kan marknadsföras..*”¹³

Även då definitionerna av Ries och Trout, och Kotler är bland de mest citerade, har det ännu inte uppstått en enda universal definition som accepterats. Samtidigt har flera termer såsom positionering, position, produkt positionering och marknads positionering föreslagits i litteraturen. Arnotts uttalande att olika definitioner och terminologier enkelt uttryck är

⁶ Kalafatis m.fl. *Positioning strategies in business markets.*

⁷ Gueorguiev & Hansen. *De 10 viktigaste positioneringsprinciperna.* s. 7

⁸ Earlier, Ries & Trout refererad i Gill & Ibrahim. *A positioning strategy for a tourist destination.*

⁹ Morin. *Defining your market position.*

¹⁰ Dovel refererad i Kalafatis m.fl. *Positioning strategies in business markets.*

¹¹ Gartner refererad i Ibrahim & Gill. *A positioning strategy for a tourist destination.*

¹² Morin. *Defining your market position.*

¹³ Arnott. Kalafatis m.fl. *Positioning strategies in business markets.*

”...olika sidor av samma mynt...” illustrerar faktumet att de mesta av de uppenbara uppdelade skillnaderna faktiskt är ytliga.¹⁴

Smarta företagsledare inser viktigheten och värdet av att förädla deras affärsposition och företagsidentitet för att förstärka deras strategiska mål, bygga och behålla deras varumärke och guida deras företags in i dagens globala marknadsplats. Straffet för att inte definiera en organisations position är att konkurrenter, media och industrianalytiker kommer att göra det istället. Företag som accepterar att deras position definieras av dessa utifrån kommer kanske inte att gilla resultatet, och kommer troligtvis att finna det svårt att komma ifrån den kategori som de eventuellt kommer att finna sig själva i.¹⁵

En effektiv företagspositionering måste klara flera tester:

För det första måste den sikta på framtiden eftersom det är dit vi siktar och det är där vi kommer att spendera resten av våra liv. För det andra ska den tillhandahålla en känsla sammanhållning och stöd mellan olika delar av organisationen med dess styrkor som hela organisationens utmärkande kännetecken.¹⁶

För det tredje måste det vara tillförlitligt Det måste vara rimligt och trovärdigt. Ingen affärsverksamhet har resurserna för att köpa trovärdighet. För det fjärde, måste det pratas i mänskliga ordalag. Datorer, maskiner och processer är vardagligheter i alla affärer, men apparater och formler har aldrig gjort inköp. Detta koncept kan appliceras för att förstå sig på kunder och förväntningar. Överväg att ombesörja kunderna med lösningar som allierar sig med och stödjer deras positionering och strategier i stället för att blott innehålla uppskattningar.¹⁷

Positioneringsstrategi refererar till valet av målmarknadssegment vilket beskrivs som kunderna ett företag söker efter för att betjäna och valet av särskiljande fördelar vilka definierar hur företaget konkurrerar med rivalerna inom segmentet.¹⁸ Denna definition visar att en positioneringsstrategi endast tillämpas på särskilda produkt och eller service systemnivåer inom särskilda marknader. Det skall heller inte förväxlas med det bredare konceptet ”företags” strategi, eller med de mer specifika koncepten av strategi eftersom det relaterar till varje individuellt element av marknadsmixen, såsom ”*promotional*” och ”*pricing*” strategi.¹⁹

En positionerings strategi är psykologisk. Den är utformad för att väcka intresse och kvarhålla en specifik image i kundernas sinne . Den använder ord och bilder för att väcka starka känslor och tankar om företaget och produkter eller tjänster, och det krävs mycket varumärkesbyggande genom annonsering och marknadsförings kommunikationer. Att utveckla en positioneringsstrategi beror till stor del av hur företaget positionerar sig själv. Vill de ha en ”me too” strategi som positionerar företaget nära dess konkurrenter så att kunder kan jämföra dem direkt vid köpet eller vill företaget positionera sig själv långt från konkurrenterna?²⁰

¹⁴ Kalafatis m.fl. *Positioning strategies in business markets*.

¹⁵ Morin. *Defining your market position*.

¹⁶ Morin. *Defining your market position*.

¹⁷ Morin. *Defining your market position*.

¹⁸ Doyle refererad i Brooksbank. *The anatomy of marketing positioning strategy*.

¹⁹ Brooksbank. *The anatomy of marketing positioning strategy*.

²⁰ Vass. *Choosing the strategy that is right for your marketing*. s 1.

För en effektiv positionering av en destination bör starka kännetecken som uppfattas som viktiga av besökare först bli identifierade. Även andra relevanta kännetecken som är unika för destinationen och kapabla att särskiljas effektivt från konkurrenternas i dess förmåga att tillfredsställa kundbehoven bör identifieras.²¹

Därför föreslås att mätandet av kunders perception av en destinations produkt kan resultera i identifiering av ett antal starka kännetecken som möjligtvis kan användas för att genomsyra besluten om destinationens positioneringsstrategi.²²

Framtiden inom turismbranschen är beroende av möjligheten av turistländer att leverera ” en hög kvalitets produkt som motsvarar de förändringar i tycke, behov, önskningar och krav hos en internationell resenär”. Användandet av en välutvecklad nischbaserad marknadsföringsstrategi kan leda till en total marknadstillväxt. Utvecklandet av sådana marknadsföringsstrategier kräver ”turism tjänstemän” som mäter den bild kunder har av destinationens turist produkter och identifierar hur nöjda de är med leveransen av dessa produkter.²³

Väldigt få undersökningsstudier har bekräftat en sådan tvåvägs relation och har försökt att kombinera dessa två variabler av en kunds uppfattning och belåtenhet tillsammans för att genomsyra utvecklandet av en destinations positioneringsstrategi. Dessa två variabler är viktiga och kan kombineras ihop för att identifiera den mest fungerande och psykologiska kännetecken som kan användas för positionering och marknadsförings syften. Därför föreslås att mätandet av en kunds uppfattning och belåtenhet när de kombineras kan resultera i identifierandet av specifika niche marknader, vilka kan användas i utvecklandet och marknadsförandet av en effektiv positioneringsstrategi.²⁴

1.3 Syfte

Som framkommit av problemdiskussionen finns väldigt få studier som kombinerat kunders uppfattning och belåtenhet samt utvecklandet av positioneringsstrategier. Syftet med denna uppsats är att återge kopplingen mellan kunders uppfattning om företags tjänst och kunders belåtenhet efter användandet av tjänst med företags positioneringsstrategi.

Detta har lett fram till två forskningsfrågor.

RQ 1: Vad påverkar kunders uppfattning om turistföretag?

RQ 2: Vad påverkar kunders belåtenhet med turistföretag?

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats avgränsas till att återge företags perspektiv på vad som påverkar kunden. Utgångspunkten är alltså att beskriva vad företag anser påverka kunden.

²¹ Crompton refererad i Gill & Ibrahim. *A positioning strategy for a tourist destination.*

²² Gill & Ibrahim. *A positioning strategy for a tourist destination.*

²³ Jayawardena. *Mastering Caribbean Tourism.*

²⁴ Gill & Ibrahim. *A positioning strategy for a tourist destination.*

2. Teoriöversikt

I detta kapitel presenteras de olika teorier som använts för att stödja och förklara de båda forskningsfrågorna samt ligger till grund för det fortsatta arbetet.

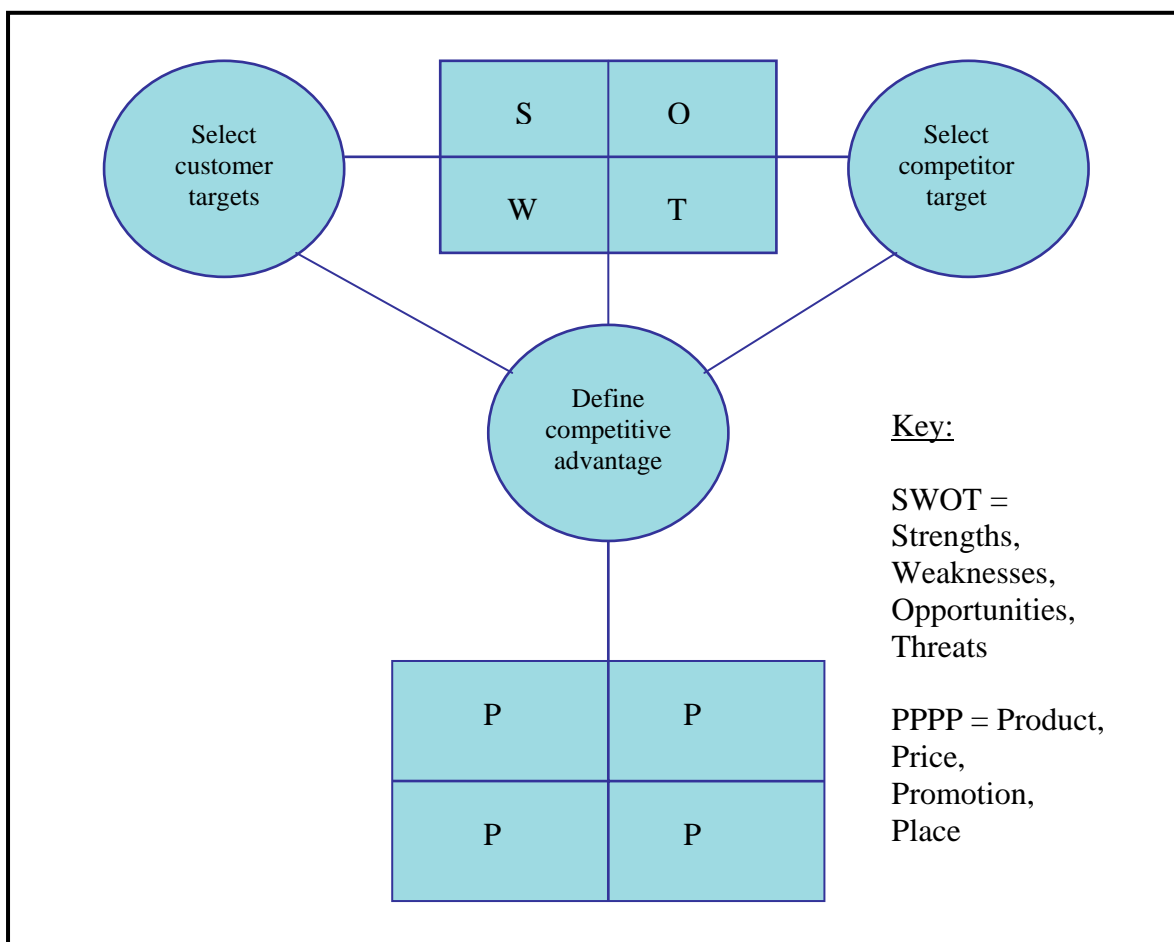
2.1 Positioneringsstrategi²⁵

Positioneringsstrategin kan brytas ner i tre delkomponenter (se figur 1) som alla står i ett inbördes förhållande till varandra.

