


Kundrekommendationer vs Kundnöjdhet

– en studie som belyser
vad som driver kunders
butikskommendationer

*Docent Johan Anselmsson
Professor Ulf Johansson
Ekonomihögskolan Lunds universitet*



Forskningsrapport 2010:8,
Kundrekommendationer vs Kundnöjdhet
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Forskarna själva är ansvariga för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2010.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-08-1

Förord

I takt med att förtroendet för traditionella marknadsföringskanaler och media minskar framstår den personliga rekommendationen alltmer som den kanal som kunderna framförallt litar på. Även om detta är en utsaga som varit känd länge har det inte bedrivits särskilt mycket forskning inom området, inte minst när det gäller detaljhandeln. Den forskning som presenteras i denna rapport försöker ändra på detta genom att söka svar på frågan om vad det är detaljhandelsföretag gör som kan skapa kunder som pratar med andra konsumenter och även rekommenderar företaget till vänner, bekanta och andra. Vi hoppas att du som läser rapporten finner den som vi avsåg, nämligen baserad på en gedigen grund av vetenskaplig metod och baserad på den kunskap som finns – men också praktiskt relevant när det gäller att lyfta fram vad i detaljhandelns vardag som kan förändras för att skapa kunder som blir så nöjda att de rekommenderar butiken till andra.

Den forskning som ligger till grund för föreliggande rapport har finansierats med bidrag från Handelns Utvecklingsråd. Vi vill tacka Handelns Utvecklingsråd för dess stöd och ett speciellt tack går till Andreas Hedlund för hans engagemang i projektet.

Oktober 2010

Ulf Johansson

Johan Anselmsson

Johan Anselmsson (johan.anselmss@fek.lu.se, +46 70 996 76 80) är ekonomie doktor och docent i företagsekonomi och arbetar som lärare och forskare vid Ekonomihögskolan Lunds Universitet. Johan arbetar också som marknadsanalytiker och konsult och var en av de första som introducerade NPS i svenskt näringsliv. Bland annat har han jobbat med NPS och kundnöjdhet i Axfood koncernens samtliga livsmedelkedjor, Hemtex och Bauhaus.

Ulf Johansson (ulf.johansson@fek.lu.se, +46 70 222 73 74) är ekonomie doktor och professor i företagsekonomi (särskilt marknadsföring) och arbetar som lärare och forskare vid Ekonomihögskolan Lunds Universitet. Ulf har arbetat som konsult inom marknadsföring och ledarskap sedan 1996, bland annat med fokus på såväl lokal som global detaljhandel.

Sammanfattning

Intresset för kundrekommendationer har ökat inom forskning såväl som praktik de senaste åren. Orsakerna har tillskrivits sociala medier, ökat mediebrus samt försämrat förtroende för traditionell kommunikation. Detta är ett av de första försöken att systematisera vad i ett erbjudande som driver Word-Of-Mouth, WOM. Tidigare forskning har fokuserat på avsändarens karaktär och motiv, snarare än vad i det som företaget gör som driver WOM. Dessutom är det en av de första studierna kring WOM som uteslutande fokuserar på detaljhandel. Denna studie handlar dels om att undersöka sambandet mellan kundens vilja att rekommendera en butikskedja och butikskedjans tillväxt, vad det är i butikskedjans marknadsföring och erbjudande till kunden som får kunden att prata och rekommendera butiker och butikskedjor till vänner och bekanta.

Artikeln bygger på tre olika undersökningar på den svenska detaljhandelsmarknaden:

- En stor branschstudiestudie baserad på 24 detaljhandelskedjor i sju olika kategorier och tre års marknadsdata från en hushållspanel med 5 000 hushåll och enkätundersökning med 1 000 konsumenter som fått ange hur nöjda och hur villiga de är att rekommendera olika butiker, b) en explorativ undersökning på 200 konsumenter med helt fria svar där konsumenter fått prata om sina favoritbutiker och vad man skulle rekommendera och c) en mer standardiserad attitydmätning bland 300 konsumenter för att se vilka butiks-egenskaper som driver rekommendation respektive kundnöjdhet.

Resultaten från den första studien (a) visar att rekommendationsgrad är ett bättre mått på att förstå tillväxt i marknadsandelar än vad kundnöjdhet är. Dessutom visar resultaten att det inte finns något samband mellan kundnöjdhet och tillväxten bland 24 av Sveriges mest kända butikskedjor.

Resultaten från de två sista undersökningarna (b och c) visar att det i grova drag handlar om fem olika underliggande dimensioner eller faktorer som i olika utsträckning driver WOM. Det är i tur och ordning:

- Underhållning & kvalitet
- Priser och utbud för alla
- Atmosfär
- Personal
- Unikt & utvald

I litteratur som behandlar WOM och i enskilda fall brukar ofta *unikhet*, *begränsning* och *extremt/udda* lyftas fram, men i denna studie hamnade dessa saker sist. Däremot visade sig underhållningsvärde, något som lyfts fram i upplevelsesammanhang, vara en viktig källa till WOM. Dock handlar det inte om underhållning i bemärkelsen shower, clowner, installationer eller personal som gör underhållande upplevelser, snarare ligger upplevelsen

i ett roligt, spännande och intressant sortiment. Sortimentsbredd, kvaliteter samt pris eller en optimal kombination av kvaliteter och pris är det absolut vanligaste samtalsämnet. Service, unikheter, upplevelse och personlig relevans, är alltså betydelsefullt men långt mindre viktigt. Resultaten visar dock att personalen är en mer betydande drivkraft om det gäller kläder och tekniska produkter, men inte när det gäller inredningsdetaljer.

Artikeln avslutas med en lista på saker, så kallade *snackisar*, i butikskedjans marknadsföring som kan generera WOM i butik. Slutsatsen blir att de kedjor som fokuserar på tillväxt bör komplettera eventuellt kundnöjdhetsfokus med ett mer offensivt fokus på att förstå vad som driver rekommendation samt att kontrollera och stimulera personal samt konceptutveckling på ett sätt som genererar rekommendation och tillväxt. Likaså visar resultaten att kedjorna till skillnad från vad som ofta rekommenderas i litteraturen inte i första hand ska lyfta fram unika och extrema saker utan snarare ganska basala saker som prisvärdhet, sortimentskvalitet och sortimentsbredd för att driva WOM.

Vidare föreslår författarna att framtida forskning bör titta på vad som kommer fram i avsändarinitierad respektive mottagarinitierad konversation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Studiens bakgrund och problem	7
1.2 Studiens syfte	9
2. Tidigare forskning – vad vi vet och kan använda så här långt	10
2.1 Kundtillfredsställelse i allmänhet	10
2.2 Tillfredsställelse och butikskedjeupplevelsen	11
2.3 Vad det är som driver WOM och rekommendation	12
3. Metod	15
3.1 Sambandet mellan rykte (NPS) och tillväxt	15
3.2 Vad kunderna säger – spontansvar	16
3.3 Vad säger man – standardiserade svar	17
4. Resultat	19
4.1 Sambandet mellan rykte (NPS), kundnöjdhet (NKI) och tillväxt	19
4.2 Vad man säger – de spontana svaren	20
4.2.1 Deskriptiv statistik – vilka butiker pratar man om	20
4.2.2 Vad man säger	20
4.3 Vad säger man – standardiserade svar	24
4.3.1 Deskriptiv statistik	24
4.3.2 Hur egenskaperna hänger ihop och hur dessa driver rekommendation	25
4.3.3 Skillnader mellan olika branscher	28
5. Slutsatser	31
5.1 Slutsatser för handeln	31
5.2 Det kunskapsmässiga bidraget i sammanfattning	33
5.3 Studiens begränsningar	35
Referenser	36

Inledning



1.1 Studiens bakgrund och problem

Sedan början av åttiotalet har förståelsen och hanteringen av kundernas tillfredsställelse varit ett av de mest väsentliga strategiska verktygen för butikskedjors och andra organisationers försök till att uppnå finansiell framgång (Westbrook, 1981; Fornell & Johnson, 1996; Anderson et al., 2004; Fornell et al., 2006).

Ny forskning visar att kundtillfredsställelse som en mätning av framgång inte är relevant och avgörande i alla situationer. Tvärtom kan det vara vilseledande speciellt ifall ett företag siktar på tillväxt och lönsamhet (Reichheld, 2003; 2007). Enligt Reichheld visade butikskedjan K-Mart sin bästa prestation någonsin i *American Customer Satisfaction Index* (ASCI) samma år som de lämnade in sin konkursanmälan. Istället visar Reichhelds studier att WOM (Word-Of-Mouth) och viljan att rekommendera ett varumärke, en produkt eller service till en vän, kollega eller familjemedlem är en mer avgörande faktor bakom framgång vad beträffar tillväxt och lönsamhet. I mitten av 2000-talet beslöts i ett antal – för marknadsföringsforskning, -utbildning och -praktik – inflytelserika organisationer; WOMA, The Word-Of-Mouth Association, (2005) och MSI, Marketing Science Institute, (2006), att mer forskning och bevis kring förhållandet mellan WOM och ROI (Return On Investment) var ett av de viktigaste ämnena. Trots en del försök har ingen hittills lyckats varken styrka eller motbevisa Reichhelds ganska kontroversiella påståenden om rekommendationens stora betydelse och kundnöjdhetens blygsamma betydelse för tillväxt och finansiell framgång (Keiningham et al., 2008).

Förutom Reichhelds kontroversiella iakttagelser och påståenden har ekonomiska fördelar med WOM lyfts fram i ett antal vetenskapliga studier. Exempelvis fann Villanueva (2008) att kunders levnadstidsvärde (Customer life-time Value) var högre ifall kunden var rekryterad genom WOM än traditionell kommunikation. Det finns en rad forskare som stödjer ovanstående och visar att WOM är den mest effektiva metoden att påverka konsumentbeteende. Dinesh et al (2008) studerade avgörande faktorer av nätbutiker och återkommande köp. Det visade sig att WOM var den enskilt viktigaste faktorn i jämförelse med traditionell butiksprofils attribut som lätt att hitta, relativt pris, utbud och så vidare.

Reichheld föreslog ursprungligen att företag skulle göra en nuläges- och tillväxt-potentialsdiagnos genom ett enkelt index baserat på en endaste fråga – en kritik till kundnöjdhetsmätningarnas omfattande indexeringar, enkäter och analyser. Möjligen var detta att förenkla saken lite väl långt och han har också blivit kritiserad för denna förenkling (Grisaffe, 2007). Företag behöver inte bara veta vart de skall gå utan också varför de skall gå i en viss riktning samt förstå varför kunder rekommenderar företaget och varför gör de inte det.

Marknadsförare accepterar att WOM är ett kritiskt beteenderesultat av strategisk kunderfarenhetshantering. WOM i det perspektivet är en konsekvens baserat på kunders uppfattning och utvärdering av ett företags totala utbud (t.ex. utmärkt produktservice, värde för pengar, anseende etc.). Hantering och ledning till förträfflighet på de dimensionerna krävs för att generera positiv WOM från kunder och för att undvika negativ WOM. Således är det noterat från kritiken av Net Promoter Score (NPS) att det inte på något sätt är en anklagelse på värdet av förståelsen och försöket att hantera kunders WOM beteende! (Grisaffe, 2007; 37–38).

Säkert visar Reichhelds NPS något om företagets generella hälsa. Dock så kan inte ett enskilt värde tillförse all information som krävs för att guida den inriktade strategiska förbättringsplanen. (Grisaffe, 2007; 40).

