

Ur Marknadsföring, Vetenskap och praktik.
Per Frankelivs m fl.
Studentlitteratur (2015)

Berättelsen här visar också på betydelsen av att som företagsledare anlita rätt konsulter och själv eller via konsulterna låta sig inspireras av bra idéer. Medan Normann var tänkaren, var Carlzon den som genomförde idéerna i praktiken med bravur. Møller får väl sägas vara den viktiga katalysatorn för processen medan Carlzons medförfattare Tomas Lagerström var viktig för att göra fallet SAS berömt.

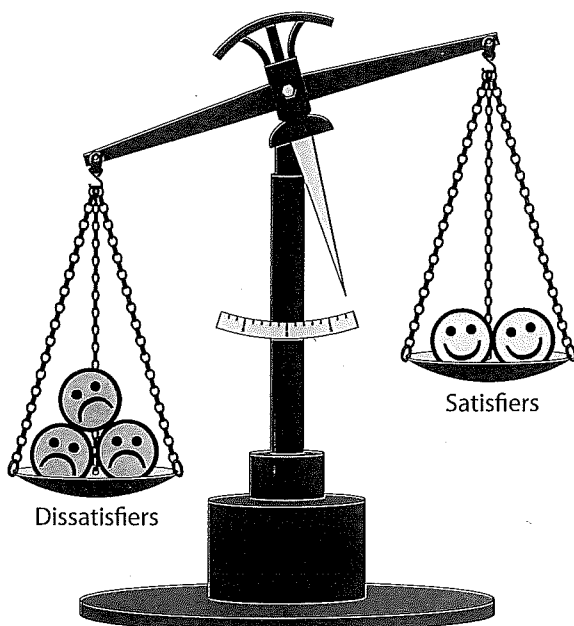
Teorier om plus- och minusfaktorer

HERZBERGS TEORI

Kundnöjdhet och kundklagomål är nära kopplat till psykologiska faktorer hos kunden. Inte minst är motivationsfaktorer av central betydelse. För en marknadsförare är Frederick Herzbergs teori intressant.⁶ Herzberg skilde mellan två faktorer: "dissatisfiers" (faktorer som ger otillfredsställande känslor) respektive "satisfiers" (faktorer som ger tillfredsställande känslor). Kunniga marknadsförare har kompletterat teorin och hävdar att frånvaron av dissatisfiers inte är tillräckligt för att motivera någon till att köpa en produkt eller tjänst. En satisfier måste alltid vara med i bilden för att köpbeslut ska äga rum.⁷

Om ett vindkraftverk för villaägare inte inkluderar montering är detta en dissatisfier, men för att köp ska ske måste kunden också gilla något positivt med vindkraftverket, exempelvis att det är tillförlitligt enligt oberoende tester. Kunden kan alltså lägga samman alla faktorer för att sedan se om kategorin satisfiers överväger eller om det är som i figur 14.1, vilket då inte leder till något köp. Det bör betonas att vi här talar om kundens upplevda bild av saker och ting, och den bilden byggs även upp av kundens information om konkurrenters erbjudanden. Det bör också betonas att dissatisfiers och satisfiers kan uppdagas såväl före som efter eller under köpet.

Herzberg var inte marknadsförare, men det finns marknadsförare som har varit inne på liknande tankar. Exempelvis finns en parallell till Kent Monroes bok om prissättning.⁸ Han definierar "customer-perceived



Figur 14.1 Herzbergs teori. I denna modell illustreras varje faktor som antingen negativ eller positiv, men lika stor. I praktiken kan vissa faktorer väga tyngre än andra. Fritt tolkat baserat på F. Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins).

PRAKTIK

I KÖERNA PÅ ICA SKADAS VARUMÄRKET

På Kungsholmen i Stockholm finns en ICA-butik. Butikens läge och sortiment är bra – där kan man hitta varor som svårigen hittas i vanliga butiker. Priserna är höga och lönsamheten är god. Men kunderna har också höga förväntningar på service. Ett klassiskt exempel är köer till kassorna. Om köerna börjar växa till och endast en eller två kassor är öppna (medan personalen gör annat i butiken än att bemanna de övriga kassorna) blir kunderna irriterade. Ännu mer irriterade blir de om kassören struntar i att ringa efter någon för att öppna fler kassor eller väntar för länge med att ringa. En dag frågade en kund kassören varför de inte öppnade fler kassor direkt när köerna började växa till. Först svarade inte kassören alls, men när kunden ställde frågan ännu en gång svarade kassören irriterat "Vad är problemet?"

Så här kommenterades episoden ovan av Tony Holmberg, Chef Affärsområden, ICA Sverige:

ICA-butikerna ägs och drivs av egna handlare som själva bestämmer över bemanning och utformning av butikerna. De flesta handlare är engagerade i att möta kunderna och att hålla ner kötiderna eftersom det är ett känt faktum att långa köer påverkar kundnöjdheten negativt. Men i mindre butiker med ojämn kundtillströmning kan det vara svårt att bemanna rätt vid alla tillfällen. Ett positivt kundbemötande har också stor effekt på kundnöjdheten, och generellt sett är ICA-butikerna väldigt bra på service, men kan alltid bli bättre i att uppfylla våra kunders förväntan. Inom ICA Sverige bedriver vi gemensamma projekt och utbildningar för att hjälpa butikerna att minska köerna, med både teknisk utveckling, stöd för rätt bemanning och ett trevligt personligt bemötande.⁹

value" och talar i termer av "perceived benefits" som kunden jämför med "perceived sacrifice". Det sistnämnda kan handla om mycket mer än det formella priset som betalas, exempelvis de kostnader kunden upplever för sådant som en tidsödande procedur för att beställa/köpa produkten, anskaffningskostnader, transporter, installationsstrul, hantering, reparation och underhåll och förstås dålig prestanda. Låt oss skildra en episod i en svensk livsmedelsaffär – se praktikrutan.

Fallet ICA illustrerar två brister, nämligen långa köer och bristfälligt kundbemötande. Olika personer värderar sin tid olika. Medan den ena letar efter tidsfördriv kan den andra ha ett pressat minutschema och värderar alltså varje minut. För att göra den sista gruppen nöjd måste företag inse att väntetider och strul kan uppfattas mycket negativt. I fallet ICA verkade inte kassören ens förstå att flera minuter i en kö är ett problem.

INSPEL FRÅN ZEITHAML, LOVELOCK OCH GRÖNROOS

Tjänsteforskaren Valarie A. Zeithaml var också inne på liknande tankenbanor när hon 1988 skrev att upplevt värde är konsumenternas samlade bedömning av nyttan av en produkt baserad på en uppfattning om vad som tas emot och vad som ges i relationen.¹⁰