1. Välja målgrupp
2. Välja konkurrentgrupp
3. Definiera konkurrenskraftiga fördelar

Formuleringen av en positioneringsstrategiprocess fodrar dessutom förmågan att bygga upp en bild av marknaden och att tänka kreativt om förhållandet inbördes mellan dessa tre delkomponenter. Idén är att satsa på ett segment av marknaden där fördelen av ett företags distinkta styrkor gör det möjligt att tillfredsställa kundernas behov bättre (eller åtminstone lika bra) som dess konkurrenter.

Figur 1: The Key Components of Marketing Positioning Strategy Formulation



Källa: Roger Brooksbank, 1998

²⁵ Brooksbank. *The anatomy of marketing positioning strategy*.

Att försöka sätta ihop alla delarna av en marknadsmix utan referenser till en positionering strategi är ungefär som att sätta ihop ett hundrabitar pussel utan att förmånen av att ha bilden på kartongen. Endast när en bild av marknaden har byggts upp och företaget precis vet hur de skall konkurrera, kan marknadsmixen sättas samman till bästa fördel. Emellertid, uppkomsten av den "rätta" positionerings strategin är inte något som "bara händer". Typiskt nog är en positioneringsstrategi formulering ett extremt tidskrävande och svårt uppdrag. Först av allt för att det kräver en stor del av marknadsundersökning och analys för att fullständigt förstå marknaden, och för det andra för att det inte finns några regler; inga rätta eller felaktiga tillvägagångssätt att tolka det. Sättet som företaget väljer att se på marknaden är så det är.

Det finns dock några förnuftiga principer att hålla i minnet. Dessa är sammanfattade i form av en checklista med sex punkter:

1. Är den baserad på en uttömmande situationsanalys över företaget, dess konkurrenter och dess marknad?
2. Är den, så långt det är möjligt, byggd kring företagets särskilda styrkor?
3. Preciserar den exakt företagets målmarknad - med en fullständig förståelse av deras behov?
4. Definierar den precis företagets konkurrenter, återspeglas en sammanhängande konkurrenskraftig strategi?
5. Definierar den precis en hållbar konkurrensfördel?
6. Är den genomförbar – går den att förvandla till en tydlig marknadsmix?

En sista poäng. Som setts, så kräver formulerandet av en marknads positioneringsstrategi mycket från strategikern, såsom analytisk förmåga, tålamod, kreativitet, föreställningsförmåga och ren instinkt - men framförallt kräver den vishet. Visheten är att veta att ibland är den bästa strategin att inte ge sig in på marknaden alls.²⁶

2.1.1 Välja målgrupp

Väljandet av målgrupper understryker den kritiska rollen av marknads segment i marknadsföringsprocessen. Segmentering involverar underdimensioner av en större marknad till distinkta delmängder av kunder med liknade behov och viljor och eller intresserade av marknadsförings erbjudanden, och är ett koncept baserat följande:

- Kunder skiljer sig oftast åt i vissa avseenden
- De kan grupperas i relativt homogena segment i den meningen av några relevanta aspekter av deras beteende.
- Segmenteringen möjliggör därav för företaget att isolera och sikta in sig på specifika marknader.

Om man kan dela in en större marknad i mindre segment med olika preferenser och sedan anpassa sin produkt (eller tjänst) till de preferenser i de olika segmenten, då kan man minska den överhängande distansen mellan vad man erbjuder marknaden samt vad markanden kräver. Genom att göra det ökar säljaren dennes konkurrens position.²⁷

Alltså, sedan de flesta marknader innehåller kunder som antingen är för talrika, brett utspridda eller heterogena i deras köp kravspecificationer för att bli servade av en av ett företag, bör

²⁶ Brooksbank. *The anatomy of Marketing Positioning Strategy*. 1994.

²⁷ Hanson refererad i Brooksbank. *The anatomy of marketing positioning strategy*. s. 11

företagen rikta sig mot de segment av marknaden vilka är mest attraktiva. Dessa val reflekteras företagets kundgrupper.

I försök att segmentera marknaden är det många möjliga kriterier att välja mellan. Vanliga exempel inkluderar Geografiska, det vill säga vart kunderna är till exempel lokala, regionala etcetera; Demografiska, det vill säga vilka kunderna är (till exempel ålder, kön, etcetera); Psykografiska, med andra ord vad kunderna tänker (till exempel beteende, attityder, etcetera).

Hur som helst, skall det minnas att det inte finns ett enda "rätt" tillvägagångssätt och att det är i företagets intresse att kontinuerligt söka nya och kreativa sätt att definiera deras marknad för att öka insikten och därigenom den potentiella konkurrensfördelen.²⁸ Visserligen kan vilken variabel som helst användas som grund för segmenteringen, så länge som resultatet av målmarknadssegmentet uppfyller de fyra kraven för en effektiv segmentering.

1. *Homogenitet inom segmenten.* Kunder inom segmenten har liknande behov och viljor/ intresse för marknadsförings erbjudanden.
2. *Heterogenitet mellan segmenten.* Kunderna i de olika segmenten har betydligt särskiljande behov och viljor/ intresse för marknadsförings erbjudanden
3. *Möjlighet att påverkas via marknadsmixen.* Segment kan enkelt bli nådda och servade.
4. *Genomförbarhet i kommersiella termer.* Segmenten är stora eller lönsamma nog för att motivera att rikta in sig på dem.

Efterforskning har visat att de mest framgångsrika företagen är de som specialiserar och koncentrerar sig på en väldefinierad marknad med en fullständig förståelse av kundernas behov, eftersom det är kunskap som driver alla påföljande beslut. Vägen till framgång inom målmarknadsväljande är att fokusera firmans (begränsade) resurser (tid, ansträngning, pengar) på en relativt liten grupp av kunder vilkas behov firman kan möta mest effektivt.

2.1.2 Välja konkurrentgrupp

Framgångsrik marknadsföring handlar om att sikta på att tillfredställa kundernas behov och viljor bättre än konkurrenterna, så att det är absolut nödvändigt att företaget identifierar och väljer kundgrupper på så sätt att det möjliggör för företaget att utvinna konkurrenskraftigt övertag på sin marknad. Detta kräver en noggrann analys av konkurrensen. Utan tvivel, skall urvalet av konkurrenter bero på utvärderingen av konkurrenterna med sökarljuset på dess relativa styrkor och svagheter och förmågan att tävla, med andra ord överlägsna färdigheter och resurser. Efterforskning visar att de mest framgångsrika företagen är de vilka, så långt det är möjligt, undviker frontal konkurrens på det hela taget genom att erbjuda något annorlunda.

2.1.3 Definiera konkurrenskraftiga fördelar

Marknadsföringsstrategen måste även utveckla konkurrensfördelar som särskiljer företagets erbjudanden från de konkurrenter som agerar inom samma segment. Med andra ord, han eller hon måste besluta hur företaget skall konkurrera inom marknaden. Målet är att göra erbjudandet så unikt som möjligt för kunderna, så att de blir mindre troligt att de byter till konkurrenter för att dessa använder sig av fördelen med lägre pris. Vid utvecklandet av konkurrensfördelar, är de huvudsakliga faktorerna att:

²⁸ Hooley & Sanders refererad i Brooksbank. *The anatomy of marketing positioning strategy.* s. 11

- Det måste alltid vara baserade på något av värde för kunderna (till exempel överlägsen service) och inte enbart på priset ensamt; och
- Det måste vara hållbart.

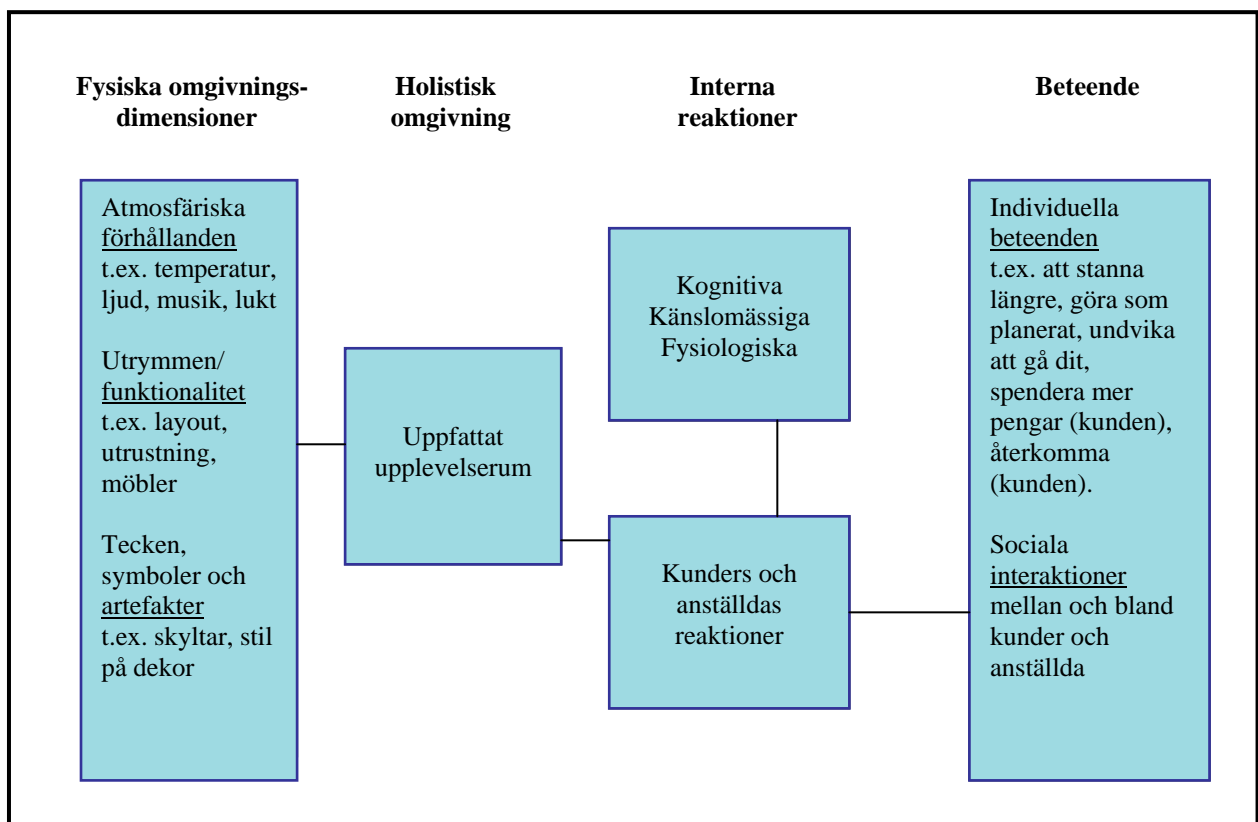
Med andra ord skall en färdighet som företaget besitter och konkurrenterna har svårt att kopiera utnyttjas. En konkurrenskraftig fördel kan skapas av någon av företagets styrkor eller ”tydligt särskiljande kompetenser” i förhållande till konkurrenterna. Föreståndare för framgångsrika företag har alltid en kristallklar förståelse om deras konkurrenskraftiga fördelar, och avvänder dessa som ritningar för alla marknadsmix:s besluttagande.