Forskning om tillfredsställelse kring butikskedjor erbjuder just en sådan grad av information som Grisaffe (2007) efterlyser och har funnit ett antal allmänna dimensioner som verkar driva tillfredsställelse. Westbrook (1981) utvecklade den mest kända och använda skalan eller instrumentet för att identifiera dimensioner och källor för tillfredsställelse av butiker och butikskedjor. Genom att hantera dessa resurser eller källor till tillfredsställelse skulle en butikskedja förstå hur de skulle kunna göra sina kunder nöjda. Om det går att finna motsvarande för rekommendation, det vill säga källorna för kundrekommendationer, alltså de aspekter av butiksmarknadsföring (produkt, pris, plats, reklam och/eller personal) som driver rekommendationer och NPS, skulle företag få en bättre förståelse för hur man driver tillväxt och framgång, inte bara hur man håller takt med kundernas förväntningar.

Från en butikskedjas perspektiv handlar det om att hantera rekommendationer snarare än endast kundtillfredsställelse, vilket kan innebära ännu högre motivation för personal och handlande kunder, än ett mer defensivt kundnöjdhetsfokus (Reichheld, 2006). Som ett resultat kan förståelsen för källorna som driver WOM innehålla inslag som underlättar för butikskedjor att bevara styrkor i nuvarande koncept samt möjligheter att utveckla koncept och upplevelser som i så fall kan driva tillväxt och lönsamhet. Kanske kan sådana inslag vara i enlighet med Paynes (1995) ramverk – *entertaining and educating experiences*. Kanske är det som Dye (2000) konstaterar, att unika och synliga produkter och erbjudanden är mer buzz-värda än andra. Eller kanske är det traditionella kvalitets- och excellence synsättet i form av överlägsen prestation och kundupplevelse som avgör, det vill säga bra prestationer inom de egenskaper som redan idag fångats i vanliga frågeformulär som Westbrooks (1981).

Heskett et al (1997) ser just rekommendation och WOM som ett resultat av servicekvalité och tillfredsställelse på hög nivå och även som en viktig källa till lönsamhet och kunders levnadstidsvärde – inget är sagt om vad dessa rekommendationer kan innehålla eller om

det är specifika egenskaper i kvalitetsupplevelsen som genererar WOM. Det finns omfattande forskning och litteratur om VARFÖR folk pratar i förhållande till personliga motiv, men än finns ingen systematisk forskning om VAD som sägs under en konversation och vad i ett erbjudande som triggar rekommendationen. Frågan vi ställer oss är om det finns generella dimensioner i butikserbudandet som folk relaterar till? Måste butikskonceptet vara extremt, uppseendeväckande eller sticka ut rent visuellt för att driva WOM eller är det de enkla hygienfaktorerna relaterat till uppfattad värde som finns inom tillfredsställelsesforskning?

Det finns en del artiklar som understryker vikten av WOM för butikskedjor (Bolen, 1994; Murphy, 2007; Murphy, 2006; Srinivasan et al, 2002) men återigen få hänvisningar om hur man skapar ett buzz-värdigt butikserbudande. Den vanligaste faktorn diskuterad inom litteraturen som påverkar WOM är kundtillfredsställelse (Wangenheim & Bayón, 2007; Anderson, 1998; Swan & Oliver, 1989; Naylor, 1999). Studier visar konsistent positiv WOM som ett resultat av höga betyg på kundtillfredsställelse (Sudaraman et al., 1998; Swan & Oliver, 1989; Westbrook, 1987). Följaktligen är det klart att länken mellan tillfredsställelse och WOM existerar, men tillfredsställelse kan inte förklara WOM i sig och förmodligen driver inte alla tillfredsställelsesfaktorer WOM.

1.2 Studiens syfte

Reichheld har studerat 14 branscher och menar att WOM i 12 av 14 kategorier var den faktor som till mesta eller näst mesta delen drev tillväxt. Varken artiklarna av Reichheld eller andra artiklar som berör kopplingen mellan WOM och tillväxt finns det något sagt om detaljhandel. Den första och inledande frågeställningen handlar därför om att klargöra sambandet mellan rekommendation och tillväxt i detaljhandeln, det vill säga finns det ett mätbart och empiriskt samband? Hur starkt är det? Är det starkare än sambandet mellan kundnöjdhet och tillväxt?

Det följande och huvudsakliga syftet med den här studien är att identifiera kundvärdena och butiksegenskaperna i kunders utvärdering som får folk att prata om och rekommendera en butikskedja samt att engagera sig och anknyta till andra konsumenter i samma ämne. Sådan kunskap skulle kunna vara värdefullt för strategisk och taktisk butiksledning såväl som vid utvecklandet av nya eller befintliga butikskoncept.

Fokus ligger på vad som sägs, snarare än av vem, när eller var. Dessutom handlar den här studien om kundinitierad WOM och inte betald WOM, allt i enlighet med det marknads- och kundorienterade synsättet som såväl NPS och kundnöjdhetsbegreppet företräder.

2

Tidigare forskning – vad vi vet och kan använda så här långt

2.1 Kundtillfredsställelse i allmänhet

Kundtillfredsställelse har alltid varit grundläggande för hela marknadsföringssynsättet (Kotler, 2003). Kundtillfredsställelse har inom forskning fått en växande uppmärksamhet sedan 1980-talet (Churchill & Surprenant, 1982). Många företag är dessutom övertygade om att nyckeln till framgång och lönsamhet är genom tillfredsställda kunder.

Det finns många definitioner på tillfredsställelse inom litteraturen. Kotler (2003) betraktar tillfredsställelse som känslan av njutning eller besvikelse som ett resultat av jämförelsen mellan uppfattad produktprestation och förväntningar. Anderson & Sullivan (2003) beskriver det som ”en efter-köps utvärdering av produktkvalité i hänsyn till förväntningar innan köpet”. Veloutsou et al. (2005) förklarar kundtillfredsställelse som ”mötandet och/eller överskridandet av kundförväntningar”. Det har även beskrivits som fördelaktigheten eller känslan som är ett resultat av den individuella subjektiva utvärderingen av olika resultat och upplevelser associerat med köpet eller användandet av en produkt (Babin & Griffin, 1998). Hollowell (1996) beskriver det som ”resultatet av en kunds uppfattning om värdet som införskaffas vid en transaktion eller relation – där värde är det samma som uppfattad kvalité relativt till pris och kund förvärvande kostnad – relativt till det förväntade värdet från transaktioner eller relationer med konkurrerande erbjudanden”.

Parker & Mathews (2001) lägger huvudvikten på rollen av tillfredsställelse som ett resultat av en process. Den mest gällande inom litteraturen, är tillfredsställelsemodellen som Oliver (1980) presenterar, vanligen hänvisad till som förväntan-/bekräftelse teori (expectancy confirmation theory). Trots att modellen har blivit modifierad över åren av många författare, kvarstår den som den mest accepterade. I Olivers modell skapar förhandsinköp och konsumtionsförväntningar en ram av referenser där jämförelser görs. Ifall följande inköp och konsumtion (uppfattad kvalité) är bättre än förväntat, vilket är positiv missbekräftelse, kommer det att resultera i en bedömning högre än referenspunkten (Oliver, 1980). Förtjusningen över en positiv missbekräftelse förstärker tillfredsställelseomdömet. Ifall bedömningen är under referenspunkten skulle det leda till negativ missbekräftelse. Om produkten är som förväntat leder det helt enkelt till bekräftelse (Oliver & DeSarbo, 1988). Oliver drar därmed slutsatsen att tillfredsställelse är en funktion av förväntningsnivån (inledande standard) och slutresultatet av missbekräftelse beror på en diskrepans i förväntningarna.

I mer operationella och praktiska modeller har förväntningsaspekten tonats ner (se Parasuraman, 1994). Man väljer att endast mäta upplevelsen (det vill säga faktisk prestation) av olika egenskaper i erbjudandet snarare än att jämföra förväntningar med

upplevelser. En anledning till att det blivit så är att de ”komparativa” modellerna där man jämför förväntning med upplevelse visat sig vara sämre på att förklara såväl kundnöjdhet som beteende. Den huvudsakliga förklaringen brukar motiveras med att förväntningarna är svåra att operationalisera och att skillnaden mellan förväntning och upplevelse blir snarlika över tiden när man konsumerat en vara eller tjänst flera gånger. När man började skilja på transaktions respektive generell kundtillfredsställelse blev fenomenen ännu mer tydligt.

Inom den mesta tillfredsställelsesforskningen skiljer man mellan två olika typer av tillfredsställelse. Dessa är transaktionsspecifik tillfredsställelse och generell tillfredsställelse. Transaktionsspecifik hänvisar till nivån av tillfredsställelse som upplevs i ett diskret servicemöte (Jones & Suh, 2000). Generell tillfredsställelse representerar tillfredsställelsen med en organisation baserad på all erfarenhet av den enskilda organisationen, uppdaterad efter varje transaktion (Jones & Suth, 2000). Generell tillfredsställelse är en mer fundamental indikator på firmans förflutna, nuvarande och framtida prestation (Anderson, Fornell & Lehrmann, 1994 i Fornell et al., 1996). Eftersom tillfredsställelse är betraktad som en dynamisk process kan varje transaktion ha ett positivt eller negativt inflytande på den generella tillfredsställelsen (Fournier & Mick, 1999 i Veloutsou et al., 2005). Varje transaktion som en kund deltar i är behäftad med generella kumulativa erfarenheter som kan påverka kundens förväntningar (Gilbert & Veloutsou, 2006). Insikten om dessa två typer av tillfredsställelse kan vara speciellt användbar vid mätningen av kundtillfredsställelse. Ofta är det den generella och mer långsiktiga nivån som är föremål för företagets intresse för att skapa stabil tillväxt. Transaktionsspecifik kundtillfredsställelse är mer relevant vid nyproduktstester och så vidare.

Sambandet mellan kundnöjdhet och rekommendation beskrivs oftast som att kundtillfredsställelse föregår rekommendationen. Det vill säga att viljan att rekommendera är ett resultat av den egna tillfredsställelsen (Heskett et al., 1997; Bitner, 1990; Reichheld, 2003).

2.2 Tillfredsställelse och butikskedjeupplevelsen

Kundtillfredsställelse inom service och butikskedjor kan leda till lojala kunder och därmed lönsamhet (Hallowell, 1996; Gilbert & Veloutsou, 2006) vilket gör ämnet till en huvudangelägenhet för de flesta företag. Desto mer tillfredsställd en kund är, ju högre är sannolikheten för att de återkommer och deltar i positivt WOM-beteende (Hallowell, 1996), vilket ger tillfredsställelse en viktig roll när det gäller att behålla och attrahera kunder.

Westbrook (1981), en inflytelserik forskare inom kund- och butikskedjetillfredsställning (*retail customer satisfaction*), insåg att kunder engagerar sig i diverse aktiviteter med butikskedjan, vilket leder till varierande upplevelser i ett besök. Dessa källor eller aktiviteter omfattar produkter, personer, fysisk omgivning, och så vidare. Han anser att kunders tillfredsställelse med en butikskedja är baserad på ett antal egenskaper som

utvärderas. Westbrook testade en lista över butikskaraktärer (24 stycken) från tidigare forskning och deras betydelse som källor till tillfredsställelse av butikskedjor bland kunder. Han fann genom en så kallad faktoranalys åtta underliggande och betydelsefulla faktorer:

- 1) butikspersonal
- 2) butiksmiljö
- 3) butikens sortiment
- 4) butikens service
- 5) butikens upplevelsefaktor
- 6) butikens kundkrets
- 7) värde/pris relationen
- 8) butikens kampanjer

Huddleston et al (2009) hittar liknande faktorer i en jämförelse mellan livsmedelsbutiker och kundtillfredsställelse; service, pris, butikspris, produktsortiment och kvalitet hade betydelse för kundernas tillfredsställelse.