2.2 Användandet av upplevelserummet

Upplevelserummet kan beskrivas som scenen där upplevelsen tar plats eller ”utspejar sig”. Det innefattar de faktorer som påverkar kunden samt hur personalen beter sig och hur de trivs med sitt arbete. Exempelvis påverkas både kunder och personal av hur trivsam och attraktiv miljön är, både den inre och yttre. Även kunderna påverkar varandra (se figur 2).

Vid upplevelser är omgivningen viktig, då kunden ofta stannar längre i upplevelserummet och motivet är nöje eller njutning. Innebörden blir att kunden har en god möjlighet att utvärdera tjänsten och verkligen känna efter om allt är till belåtenhet. Upplevelserummet kan med fördel användas till olika stegen i utvecklandet av en marknadsföringsstrategi, bland annat för att visa kunder vad företaget erbjuder samt för att attrahera rätt kundsegment.

Figur 2: Ett ramverk för att förstå omgivnings- och användarreaktioner i tjänsteföretag



Källa: Mossberg, 2003

Det föreslås även att upplevelserummet kan användas för att positionera organisationen och även differentiera företaget gentemot konkurrenterna. Användandet av omgivningen i

kommunikationen till kunderna kan vara särskilt gynnsamt för de tjänsteföretag som bygger sin verksamhet på att ge kunderna en upplevelse. Exempelvis kan det vara en restaurang som är särskilt känd för sin känsla av värme eller för en annan som har underhållning som kännetecken. Upplevelserummet kan hjälpa till att stimulera och skapa denna känsla, vilket påverkar kundtillfredsställelsen och förstärker kundens uppfattning av servicekvalitet.²⁹

Det påpekas även att den fysiska omgivningen där konsumtionen äger rum påverkar kundernas och de anställdas känslor och beteenden. Som tidigare nämnts är det väsentligt då kunden stannar en längre tid i företagets omgivning.³⁰

2.3 Image

Vid upplevelser spelar image en stor roll när det gäller varför vi väljer att besöka en specifik restaurang, en konsert eller temapark med mera. Anledningen är att vi vid konsumtionen inte vet om det blir en positiv upplevelse, eftersom det oftast inte är en fysisk produkt, som vi köper och som kan inspekteras i förväg. Dessutom är det sällan fråga om rutinmässigt köp som vi har lång erfarenhet av sedan tidigare. Image är i korthet den övergripande bild en person har av en produkt, ett företag, en plats och så vidare.³¹

Grönroos beskriver fyra betydelsefulla roller som en image har för ett företag:

1. Image kommunicerar förväntningar
2. Image är ett filter som påverkar uppfattningar
3. Image är en funktion av både förväntningar och erfarenheter
4. Image har en intern påverkan på anställda likaväl som en extern påverkan på kunder.³²

Image är ett sätt att kommunicera förväntningar. Tillsammans med en rad marknadsföringskampanjer och eventuella tidigare erfarenheter uppstår drömmar om positiva upplevelser och förväntningar skapas. Kunder tenderar att besöka företag eller platser som de uppfattar har en bra image eller en image som motsvara deras förväntningar. Image är viktigt, eftersom beslutsprocessen vid val av olika alternativ påverkas. En stark image kan öka kundens förtroende och ju mer positiv uppfattningen är, ju större är chansen att den särskilda platsen väljs ut emellan konkurrerande ställen.

Forskning inom turism tyder på att om en destination är svår att placera in i någon kategori eller inte på ett tydligt sätt särskiljer sig från andra liknande destinationer i fråga, minskar sannolikheten att destinationen kommer att innebära en potentiell valmöjlighet för kunden.³³

Mätandet av en destinations image i kundernas tankar har fått stor uppmärksamhet från turismmarknadsforskare. Många författare har definierat och mätt destinations image som en individs generella uppfattning eller hela intryck av ett ställe eller som det mentala porträttet av en destination. De flesta studier har fastslagit att bilden av en destination som en beroende variabel.³⁴

Mätandet av en image genom att utvärdera en lista av kännetecken är viktigt att sätta i relation till belåtenheten med en destinations produkter. Att en image i sin tur kan forma förväntningar

²⁹ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 121

³⁰ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 122

³¹ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 167

³² Grönroos refererar i Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 168

³³ Mayo och Jarvis refererade i Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 168

³⁴ Gill & Ibrahim. *A positioning strategy*.

på en destination kan influera intrycket och förändra det. En tvåvägs relation kan existera mellan en image som turisten har och den belåtenhet som han eller hon känner efter erfarenheten. Denna tvåvägs relation understryker viktigheten av att placera mer tonvikt på mätandet eller identifieringen av en kunds uppfattning och belåtenhet av en turism produkt för positionerings syftet.³⁵

Det föreslår att faktorer såsom förtrolighet med en destination kan påverka uppfattningen och den image som turister har av en destination. Kundens image av en destination kan också variera beroende på socio-demografiska variabler som nationalitet, ålder, inkomst och kön.³⁶

I ett försök att vid upplevelser beskriva hur skapandet och modifiering av uppfattningen om image sker beskrivs sju faser. I faserna framkommer relationen mellan besökarnas köpprocess och image.³⁷

1. ackumulering av mentala bilder ("mental images") från olika erfarenheter,
2. modifiering av dessa bilder ("images") genom ytterligare information,
3. beslut att göra ett besök,
4. färd till upplevelserummet,
5. deltagande,
6. färd från upplevelserummet och
7. ny ackumulering av bilder "images" baserad på erfarenhet.

De olika stegen i beteendeprocessen innebär ett konstant byggande av images och även en konstant modifiering.³⁸ En ogynnsam bild är något som turistorganisationerna kämpar med eftersom det ofta är svårt att förändra den organiska delen av en image. Image kan delas upp i två delar "organic" och "induced". Den andra delen utgörs av företags strategiska promotion av destinationens turistattraktioner. Det innebär avsiktlig, planerad och övervägd promotion. Det är dock i hög grad möjligt att förändra den så kallades "induces image", särskilt om en positioneringsstrategi som är väl planerad ligger till grund.³⁹

³⁵ Chon and Olsen refererad i Gill & Ibrahim. *A positioning strategy*.

³⁶ Milman och Pizam refererad i Gill & Ibrahim. *A positioning strategy*.

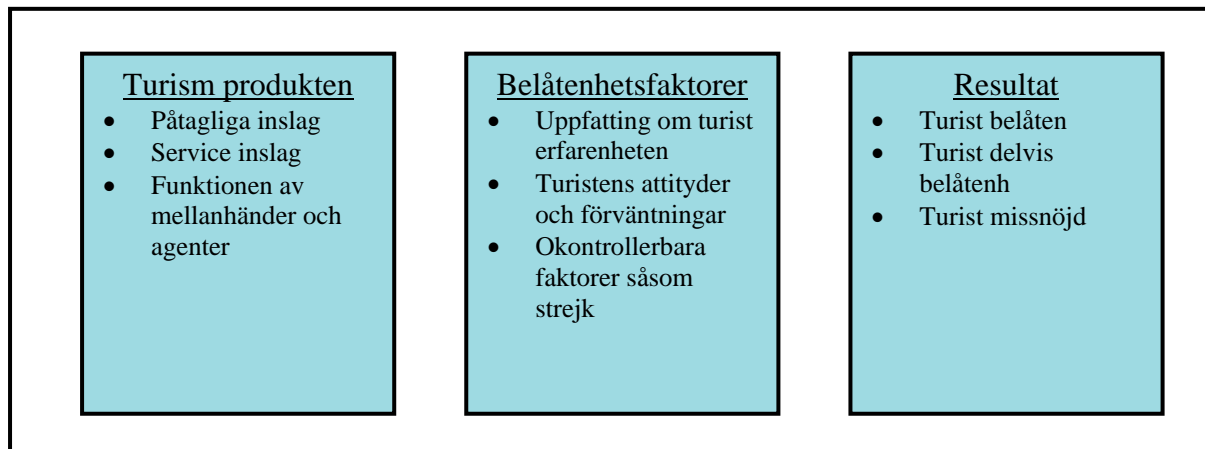
³⁷ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 172

³⁸ Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 172

³⁹ Gunn refererad i Mossberg. *Att skapa upplevelser*. s. 172

Modellen nedan (se figur 3) visar processen en kund går igenom och vad som påverkar om denne blir nöjd eller inte.

Figur 3: Turistens belåtenhetsprocess



Källa: Swartbrooke & Horner, 1999.

2.4 Kunders uppfattning och belåtenhet

“Turism belåtenhet” refererar till det känslomässiga stadium turister befinner sig i efter att ha exponerats för möjligheten eller erfarenheten. Emellertid, imagen av en destination kan delvis ha inflytande på variabler såsom belåtenheten eller missnöjet som turisterna känner efter att ha besökt destinationen.⁴⁰

2.4.1 GAP-modellen

Olika funktioner och åtgärder i företaget samverkar och påverkar gemensamt kundens tillfredsställelse med företaget och dess produkter (se figur 4). Genom ”traditionella” marknadsföringsåtgärder såsom reklam, personlig försäljning och priserbjudanden påverkas kundens förväntningar. Även mun mot mun marknadsföring och kundens uppfattning om företaget i detta skede, det vill säga imagen, påverkar hur denne tolkar informationen.⁴¹

Den upplevda kvalitén är således ett fenomen som inte enbart upplevs på ett mångfasetterat sätt, utan som också uppkommer på ett komplicerat sätt där ett flertal faktorer inverkar.⁴²

Missnöje inom servicemarknader såsom turism är orsakat av gap mellan förväntningar och upplevt resultat.

Det har identifierats 5 sådana gap:

1. Skillnader mellan konsumentens förväntningar och ledningens uppfattning om konsumenternas förväntningar.
2. Skillnader mellan ledningens uppfattning av konsumenternas förväntningar och service kvalitets specifikation.
3. Skillnader mellan service kvalitets specifikationer och servicen som faktiskt erbjuds.

⁴⁰ Gill & Ibrahim. *A positioning strategy*.

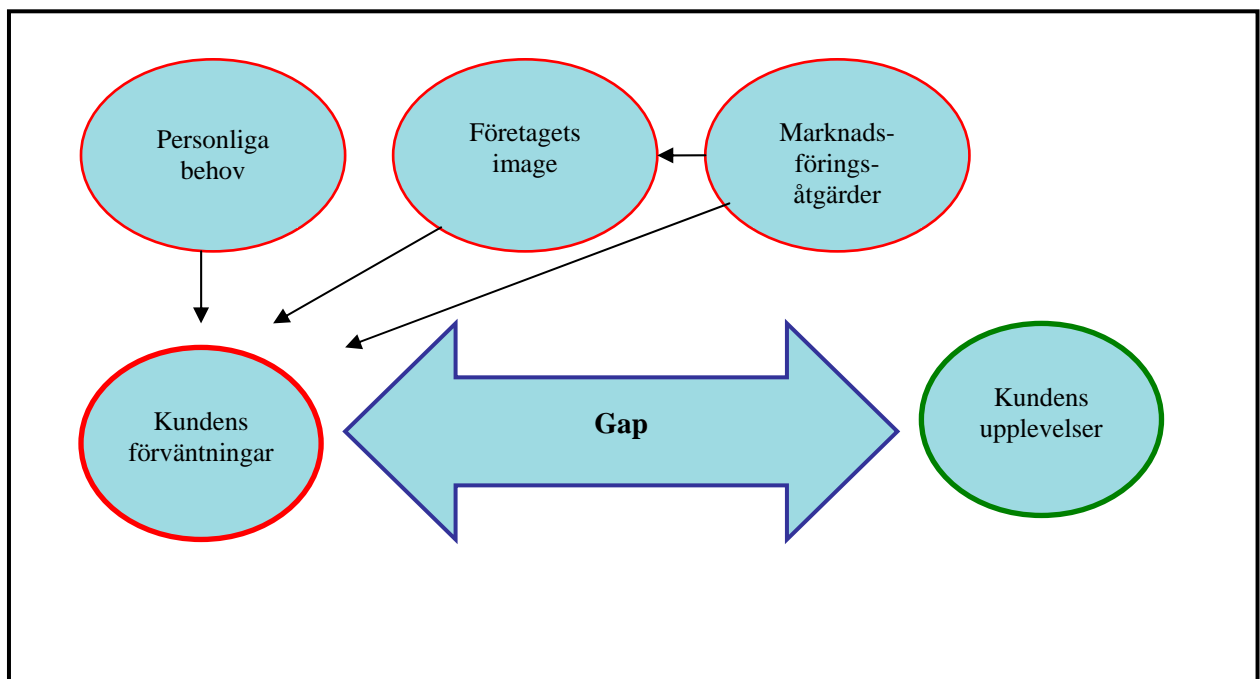
⁴¹ Grönroos. *Marknadsföring i tjänsteföretag*. s. 33

⁴² Grönroos. *Marknadsföring I tjänsteföretag*. s. 37

4. Skillnader mellan servicen som faktiskt erbjuds och vad som är kommunicerat om service till kunderna.
5. Skillnader mellan konsumenternas förväntningar och uppfattning av kvaliteten på servicen som erbjudits.

Gap 5 är alltså summan av de fyra ovanstående gapen. Målet måste därför vara att använda marknadsföringsaktiviteterna för att skapa realistiska förväntningar hos kunderna annars kommer missnöje att bli resultatet, oavsett hur bra företaget känner att produkten är.⁴³ Om dessa gap inte elimineras genom planering och styrning av verksamheten, finns hela tiden risk att den upplevda kvaliteten kommer att bli dålig eller i varje fall sämre än avsett.⁴⁴

Figur 4: Gap-modellen



Källa: Egen konstruktion

2.4.2 Varför eftersträva kundens belåtenhet?

Kunders belåtenhet är viktigt av tre större anledningar, nämligen:

1. Det leder till positiv mun mot mun rekommendationer av produkten till vänner och släkt, vilket i sin tur leder till nya kunder.
2. Att få en återkommande kund genom att tillfredsställa dem när de använder produkten för första gången inbringar en stadig inkomst utan behov av extra marknadsföringskostnader.
3. Att ha att göra med klagomål är dyrt, tidskrävande och dåligt för företagets rykte. Vidare kan det leda till direkta kostnader såsom kompensationsbetalningar.⁴⁵

En av dagens mest populära marknadsföringsklichéer är att ett vinnande företag hela tiden överträffar kundens förväntningar. Att leva upp till kundens förväntningar genererar bara

⁴³ Parasuraman, Zeithaml & Berry refererad i Swartbrooke & Horner. *Consumer behaviour in Tourism*. s. 240

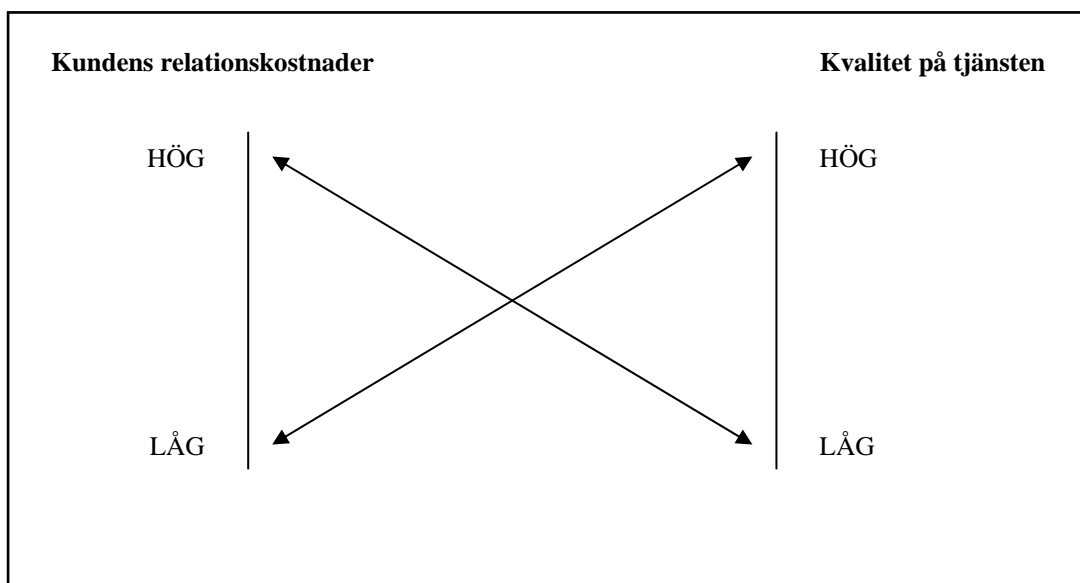
⁴⁴ Grönroos. *Marknadsföring I tjänsteföretag*. s. 38

⁴⁵ Swartbrooke & Horner. *Consumer behaviour in Tourism*. s. 238

nöjda kunder, men att överträffa dem ger förtjusta kunder. Kunder som är förtjusta över leverantörens varor eller tjänster har mycket större benägenhet att fortsätta att vara dennes kunder. Problemet blir dock att om kundens förväntningar överträffas så har denna ännu större förväntningar nästa gång. Uppgiften blir att överträffa kundens allt större förväntningar blir alltså allt svårare och dyrare.⁴⁶

Låg kvalitet på tjänsterna skapar problem på kundsidan. Olika kostnader uppkommer snabbt. Förbättrad service kan ha en sänkande effekt på de kostnader för kunden som förorsakas av relationen. Figuren nedan visar ett omvänt förhållande mellan kundens relationskostnader och nivån på tjänste- eller servicekvaliteten.⁴⁷

Figur 6: Förhållandet mellan kundens relationskostnader och kvalitet



Källa: Grönroos, 1999

Genom att höja kvaliteten på servicen till kunden, sänks kundens relationskostnad och sannolikheten för att kunden stannar kvar i relationen höjs. Företagsledningen ser oftast inte kvaliteten på servicen som orsaken till problemet, utan väljer istället att sänka priset på tjänsten. Ledningen tror helt enkelt att det är det rådande konkurrensläget på marknaden som är orsaken till att kunderna väljer bort tjänsten. Sänkandet av priset samt bortfall av personal till följd av nedskärningar, får den motsatta effekten. Kvaliteten sänks ytterligare.