Inom köpbeteende såväl som kundnöjdhetsforskning har insikten om och betydelsen av känslor, mindre rationella motiv och drivkrafter ökat. Carpenter och Fairhurst (2005) visade att utilitära och hedonistiska inköpsfördelar hade en positiv verkan på tillfredsställelse. Burns och Neisner (2005) fann att påverkan av känslor som förtjusning, glädje, lycka och engagemang, var betydande trots att den kognitiva utvärderingen hade större verkan. Westbrooks modell såväl som de flesta tillfredsställelseindex med koppling till butik har ett väldigt rationellt omfång (Burns & Neisner, 2005). Kvalitetsrelaterade butiksupplevelsemodeller är än mer rationella (till exempel Dabholkar et al 1996). Kanske kan ett fokus på vad som driver rekommendation hjälpa till att identifiera mer emotionella och hedonistiska butiksegenskaper.

2.3 Vad det är som driver WOM och rekommendation

Antalet generella och formella studier om WOM är omfattande, men ännu är studierna främst begränsade till kommunikationsforskningen. Nyilasy (2006) summerar den mer formella forskningen kring WOM-Communication och visar att forskning så här långt antingen kan delas in i *anledningar till* eller som *konsekvenser av* WOM. Den här studien skulle i så fall landa under *anledningar till* WOM. Enligt Nyilasy (2006:168) kan forskning även delas upp med hänsyn till om anledningen kommer från mottagaren eller avsändaren. Denna studie intresserar sig i så fall för avsändaren, men inte som mycket annan forskning för avsändarens karriär eller personliga motiv som ofta går under benämningen ”opinionsledarskap”, där opinionsledaren tillskrivs en generell karaktär, utan här handlar det om vad i butikserbjudandet som får avsändaren att börja prata. Till skillnad från den forskning som intresserar sig för opinionsledarskap, involverar den här undersökningen vem som helst som är förtjust i en butik och som kan tänka sig att rekommendera. Termen ”promoters” (Reichheld, 2003; 2007) eller ”accidental

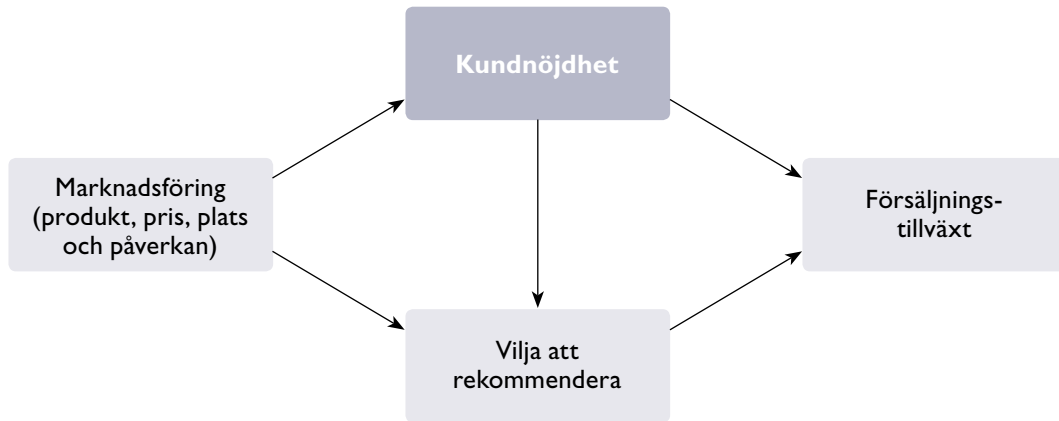
influencer” (Watts, 2007) betonar att vem som helst, vän eller familjemedlem, kan vara avsändare och influensperson. I båda fallen handlar det om en person som är entusiastisk kring en produkt och som rekommenderar den till en vän eller bekant utan att besitta opinionsledarens motiv eller egenskaper. Mottagaren lyssnar på avsändaren för att denne har en relation till den senare vilket innebär att denne känner och litar på avsändaren (Schiffman & Kanuk, 1995; Arndt, 1967). Bortsett från några artiklar om WOM och näthandel (Dinesh et al, 2008) finns det väldigt lite publicerat om WOM och detaljhandel (För undantag se Paridon, 2004).

Det finns forskning som angränsar till opinionsledarskap men som intresserar sig för avsändarens personliga motiv (e.g. Paridon 2004; Engle 1969; White 2005; Silverman 2001). Fast att personliga motiv inte är målet med den här studien kan en kort insikt om vilka personliga motiv som får avsändaren att prata om varumärket eller produkten, hjälpa oss att tolka och förstå resultaten. De inom litteraturen vanligast förekommande motiven att sprida WOM kan delas in i sju kategorier (Dichter, 1966; 150):

- a) Få uppmärksamhet – innebär att produkter eller service generellt ersätter andra ämnen av konversationer och att involvera produkten i ett samtalsämne fungerar som ett sätt att ”ha något att säga”.
- b) Visa kännedom – att prata om specifika produkter eller varumärken som ett bevis på att man följer de rätta trenderna och har förfinad smak i vissa kategorier som värdesätts.
- c) Kännas som en pionjär – nyheten av en produkt eller varumärke kan förse en person med känslan av att vara delaktig i vad det står för och möjligheten att identifieras tillsammans med en viss grupp.
- d) Föreslår status – att prata om produkter som tillhör ett högt socialt status segment gör det möjligt för kunden att förbättra sin sociala status.
- e) Hävda överlägsenhet – menar att personen sprider WOM för att bruka makt eller anta ledarskap över lyssnaren, men även också för att testa ifall lyssnaren respekterar spridaren genom att notera ifall rådet övervägs.
- f) Sprida gospel – spridaren kan övertala lyssnaren till att använda en produkt, till att gå med i ett bra syfte och därmed predika gospel.
- g) Söka bekräftelse för eget omdöme – personer tenderar till att behöva andra personer (följare) för att rättfärdiga eller försäkra ett köpbeslut genom att lyssna på andras råd.

För att återvända till konceptet om promotors som föreslogs av Reichheld, ska motiven för att vilja sprida WOM primärt hänföra sig till de två motiv som Dichers nämner sist (f och g).

Figur 1 är en sammanfattning av hur vi ser på studiens olika delar och hur dessa förhåller sig till varandra.



Figur 1. Sammanfattande modell mellan marknadsföring (butiksupplevelse), kundnöjdhet, rekommendation och försäljningstillväxt.

Rapporten bygger på tre olika undersökningar: a) En stor undersökning bland 1 000 konsumenter som fått ange hur nöjda och hur villiga de är att rekommendera tre olika butiker i tio olika kategorier. Attitydmätningen har sedan jämförts med butikskedjornas tillväxt under åren 2006 till 2009, b) en explorativ undersökning på 200 konsumenter med helt fria svar där konsumenter fått prata om sina favoritbutiker och vad man skulle rekommendera samt c) en mer standardiserad attitydmätning bland 300 konsumenter för att se vilka butiksegenskaper som driver rekommendation.

3.1 Sambandet mellan rykte (NPS) och tillväxt

Den första och inledande studien (delundersökning a) handlade om att klargöra sambandet mellan NPS (Net Promoter Score) och tillväxt i detaljhandeln, det vill säga finns det ett samband? Hur starkt är det? Är det starkare än sambandet mellan NKI (Nöjd Kund Index) och tillväxt?

I detta moment anlitas GfK Group som tillsammans med AC Nielsen förser merparten av kategorier inom detaljhandeln med deras statistik kring marknadsandelar, tillväxt, köplojalitet med mera. Databasen bygger på hushållspaneler bestående av 5 000 svenska hushåll som rapporterar in sina inköp varje vecka. Här köpte vi in data från sju olika kategorier (böcker, dammode, herrmode, barnkläder, media, sportartiklar samt byggvaror) mellan 2006 och 2009.

I varje kategori plockade vi ut mellan tre till sju varumärken med så stor variation i tillväxt som möjligt. Butikernas penetration (andel av svenska hushåll som besökts de senaste 12 månaderna) under 2009 varierade från 2,5 procent till 54 procent. Totalt undersökte vi 23 varumärken. Attitydfrågorna samlades också in med hjälp av GfK och deras webbpanel. Sammanlagt intervjuades 1 000 personer där varje butik fick ca 100 respondent svar. Sambandet mellan NKI, NPS och tillväxt analyserades med hjälp av regressionsanalys och determinationskoefficienten som mäter effekten av NPS respektive NKI på förändring i marknadsandel.

Kundnöjdhetsfrågor:

1. Hur pass nöjd är du med respektive butik nedan?
(*Mycket missnöjd, Missnöjd, Neutral, Nöjd, Mycket nöjd, Vet ej/Ingen uppfattning*)
2. Hur väl uppfyller respektive butik dina förväntningar?
(*Inte alls, Ganska dåligt, Varken eller, Ganska väl, Helt och hållet, Vet ej/Ingen uppfattning*)

3. Föreställ dig en perfekt butik i denna varukategori, hur nära ditt ideal ligger respektive butik nedan?
(Inte alls nära, Ganska långt ifrån, Varken eller, Ganska nära, Mycket nära, Vet ej/Ingen uppfattning)

Rekommendationsfråga:

4. Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera butiken ifråga till någon vän eller bekant?
(Inte alls troligt, Inte särskilt troligt, Varken eller, Ganska troligt, Mycket troligt, Vet ej/Ingen uppfattning)

3.2 Vad kunderna säger – spontansvar

Delundersökningarna b och c begränsades till personer i Stockholm, Göteborg och Malmö. De tre storstäderna valdes eftersom det är här nya butiker och koncept etablerar sig först. Detta skapar de bästa förutsättningarna för rekommendation.

De explorativa intervjuerna (delundersökning b) gjordes över internet genom ett slumpmässigt urval i åldrarna 16–65 år, från en konsumentpanel som ska motsvara landets totalpopulation med tillgång till internet. Efter att respondenterna fått namnge vilken butik de skulle rekommendera till någon likasinnad som kommer på besök till deras stad för att shoppa kläder och icke-kläder fick de lov att berätta varför de skulle rekommendera denna och vad de skulle säga. De totalt cirka 300 rekommendationerna med tillhörande motiveringar var helt öppna och i genomsnitt var varje svar tio ord.

I första delen av enkäten fick respondenterna prata om vilka butiker de skulle rekommendera och vad de skulle säga om en vän eller bekant hade ett bestämt behov kopplat till en viss kategori av varor – att köpa kläder. Kläder valdes för att det är en betydande del av detaljhandelssektorn och för att det precis som rekommendationen och pratet i sig är ett sätt att uttrycka sig.

1. Tänk dig att en vän, bekant eller släkting helst av samma kön och ungefärlig ålder som du själv kommer på besök till staden där du bor under några dagar. Om denna person frågar dig vart han eller hon ska gå för att köpa kläder, vilken butik eller butikskedja (ej köpcenter eller varuhus) skulle du rekommendera?
2. Varför skulle du rekommendera just denna och vad skulle du säga? Var utförlig med ditt svar.

I den andra delen fick man besvara frågor om vad man skulle rekommendera om en vän eller bekant kom för att shoppa i allmänhet.

3. Finns det någon annan butik som inte säljer kläder som du skulle rekommendera denna person att besöka under sin vistelse?
4. Varför skulle du rekommendera just denna och vad skulle du säga? Var utförlig med ditt svar.

3.3. Vad säger man – standardiserade svar

Denna mer standardiserade studie (delundersökning c) tar vid där den spontana och explorativa slutade, det vill säga det handlar om att testa hur allmängiltiga de spontana och enskilda förslagen och utsagorna är, genom sambandsanalyser (faktoranalys för att se hur olika egenskaper som rekommenderas samvarierar – regressionsanalys för att se hur egenskaperna och faktorerna påverkar rekommendationsgrad). På så vis kan man skapa en rangordning på vad som driver och därmed ska prioriteras om man vill generera rekommendation och förhoppningsvis attraktion och tillväxt.

Den standardiserade studien gjordes också bland boende i Göteborg, Malmö och Stockholm bland 20–55-åringar som plockades ur Norstats konsumentpanel. Undersökningen gjordes december 2009. Totalt fick varje respondent besvara 60 olika enkätfrågor om två olika butiker i antingen dammodekategorin, inredningskategorin eller butiker med elektroniska produkter. Man fick besvara frågor gällande butiker i den kategori som man var mest involverad och engagerad i. De två butikerna man tyckte till om blev en individuell kombination där man dels fick tycka till om den butik man helst rekommenderade respektive den butik man helst inte rekommenderade. På så vis erhöles största möjliga variation med hänsyn till rekommendationsgrad.

Fyra frågor (1–4) var övergripande kundnöjdhets och rekommendationsfrågor (Samma som ovan). Fråga 4–27 (22 stycken, se nedan) kom från Westbrook (1981) och hans ”sources of retail satisfaction index”. Svartalternativen på fråga 4–60 byggde på en sjugradig Likert-scale.

4. Har hjälpsam butikspersonal
5. Har vänlig butikspersonal
6. Har mycket och tillgänglig butikspersonal
7. Har artig butikspersonal
8. Är utseendemässigt tilltalande butik
9. Har bra layout och disposition av lokalen
10. Har rymliga lokaler
11. Här är det enkelt att hitta vad man söker
12. Har välstädat och rent
13. Har bra sortiment
14. Har bra kvalitet på sortimentet
15. Har alltid det som erbjuds i lager
16. Har ett stort och brett sortiment

17. Ger värde för pengarna
18. Har ett modernt sortiment
19. Har bra bytespolicy (det vill säga möjlighet till öppet köp och byte)
20. De rättar villigt till fel och problem vid köp
21. Har bra kort och kreditpolicy
22. Har bra öppettider
23. Butiken är bekvämt lokaliserad
24. Andra kunder och besökare drar inte ner butiksupplevelsen
25. Har generellt sett en bra prisnivå
26. Har bra och attraktiva reor
27. Bra och intressant reklam

Resterande frågor (27–60) var unika butiksegenskaper som kom från de kvalitativa intervjuerna.

4.1 Sambandet mellan rykte (NPS¹), kundnöjdhet (NKI²) och tillväxt

Totalt intervjuades 1 000 personer i delundersökning a om åtta olika kategorier och 24 varumärken. Respondenternas demografiska profil stämmer med Sverige som helhet; andel män 51 procent, genomsnittsålder 46 år, genomsnittsinkomst 250–300 000 per år. Enkätsvaren för de 24 varumärkena kopplades sedan till förändring i marknadsandel mellan 2006 till 2009.

Diagram 1 är en så kallad scatterplot där varumärkenas tillväxt i marknadsandel mellan 2006 till 2009 plottats ut mot det NPS-tal mellan –100 och +100 som varumärket fått. Diagrammet med tillhörande regressions och sambandsanalys visar att NPS-betyget som en butikskedja får till 14 procent³ kan förklara hur tillväxten sett ut den senaste treårsperioden. Fjorton procent är inte en avgörande, men dock betydande andel, och visar att det finns en tydlig koppling mellan rekommendationsgrad och tillväxt även i detaljhandeln. Däremot ser vi av de uteslutande negativa värdena att de detaljhandels varumärken som ingår i denna studie, sin starka tillväxt till trots, inte har särskilt hög ryktesfaktor.

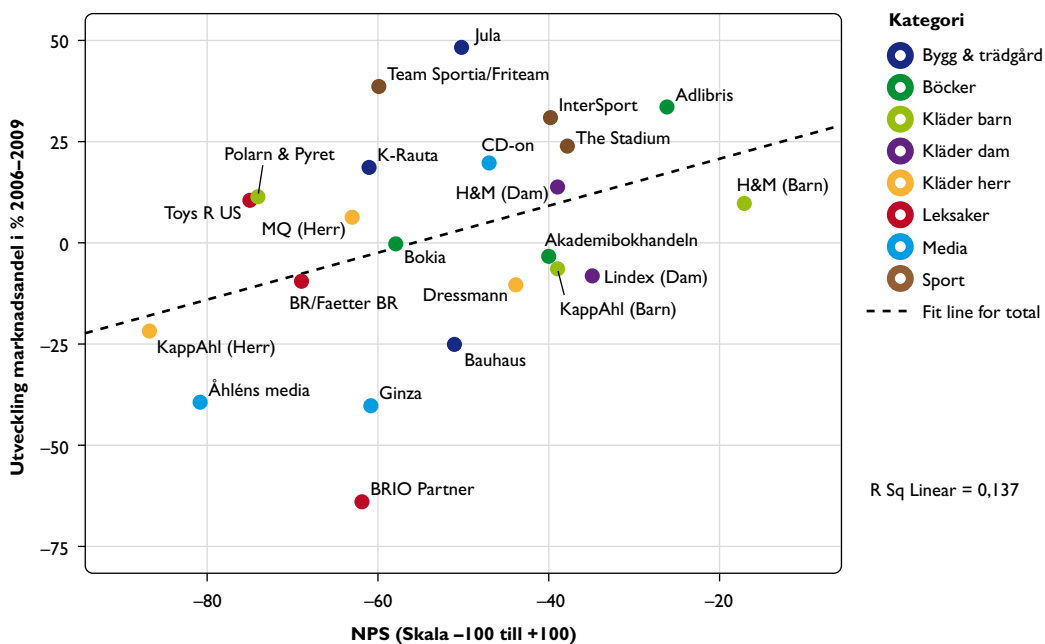


Diagram 1. Matris som visar rekommendationsgrad i termer av NPS relativt tillväxt i marknadsandel mellan 2006–2009.

1 NPS innebär att vi enligt Reichheld (2003) tagit andelen respondenter som sagt att det är mycket troligt att de skulle rekommendera butiken ifråga minus alla som inte säger sig veta, som är neutrala eller som säger att det inte är troligt att man skulle rekommendera kedjan.

2 NKI är indexmedelvärde av de tre kundnöjdhetsfrågorna som ingår i frågebatteriet.

3 Förklaringsgraden mäts genom enkel linjär regressionsanalys. Linjärt R², det vill säga determinationskoefficient på 0,137 säger att 13,7 procent av variationen i tillväxt kan förklaras av vilket NPS-mätt varumärket erhållit.

Diagram 2 visar att det inte finns något samband (NKI har endast 1,6 procent inverkan på tillväxt) mellan kundnöjdhet och tillväxt mellan 2006 och 2009 bland de 24 detaljhandelsföretag som ingår i studien. Detta bekräftar dels Reichhelds resultat från 2003 om den svaga kopplingen mellan kundnöjdhet och tillväxt, dels att NPS har en tydligare koppling till tillväxt.

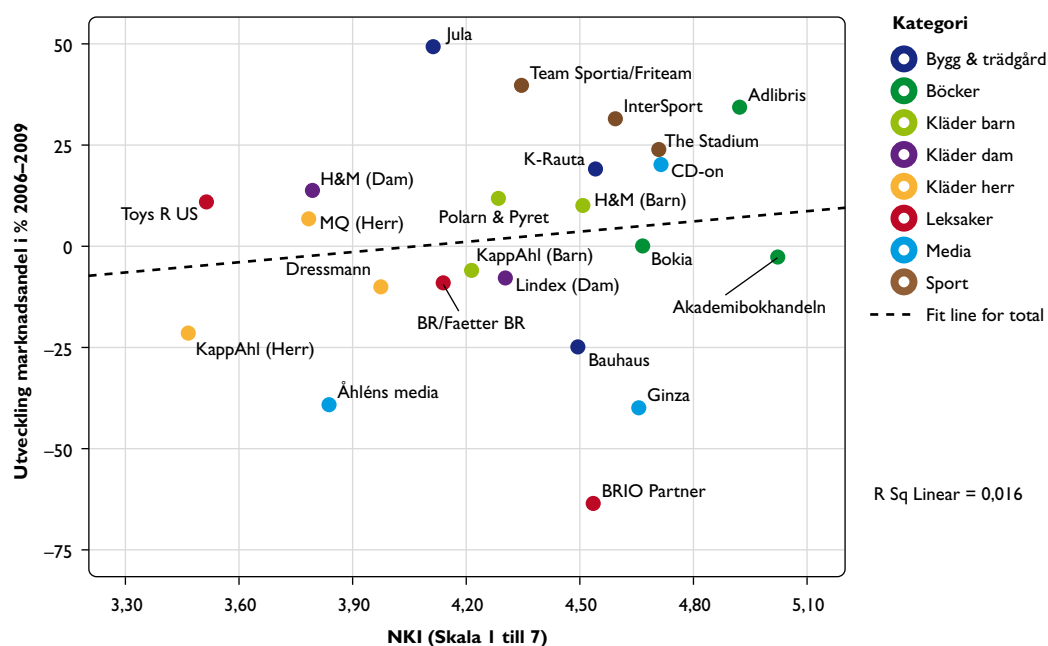


Diagram 2. Matris som visar kundnöjdhet i termer av NKI (Summa variabel av de tre kundnöjdhetsmått) relativt tillväxt i marknadsandel mellan 2006-2009.

4.2 Vad man säger – de spontana svaren

4.2.1 Deskriptiv statistik – vilka butiker pratar man om

I delundersökning b fick respondenterna helt fritt föreslå vilka butiker man skulle rekommendera och bland klädbutiker fördelades 50 procent av svaren på totalt fem olika butiker. Mest frekvent nämnt var H&M följt av Dressman, MQ, Kapp Ahl och Lindex. Svaren speglar ganska väl omsättning och utveckling i branschen. Bland övriga butiker gick cirka 20 procent av rekommendationerna i turordning till de fem kedjorna Design-torget, Lagerhaus, Clas Ohlsson, Media Markt och IKEA. Resterande 30 procent gick till mindre och mer okända kedjor eller butiker.

4.2.2 Vad man säger

Motivering/kläder och mode	Andel i procent
Urval och mångfald	49
Prisbild	40
Kvalitet och prestanda	37
Personal och service	17
Specifik produkt eller varumärke	10
Unikt och annorlunda	7
Passande & personligt	5
Underhållningsvärde	3

Tabell 1. Frekvenstabell – Vad skulle du då säga...

Tabellen, som är en grov sammanställning av de spontana svaren, visar att den vanligaste orsaken till att man skulle rekommendera en viss klädaffär är urval och mångfald, följt av prisbild och någon form av kvalitets eller prestations aspekt. I jämförelse med de faktorer som brukar lyftas fram i kundnöjdhet i butik (Westbrook, 1981) är det ”unikt och annorlunda” samt ”underhållningsvärdet” som tillkommer. Personalen verkar inte vara lika framstående när det gäller rekommendation enligt denna studie som när det gäller kundnöjdhet i Westbrooks studie. Det gäller även i förhållande till annan forskning där personalens roll för att skapa positiva (och negativa) butiksoplevelser betonats (Bäckström & Johansson, 2006). Det som förvånar i förhållande till tidigare forskning är betydelsen av priset. I så gott som vartannat påstående finns priset med i ekvationen, ”De har en hel del kläder jag tycker är fina och inte allt för dyra”. Kundnöjdhetsforskning var under 80- och 90-talet nära kopplat till kvalitet som i sin tur var negativt korrelerat till pris.