⁴⁶ Kotler. *Kotlers marknadsföring*. s. 21

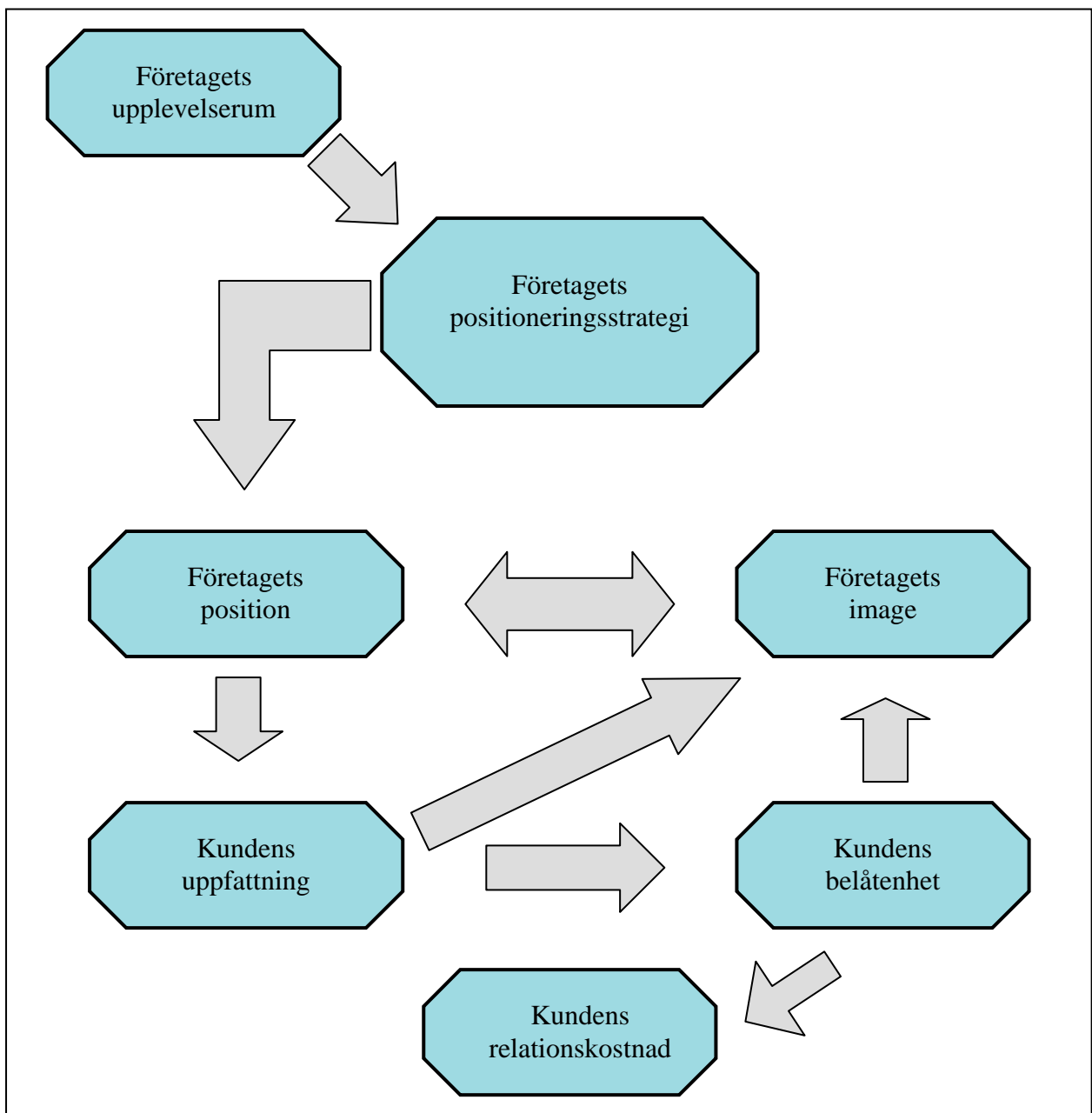
⁴⁷ Grönroos. *Marknadsföring i tjänsteföretag*. s. 131

3. Referensram

I detta kapitel presenteras referensramen bestående av de modeller som använts vid det empiriska arbetet. Syftet med referensramen är att definiera den teoretiska bakgrund som uppsatsen baseras på samt öka förståelsen för analysen och slutsatserna.

Uppsatsen syfte är att återge kopplingen mellan kunders uppfattning om företags tjänst och kunders belåtenhet efter användandet av tjänst med företags positioneringsstrategi. Denna modell (se figur 7) är konstruerad för att påvisa detta samt för att stödja användandet av de aktuella modellerna som presenterats i kapitel 2.

Figur 7: Referensram



Källa: Egen konstruktion, 2007

Forskningsfråga 1: Vad påverkar kunders uppfattning om turistföretag?

För att besvara denna fråga användes modellerna ”Användandet av upplevelserummet”⁴⁸ samt ”The anatomy of marketing positioning strategy”⁴⁹. Modellen om upplevelserummet beskriver hur ett företag bör ta till vara på den fysiska omgivningen och använda detta i sin positioneringsstrategi. Modellen ”The anatomy of marketing positioning strategy” beskriver hur ett företag kan utforma en positioneringsstrategi genom att bland annat ta tillvara på sina konkurrensfördelar, de saker som särskiljer sig från konkurrenternas och som är särskilt svåra att kopiera. Detta tillsammans leder fram till företagets position på marknaden, positionen speglar sedan den bild företaget vill att dess kunder skall ha om dem, det vill säga företagets image.

Forskningsfråga 2: Vad påverkar kunders belåtenhet med turistföretag?

För att besvara denna forskningsfråga användes modellerna om företagets image⁵⁰ och gap-modellen⁵¹. Gap-modellen beskriver att gästerna kan uppleva skillnader mellan deras uppfattning och belåtenhet. I avsnittet om image beskrivs det att denna i korthet är den övergripande bild en person har av företaget. Bilden av företaget skapas och modifieras hela tiden, särskilt när kundens uppfattning om destinationen möter verkligheten.

Genom dessa modeller kan en röd tråd följas, från det att upplevelserummet används i positioneringsstrategin och detta leder fram till företagets position, positionen leder fram till kundens uppfattning och resulterar efter besök hos företaget i kundens belåtenhet, som sedan påverkar företagets image. Företagets position ligger till grund för hur företaget vill att kundernas image av företaget skall vara och på så vis hänger de olika modellerna ihop.

⁴⁸ Se avsnitt 2.2

⁴⁹ Se avsnitt 2.1

⁵⁰ Se avsnitt 2.3

⁵¹ Se avsnitt 2.4

4. Metod

Detta kapitel beskriver det valda tillvägagångssättet för uppsatsens genomförande.

4.1 Litteratursökning

För att få en djupare insikt i det valda forskningsområdet gjordes sökningar i de databaser Luleå Tekniska Universitet tillhandahåller, Emerald, Lucia, Libris samt Ebsco. De sökorden som använts är marketing, positioning, strategy, customer, perception, satisfaction. Orden har använts var för sig och i olika kombinationer. Den erhållna litteraturen behandlade främst positionering, positioneringsstrategier samt strategiska processer inom marknadsföring. Källor från funna artiklar och litteratur har även använts i vissa fall.

Sökningar har även gjorts i kommersiella sökmotorer som Google samt näringslivstidsskrifter som E24.se samt DI.se. Anledningen till detta var främst att erhålla aktuell information om forskningsområdet.

Den studerade litteraturen samt de studerade artiklarna har förutom att bildat en grundläggande teoretisk bakgrund även gemensamt bidragit till formuleringar av forskningsfrågor samt tolkning av resultat.

4.2 Val av forskningsstrategi

I denna uppsats har forskningsstrategin fallstudie använts. Fallstudier karaktäriseras bland annat av studiedjup, användandet av flera källor samt det speciella framför det generella. Möjligheterna att skaffa värdefull och unik insikt beror på att man kan undersöka på ett sätt som skiljer sig från vad som är möjligt med andra tillvägagångssätt. Fallstudien kan således användas för att undersöka i detalj vilket en surveyundersökning vanligtvis ej klarar. Utgångspunkten för en fallstudie är en enda undersökningsenhet för att därav kunna belysa det generella genom att titta på det enskilda.⁵²

I denna uppsats vill jag belysa ett företags positioneringsstrategi och belysa på vilket sätt ett turistföretag mäter kundens uppfattning och belåtenhet för att sedan använda det i sin positionering. Det passade då bäst att använda fallstudie.

4.3 Val av fallstudieföretag

För att uppnå uppsatsens syfte samt ta hänsyn till forskningsfrågorna valde jag som sagt var att använda mig av fallstudie. Jag letade efter intressanta turistföretag i Norrbotten, dels på grund av den fysiska närheten samt på grund av den expansionsfas som regionen befinner sig i. Jag sökte efter ett turistföretag med resurser och stora visioner. Efter kontakt med Rantajärvi AB fann jag det jag sökte.

Fallstudien kommer således att bedrivas på företaget Rantajärvi AB, ett mindre turistföretag i östra Norrbotten. Rantajärvi AB grundades 1994 och är beläget vid polcirkeln ca 1 mil från Torneälven. Företaget bedriver en konferensanläggning och erbjuder aktiviteter som jakt, skotersafari, bastu med mera. För närvarande har de tre personer anställda och år 2005 hade enligt företagets årsredovisning en omsättning på ca 400 000 kronor.

Företaget har ett hyresavtal gällande en vildmarksanläggning som kallas Naarajärvi Vildmarkscamp. I Campen finns övernattningsstugor, vildmarksbastu samt en grillstuga. All

⁵² Denscombe. *Forskningshandboken*. s. 41-43

uppvärmning sker med vedkaminer, matlagningen sker över öppen eld eller gasolspis och all belysning kommer från stearinljus eller fotogenlyktor. Det är denna Vildmarkscamp som kommer att studeras närmare.

4.4 Datainsamlingsmetod

Vid en semistrukturerad intervju behandlas frågor som intervjuaren har färdigställt innan intervjun, dock är intervjuaren flexibel vad gäller ämnenas ordningsföljd samt låter den intervjuade utveckla sina idéer och tala fritt om ämnena som intervjuaren tar upp.⁵³

En telefonintervju gjordes med verksamhetschefen på Rantajärvi AB, Sven Kostenius. Den intervjuade fick tillgång till frågorna före intervjun för att kunna förbereda sina svar. Intervjun inleddes med allmänna frågor om Kostenius befattning i företaget. Övriga frågor var utvecklade från forskningsfrågor samt aktuella modeller. Under hela intervjun gavs det utrymme för den intervjuade att tala fritt utifrån egna tankar och värderingar.