Motivering/övrigt	Andel i procent
Urval och mångfald	31
Prisbild	25
Underhållningsvärde	21
Kvalitet och prestanda	17
Unikt och annorlunda	15
Personal och service	9
Atmosfär	6
Specifik produkt eller varumärke	4

Tabell 2. Frekvenstabell – Vad skulle du då säga...

Tabell 2 visar att även när man skulle rekommendera en butik som säljer annat än kläder och mode (övrigt) är det vanligaste motivet ”urval och mångfald” följt av prisbilden. Däremot avancerar underhållningsvärdet från åttonde till tredje plats vilket innebär det går om kvalitetsaspekterna. ”Unikt och annorlunda” tenderar att bli viktigare för övriga butiker, precis som butiksatmosfären.

Vi har valt att kalla de ovannämnda egenskaperna som används som argument när man vill rekommendera en butik för *snackisar*. Dessa delades grovt in i nio olika dimensioner. Mervärdet av detta, relativt en tidigare mer defensiv kundnöjdhetkontext, kunde enkelt sammanfattas i några konklusioner. Att fördjupa analysen till hur man säger det i relation till respektive dimension kan ge en djupare och mer rik bild av vad som tycks driva prat och rekommendation. Nedan följer inom citationstecken citat från konsumenter som deltagit i studien.

Urval och mångfald uttrycks i termer av stort urval och sortiment, välsorterat, variation i pris, stil och kvalitet, allt man behöver, passar alla, för alla tillfällen, hittar alltid något. Detta verkar dels vara ett uttryck för säkerhet och att man inte ska ha gjort ett besök i onödan, dels att det finns ett kompletterande sortiment. Denna dimension fångar kärnan i detaljhandelns förädlingsvärde, det vill säga att tillhandahålla ett sortiment. Exempel på vad konsumenterna säger är:

”Bra urval”, ”Bra utbud”, ”De har mycket att välja mellan och i varierande storlekar”, ”Att här finns en bra blandning av kläder i olika prisklasser”, ”Eftersom de har stort utbud och många olika typer av kläder”, ”Finns något för alla”, ”Det är den enda stora och välsorterade bokhandeln i Malmö”.

Kvalitet och prestanda handlar om kvalitet, stil, coolt, snyggt, modernt, trendigt och det senaste. Här är rekommendationerna koncentrerade till det som säljs och tillhandahållas, snarare än själva detaljhandelns förädlingsvärde. Exempel på konsumentcitrat är:

”Brett sortiment av snygga och bra utvalda plagg”, ”De brukar alltid ha något snyggt oavsett vilken sorts klädesplagg man söker”, ”Vackert konsthantverk, personligt av hög kvalitet”.

Speciella produkter och märken kan handla om att tillfredsställa vissa segment och specifika behov – ett visst märke, storlek, ålderssegment. De senare två handlar ofta om att butiken har något unikt utöver det vanliga – unika varumärken, ovanliga storlekar och utbud för specifika segment. De som rekommenderar säger:

”Bra kläder för tjocka och äldre män”, ”För att det är en jättefin leksaksaffär som har specialiserat sig på träleksaker och andra miljövänliga, lekterapeutiska och annorlunda leksaker”, ”Där finns mycket fina inredningsaker och smycken och kosmetikavdelningen är häftig”.

Prisbilden kan handla om billigt, bra priser, prisvärt och värde för pengarna. En aspekt av priset är att vissa tycker att det ska vara billigt, men för de flesta verkar det handla om värde för pengarna eller att man i en viss butik hittar samma varor men till ett bättre pris än i andra butiker som säljer motsvarande produkter och märken. När man pratar priser kan man uttrycka det såhär:

"Bra kläder till bra pris", "Bra priser för bra produkter", "Bra produkter till överkomliga priser", "Bra och billiga märkeskläder".

Personal och service handlar om kompetens, bemötande, och servicevilja. Det handlar således både om vad personalen vill (servicevilja) och kan (kompetens), men också hur det levereras (bemötande), det vill säga det som brukar benämnas processkvalitet (Grönroos, 2008). Exempel på vad man säger om personalen är:

"Trevligt mottagande", "Kunnig och trevlig personal", "Här finns det kompetent och kunnig personal som kan föreslå...", "För att de är kunniga och försöker inte lura på en varor som man inte behöver, tvärt om så kan de ibland avråda och rekommendera något billigare", "Det känns som att det är ovanligt att man bemöts så nuförtiden när de flesta affärer bara vill lura på folk".

Underhållningsvärde handlar om att något är roligt, intressant, inspirerande samt piggar upp vardagen. Om vi gör en innehållsanalys på underhållningsvärdet handlar det alltså mer om lärande och inspiration än om clowner och skoj, man säger:

"Man blir glad av att gå på [butikens namn]", "Där finns riktigt exklusiva varor som det är kul att titta på, där handlar också många kändisar", "Roligt att gå och titta och har ofta kampanjer och billiga filmer", "För att de har mycket roligt att titta på och det finns nästan alltid något man vill köpa".

Passande och personligt handlar om att det passar just den som ska rekommendera eller dennes vän eller bekant. Detta visar hur den rekommenderande kunden gör ett segmenterings- och matchningsarbete åt butiken. Att segmentera och att matcha ett heterogent utbud mot en heterogen efterfråga är en av de mest grundläggande funktionerna som marknadsföringen har, och här är det i enlighet med Reichheld (2003) tydligt att kunden gör detta jobb åt butiken:

"Jag skulle rekommendera butik utifrån den stil personen som frågar har, inget annat", "Det beror på vad för slags affärer personen söker", "Har kläder som jag tycker om och som jag tror att den här personen hade tyckt om", "De har snygga kläder, ett bra utbud för dig".

Atmosfär verkar inbegripa aspekter som att det är mysigt, nybyggda lokaler och inredning. Denna aspekt är inte särskilt vanligt förekommande, men när den nämns verkar det vara relaterat till att något är nybyggt och fräscht, det vill säga en dimension som kan vara kostsam för butiken eller kedjan i fråga. Man säger saker som:

"Det är en fräsch affär med mycket fint utbud", "[Butikens namn] för dess atmosfär", "Atmosfären är helt fantastisk", "Den är lugnande

och man kan botanisera runt hur länge som helst”, ”En ljus och mysig affär”, ”Spännande miljö, exotiskt och god mat/restauranger”.

Unikt och annorlunda handlar om att något kan vara exklusivt, vara en av få i Sverige, egen tillverkning, annorlunda utseende eller originellt. De vanligaste orden är att man använder begrepp som unikt och annorlunda;

”Annorlunda och coolt utbud”, ”Har ofta mycket roliga individuella kläder”, ”Finns mycket originella kläder”, ”Ganska unik butik i Sverige”, ”Snygga och unika kläder”, ”Stora lite mer exklusiva affärer (de andra kedjorna finns ju överallt)”, ”Där kan man hitta unika och snygga saker”, ”De har lite annorlunda inredningsdetaljer”, ”Många små fina och udda saker som passar min stil, finns mycket originella kläder”, ”Dom har annorlunda och lite roliga användbara saker från nya designers”.

4.3 Vad säger man – standardiserade svar

I detta avsnitt presenteras resultat och analys av den kvantitativa undersökningen (delundersökning c) baserad på 300 respondenter i Göteborg, Malmö och Stockholm.

4.3.1 Deskriptiv statistik

Totalt ingick 300 respondenter (100 från respektive stad) i mätningen, varav 54 procent var kvinnor och 46 procent män. Genomsnittsåldern var 38 år. 86 respondenter tyckte till om dammodebutiker, 82 om inredningsbutiker och 134 om butiker med tekniska produkter. Varje respondent tyckte till om två butiker, en som man definitivt skulle rekommendera och en som man definitivt inte skulle rekommendera.

Butiker jag kan rekommendera	Är du...?		Ålder	
	Man	Kvinna	20–30	31–55
Andel Promoters a)	52 %	64 %	58 %	58 %
Kundnöjdhet (1–7)	4,25	4,35	4,25	4,33

Tabell 3. Andel i olika åldrar och kön som rekommenderar. a) = Andel som ser det som mycket troligt att de skulle rekommendera sin favorit bland de föreslagna butikerna.

Tabell 3 visar att kvinnor i högre grad har en tendens att rekommendera sina favoritbutiker än vad män har. Det finns ingen skillnad i viljan att rekommendera sett till ålderskategori. När det gäller kundnöjdhet finns det ingen skillnad mellan kön eller ålderskategori.

4.3.2 Hur egenskaperna hänger ihop och hur dessa driver rekommendation

Nästa steg av undersökningsprocessen innebar att vi dels korrelerade de enskilda butiksegenskaperna mot rekommendationsgrad, dels de enskilda butiksegenskaperna mot varandra genom en så kallad faktoranalys. Alla egenskaper med en korrelation till rekommendation som var lägre än 0,45 plockades bort. Att just 0,45 valdes berodde på att vi försökte göra en så enkel modell med så hög förklaringsgrad som möjligt. Att lägga gränsen där innebar att vi kunde få en så hög förklaringsgrad (Adj R²) i den senare regressionsanalysen, men ändå inte tappa nyans i materialet i form av för få faktor-dimensioner i faktoranalysen. Det är i enlighet med Reichhelds resonemang och kritik till allt för långa enkäter speciellt om man ska arbeta mer praktiskt i frågan.

	Under- hållning & kvalitet	Priser & utbud för alla	Personal	Atmosfär	Unikt & utvald
1a. Har roliga produkter (.74)	0,76				
1b. Här är det roligt att handla (.80)	0,74				
1c. Här finns alltid något intressant att hitta (.79)	0,74				
1d. Att handla här ger ett gott intryck på andra (.61)	0,71				
1e. Gör mig ofta positivt överraskad (.75)	0,69				
1f. Ger mig inspiration (.73)	0,61				
1h. * Har bra kvalitet på sortimentet (.77)	0,61				
1j. *Har bra sortiment (.72)	0,57	0,47			
1k. Är annorlunda och skiljer sig från andra (.74)	0,57				
1l. Butiken tar väl hand om sina anställda (.69)	0,55		0,47		
2a. Är trygga och pålitliga (.77)	0,49	0,46			
2b. *Har generellt sett en bra prisnivå (.58)		0,80			
2c. Har attraktiva priserbjudande och kampanjer (.60)		0,74			
2d. Det är smidigt att handla här (.60)		0,73			
2e. Alla är välkomna här (.53)		0,67			
2f. *Ger värde för pengarna (.69)		0,67			
2g. Har ett urval som täcker alla behov (.66)	0,49	0,64			
3a. Har engagerad personal (.61)			0,77		
3b. *Har vänlig butikspersonal (.60)			0,75		
3c. *Har hjälpsam butikspersonal (.64)			0,73		
3d. Här gillar personalen sitt jobb (.62)			0,70		
4a. Är nybyggt och fräscht (.65)				0,76	
4b. Har ett snyggt och stilfullt sortiment (.75)	0,57			0,67	
4c. *Är utseendemässigt tilltalande butik (.71)				0,64	
4d. Har mycket nyheter och de senaste trenderna (.57)				0,63	
4e. Här finns en tanke bakom allt (.65)				0,56	0,50

	Under- hållning & kvalitet	Priser & utbud för alla	Personal	Atmosfär	Unikt & utvald
5a. Att handla här känns som att vara med i en gemenskap (.60)					0,80
5b. Det finns minst ett område som butiken verkligen är specialist på (.47)					0,64
5c. Här finns det utöver vad man förväntar sig av en sån här butik (.63)					0,61
5d. Står för gästfrihet (.62)				0,47	0,59
5e. Här kan jag drömma mig bort (.62)	0,50				0,56
Kumulativ förklaringsgrad i % KMO 0,93; Sign. 0.00	23%	40%	54%	66%	78%

Tabell 4. Faktoranalys – Principal komponentmodellen – Varimax rotation. *= Ingår i Westbrooks kundnöjdhetsindex. Talet inom parentes är korrelationen till rekommendationsfrågan. Talen i kolumnerna är korrelationen till respektive faktor.

Faktoranalysen som inbegriper de variabler som bäst driver rekommendation, visar att egenskaperna kan delas in i fem olika dimensioner eller faktorer. Dessa kallar vi: ”Underhållning och kvalitet”, ”Priser och utbud för alla”, ”Personal”, ”Atmosfär” och ”Unikt & utvald”.

Tillsammans fångar dessa 78 procent av variationen i materialet, vilket är ett godkänt tröskelvärde (Hair et al, 1996). Namnen sätter vi på bas av vilka egenskaper som laddar under eller rättare sagt korrelerar med respektive faktor. Strukturen blir ganska logisk, möjligtvis med undantag från första faktorn ”Underhållning och kvalitet” som blir lite spretig. Men det är ändå inte helt ologiskt att det är ett kvalitativt sortiment som gör det spännande och roligt att handla i en viss butik.

	Rekommendation	NKI
	St. Beta koeff.	St. Beta koeff.
Underhållning & kvalitet	0,60	0,61
Priser och utbud för alla	0,40	0,39
Personal	0,26	0,25
Atmosfär	0,29	0,23
Unikt & utvald	0,22	0,28
Adj R2	0,71	0,70
F-värde	42,55	42,19

Tabell 5. Regressionsanalys som visar rekommendationsindexfaktorernas inverkan på rekommendationsgrad och kundnöjdhet.

En regressionsanalys visar att de fem faktorerna kan förklara 71 procent av variationen i rekommendationsgrad, vilket tyder på att vi fått med många viktiga faktorer. Det vill säga, en butiks betyg på de fem faktorerna kan till 71 procent förklara varför man vill rekommendera den eller inte. Samtidigt kan samma faktorer förklara 70 procent av kundnöjdhet i butik. Analysen visar att *Underhållning & kvalitet* är den viktigaste faktorn för att driva såväl rekommendation som kundnöjdhet (ju högre standardiserad betakoefficient desto högre inverkan på rekommendation eller NKI – se diagram 3).

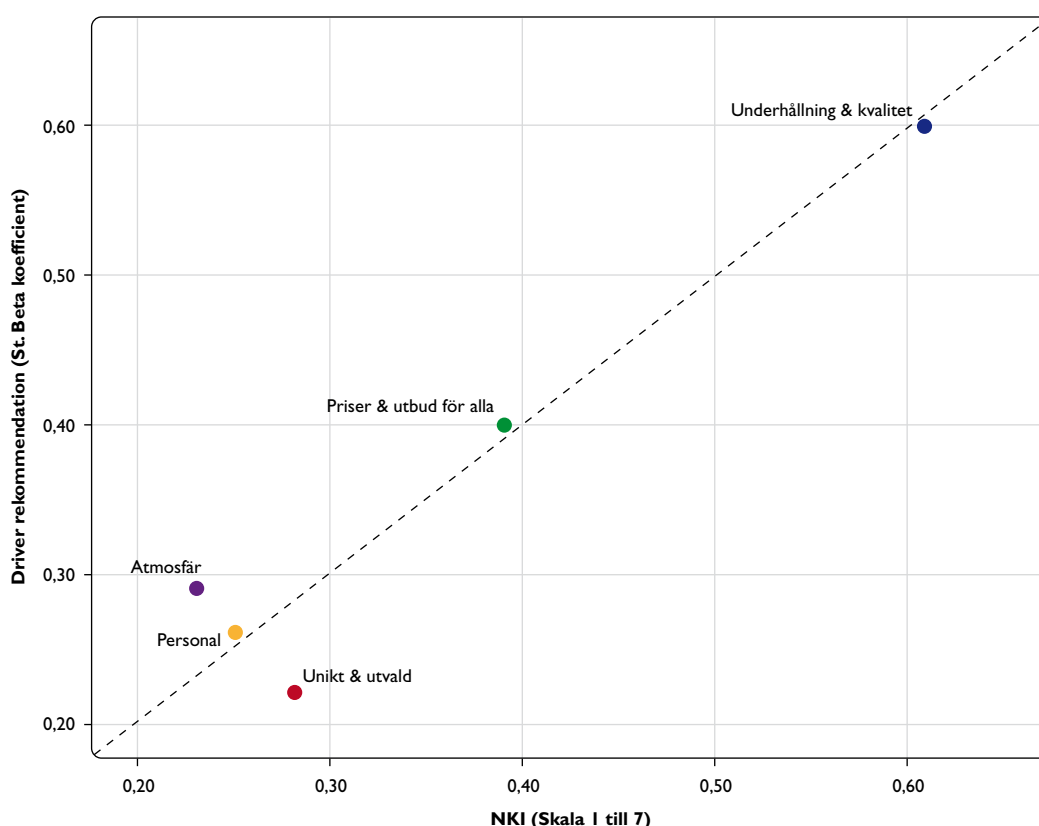


Diagram 3. Matris över standardiserade Beta koefficienter enligt Tabell 5 ovan.

Eftersom observationerna ligger som ett pärlband utmed dimensionerna, rekommendation och NKI, förtydligar matrisen i ännu högre utsträckning att det som driver rekommendation och kundnöjdhet är samma saker. Det finns en tendens att "Atmosfär" i högre grad driver rekommendation och att "Unikt & utvald" i högre grad driver kundnöjdhet, men skillnaden går inte att säkerställa.

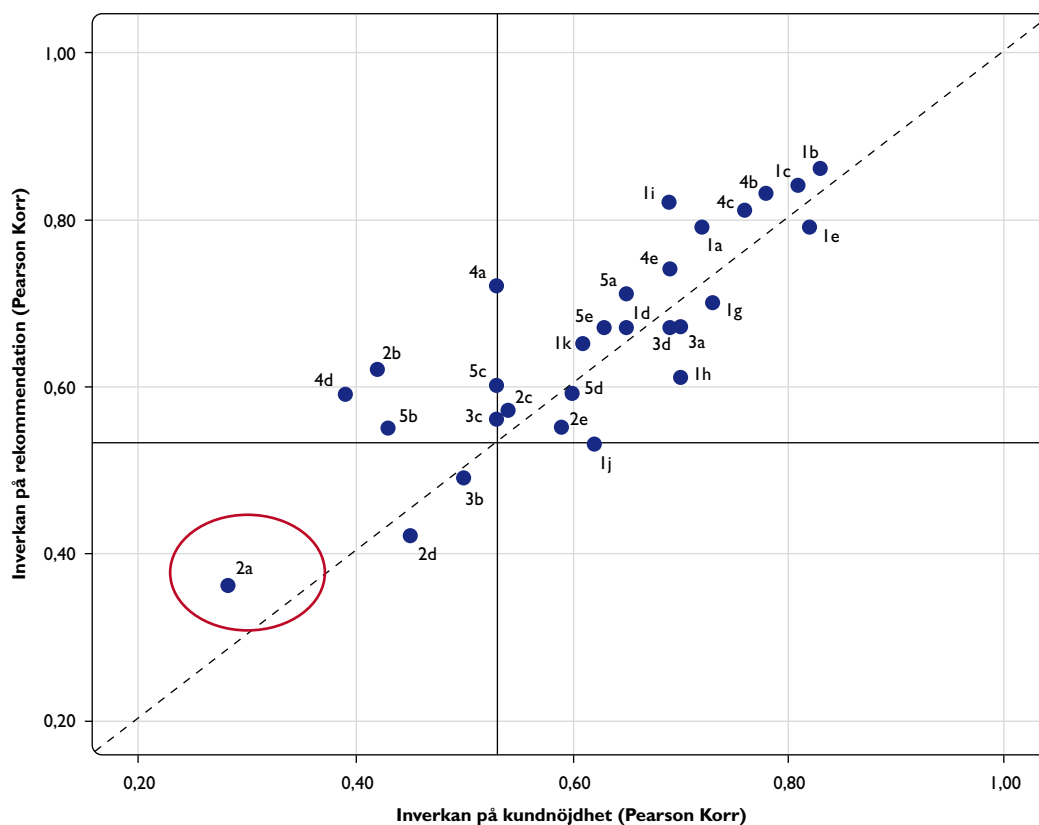


Diagram 4. Matris där de olika butiksegenskapernas korrelationskoefficienter gentemot rekommendationsgrad respektive kundnöjdhet plottats.

I diagram 4 och i mer detaljerat utförande ser vi igen att drivkrafterna fortfarande är snarlika. Ju högre upp i matrisen desto större korrelation till rekommendation. Ju längre till höger desto starkare korrelation till kundnöjdhet. Det som hamnar i övre högra hörnet har stark drivkraft både på kundnöjdhet och på rekommendation. Det som har något större inverkan på rekommendation än NKI är: (4a) nybyggt & fräscht, (5c) att det finns något utöver vad man kan förvänta sig, (2b) attraktiva erbjudanden och kampanjer, (5b) att butiken är specialiserad på minst ett område och (4d) mycket nyheter och de senaste trenderna. De fem egenskaper som har störst inverkan på rekommendation är: (1b) det är roligt att handla, (1c) att det alltid finns något intressant att hitta, (4b) att sortimentet är snyggt och stilfullt, (1i) att butiken är annorlunda och skiljer sig från mängden och (1a) att butiken har roliga produkter.

4.3.3 Skillnader mellan olika branscher

Separata regressionsanalyser för respektive kategori visar att enkäten har bäst förklaringsförmåga för vad som driver rekommendation i klädesbutik (77 procent av variationen av rekommendationsgrad kunde förklaras av de fem faktorerna) följt av butiker med tekniska produkter (68 procent) och inredningsbutiker (65 procent).

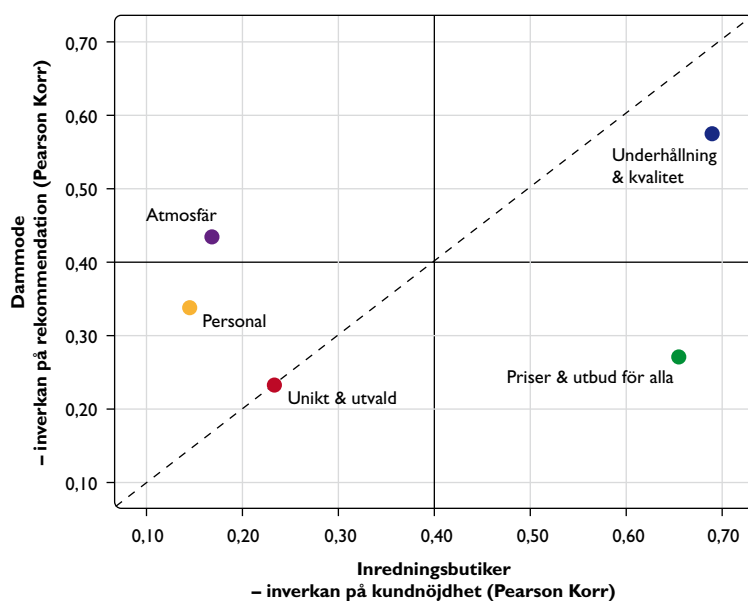


Diagram 5. De olika faktordimensionernas korrelation mot rekommendation i kategorierna ”Damkläder” och ”Inredningsbutiker”.