4.5 Metodproblem

Att säkra validitet och reliabilitet i sitt arbete är kritiskt för varje forskare. Validitet betecknar i vilken utsträckning metoderna som använts för att erhålla data anses vara lämpliga och tillförlitliga medan reliabilitet handlar om att metoderna som använts ej påverkar resultatet.⁵⁴

Genom att använda vetenskaplig litteratur och tidsskrifter minimeras risken att använda otillförlitliga källor. Fallstudieföretaget valdes ut noga för att överensstämma med uppsatsens syfte. Den intervjuade fick tillgång till frågorna i förväg och fick möjlighet att förbereda sina svar. Hela intervjun spelades in efter godkännande från den intervjuade för att ge en permanent och fullständig dokumentation.

⁵³ Denscombe. *Forskningshandboken*. s. 135

⁵⁴ Denscombe. *Forskningshandboken*. s. 283

5. Resultat

Detta kapitel innehåller resultatet av intervjun med föreståndaren för Rantajärvi AB, Sven Kostenius. Det som redovisas i kapitlet ligger sedan till grund för analysarbetet som presenterar i det efterföljande kapitlet.

Sven Kostenius är verksamhetsledare för Rantajärvi AB, sedan den 28 december 2006 officiellt. Hans huvudsysslor är att finslipa och vässa produkter, hålla i personalutbildning samt syssla med produktutveckling. I övrigt sysslar han med lite av varje i företaget.

Målgrupper.

Företaget har nyligen beslutat sig för att inrikta sin verksamhet mot företagsledningar, där de vill erbjuda team-building. Kostenius berättar att det är en ganska smal inriktning, men det är avsiktligt, eftersom personalen är liten och att anläggningarna är anpassade för mycket små grupper.

Dessa målgrupper är valda för att det är prisokänsliga och för företaget har möjlighet att planera in dessa kunder långt i förväg och på så vis noggrant förbereda för deras vistelse. Tidigare förknippades företaget med en camping och de hade många kunder som kom oanmälda. Detta var enligt Kostenius för olönsamt eftersom företaget inte har resurser för att alltid ha personal som står redo för denna sorts kunder.

I framtiden har företaget som vision att även rikta sig till nygifta med sällskap. Även dessa är små grupper och deras besök planeras in långt i förväg. Kostenius berättar att detta blir aktuellt när björnidet är färdigbyggt, en exklusivare stuga med alla tänkbara bekvämligheter. Även varglya och rävgryt är aktuellt att bygga, med tanken att bröllosparets gäster kan inkvarteras där.

Konkurrenter

Kostenius berättar att han anser att företaget egentligen inte har några direkta konkurrenter. Han menar att det finns väldigt få, men att Ishotellet i Jukkasjärvi närmast kan ses som en konkurrent. Han berättar vidare att det visserligen finns andra vildmarksanläggningar i området, men att de inte anses vara konkurrenter.

Ishotellets främsta tillgångar anser Kostenius vara att de har stora resurser och närheten till ett stort flygfält. Han berättar dock att det går att ta sig till Rantajärvi och Naarajärvi med helikopter och eftersom deras kunder inte är särskilt priskänsliga så kommer de att använda sig av sjöflygplan och helikopter mycket i framtiden.

Kostenius berättar vidare att han inte ser några nya utomstående hot inom de närmsta åren, inte med den inriktningen som företaget nu mera har. Det är upp till företaget att ge kunderna en sådan upplevelse att de berättar för sina kompisar och i sina nätverk att det är dit man skall fara. Det största hotet är alltså enligt honom om företaget inte är tillräckligt bra.

Konkurrensfördelar

Företaget ser sina erfarenheter som deras främsta konkurrensfördel. De har erfarenhet att arrangera och hålla igång grupper under primitiva förhållanden. Han berättar vidare att tystnaden och vildmarken även det är en del av deras konkurrensfördelar. Det är det de ska slå mynt av.

De använder dessa fördelar genom att inte behöva vara med på stora annonser, kataloger och webbsidor, utan att de går direkt på kunderna som de vill attrahera. Kostenius berättar att alla större företag har ledningsgrupper som någon gång då och då måste vara på team-buildning eller prata affärer i friare förhållanden. Därför går de direkt på företagen. De drar fördel genom att förmedla den genuina vildmarken direkt till gästerna. De tar alltså direkt kontakt med de företag som de vill ha som kunder.

Upplevelserummet

Företaget förädlar vildmarken genom att göra den funktionell, de utnyttjar det primitiva och gör det så att det är snyggt och fungerar. De har en marknadsplan som de följer för att utveckla den fysiska omgivningen för bland annat björnidet.

De som utmärker de målgrupper de valt att vända sig till är att de inte är priskänsliga utan det som är viktigast för dessa gäster är att allt runt omkring fungerar. Gästerna är generellt sett i mycket stor utsträckning i kontakt med personalen, Kostenius berättar att han har haft problem med detta de senaste månaderna eftersom personalen inte riktigt insett att de producerar produkten samtidigt som de levererar den. Eftersom det är personalen som producerar produkten så är de mycket intim kontakt med kunden.

Den fysiska omgivningen har den inverkan på gästerna att de blir nöjda och lugna. I Naarajärvi, berättar Kostenius, beskriver gästerna "hur de får kontakt med sina rötter". Det är därför som det är mycket viktigt för företaget att inte förstöra vildmarken med alltför mycket moderniteter, som mobiltelefoner till exempel. Gästerna känner sig enligt Kostenius tillfreds med tillvaron, i synnerhet då de slipper frysa och får mat då de är hungriga, så de slipper bli gnälliga. När allt runt omkring fungerar så påverkar det gästerna positivt.

Ändringar i gästernas önsknings hanteras så att företaget gör allt de kan för att tillfredställa deras önsknings direkt på plats. Det gäller alltså för företaget att vara flexibel. Kostenius hoppas att det kan göras i vad som anses vara i mycket stor utsträckning.

Bild av företaget.

Kostenius berättar att de vill förmedla den genuina känslan till kunderna. De vill förmedla att företaget är ärliga och att de är sig själva, han berättar vidare att detta kräver att personalen att de är just naturliga och serviceinriktade. Han påpekar dock att de inte får vara fjäskiga utan förtroendeingivande så att gästerna upplever att det är fantastiskt vad det går att ordna.

Kostenius berättar att det är en känslig fråga hur detta skall förmedlas, han ger ett exempel på att någon som går omkring och berättar hur ärlig han är, oftast inte alls är det. Då får det motsatt effekt. Han säger att det gäller för företaget att med deras uppträdande förmedla att de menar vad de säger. Med de kunder som inte besökt företaget ännu, säger Kostenius att det är lite knepigare. Han vet inte riktigt hur de skall göra detta. Det han vill göra är att ha lite åskådningsmaterial till hands när företaget kontaktar potentiella kunder. Lite bilder, referenser och liknande. Han berättar vidare att det bästa är att få dit gästerna och sedan göra dem så nöjda att de i sin tur berättar för andra hur bra det var där samt att få möjligheten att använda dem som referens.

Att få kunden att uppleva rätt bild av företaget är en annan sak som Kostenius finner knepig, han menar att man inte kan säga till kunden att nu skall du tycka så här. Det företaget gör med sina gäster är att trycka en broschyr till sina gäster som är unik för varje grupp. Broschyren innehåller kort på gästerna vistelse. Genom att göra detta, menar Kostenius att kunderna får

det svårare att kasta bort denna, utan istället så sparar de den och visar för sina vänner och bekanta. Till blivande gäster förmedlas bilden genom byggandet av användbara kontakter och hemsidan. Även referenser hjälper här. Kostenius berättat att exempelvis Markus Fagervall är inbjuden till Naarajärvi i sommar och att bilder från detta skall användas i marknadsföring. Han menar att det är proffsiga hemsidor, bilder och referenser som är de viktigaste att använda sig av.

Gästerna uppfattning

Kostenius berättar att det är själva försäljningen som används för att påverka kundernas uppfattning om vistelsen innan besöket. Att trycka på att det är genuin vildmark och att kunderna inte behöver frysa, även att påpeka att företaget skall ta hand om dem så att de inte behöver frysa. Han berättar vidare att de informerar potentiella gäster om vad som erbjuds under vistelsen, men utan att skapa förväntningar som det är svårt att nå upp till. Det gäller alltså att övertyga gästerna att det är dit de ska.

Medan gästerna är där är det att se till att det fungerar. Det skall finnas vatten i bastun och alltid var upplyst om det är mörkt ute, sådana saker måste fungera berättar han. En sådan sak som att det finns en kall öl i bastun påverkar även gästernas uppfattning. Kostenius menar att den anledningen att deras gäster är så prisokänsliga, ger företaget den möjligheten och att de även kan tjäna på det. Kostenius påpekar även att en känd gäst, Stig Strand, berättade för honom att deras anläggning hade allt som andra anläggningar har. Han berättar vidare att alla kunder som varit hos dem alltid har fått något mer än vad de förväntat sig. Det är det som företaget försöker leva upp till.

Företaget jobbar med att försöka att inte ge blivande gäster för orealistiska förväntningar, de lovar exempelvis inget om något väder utan berättar i stället att de klarar av att ta emot gäster oavsett väder. Kostenius berättar att de inte skryter om företaget i förväg utan låter kunderna upptäcka det själva.

Gästernas uppfattning om företaget mäts genom direktkontakt, Kostenius berättar att eftersom personalen är i så stor utsträckning i kontakt med kunderna så berättar kunderna direkt hur nöjda de varit med vistelsen. De frågar dock alltid gästerna om det är något som de skulle vilja att företaget förbättrade. Denna direkta utvärdering fungerar bra, dock tänker sig Kostenius att det i framtiden kan arbetas fram något skrivet formulär som gästerna kan svara på några dagar efter sin vistelse, men något sådant finns som sagt inte idag.

Det finns ingen framarbetad plan för hur missnöjda gäster skall hanteras eftersom det enligt Kostenius inte funnits någon missnöjd gäst. Han påpekar att om det skulle uppstå så skall företaget direkt göra allt för att tillfredställa gästen. Det menar han är fördelen med den så personliga kontakten som företaget jobbar med. Eftersom personalen arbetar så nära gästerna så uppstår det sådan närhet att personalen direkt märker ifall gästerna upplever att något är fel och då kan personalen direkt få chans att åtgärda problemet.

Kostenius fortsätter och berättar att det finns sådan oerhörd styrka i den produkt som företaget erbjuder, han jämför med exempelvis bussbolag som anordnar resor där kunderna vill ha det så billigt som möjligt. Det ger sådan minimal vinst, oftast förlust. Ju nöjdare Rantajärvi AB:s kunder är desto mer kan de ta betalt. De kan då även debitera för sådant som egentligen inte var förbestämt, som till exempel om det kommer skotrar förbi och gästerna får prova. Han menar att det är sådant som gör kunderna extra nöjda.

6. Analys

I detta kapitel analyseras de resultat som presenteras i föregående kapitel. Det kommer senare att ligga till grund för de slutsatser som presenteras i kapitel 7.

6.1 Vad påverkar enligt företag kunders uppfattning om turistföretag?

I positioneringsstrategimodellen presenteras tre steg ett företag skall genomgå för att positionera sig. Välja målgrupp, välja konkurrentgrupp samt definiera konkurrensfördelar. Rantajärvi AB har, i enlighet med modellen⁵⁵ nyligen beslutat sig för att inrikta sig på företagsledningar som sin målgrupp. De har även i framtiden planer på att även rikta sig till nygifta, ytterligare en målgrupp. I modellen beskrivs att efterforskningar har visat att vägen till framgång är att fokusera firmans begränsade resurser på en liten grupp kunder som vars behov firman effektivt kan möta. Kostenius berättar att Rantajärvi AB är medvetna om att det är en smal inriktning, men den är avsiktlig. Anledningen till att företaget valt dessa målgrupper är att de är prisokänsliga och planerar sina köp långt i förväg.

Enligt modellens andra steg skall företaget välja konkurrentgrupp.⁵⁶ Rantajärvi AB har, med den inriktning de har idag, enligt Kostenius inga direkta konkurrenter. Att välja konkurrentgrupp kräver en noggrann analys och urvalet bör enligt modellen ske med sökarljuset på konkurrenternas relativa styrkor och svagheter. Kostenius ser eventuellt Ishotellet i Jukkasjärvi som en konkurrent och de har identifierat Ishotellets styrkor som stora resurser och närhet till flygfält.

Själva Ishotellet har dock begränsad säsong av naturliga orsaker, de hade under säsongen 2006/2007 endast öppet mellan december och april.⁵⁷ Dock finns där även sommaraktiviteter samt tre vildmarkscamper, liknande den i Naarajärvi, som har öppet året runt. Det är svårt att förstå varför ej Rantajärvi AB ser Ishotellet och dess verksamhet som någon direkt konkurrent då deras verksamheter rörande Vildmarkscamper är liknande. Vid en sökning på Eurotourism finns det 28 anläggningar i Norrbotten som erbjuder konferenser av olika slag och vid en sökning på jakt & fiske finns 27, förutom Rantajärvi AB.⁵⁸

I enlighet med modellen har Rantajärvi AB även definierat sina konkurrensfördelar⁵⁹, såsom erfarenhet och den fysiska omgivningen. Modellen trycker på att de konkurrensfördelar som bör användas är de som är särskiljande för företaget samt svåra för konkurrenterna att kopiera. Konkurrensfördelarna måste alltid baseras på något av värde för kunderna och det skall även vara hållbart. Kostenius menar att Rantajärvi AB gör detta genom att erbjuda den attraktiva vildmarken till kunderna.

Vid besök på hemsidor tillhörande de olika anläggningar i Norrbotten som presenteras på Eurotourism finner man snart att flertalet av dem använder naturen som konkurrensfördel. Naturen kring anläggningar är sannerligen svår för konkurrenterna att kopiera, dock finner jag det svårt att se på naturen som en "tydligt särskiljande kompetens" för företag. Erfarenhet är däremot något som är svårt för konkurrenter att kopiera.

⁵⁵ Se avsnitt 2.1.1

⁵⁶ Se avsnitt 2.1.2

⁵⁷ www.icehotel.com

⁵⁸ www.eurotourism.com

⁵⁹ Se avsnitt 2.1.3

Upplevelserummet kan användas för att positionera och differentiera företaget gentemot konkurrenterna⁶⁰. I modellen beskrivs även att faktorer som personal, miljö och andra gäster påverkar gästerna. Rantajärvi AB tar tillvara på sin omgivning genom att de förädlar den, men utan att förlora vildmarkskänslan berättar Kostenius. De använder sina erfarenheter för att skapa en omgivning som är snygg och funktionell, allt utifrån en framarbetad marknadsplan. Kostenius menar att kunderna känner sig lugna och tillfreds av omgivningen. Han berättar att han som verksamhetschef har haft svårt att få sin personal att förstå att de levererar sin produkt samtidigt som den produceras. Det har upplevt som ett problem eftersom personalen oftast umgås med gästerna i stor utsträckning.

Upplevelserummet kan hjälpa till att stimulera och skapa den känslan som företaget vill förmedla till sina kunder och på så vis öka kundtillfredsställelsen. Rantajärvi AB tar enligt Kostenius tillvara på alla dessa detaljer vid, särskilt miljön kring Vildmarkscampen, vid kontakt med nya potentiella kunder. Företaget försöker alltid hantera gästernas önskemål med att försöka uppfylla dem, och gärna över förväntan, berättar Kostenius. Det händer ibland att företaget har olika grupper med gäster på besök samtidigt.

Grönros skriver att image är ett sätt att kommunicera förväntningar, image tillsammans med marknadsföringskampanjer och gästernas eventuella tidigare erfarenheter skapar förväntningar⁶¹. Rantajärvi AB försöker främst påverka sina gästers uppfattning genom deras hemsida och referenser, gärna från kända personer, berättar Kostenius. Vidare berättar han att det är själva försäljningen som används för att påverka kundernas uppfattning om vistelsen innan besöket. Han påpekar att det är knepigt att få gästerna att bilda ”rätt” uppfattning av företaget. Kostenius berättar vidare att de informerar potentiella gäster om vad som erbjuds under vistelsen, men utan att skapa förväntningar som det är svårt att nå upp till. Det gäller alltså att övertyga gästerna att det är dit de ska.

6.2 Vad påverkar enligt företag kunders belåtenhet med turistföretag?

Som nämns i gap-modellen⁶² kan gästen uppleva skillnaden mellan dennes förväntningar och upplevt resultat som ett gap. Målet måste därför vara att använda marknadsföringsaktiviteterna för att skapa realistiska förväntningar hos kunderna annars kommer missnöje att bli resultatet, oavsett hur bra företaget känner att produkten är. Rantajärvi AB jobbar för att inte ge gästerna för orealistiska förväntningar, bland annat beskriver Kostenius att de exempelvis inte lovar något om vädret utan istället förmedlar att de klarar av att ta emot gäster oavsett vilket vädret blir.

Om dessa gap inte elimineras genom planering och styrning av verksamheten, finns hela tiden risk att den upplevda kvalitén kommer att bli dålig eller i varje fall sämre än avsett. Rantajärvi AB jobbar med detta genom att under tiden gästerna är på plats främst se till att allt fungera, att det finns vatten och handdukar i bastun exempelvis. Kostenius menar att de kunderna som företaget har som sin målgrupp möjliggör att de kan erbjuda kunderna ”det lilla extra” utan att behöva bekymra sig över att gå med minusresultat.

Rantajärvi AB har hittills inte haft någon missnöjd kund berättar Kostenius. Kunderna får chansen att direkt utvärdera sin vistelse tillsammans med personalen på plats. Kostenius menar att det är den intimitet som personalen har tillsammans med gästerna som möjliggör

⁶⁰ Se avsnitt 2.2

⁶¹ Se avsnitt 2.3

⁶² Se avsnitt 2.4.1

detta, personalen umgås så nära med gästerna att de ibland ser att gästen saknar något och kan på så vis genast rätta till det. Av denna anledning har inte företaget någon utvecklad plan för hur missnöjda kunder skall hanteras, Kostenius berättar dock att företaget skulle göra allt de kan för att reda ut missnöjet och få gästen tillfredsställd igen.

I gap-modellen beskrivs att skillnader mellan servicen som faktiskt erbjuds och vad som är kommunicerat om service till kunderna kan upplevas som ett gap. Kostenius beskrev att han haft problem med att personalen inte insett att de producerar och levererar produkten samtidigt. Även modellen om upplevelserummet påvisar att anställdas reaktioner påverkar kundens beteende.⁶³ Personalproblem leder ofta till missnöjda kunder. Kostenius torde således upptäckt problemet med personalen i tid och därmed undvikit att kunder blivit missnöjda till följd av problemet.

Som beskrivet i avsnittet om image⁶⁴ tyder forskning inom turism på att då en destination inte på något tydligt sätt särskiljer sig från andra liknande destinationer minskar sannolikheten att den innebär någon potentiell valmöjlighet för kunden. Rantajärvi AB vill förmedla bilden av den genuina känslan till gästerna. Även att företaget står för ärlighet och naturlighet. Kostenius påpekar att det även kräver att personalen uppträder på sådant vis. Rantajärvi AB jobbar även med att inte upplevas fjäskiga utav gästerna, utan förtroendeingivande.

Sjunde fasen i Mossbergs image relations och modifieringsfaser består av att gästen gör en ny omvärdering av bilder "images" baserad på erfarenhet. Rantajärvi AB jobbar med att inte skryta, utan att låta gästerna bilda sig sin egen bild efter sitt besök. Kostenius berättar att det gäller för företaget att med deras uppträdande förmedla att de menar vad de säger. Ett annat sätt som Rantajärvi AB använder sig av för att påverka gästernas belåtenhet är att alltid skicka med gästerna en broschyr hem, specialtryckt enbart för dem. Genom att göra detta, berättar Kostenius, så behåller gästerna broschyren länge. Han menar att eftersom det är bilder med på gästernas besök i den, så görs det svårare för gästerna att kasta bort denna. Istället vill gästerna visa den för vänner och bekanta. Vilket beskrivs av Swartbrooke & Horner⁶⁵. De anser att kundens belåtenhet leder till mun mot mun rekommendationer av produkten till vänner och släkt.

Rantajärvi AB jobbar mycket med att få tillåtelse att använda sina belåtna gäster som referenser till nya gäster. Till sommaren har företaget bjudit in Markus Fagervall till Vildmarkscampen, med syftet att använda honom som referens i framtiden. Gunn beskriver att företag kan påverka sin image genom strategisk promotion. Att använda en av landets mest välkända tornedalingar som referens kan anses vara avsiktlig, planerad och övervägd promotion.

⁶³ Se figur 2

⁶⁴ Se avsnitt 2.3

⁶⁵ Se avsnitt 2.4.2

7. Slutsats

Detta kapitel innehåller de slutsatser som dragits utifrån teoriöversikten samt analysdelen.

Syftet med denna uppsats är att återge kopplingen mellan kunders uppfattning om företags tjänst och kunders belåtenhet efter användandet av tjänst med företags positioneringsstrategi.

7.1 Vad påverkar kunders uppfattning om turistföretag?

Det som jag sett att Rantajärvi AB främst anser påverkar kunden innan ett besök är företags goda referenser samt deras hemsida. Utvecklandet av detta anser jag har sin grund i den positioneringsstrategi som företaget utvecklar. Saknar företag en väl utvecklad positioneringsstrategi, saknar de helt enkelt sin kompass vid navigeringen mot framtiden. Företag riskerar att missa konkurrensfördelar som med fördel kunnat användas i marknadsföring för att påverka kunder och särskilja sig gentemot konkurrenter. Att använda sig av referenser är tillsynes bra och effektivt, dock är det viktigt att referensen har ett gott rykte, annars kan det ha negativ effekt.

Positioneringsstrategin ligger sedan till grund för företags position på marknaden, positionen avspeglar sig sedan i kundens medvetande såsom image. Att ej försöka påverka kundens bild av ett företag anser jag vara riskfyllt, det ger konkurrenter och media chansen att påverka kunden istället. I likhet med Rantajärvi AB anser jag att det är viktigt att inte försöka fjäska för kunderna, utan att arbeta med att framställa sig som och vara förtroendeingivande. Särskilt för ett företag som främst använder sig av referenser i sin marknadsföring.

Slutsatsen som kan dras om Rantajärvi AB är att de har en utvecklad positioneringsstrategi, de saknar dock fullständig insikt om konkurrenterna och riskerar därigenom att inte särskilja sina absolut främsta konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

Efter att studerat modeller och analyserat insamlad data anser jag att kunders uppfattning påverkas av hur företag framställer sig i olika sammanhang. Dels hur de framhäver sig gentemot konkurrenter samt hur de framhäver deras egna främsta konkurrensfördelar och inte minst hur de behandlar kunder vid första kontakt med företag, oavsett om det är på kundens eller företagets initiativ. Eftersom det oftast går att påverka kundens uppfattning om företag, är det otroligt viktigt att ett företag alltid aktivt jobbar med att framhäva sina bästa egenskaper. Finns det inget konkret som kan påverka varför kunden skall välja just det företaget framför andra, riskerar företaget att bli bortvalt av orsaker som pris och fysiskt avstånd.

7.2 Vad påverkar kundens belåtenhet med turistföretag.

En skillnad mellan vad kunden förväntat sig och vad den upplevt påverkar kundens belåtenhet, antingen positivt eller negativt. En hög förväntning och en dålig upplevelse anser jag ge en mycket låg belåtenhet, medan en låg förväntning och en bra upplevelse ger en mycket god belåtenhet. Det får anses oomtvistligt att ett företags image påverkar kundens belåtenhet med ett turistföretag. Det är mycket otroligt att ett företag, vars image baseras på ständigt solsken, kommer ha belåtna kunder då det regnat under hela dennes vistelse.

Det får anses viktigt att företag aktivt jobbar med att eliminera gapen mellan kundens uppfattning och belåtenhet för att undvika obelåtna kunder. Kunderna kommer efter sin vistelse att omvärdera sin bild av företaget, det får därav anses viktigt att företaget försöker överträffa förväntningar hos kunder för att få så många goda referenser som möjligt.

Rantajärvi AB anser att det som påverkar företagets kunder mest är att allt finns tillhands när kunderna önskar det. Jag anser, liksom Rantajärvi AB, att det är ett måste för ett företag att alltid arbeta för att överträffa förväntningar hos kunden och på så vis skapa belåtenhet. Kunderna berättar alltid om sin vistelse för vänner och bekanta, och eftersom trovärdigheten av sådan marknadsföring får anses vara högre än om företaget berättat om sig själva, är det viktigt att skapa belåtna kunder.

Slutsatsen är att företag anser att funktionaliteten under kundernas vistelse tillsammans med kundens uppfattning är det som påverkar kunden i störst utsträckning. Även andra kunder och personal påverkar. Missnöjd personal gör oftast inget bra jobb och det kommer att avspeglats på kundens belåtenhet. Att vara förberedd får också lov att anses vara viktigt, att företag kan ta vara på sina kunder oavsett väder och andra förutsägbara faktorer.

Sammanfattningsvis vill jag påstå att det absolut finns en röd tråd mellan kundens uppfattning, belåtenhet och företags positioneringsstrategier. Företag får inte vara rädda att anpassa sina positioneringsstrategier om de upptäcker att kundernas behov eller företagets förutsättningar förändras. Om kunderna finner andra kännetecken för företaget mer särskiljande än de som företagsledningen funnit kan det vara idé att ändra sin positioneringsstrategi för att framhäva dessa.

7.3 Rekommendationer till fallstudieföretaget

Då Rantajärvi AB är medvetna om att kunderna många gånger skaffar sin första kontakt med företaget eller söker mer information om företaget genom hemsidan, kan det vara bra att hålla den uppdaterad. Eventuellt skriva in referenser samt lägga in fler bilder från Vildmarks-campen för att framhäva det som företaget ser som sin främsta konkurrensfördel, naturen.

Jag skulle även vilja rekommendera företaget att se över sina potentiella konkurrenter för att bättre kunna särskilja sitt företag gentemot dessa. Även fast Rantajärvi AB inte ser några direkta konkurrenter så finns det nog företag med liknande erbjudanden. Även detta går att framhäva bättre på hemsidan.

Att låta kunderna göra en skriftlig utvärdering efter sitt besök anser jag också vara en bra idé, många kan ibland tycka att det är svårt att ge kritik direkt till personalen. Det ger även kunderna tid att fundera och reflektera över sitt besök i lugn och ro.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Området är mycket intressant och det finns mycket material att tillgå. Det hade varit intressant att undersöka kunders syn på det vad som främst påverkar dem och jämföra med företags syn på vad som främst påverkar kunder. Även undersöka kundernas uppfattning och belåtenhet efter besök samt om det skiljer sig och orsakerna till detta.

Ett annat intressant område kan vara att undersöka kopplingar mellan kunders uppfattning och belåtenhet samt hur detta påverkar positioneringsstrategier inom andra branscher.

8. Källförteckning

Intervju

070513 Telefonintervju med Sven Kostenius

Litteratur

Brooksbank, R., (1994). *The anatomy of Marketing Positioning Strategy*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 12 No. 4, pp. 10-14.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Gill, J., & Ibrahim, E., (2005). *A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions*. Marketing Intelligence & Planning Vol. 23 No. 2, pp. 172-188.

Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Göteborg: Liber Ekonomi.

Guerguiev, S., & Hansen, J. (1996). *De 10 viktigaste positioneringsprinciperna*. Göteborg: Jerlov & Company.

Jayawardena, C. (2002). *Mastering Caribbean tourism*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 14 No. 2, pp. 88-93.

Kalafatis, P., Tsogas, M., & Blankson, C. (2000) *Positioning strategies in business markets*. Journal of business & Industrial marketing, Vol. 15 No 6, pp. 416-437.

Kotler, P. (1999). *Kotlers marknadsföring*. Malmö: Liber Ekonomi.

Morin, T. (2006). *Defining your market position*. Graphic Arts Monthly, Vol. 78 No. 10, p8.

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

Swartbrooke, J. & Horner, S. (1999). *Consumer behaviour in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *The new positioning*. New York: McGraw-Hill.

Vass, K., (2006). *Choosing the strategy that's right for your marketing*. Textile World; Jul/Aug2006, Vol. 156 Issue 4, p22-23.

Internetkällor

Eurotourism. (2007). Retrieved May 21th, from www.eurotourism.com/se/.

Hulth, M., Gerremo, H., & Isacson, L. (2007). *Upplevelser kan inte flytta*. Retrieved May 10th, 2007 from www.svenskturism.se.

Icehotel. (2007). *Tips för din bokning*. Retrieved May 21th, 2007 from www.icehotel.com.

Nutek.(2007).*Fakta om svensk turism 2007*. Retrieved May 9, 2007 from www.nutek.se

Bilaga 1 - Intervjuguide

Vilken befattning har du i företaget?
Hur länge har du haft den?
Vilka är dina huvudsysslor i företaget?

Välja målgrupp

Vilken/Vilka målgrupper riktar ni er till?
Varför har ni valt dessa?
Vilka andra målgrupper planerar ni att söka er till?

Välja konkurrentgrupp

Vilka anser ni er vara era konkurrenter?
Vad anser ni vara era största konkurrenters främsta tillgångar?
Ser ni några nya hot inom det närmsta året?

Definiera konkurrenskraftiga fördelar

Vad anser ni vara era främsta konkurrensfördelar?
Varför?
Hur drar ni fördel av dessa?
Hur förmedlar ni detta till gästerna?

Användandet av upplevelserummet

Hur arbetar ni med den fysiska omgivningen?
Vilka strategier har ni för detta?
Vad utmärker de målgrupper ni valt att rikta er till?
I hur stor utsträckning är gästerna i kontakt med personalen?
Hur påverkar den fysiska omgivningen gästernas beteende?
Hur hanterar ni ändringar i gästernas önsksningar?

Bild av företaget

Vilken bild av företaget vill ni förmedla till era gäster?
Hur förmedlar ni den?
Hur säkrar ni att det ni förmedlar uppfattas "rätt"?
Kontrolleras detta? Hur?

Kunders uppfattning

Vad gör ni för att påverka gästernas uppfattning om vistelsen *innan* besök?
Vad gör ni för att påverka gästernas uppfattning om vistelsen *under* besök?
Hur arbetar ni för att inte ge gästerna en orealistisk uppfattning innan besöket?
Hur mäts kundens uppfattning om företaget och vistelsen?

Belåtenhet

Vad gör ni för att påverka kundens belåtenhet?
Hur mäts kundens belåtenhet?
Hur hanteras eventuellt missnöje från kunden?