Diagram 5 visar att ”Underhållning & kvalitet” (underhållningsvärdet i upplevelsen och ”kvaliteten” på det som säljs) är det viktigaste för rekommendation oavsett butiksformat. Personal och framförallt atmosfär är viktigare i en klädbutik än i en inredningsbutik. Pris och att det finns något för alla är en mycket viktig ryktesfaktor i inredningsbutiken, men inte i klädbutiken. Unikt är minst relevant i båda fallen.

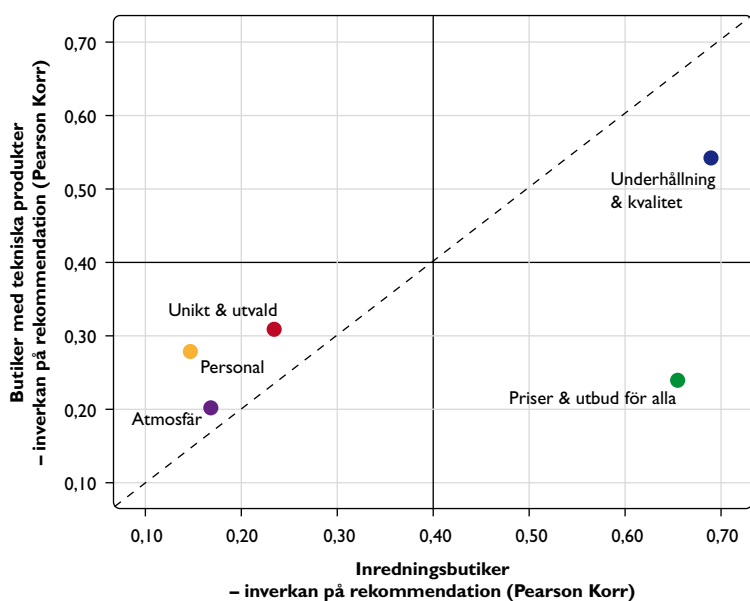


Diagram 6. De olika faktordimensionernas korrelation mot rekommendation i kategorierna ”Butiker med tekniska produkter” och ”Inredningsbutiker”.

Diagram 6 visar att underhållningsfaktorn och produkterna är det viktigaste i båda kategorierna, men att priser och utbud för alla är den näst viktigaste ryktesfaktorn för inredningsbutiken, men den fjärde viktigaste i butiker med tekniska produkter. Unicitet och att känna sig utvald tillsammans med personal är viktigare i butiker med tekniska produkter än i inredningsbutiker.

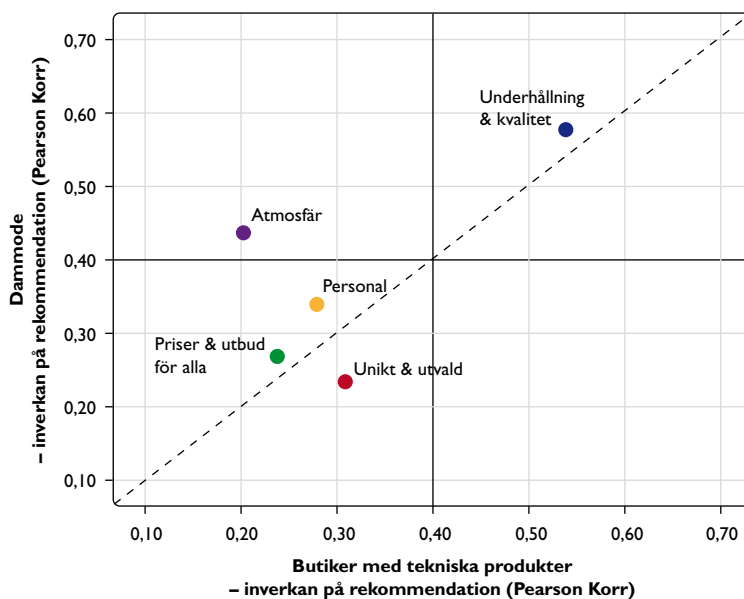


Diagram 7. De olika faktordimensionernas korrelation mot rekommendation i kategorierna "Damkläder" och "Butiker med tekniska produkter".

Diagram 7 visar att modebutiken skiljer sig från butiken med tekniska produkter på så vis att atmosfären i högre grad bidrar till rekommendation i modebutiken än i butiken med tekniska produkter. Unikhet och att vara utvald är det näst viktigaste i butiken med tekniska produkter, men det minst viktiga i modebutiken. Personalen är ungefär lika viktig i båda.

5.1 Slutsatser för handeln

Det mest anmärkningsvärda med resultaten är att denna precis som tidigare ganska kontroversiella studier som jämfört kundnöjdhet och rekommendationsgrad visar att sambandet mellan kundnöjdhet och tillväxt är svagare än sambandet mellan ryktesfaktor och tillväxt. Alla företagen som undersöktes var relativt etablerade, stora och kända, något som brukar vara en invändning mot ett resultat som detta. Det vill säga kritiker brukar säga att det är klart att rekommendationsgrad korrelerar med tillväxt om vi jämför små, nya och snabbväxande företag med stora och etablerade företag. Men så är inte fallet här. Vi rekommenderar inte handeln att sluta med att utvärdera kundnöjdhet, men däremot rekommenderar vi på bas av detta och andra internationella studier att handel som vill växa kombinerar det mer defensiva kundnöjdhetstänkandet, med ett mer offensivt tänkande i termer av att få kunder att prata och engagera sig i butiken. Det handlar dels om att inbegripa NPS-mätningar i NKI, dels om att motivera och belöna personalen på bas av hur NPS utvecklas och på bas av initiativ som driver rekommendation och kundengagemang.

Studien visar att det som säljs, det vill säga varorna, är kärnan när det gäller att skapa rekommendation. Det är inget nytt utan ganska självklart, men det kan vara lätt att glömma i tider när det ständigt pratas om vikten av att konkurrera med service, skapa mervärden, upplevelser, och till och med underhållande upplevelser. Andra saker är också viktiga drivkrafter men sortimentet är det absolut viktigaste. I konkreta termer skulle alltså en intressant och underhållande butik först och främst skapa detta genom ett attraktivt och intressant sortiment – inte clowner med mera. Detta låter också rimligt om vi antar att rekommendation ska korrelera med försäljning – köp.

Ju större utbud en butik har desto högre relevansgrad har butiken, det vill säga desto större är chansen att kunden lyckas matcha butikens utbud med den rekommenderande personens val.

Pris och prisvärdhet verkar viktigt. Av de öppna svaren tolkar vi det som att vara smart och att handla prisvärt är något som man gärna pratar om. Detta kan vara problematiskt om man säljer andras varumärken, eller varumärken som också säljs på andra ställen. Det är svårt att bygga in ett mervärde som skapar prisvärdhet om produkten går att köpa på annat ställe. IKEA har lyckats skapa en image av prisvärdhet som också går att försvara eftersom ingen annan kan sälja deras produkter med identisk kvalitet. Prisvärda EMV kan alltså vara ett sätt att skapa prisvärdhet utan att utsätta sig för direkt prispress på sina marginaler.

I listan nedan har vi sammanställt resultaten i en detaljerad checklista av egenskaper som driver rekommendation i butik. De är uppdelade i sex huvudsakliga dimensioner och listan kan användas som ett scorecard, en checklista eller eventuellt omvandlas till en

enkät. Det är viktigt att de egenskaper som väljs stämmer överens med kedjans varumärkesstrategi, det vill säga vad vi är kända för idag och vad vi vill stå för.

Egenskaper som driver rekommendation och WOM i butiken:

Upplevelse: Handlar om underhållning, inspiration och överraskningar utöver det vanliga där utbudet är centralt.

- Har roliga produkter.
- Här är det roligt att handla.
- Här finns alltid något intressant att hitta.
- Ger mig inspiration.
- Gör mig ofta positivt överraskad.

Status och prestige: Här handlar det om kvalitet och prestige

- Att handla här ger ett gott intryck på andra.
- Har bra kvalitet på sortimentet.
- Har bra sortiment.
- Är annorlunda och skiljer sig från andra.

För allt och alla: Här handlar det om att det finns något för alla och alla behov. Det handlar också om att man enkelt hittar allt under ett och samma tak.

- Är trygga och pålitliga.
- Har generellt sett en bra prisnivå.
- Har attraktiva priserbjudande och kampanjer.
- Det är smidigt att handla här.
- Alla är välkomna här.
- Ger värde för pengarna.
- Har ett urval som täcker alla behov.

Personal och service: Här handlar det inte bara om att personalen, kan och vill utan även att de verkar trivas och brinna för sitt jobb, det vill säga "living the brand".

- Har engagerad personal.
- Har vänlig butikspersonal.
- Har hjälpsam butikspersonal.
- Här gillar personalen sitt jobb.
- Butiken tar väl hand om sina anställda.

Atmosfär och stil: Här handlar det utseendet på lokaler såväl som det som finns och säljs i lokalerna. Det ska gärna vara modern och uppdaterat.

- Är nybyggt och fräscht.
- Har ett snyggt och stilfullt sortiment.
- Är utseendemässigt tilltalande butik.
- Har mycket nyheter och de senaste trenderna.
- Här finns en tanke bakom allt.

Unikt & utvald: Framförallt handlar det om att kunden ska känna sig unik och utvald, men även samma sak gäller det som säljs.

- Att handla här känns som att vara med i en gemenskap.
- Det finns minst ett område som butiken verkligen är specialist på.
- Här finns det utöver vad man förväntar sig av en sådan här butik.
- Står för gästfrihet.
- Här kan jag drömma mig bort.

Egenskaperna i listan är närmast identisk med den som fanns i analysen, dock har vi valt att sätta egenskaperna i ett mer socialt sammanhang som Dichter (1966) resonerar kring. Å ena sidan är egenskaper kopplade till sådant som butiken kan hantera och som ligger inom butikens eller kedjans kontroll. Å andra sidan är många av egenskaperna kopplade till sociala och självbekräftade motiv. Det är viktigt att vi förstår båda sidorna. Det kan handla om att berätta om den utsökta kvaliteten i en butiks sortiment med motiv att bygga upp sin status, till exempel visa att man handlar eller har erfarenhet av vissa saker och kvaliteter. Det kan också handla om att man vill visa att man är smart och vet vart det bästa eller mest prisvärda finns. En annan social aspekt är den altruistiska, det vill säga att man vill hjälpa och rekommenderar ställen i alla priskategorier eller ställen man vet att det finns något för alla.

Om man bestämmer sig för att arbeta med NPS bör man beakta ett par saker. Det verkar som att NPS kan vara negativt i mogna branscher och därför bör man jämföra sina NPS relativt med konkurrenterna. Kom ihåg att checklisten ovan är av generell karaktär och att det säkert finns specifika faktorer som skapar rekommendation i den enskilda butiken. Vi rekommenderar också att man tillsammans med NPS-frågan inkluderar en öppen uppföljningsfråga till de som definitivt skulle rekommendera butiken. Denna fråga skulle vara något i stil med; ”Vad är det du i så fall skulle rekommendera?” Genom denna fråga får butiken en förståelse för vad i butikens erbjudande och marknadsföring det är som får kunderna att engagera sig och på så vis vet man hur man som butik kan skapa *snackisar*, energi och engagemang.

5.2 Det kunskapsmässiga bidraget i sammanfattning

Den första och kanske mest grundläggande insikten i denna studie är resultatet som visar att det bland 24 av Sveriges mest kända butikskedjor inte finns någon statistiskt säkerställd koppling mellan kundnöjdhet och tillväxt. Detta styrker Reichhelds mycket kontroversiella påstående från 2003 där han går till attack mot kundnöjdhetsmåttets höga status då Kmart lämnar in sin konkursansökan i samma veva som de uppnår sitt högsta NKI någonsin. NPS har däremot en säkerställd och betydande inverkan, men sambandet är inte så pass starkt att vi i enlighet med Reichhelds slutsatser vågar säga att NPS är den enda styrmått butiken behöver.

Resultatet från den kvalitativa, explorativa och helt öppna studien från klädes- och modekategorin, där ett visst kategoribehov simulerades, visar att butikerna man

rekommenderar motsvaras av de butiker och kedjor som också dominerar kategorin. När det gäller rekommendationer för mindre behovsorienterad shopping är det till största delen mer okända och mindre butiker man rekommenderar. Orsaken skulle kunna vara flera, till exempel när de finns ett tydligt köpbehov vill man kanske vara säker på att personen kan hitta något alternativt vara säker på att kvaliteten är god.

Resultaten visar att när det handlar om ett specifikt ärende som att köpa kläder så är sortimentsbredd, kvaliteter samt pris eller en optimal kombination av kvaliteter och pris det absolut vanligaste samtalsämnet. Service, unikhet, upplevelse och personlig relevans är betydelsefullt, men långt mindre viktigt. Detta visar både den kvalitativa och kvantitativa studien. När det gäller butiker som man rekommenderar att besöka utan att personen har ett kategorirelaterat köpbehov så handlar det om urval, pris, underhållande upplevelse följt av kvaliteter, unikhet, service och atmosfär.

Om vi jämför de butiksegenskaper som kommit ur denna undersökning mot Westbrooks traditionella kundnöjdhetsaspekter ser vi att det tillkommit saker som kul, intressant, spännande, inspirerande och ”livar upp vardagen”. Men i huvudstudien ser vi att dessa egenskaper också påverkar kundnöjdheten.

Resultaten från huvudstudien visar att det finns ganska stora skillnader i vilka egenskaper som driver rekommendation i olika kategorier. Därför kan det vara svårt att göra generella slutsatser om i vilken turordning olika butiksegenskaper driver rekommendation. I samtliga tre kategorier visar det sig dock att utbudets beskaffenhet är den absolut viktigaste faktorn. Då kan det handla om att produkterna är bra, speciella, av hög kvalitet eller av det senaste slaget. Butikens underhållningsfaktor, det vill säga att det är roligt att handla, intressant, lärorikt med mera, verkar vara mycket starkt kopplat till det som säljs, snarare än till service eller atmosfär.

Pris och mångfald är två andra dimensioner som är mycket viktiga för att skapa rekommendation. Denna studie visar tydligt att det handlar om att vara prisvärd, inte billig. Kopplar vi till vad man funnit i tidigare forskning verkar det alltså ligga i vår natur att om en person hittar något som är prisvärt delar denne gärna med sig informationen till vänner och bekanta. Utbudsbredd och att det finns något för alla verkar vara en dimension av rekommendationen som beaktar sannolikheten att den man rekommenderar åt, också ska kunna finna något. Alltså, det behöver nog inte handla om utbudsbredd för sakens skull utan vi tror att det beror på att ju större sortiment, desto större sannolikhet att man kan matcha ihop en bekants behov med butikens utbud.

Personalen är en omdebatterad fråga. Många forskare och konsulter (se till exempel Bäckström & Johansson, 2006; Heskett et al., 1997) menar att personalen är huvudvägen till konkurrenskraft, differentiering och framgång, men resultaten här visar att inverkan är medelmåttig och att i inredningsbutikerna hamnar personalen som minst viktigaste egenskaper för att driva rekommendation. Totalt sett för samtliga kategorier hamnar personalen näst sist både vad gäller att driva kundnöjdhet och rekommendation.

Resultaten visar också att kvinnor i högre utsträckning tenderar att prata om och rekommendera butiker och butikskedjor.

5.3 Studiens begränsningar

Studien är begränsat till åtta kategorier och så klart bör rekommendation och saker som driver rekommendation vara relevant i andra kategorier. Framtida studier skulle kunna validera resultaten för att se i vilken utsträckning det är samma egenskaper och dimensioner i butikserbudandet som driver rekommendation.

En av huvudpoängerna med NPS är inte bara att man ska kunna förklara tillväxt, utan även att man ska kunna använda NPS som en prediktion på vad som komma skall när det gäller tillväxt. I denna studie gjordes attitydmätningen i slutet av mätperioden, men det är fullt möjligt att göra denna mätning i initialskedet av en treårsperiod i syfte att jämföra dess relevans relativt NKI eller andra vedertagna mått såsom köpintention, preferens eller attitydlojalitet.

När man läser de öppna svaren verkar det också vara skillnad i vem som initierar samtalet – är det sändaren eller mottagaren? Om det är mottagaren som frågar kan egenskaperna i högre grad vara orienterade mot mottagaren och kanske mindre kopplade till status och självbekräftelse, utan snarare innehålla altruistiska motiv och därmed lite andra egenskaper. ”Har kläder som jag tycker om och som jag tror att den här personen hade tyckt om”. Framtida forskning kanske kan analysera skillnaderna mellan mottagar- respektive sändarinitierad diskussion.

Referenser

- Anderson, E W & Sullivan, M W (1993), 'The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms', *Marketing Science*, vol. 12, no. 2, pp. 125–143.
- Anderson, E W (1998), Customer satisfaction and word-of-mouth, *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Arndt, J (1967), Role of Product-the Diffusion of a New Product, *Research*, 4, 291–95.
- Babin, B J & Griffin, M (1998), 'The nature of satisfaction: An updated examination and analysis', *Journal of Business Research*, vol. 41, pp. 127–136.
- Bitner, M (1991), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, Vol 54, No 2, pp. 69–83.
- Bäckström, K & Johansson, U (2006), Experiencing retail stores of today: Comparing the experiences retailers strive to induce with the ones sought by retail customers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 13: 417–430.
- Bolen William H (1994), The role of word-of-mouth "advertising" in retailing. *American Business Review*, vol 12 (2) 11–15.
- Burns, D J & Neisner, L (2006), 'Customer satisfaction in a retail setting: The contribution of emotion', *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, no. 1, pp. 49-66.
- Li C & J Bernoff (2008), *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business School Press.
- Churchill, Jr, G A & Surprenant, C (1982), 'An investigation into the determinants decisions', *Journal of Marketing Research*, vol. 17, no. 4, pp. 460–469.
- Dye R (2009), The buzz on buzz, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 6 pp. 139–146.
- Fornell, C (1992), 'A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience', *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 1, pp. 6–22.
- Fornell, C, Johnson, M, Anderson, E W, Cha, J, Bryant, B E (1996), 'The Americans customer satisfaction index: nature, purpose, and findings', *Journal of Marketing*, October–December.

Gilbert, G R & Veloutsou, C (2006), 'A cross-industry comparison of customer satisfaction', *Journal of Services Marketing*, vol. 20, no. 5, pp. 298–308.

Grönroos, C (2008), *Service management och marknadsföring*, Liber.

Hallowell, R (1996), 'The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study', *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, no. 4, pp. 27–42.

Huddleston, P, Whipple, J Mattick, R Nye & Lee, S Y (2009), Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, no. 1, pp. 63–80.

Jones, M A & Suh, J (2000), 'Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis', *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 2, pp. 147–159.

Kotler, P (2003), *Marketing Management*, 11th ed, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Mark, M, Pearson, C S. (2001), *Hero And The Outlaw – Harnessing the Power of Archetypes to Create a Winning Brand*, McGraw-Hill Education – Europe.

McConnell, B & Huba, J (2006), *Citizen Marketers by Hardback*, Kaplan Business, UK.

McConnell, B, J Huba, G & Kawasaki (2002), *How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force*.

Murphy, S (2006), The Word-of-Mouth Method, *Chain Store Age Year*, vol. 82 (9) 52.

Murphy, S (2007), Influencing the Influencers. *Chain Store Age Year*, vol. 83 (3) 62.

Naylor, G (1999), Why do they whine? An examination into the determinants of negative and positive word-of-mouth, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 12, 162–169.

Oliver, R L & DeSarbo, W S (1988), 'Response determinants in satisfaction judgements', *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no. 4, pp. 495–507.

Parasuraman, A; Zeithaml, V A (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications... *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 111–125.

Parker, C & Mathews, B P (2001), 'Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, no. 1, pp. 38–44.

Pine B J II (1995), *Experience Economy The Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, UK.

Reichheld, F (2003), The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, vol. 81 (12), pp 46–54.

Reichheld, F (2006), *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business Press, Boston.

Rosen, E (2005), *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth*. Doubleday Business, USA,

Srinivasan S; Anderson R & Ponnayolu K (2002), Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences, *Journal of Retailing*, vol. 78 (1), 41–50.

Sudaraman, D S, Mitra, K, & Webster, C (1998), Word-of-mouth communications: a motivational analysis. In E J Arnould & L M Scott (Eds.), *Advances in consumer research* (vol. 25, pp. 527–531). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Swan, J L, & Oliver, R L (1989), Post-purchase communications by consumers, *Journal of Retailing*, 65, 516–533.

Veloutsou, C, Gilbert, G R, Moutinho, L A, Goode, M M H (2005), ‘Measuring transaction-specific satisfaction in services: Are the measures transferable across cultures?’, *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 5/6, pp. 606–628.

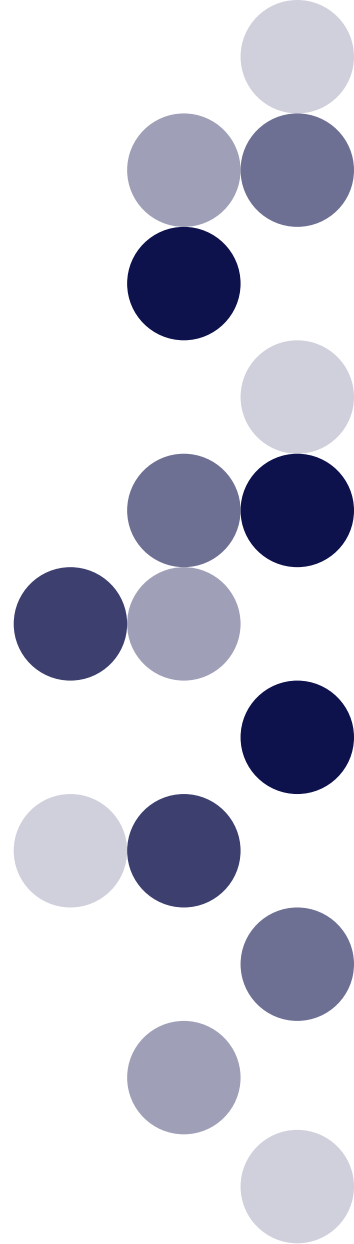
Villanueva J; Yoo S; Hansens D M (2008), The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth, *Journal of Marketing Research*, vol. 45, no. 1, pp. 48–59.

Wangenheim F & Bayón, T (2007), The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, *Academy of Marketing Science* (35) 233–49.

Westbrook, R A (1981), ‘Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets’, *Journal of Retailing*, vol. 57, no. 3, pp. 68–86.

Westbrook, R (1987), Product/consumption-based affective responses and post-purchase processes, *Journal of Marketing Research*, vol. 20, 296–304.

Wipperfurth, A (2006), *Brand Hijack*, Portfolio, USA.



HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu