

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande  
Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Vårterminen 2012  
Programmet för Ekonomi, Teknik och Design

# ISO 9001 – Raka vägen mot nöjda kunder?

– En studie i hur företag bör tillämpa  
kvalitetsledningssystemet ISO 9001

Författare:  
Josefine Karlström  
Johanna Skogström

Handledare: Lars Vigerland

## **Abstract**

<b>Title</b>	ISO 9001 - Direct access to satisfied customers? - A study of how companies should apply the quality management system ISO 9001
<b>Course</b>	Economics C, Bachelor Essay 15 credits, Marketing
<b>Authors</b>	Josefine Karlström and Johanna Skogström
<b>Tutors</b>	Lars Vigerland
<b>Keywords</b>	Customer satisfaction, customers loyalty, ISO 9001, quality management system
<b>Aim</b>	The purpose of the survey is to study how the application of ISO 9001 affects customer satisfaction, or if it requires more to obtain satisfied and loyal customers.
<b>Method</b>	This study is out of a qualitative nature, and consists of interviews. The interviewees consist of service marketing managers and customers in six car-repair garages in Stockholm County. The study constitute of a deductive approach.
<b>Data</b>	Empirics consist of interviews with service marketing managers in six car-repair garages and five customers.
<b>Conclusion</b>	Conclusions that can be derived from the survey is that to achieve high customer satisfaction and obtain loyal customers, ISO 9001 should be seen as a standard, which requires the development and adaptation to the company's own reality. Next to this a genuine commitment to the individual customer is of great importance in form of personality.

## **Sammanfattning**

<b>Titel</b>	ISO 9001 – Raka vägen mot nöjda kunder? - En studie i hur företag bör tillämpa kvalitetsledningssystemet ISO 9001
<b>Kurs/ämne</b>	Företagsekonomi C, Kandidatuppsats 15 hp, Marknadsföring
<b>Författare</b>	Josefine Karlström och Johanna Skogström
<b>Handledare</b>	Lars Vigerland
<b>Nyckelord</b>	Kundnöjdhet, kundlojalitet, ISO 9001, kvalitetsledningssystem,
<b>Syfte</b>	Syftet med undersökning är att studera på vilket sätt tillämpningen av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten samt om det innebär, eller om det krävs mer, för att erhålla nöjda samt lojala kunder.
<b>Metod</b>	Denna studie är utav kvalitativ karaktär och består av intervjuer. Intervjuobjekten var servicemarknadschefer samt kunder hos sex bilverkstäder i Stockholms län. Studien utgörs av en deduktiv ansats.
<b>Empiri</b>	Studiens empiri består av intervjuer med servicemarknadschefen samt fem kunder på respektive verkstad.
<b>Slutsats</b>	Slutsatser som kan härledas ur undersökningen är att för att nå hög kundnöjdhet samt erhålla lojala kunder, bör ISO 9001 ses som en standard, vilken kräver utveckling samt anpassning utifrån företagets egen verklighet. Utöver detta är personlighet i form av ett genuint engagemang för den individuella kunden av stor betydelse.

## Förord

Vi vill inleda med att nämna att arbetet med uppsatsen har varit mycket spännande och lärorikt. Samarbetet mellan oss har gått smidigt och varit mycket givandet, därav vill vi börja med att tacka varandra.

Vidare vill även vi tacka:

Samtliga kunder som medverkat i undersökningen.

Den verkstadspersonal som vi varit i kontakt med, för deras vilja att ställa upp och för den tid de avsatt.

Vår handledare från generalagenten, som bidragit med kunskap inom området samt vägledning mot uppsatta mål.

Vår handledare Lars Vigerland för goda råd och snabb respons.

Samt vänner och familj som stöttat och hjälpt oss under arbetets gång.

Stockholm 13 juni 2012



Josef Fredriksson & Julew Julew

# Nyckelbegrepp

## Kundnöjdhet

Kundnöjdhet kommer i denna uppsats refereras till den total utvärdering av köp- och konsumtionsupplevelsen av en tjänst. Det är denna typ av aktivitet bör motivera företag att investera tid och pengar i arbetet för ökad kundnöjdhet. Generellt sett anses en hög kundnöjdhet indikera ökad lojalitet från nuvarande konsumenter, minskad priselasticitet, att kunderna blir isolerade till företaget och inte konkurrenterna, lägre kostnader för framtida transaktioner samt lägre kostnader för att attrahera nya kunder.<sup>1</sup>

## ISO 9001

ISO 9001 är en kvalitetssäkringsstandard som ingår i ISO 9000-serien av internationella standarder. Dessa innehåller krav och rekommendationer för utformandet och fastställandet av kvalitetsledningssystem.<sup>2</sup> Sammantaget handlar 9001 standarden om hur organisationer ska se över de interna arbetssätten för att reducera kostnader och för att sätta kundens behov i fokus.<sup>3</sup>

## Kundlojalitetsindex

Kundlojalitetsindex (Customer Satisfaction Survey, CSS) är ett mätredskap som används för att ta reda på hur kunder ser på företag. För denna uppsats är indexet baserat på tidigare utförda undersökningar gällande kundens upplevelse av bilverkstadsbesöket. Detta för att i sin tur kunna ranka kundlojaliteten hos respektive serviceverkstad.

## Kvalitet

*”Begreppet kvalitet kommer från latin och betyder av »vad« eller »hurudant«. Detta är ett begrepp som ska fånga någontings egenskaper”.*<sup>4</sup>

I denna uppsats kommer kvalitet mätas i egenskap av kundens helhetsupplevelse snarare än produktens. Forskarna kommer beskriva egenskapen kvalitet som företagets förmåga att tillämpa ISO 9001 för att förhöja kundens helhetsupplevelse.

---

<sup>1</sup> Anderson W E, Fornell C, Lehman R D (1994) *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*, Journal of Marketing, Vol. 58, s 53-66

<sup>2</sup> Buttle F (1997) *ISO 9000: marketing motivations and benefits*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 9, s 936-947

<sup>3</sup> Svensk standard SS-EN ISO 9001:2008, Swedish Standards Institute

<sup>4</sup> Stannegård L et al. (2007) *Den omätbara kvaliteten*, Norstedts Akademiska Förlag, Norge, s 14

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND.....	2
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 SYFTE.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2. TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 TILLÄMPNING AV TEORIER, MODELLER SAMT DEFINITIONER.....	4
2.2 DET UTVIDGADE TJÄNSTEERBJUDANDET.....	4
2.3 THE EXPERIENCE ECONOMY.....	6
2.4 KUNDNÖJDHET OCH KUNDLOJALITET.....	7
2.5 ISO 9001.....	8
2.6 TEORETISK SYNTES.....	9
<b>3. METOD</b> .....	<b>11</b>
3.1 VAL AV ANSATS.....	11
3.1.1 <i>Positivism och hermeneutik</i> .....	11
3.1.2 <i>Induktiv och deduktiv ansats</i> .....	12
3.2 FORSKNINGSMETOD.....	12
3.2.1 <i>Intervju</i> .....	12
3.2.2 <i>Sekundärdata</i> .....	13
3.3 GENOMFÖRANDE.....	13
3.3.1 <i>Population och urval</i> .....	13
3.3.1.1 <i>Serviceverkstäder</i> .....	13
3.3.1.2 <i>Kunder</i> .....	14
3.4 ANALYS OCH BEARBETNING AV DATA.....	15
3.5 METODKRITIK.....	15
<b>4. RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
4.1 FÖRETAGET.....	17
4.2 DISPOSITION AV RESULTAT.....	17
4.3 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 1.....	18
4.3.1 <i>Kundnöjdhet</i> .....	18
4.3.2 <i>Ständiga förbättringar</i> .....	19
4.3.3 <i>Praktiska aspekter</i> .....	20
4.4 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 1.....	20
4.4.1 <i>Allmänt</i> .....	20
4.4.2 <i>Praktiska aspekter och frågor angående personalen</i> .....	20
4.4.3 <i>Upplevelsen</i> .....	21
4.4.4 <i>Återköp/Ambassadör</i> .....	21
4.4.5 <i>Nöjdhet</i> .....	22
4.5 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 2.....	22
4.5.1 <i>Kundnöjdhet</i> .....	22
4.5.2 <i>Ständiga förbättringar</i> .....	23
4.5.3 <i>Praktiska aspekter</i> .....	23
4.6 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 2.....	24
4.6.1 <i>Allmänt</i> .....	24
4.6.2 <i>Praktiska aspekter och frågor angående personalen</i> .....	24
4.6.3 <i>Upplevelsen</i> .....	25
4.6.4 <i>Återköp/Ambassadör</i> .....	25
4.6.5 <i>Nöjdhet</i> .....	26

4.7 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 3 .....	26
4.7.1 Kundnöjdhet.....	26
4.7.2 Ständiga förbättringar .....	27
4.7.3 Praktiska aspekter .....	28
4.8 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 3 .....	29
4.8.1 Allmänt.....	29
4.8.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen .....	29
4.8.3 Upplevelsen.....	29
4.8.4 Återköp/Ambassadör.....	30
4.8.5 Nöjdhet.....	30
4.9 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 4 .....	31
4.9.1 Kundnöjdhet.....	31
4.9.2 Ständiga förbättringar .....	32
4.9.3 Praktiska aspekter .....	32
4.10 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 4 .....	32
4.10.1 Allmänt.....	32
4.10.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen .....	33
4.10.3 Upplevelsen.....	33
4.10.4 Återköp/Ambassadör.....	33
4.10.5 Nöjdhet.....	34
4.11 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 5 .....	34
4.11.1 Kundnöjdhet.....	34
4.11.2 Ständig förbättring.....	35
4.11.3 Praktiska aspekter .....	35
4.12 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 5 .....	36
4.12.1 Allmänt.....	36
4.12.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen .....	36
4.12.3 Upplevelsen.....	37
4.12.4 Återköp/Ambassadör.....	38
4.12.5 Nöjdhet.....	38
4.13 INTERVJU SERVICEVERKSTAD 6 .....	38
4.13.1 Kundnöjdhet.....	38
4.13.2 Ständig förbättring.....	39
4.13.3 Praktiska aspekter .....	40
4.14 INTERVJU KUNDER SERVICEVERKSTAD 6 .....	40
4.14.1 Allmänt.....	40
4.14.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen .....	40
4.14.3 Upplevelsen.....	41
4.14.4 Återköp/Ambassadör.....	41
4.14.5 Nöjdhet.....	41
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1 SAMTLIGA VERKSTÄDER .....	42
5.1.1 ISO 9001 .....	42
5.1.2 Det utvidgade tjänsteerbjudandet.....	43
5.1.3 The experience economy.....	44
5.1.4 Kundnöjdhet och lojalitet .....	45
<b>6. DISKUSSION .....</b>	<b>47</b>
<b>7. SLUTSATS.....</b>	<b>49</b>
7.1 SLUTSATSER .....	49
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	50
<b>KÄLLOR.....</b>	<b>51</b>

## **Bilagor**

BILAGA 1 - CSS FRÅGEFORMULÄR FÖR HUVUDSTUDIE – 2011

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE KUNDER

BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE SERVICEMARKNADSCHEFER

## **Figurförteckning**

Figur 1. DET UTVIDGADE TJÄNSTEERBJUDANDET .....	6
Figur 2. ISO 9001. ....	8
Figur 3. TEORETISK SYNTES .....	10



# 1. Inledning

---

*Det inledande kapitlet ämnar ge förståelse kring det valda området för uppsatsen. Vidare ges en beskrivning av problembakgrunden som utmynnar i frågeställningar samt uppsatsens syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

I början av 1800-talet och i samband med den industriella revolutionens framväxt rådde en industriellt driven världsekonomin. Dagens världsekonomi har övergått till en ekonomi driven av människor, där makten överförs från företagen till konsumenterna.<sup>5</sup> Företagens fokus har övergått från att kretsa kring produkten till ett bredare perspektiv med stor tyngd på konsumentens behov och känslor.<sup>6</sup> På grund av detta är det viktigt att särskilja sig från sina konkurrenter för att på så sätt attrahera kunder. Ett företag bör erbjuda produkter som är attraktiva för dess målmarknad, vilket även kan ses som det mest grundläggande för ett företags överlevnad. Den mest värdefulla förmåga ett företag har är att känna sina kunder för att på rätt sätt tillfredsställa deras behov och önskemål, vilket i sin tur generellt sett leder till starka lojala relationer samt ökad lönsamhet.<sup>7</sup> En ökad kundnöjdhet och kundlojalitet leder även till en positiv word-of-mouth-effekt samt lägre marknadsföringskostnader.<sup>8</sup>

Det finns studier som visar på att det är mindre kostsamt att behålla sina nuvarande kunder än att attrahera nya.<sup>9</sup> Av den anledningen är det intressant för företag att undersöka vad det är som gör de befintliga kunderna nöjda. En undersökning på den europeiska bilmärknaden visar att om kunden var nöjd med både verkstadsbesök samt produkt var chansen mycket stor (93 %) att kunden återkom. I kontrast till när kunden endast var nöjd med produkten, men inte med verkstadsbesöket då chansen (14 %) var betydligt lägre.<sup>10</sup> Denna undersökning antyder att det inte bara är produkten som företaget bör satsa kapital på utan även tjänsten utöver själva produkten. Om företag både kan tillhandahålla en produkt och tjänst som är

---

<sup>5</sup> Gobé M (2009) *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*, New York: Allworth Press, s xvii

<sup>6</sup> Muschamp H (1999) *Seductive Objects with a Sly Sting*, New York Times, 2 juli, s 35

<sup>7</sup> Jones, T O, Sasser W E Jr (1995) *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, Vol. 73, November-December, s 88-99

<sup>8</sup> Kim W G, Lee Y K, Yoo Y J (2006) *Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 30(2), s 143-169

<sup>9</sup> Jones T, Sasser W (1995) *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, Vol. 73 No. 6, s 88-99

Reichheld F (1996) *Learning from customer defections*, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 2, s 56-69

<sup>10</sup> GIPA (2009) Europa, Information tillhandahållen från generalagenten

tillfredställande för kunden kan detta leda till en bättre helhetsupplevelse, vilket även leder till ökad kundnöjdhet och i sin tur ökar chansen till återköp.<sup>11</sup>

Ekonomer har länge ansett att det finns ett likhetstecken mellan upplevelse och tjänst. Detta antagande kan anses missvisande då upplevelsen är frångått det ekonomiska erbjudandet, precis som tjänsten är frångått själva produkten. Det har blivit allt viktigare för företag som vill behålla sin ledande position att arbeta intensivt med att identifiera och beskriva denna önskvärda upplevelse. Oberoende om de säljer direkt till konsumenter eller företag, då de vet att arbetet med kundens upplevelse är en konkurrenskraftig fördel.<sup>12</sup>

För att ge sina kunder en bättre helhetsupplevelse har allt fler företag världen över börjat tillämpa kvalitetsledningssystem så som ISO 9001. Systemet syftar till att ständigt förbättra kundens helhetsupplevelse, vilket innefattar det interna kvalitetsarbetet och inte produkten i sig.<sup>13</sup> Swedish Standards Institute (SIS) anger på sin hemsida att fördelarna med ISO 9001 är en mer engagerad ledning, ett förbättrat affärsresultat och hantering av affärsrisker, minskade kostnader, effektiviserad verksamhet, uppmuntrar internkommunikation och höjer moralen, ökar tillfredsställelse och lockar investeringar samt förbättrar varumärke och avlägsnar handelshinder.<sup>14</sup>

## 1.2 Problembakgrund

Kvalitetsledningssystem har i ett flertal sammanhang ifrågasatts om de verkligen gynnar slutkunden eller om det endast handlar om marknadsföring för företaget. Systemen kan dessutom verka inriktade mot business - to - business marknaden.<sup>15</sup>

Internationella konsumentföringar som Consumers International (CI) och Consumer Policy Committee (Copolco) har ifrågasatt trovärdigheten och effektiviteten av ISO 9000-serierna. Dock har inga vetenskapliga bevis redovisats som stödjer deras åsikter.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Bearden W O, Teel J E (1983) *Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports*, Journal of Marketing Research, Vol. 20, February, s 21-8

<sup>12</sup> Pine B J, Gilmore J H (1998) *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, Vol. 76 No 4, s 97-105

<sup>13</sup> Pun K F, Chin K S (1999) *A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 6, s 606-629

<sup>14</sup> Swedish Standards Institute, [www.sis.se](http://www.sis.se)

<sup>15</sup> Ferguson A (2004) *Do management standards benefit consumers?*, Consumer Policy Review, Vol. 14 No. 2, s 38-43

<sup>16</sup> *Ibid*

Företagen investerar både tid och pengar för att göra kunden nöjd. Problemet är dock att få ser sambandet mellan ett ambitiöst kvalitetsarbete och kundnöjdhet.<sup>17</sup> Det är intressant att undersöka överensstämmelsen mellan dessa två, då det kan ses som ett bevis för företaget huruvida implementering av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten och om det är en lönsam investering.

### **1.3 Frågeställningar**

- Finns det en överensstämmelse mellan kvalitetsarbete i form av ISO 9001 och kundnöjdhet?
- Är arbetet med ISO 9001 tillräckligt för att uppnå hög kundnöjdhet?
- Hur ska företag arbeta med ISO 9001 för att göra kunden mer nöjd samt lojal?

### **1.4 Syfte**

Syftet med undersökning är att studera på vilket sätt tillämpningen av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten samt om det innebär, eller om det krävs mer, för att erhålla nöjda samt lojala kunder.

### **1.5 Avgränsningar**

Undersökningen kommer endast innefatta kvalitetsledningssystemet ISO 9001 och gälla för det studerade serviceverkstäder som alla är verksamma inom Stockholms län. Vid analys och slutsatser kommer forskarna endast ta hänsyn till definitionen av de nyckelbegreppen som angivits ovan.

---

<sup>17</sup> Ollila A (2012) *Proposals for the Implementation and Improvement of ISO 9001*, Global Journal of Business Research, Vol. 6 No. 2, s 71-81

## 2. Teori

---

*Teorikapitlet inleds med en beskrivning av hur de valda teorierna, modellerna samt definitionerna tillämpas för undersökningen. Vidare redogörs för vad dessa innebär. Kapitlet innefattar: Det utvidgade tjänsteerbjudandet, The experience economy, kundnöjdhet och kundlojalitet samt ISO 9001. Avslutningsvis presenteras forskarnas teoretiska syntes där det tydliggörs hur dessa samverkar.*

---

### 2.1 Tillämpning av teorier, modeller samt definitioner

Första teorin som tas upp i kapitlet beskriver *det utvidgade tjänsteerbjudandet*, vilket innefattar vad en tjänst utgörs av samt hur företagen kan gå tillväga för att utveckla tjänsteerbjudandet. Forskarna kommer i analysen utgå från teorin för att undersöka huruvida verkstädernas syn överensstämmer med kunden gällande deras tjänsteerbjudande.

I dagens tjänsteekonomi försöker flertalet företag att paketera in den vanliga tjänsten med en *upplevelse* och på detta sätt öka kundnöjdheten. Teorin är enligt forskarna intressant att använda sig av i analysen för att påvisa att ett erbjudande kan för kunden motivera ett högre pris och att kundens engagemang kan påverka helhetsupplevelsen samt göra den bättre.

De företag som erbjuder bättre tjänster och upplevelser än konkurrenterna kommer få mer *nöjda kunder* samt att det i sin tur kan leda till mer *lojala kunder*. Att beskriva dessa begrepp anses för forskarna som en grundläggande del av undersökningen.

Företag bör arbeta med att göra kunden nöjd för att behålla sina kunder samt hålla konkurrenter borta. Ett sätt att göra detta på kan enligt förespråkare vara att implementera kvalitetsledningssystemet *ISO 9001*, vilket i denna undersökning kommer behandlas som ett perspektiv snarare än en teori. Forskarna kommer därav analysera de olika verkstäderna efter hur väl de anpassar sig efter kundens behov och önskningsar.

### 2.2 Det utvidgade tjänsteerbjudandet

Enligt Grönroos består det grundläggande tjänstepaketet av tre sorters tjänster, kärntjänsten, möjliggörande tjänster (och varor) samt värdehöjande tjänster (och varor). *Kärntjänsten* innefattar det företaget levererar samt anledningen till att företaget existerar på marknaden. *Möjliggörande tjänster* kan ses som en tilläggstjänst vilken gör det möjligt för kunden att konsumera kärntjänsten. *Värdehöjande tjänster* används för att öka värdet på tjänsten eller särskilja den från konkurrenten. För att beskriva hur dessa tjänster samverkar ges nedan ett förtydligande exempel: kärntjänsten för ett flygbolag innefattar transport. För att transporten

ska vara möjlig krävs en incheckningstjänst, det vill säga den möjliggörande tjänsten. Flygplatslounger samt andra förknippade tjänster med själva flygningen kan ses som värdehöjande tjänster.

Det grundläggande tjänstepaketet innefattar de delar som ingår i tjänsten, men säger ingenting om hur kunden upplever den. Därav behöver tjänstepaketet enligt Grönroos utökas till en mer fullständig modell, vilket han benämner det utvidgade tjänsteerbjudandet.

Det utvidgade tjänsteerbjudandet innefattar tre grundläggande element som utgör processen. Dessa beskrivs som *tjänstens tillgänglighet*, *interaktionen med tjänsteorganisationen* samt *kundens medverkan*. I kombination med företagets grundläggande tjänstepaketet bildar dessa ett utvidgat tjänsteerbjudande (se figur 1).

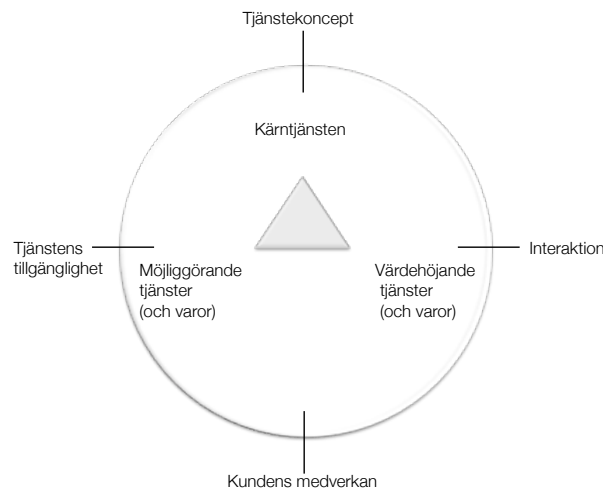
*Tjänstens tillgänglighet* kan bland annat bero på antalet personal som finns till förfogande samt deras kunskap, verksamhetens öppettider, arbetsschema och tiden för utfört arbete, geografisk placering av verksamhet, verksamhetens interiör och exteriör, antalet kunder som konsumerar tjänsten samtidigt samt kundens kunskap med mera. Dessa faktorer utgör kundens uppfattning gällande tillgängligheten samt användandet av tjänsten.

*Interaktionen med tjänsteorganisationen* kan delas in i fyra kategorier. Interaktiv kommunikation mellan personal och kunder, interaktion med organisationens olika fysiska och tekniska resurser (exempelvis varuautomater, dokument, väntrum), interaktion med system (exempelvis kösystem) samt interaktion med andra kunder. Om interaktionen inom tjänsteorganisationen uppfattas som besvärlig eller obekvämt eller på annat sätt icke tillfredställande kan kundens erfarna kvalitet av tjänsten upplevas som låg. Trots att tjänsten är tillfredställande kan avsaknaden av god interaktion innebära att kunden upplever en sämre kvalitet.

*Kundens medverkan* innebär att kunden själv kan påverka sin upplevelse av tjänsten. Kunden kan ses som medproducent samt medskapare av tjänstens värde. Vid konsumtion av tjänster till skillnad från en fysisk produkt blir kunden till större del medverkande i processen.

Tjänstekonceptet bestämmer organisationens avsikter och med hänsyn till detta möjliggör det utvecklandet av tjänstepaketet. Detta begrepp ska ge information angående kärntjänsten,

möjliggörande tjänster samt värdehöjande tjänster. Det innefattar tillgängligheten för det grundläggande tjänstepaketet, interaktionens utveckling samt kundens medverkan i processen. Utvecklandet av tjänsteprocessen är en integrerad process. Att endast addera en värdehöjande tjänst utan att ta hänsyn till de tre element som beskrivits ovan resulterar i onödiga begränsningar och hinder. Om verksamheten istället integrerar samtliga element med den värdehöjande tjänsten kan det innebära stora konkurrensfördelar.<sup>18</sup>



Figur 1 - Det utvidgade tjänsteerbjudandet<sup>19</sup>

### 2.3 The experience economy

The experience economy innebär fördelen med att använda sig av upplevelser och genom ett medvetet och engagerat utformande av dessa kunna ta ut ett pris som kunden godkänner. Det blir allt viktigare för företag att ta sig an detta ekonomiska synsätt. Utmaningen består av att hitta rätt attribut som ger kunden det den önskar. Pine och Gilmore definierar ett företags upplevelse som: *“An experience occurs when a company intentionally service as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event. Commodities are fungible, goods tangible, service intangible, and experiences memorable.”*

De produkter och tjänster som finns på marknaden har gått från att fokusera på hur kunden uppfattar de yttre attributen, till att idag fokusera mer på kundens emotioner. För att kunna erbjuda sina kunder en upplevelse ökar även priset för kunden. Det är därav viktigt att utforma upplevelsen på så sätt att den för kunden motiverar ett högre pris. Utomordentlig design, marknadsföring och leverans blir här lika avgörande för upplevelser som de är för produkter och tjänster.

<sup>18</sup> Grönroos C (2008) *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Malmö, Liber s 181-186

<sup>19</sup> Grönroos C (2008)

Upplevelser går att betrakta ur två dimensioner. Den ena dimensionen handlar om hur *deltagande* kunden är. Kunden kan antingen vara passiv och på så sätt inte påverka hur upplevelsens ter sig eller vara aktiv och därmed spela en avgörande roll för prestationens utformande som i sin tur skapar upplevelsen. Den andra dimensionen syftar till hur *engagerad* kunden är och hur väl denne förenas med den omgivande miljön. Kunden kan antingen absorbera (använda ett eller två sinnen) eller fördjupa sig (få med alla sinnen) i upplevelsen.<sup>20</sup>

## 2.4 Kundnöjdhet och kundlojalitet

En tjänst konsumeras då en kund exempelvis agerar restauranggäst. Detta kan ses som en process där tjänsteleverantören ständigt är närvarande. Även tjänster som innebär enstaka korta möten inkluderar förutsättningar där relationer kan byggas mellan tjänsteleverantör och kund. Om dessa möten sker vid flera tillfällen och om båda parterna är nöjda med utbytet kan en relation uppstå. Då kunden anser att erbjudandet från ett specifikt företag är speciellt samt värdefullt kommer denna relation att utvecklas. Relationsskapandet till kunder innebär inte nödvändigtvis att de kommer leda till ökad lojalitet, men är en förutsättning för att uppnå detta. Lojala kunder är i normalt fall, men inte alltid, lönsamma kunder.<sup>21</sup>

Ett företags erbjudande till kunden är framgångsrikt om kunden är nöjd samt upplever ett värde. Kunden väljer det erbjudande som hon anser levererar högst värde. Värdet inkluderar summan av de mottagna materiella och immateriella fördelarna samt priset. Kundnöjdhet påverkas av hur väl kundens förväntningar överensstämmer med tjänstens prestation. Om den upplevda prestationen är lägre än förväntningarna leder detta till missnöjdhet. Då prestationen däremot är högre än förväntningarna kommer kunden bli mycket tillfredsställd. En kund som inte är nöjd med tjänsten har lättare att byta leverantör tillskillnad från den kund som är mycket nöjd. Kunder som är mycket tillfredsställda med tjänsten skapar förutom en rationell preferens även en emotionell relation till tjänsten, vilket i sin tur leder till hög kundlojalitet.<sup>22</sup> Dock bör företag vara uppmärksamma på att lojala kunder inte alltid är nöjda kunder, däremot tenderar nöjda kunder att vara lojala.<sup>23</sup> Ett konkurrenskraftigt företag känner till kundens

---

<sup>20</sup> Pine B J, Gilmore J H (1998), *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, Vol. 76 No. 4, s 97-105

<sup>21</sup> Grönroos C (2007) *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: customer management in service competition*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, s 8-9

<sup>22</sup> Kotler P et al. (1996) *Principles of Marketing The European Edition*, Glasgow, Great Britain s 441

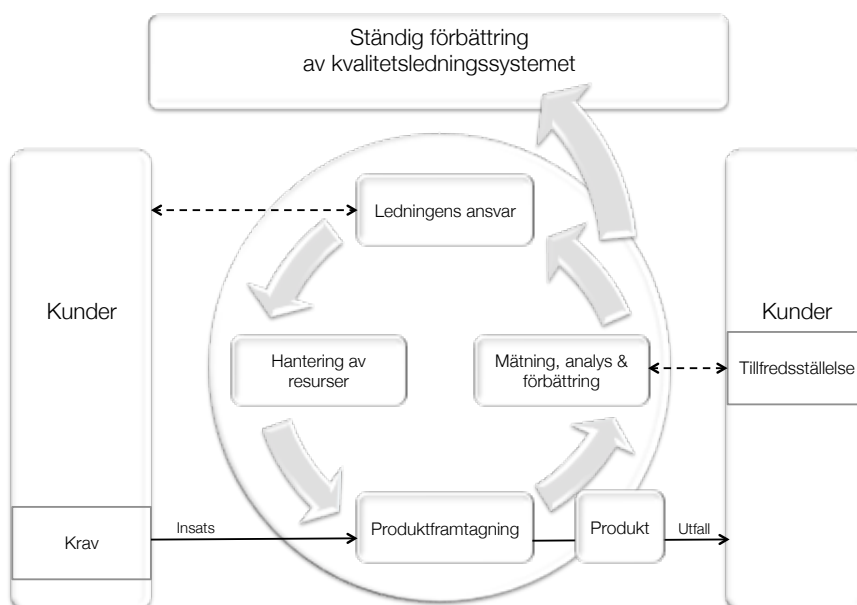
<sup>23</sup> Fornell C (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, vol 56, Jan, s 6-21

förväntningar, den upplevda prestationen av tjänsten samt deras uppnådda kundtillfredsställelse.<sup>24</sup>

## 2.5 ISO 9001

ISO 9001 är ett kvalitetsledningssystem som syftar till att arbeta med ständiga förbättringar utifrån kundens perspektiv. Forskarna är medvetna om att detta inte är en vetenskaplig teori och ISO 9001 kommer därmed snarare ses som ett perspektiv. Tillämpningen av standarden ska ses som en process, där kvalitetsledningssystemet utvecklas, införs och förbättras. Denna metodik kallas *Plan-Do-Check-Act* och bör tillämpas på samtliga processer. Nedan beskrivs delarna i metodiken mer utförligt.

*Plan* innebär fastställande av de mål och processer som krävs för åstadkommandet av de kundkrav som överensstämmer med organisationens policy. *Do* innefattar införandet av processerna. Därefter följer *check* där övervakning och mätning sker av processer och produkter med utgångspunkt från företagets policy, mål och krav samt rapport av resultaten. Slutligen bör företaget agera samt vidtaga åtgärder för att ständigt förbättra processerna, vilket benämns som *Act*.<sup>25</sup>



Figur 2 - Modell av ett processbaserat ledningssystem för kvalitet<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Kotler P et al. (1996)

<sup>25</sup> Svensk standard SS-EN ISO 9001:2008, Swedish Standards Institute

<sup>26</sup> Ibid



Modellen syftar till att de krav som ställs på företagets tjänster eller produkter, utifrån kunden perspektiv bearbetas för att få fram den ultimata kundtillfredsställelsen. Det är viktigt för företaget att förstå att kunden står på båda sidor om processen. På ena sidan som kravställare för utformandet av tjänst (eller produkt) samt på andra sidan som mottagare. Företagets arbete mellan dessa två delar kan ses som ett hjul som ständigt är i rörelse. Delarna som ingår är hantering av resurser, produktframtagning, mätning, analys och förbättring samt ledningens ansvar. Ständiga förbättringar inom alla dessa delar är en förutsättning för att tillfredsställa sina kunder på bästa sätt.<sup>27</sup>

## **2.6 Teoretisk syntes**

Undersökningen syftar till att undersöka på vilket sätt tillämpningen av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten samt om det innebär, eller om det krävs mer, för att erhålla nöjda samt lojala kunder.

Den teoretiska syntesen ämnar förklara hur de olika teorierna i detta kapitel samverkar. Detta för att på ett optimalt sätt kunna förklara hur företag bör arbeta för att uppnå hög kundnöjdhet, vilket i sin tur även leder till relationsskapande samt lojala kunder.

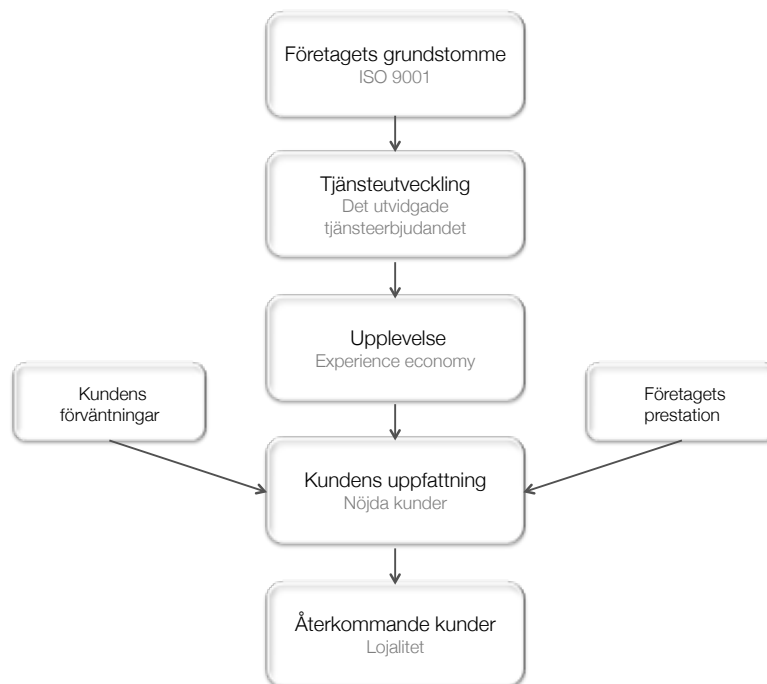
Enligt forskarna bör ISO 9001 ses som en grundstomme för företaget samt avser att genomsyra hela företaget. Arbetet utifrån standarden syftar till att ständigt förbättra kundens helhetsupplevelse av den levererade varan eller tjänsten. Nästa steg i syntesen är utvecklandet av tjänsten, vilket innefattar det utvidgade tjänsteerbjudandet. Denna likt ISO 9001 förklarar vikten utav en integrerad process, det vill säga att företaget måste ta hänsyn till flera element vid tjänstens utformande för att nå framgång samt undvika eventuella hinder. Därefter skapas upplevelsen som företaget önskar leverera sina kunder, vilket innefattar The experience economy. I detta steg är det avgörande att företagen känner till kundens önsknings för att kunna utforma en tillfredställande upplevelse eller ännu hellre utforma en upplevelse som överträffar kundens förväntningar. Ett tillfredställande upplevelse kan i sin tur innebära att företaget kan ta ut ett högre pris för en tjänst, då kunden upplever att värdet på upplevelsen av tjänsten är tillräckligt högt för att motivera ett högre pris. Detta kan även leda till att kunden väljer att vända sig till ett företag med en högre kostnad för en tjänst, men som för kunden levererar ett högre värde.

De tre första delarna i den teoretiska syntesen som beskrivits ovan är de delar som för kunden kan vara svåra att uppfatta med blotta ögat. Dessa delar innefattar företagets process av att utveckla den tjänst samt upplevelse som de i sin tur önskar leverera sina kunder.

---

<sup>27</sup> Svensk standard SS-EN ISO 9001:2008, Swedish Standards Institute

Den fjärde delen i syntesen innefattar kundens uppfattning av den levererade tjänsten samt upplevelsen. Det är först här kunden kommer i kontakt och kan uppleva tjänsten. Kundens uppfattning av tjänsten baseras på de förväntningar som byggts upp innan den första kontakten. Dessa kopplas sedan samman med företagets prestation, det vill säga tjänsten samt upplevelsen de levererar kunden. Om företagets prestation överensstämmer, eller ännu hellre överträffar, kundens förväntningar kan det i sin tur leda till nöjda samt mycket nöjda kunder. Detta leder i sin tur till det sista steget i syntesen, återkommande kunder. Då kunden upplever att ett företag erbjuder en tjänst med både ett högt materiellt samt immaterialt värde skapas en emotionell relation till tjänsten. Den emotionella relation kunden skapar till skillnad från endast en rationell preferens tenderar att bidra till hög kundlojalitet. Nedan har forskarna framställt en modell, vilken tydliggör hur de olika teorier samverkar i denna syntes.



**Figur 3 – Teoretisk syntes<sup>28</sup>**

<sup>28</sup> Teoretisk syntes framtagen av författarna (Karlström J, Skogström J)

### 3. Metod

---

*I metodkapitlet presenteras forskarnas val av ansats och forskningsmetod. Det ges en utförlig beskrivning av insamlingsmetod för empiri, urvalsgrupp och avslutas med metod för analys samt kritik av vald metod.*

---

#### 3.1 Val av ansats

Syftet med undersökning är att studera på vilket sätt tillämpningen av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten samt om det innebär, eller om det krävs mer, för att erhålla nöjda samt lojala kunder.

Undersökning utfördes hos sex auktoriserade märkesverkstäder, vilka alla är auktoriserade verkstäder till en välkänd fordonstillverkare.

Forskarna vill med denna undersökning studera kundens emotioner och därmed tillskansa sig data utav kvalitativkaraktär. Den mest lämpade metoden för att samla in denna typ av data är intervjuer. Detta innebär mer detaljerad information från ett färre antal människor, tillskillnad från en kvantitativ ansats där information samlas in från ett större urval.<sup>29</sup>

##### 3.1.1 Positivism och hermeneutik

En positivistisk forskare menar att han finner konkreta sanningar. Denna syn på vetenskap erkänner således endast säkra fakta och observerbara fenomen. Det som kännetecknar positivismen är att den frambringa säker kunskap. Forskaren söker regelbundenheter som är generaliserbara.<sup>30</sup> Hermeneutik är en vetenskapsteori där betoningen ligger på inlevelse och förståelse. En avgörande skillnad mellan en positivistisk och hermeneutisk forskare är att den förstnämnde ser sig som åskådare, medan den senare anser sig vara ett viktigt verktyg för undersökningsprocessen.<sup>31</sup>

I denna uppsats anser sig forskarna vara inriktade åt ett positivistiskt perspektiv och söker finna kvalitativa svar som är inriktade mot vilka känslor kunder har mot företaget. Forskarna anser sig själva vara utomstående forskningsprocessen och vill därmed inte påverka sina intervjuobjekt.

---

<sup>29</sup> Denscombe M (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Buckingham och Philadelphia: Open University Press, s 132

<sup>30</sup> Denscombe M (1998) s 281

<sup>31</sup> Gustavsson B red. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur: Lund, s 72-77

### 3.1.2 Induktiv och deduktiv ansats

En forskningsprocess innehåller bland annat insamling av data och användning av befintliga teorier. Förhållandet mellan empiri och teori kan te sig olika beroende på forskarens utgångspunkt. Då forskaren utgår ifrån teori som sedan tillämpas på de data som samlats in talas det om deduktion. En omvänd process, då forskaren utgår ifrån empiri för att hitta mönster och skapa teorier benämns som induktiv.<sup>32</sup>

Forskarna utgår i detta fall ifrån en deduktiv ansats, då de utgår från teorier vilka sedan tillämpas på de data som samlats in.

## 3.2 Forskningsmetod

Undersökningen består av intervjuer med servicemarknadschefer på respektive verkstad som valts ut, samt med dess kunder. Syftet med att intervjua båda parter var för att se om servicemarknadschefens syn och tillämpning av kvalitetsarbetet stämde överens med kundens helhetsupplevelse av verkstäderna.

### 3.2.1 Intervju

Forskarna valde att genomföra en semistrukturerad intervju som baserats på de frågor som vanligtvis ställs till serviceverkstädernas kunder av generalagenten efter genomförd service (se bilaga 1). De undersökningar som tidigare genomförts i form av telefonintervjuer innehåller till största del frågor med fasta svarsalternativ. Dessa frågor ansågs enligt forskarna var intressanta, dock ej tillräckligt djupa för att få en klar bild om vilka egentliga faktorer som bidrar till att kunden blir nöjd alternativt missnöjd. Forskarna valde ut ett antal relevanta frågor från det befintliga frågeformuläret och omformulerade dessa, samt utformade nya frågor för att kunna frambringa djupare och mer reflekterande svar från den tillfrågade (se bilaga 2). Dessutom formulerades liknande frågor till respektive servicemarknadschef angående arbetet med kundnöjdhet (se bilaga 3).

En semistrukturerad intervju kännetecknas av att det finns färdiga ämnen och frågor som tas upp vid varje intervju, vilka kan förekomma i olika ordning.<sup>33</sup> Forskarnas utgångspunkt var att ställa samma frågor i en förutbestämd ordning, dock lämnades svaren öppna för att låta den intervjuade utveckla sina tankar och känslor. Följdfrågor ställdes då forskarna ansåg att svaret från den tillfrågade behövde utvecklas för att inge full förståelse.

---

<sup>32</sup> Johannessen A, Tufte P A (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB: Malmö, s 35-36

<sup>33</sup> Denscombe M (1998) s 135

### **3.2.2 Sekundärdata**

De sekundärdata som samlats in till teorikapitlet består av modeller, definitioner samt teorier från tidigare forskning, utvalda av forskarna då de ansetts relevanta som stöd för att besvara undersökningens syfte. Fakta gällande det studerade företaget, underlaget för intervjufrågor, population samt urval har forskarna erhållit från det studerade företags avdelning för verksamhetsutveckling.

## **3.3 Genomförande**

### **3.3.1 Population och urval**

Vid undersökningar används begrepp som population och urval. Dessa begrepp kan liknas vid segment och vald målgrupp. Populationen består av alla de aktörer som agerar inom ett visst marknadsområde. Urvalet blir därmed den del av populationen som forskarna väljer att undersöka.<sup>34</sup>

#### **3.3.1.1 Serviceverkstäder**

Populationen består av 24 auktoriserade servicepartners och återförsäljare som innefattar en serviceverkstad för två av generalagentens varumärken. Verkstäderna är belägna i Stockholms län. Intervjuer genomfördes på sex av dessa. Urvalet är baserat på kundlojalitetsindex samt vid det tillfället verkstäderna blivit godkända i och med utförd revision av ISO 9001. Forskarna har valt ut de tre serviceverkstäder som rankats högst respektive lägst av kunder år 2011. Samtliga verkstäder som rankats högst var servicepartners, medan de som rankats lägst var återförsäljare med innefattande serviceverkstad. Detta var inte en urvalsfaktor, utan endast en tillfällighet. Inom de två grupperna gjordes även ett urval utifrån om de blivit godkända vid första revisionen eller vid första alternativt andra uppföljningstillfället. Urvalet består därmed av tre serviceverkstäder som ligger högt upp på skalan för kundlojalitetsindex varav en är godkänd vid första revisionen av ISO 9001, en vid första uppföljning samt en vid andra uppföljningen. Samma urval gäller för de serviceverkstäder som befann sig långt ner på kundlojalitetsindex. Forskarna ansåg att detta urval var optimalt för att studera hur de olika verkstäderna arbetar inom området kundnöjdhet, samt hur de skiljer sig åt. Det ansågs även intressant för att urskilja eventuella mönster mellan kundnöjdhet, kundlojalitetsindex samt tidpunkt för revision. Fortsättningsvis i undersökningen kommer både servicepartners samt återförsäljare med innefattande serviceverkstad, gemensamt benämnas som **serviceverkstad** alternativt verkstad.

---

<sup>34</sup> Johannessen A, Tufte P A (2002) s 132-133

Service marknadschefen har ett ansvar gentemot generalagenten att säkerställa att ISO 9001 efterföljs. Detta för att bli godkänd som auktoriserad serviceverkstad. Forskarna ansåg därav att det i högsta grad var intressant att genomföra intervjuer med servicemarknadscheferna eller annan person på företaget med motsvarande befattning. Detta för att i sin tur urskilja om verkstadens uppfattning gällande arbetet med kundnöjdhet överensstämmer med kundernas upplevelse.

Intervjun med servicemarknadschefen (eller annan chef med liknande befattning) utfördes på dennes kontor eller i ett konferensrum hos respektive serviceverkstad. En av forskaren ställde frågorna och den andra forskaren antecknade svaren samtidigt som intervjun spelades in med hjälp av en diktafon. Hos en av verkstäderna var inspelning ej önskvärt, varvid en av forskarna endast antecknade svaren. Frågorna ställdes i förutbestämd ordning och följdes eventuellt upp av följdfrågor, då forskarna inte var helt tillfredsställda med svaren. Vissa frågor kunde även frångås då svaret besvarats i tidigare fråga. Intervjuerna tog 30-45 minuter per verkstad.

### **3.3.1.2 Kunder**

Intervjuerna skedde genom ett bekvämlighetsurval av de kunder som besökte verkstäderna den dagen, då forskarna utförde intervjun med servicemarknadschefen. Bekvämlighetsurval innefattar de personer forskarna kommer i kontakt med vid en specifik tidpunkt.<sup>35</sup> Kunderna tillfrågades efter avslutat verkstadsbesök om de ville ställa upp på en kortare intervju gällande deras upplevelse av besöket. Intervjun skedde utanför verkstaden för att få den tillfrågade avslappnad och utan påverkan från verkstadspersonalens närvaro. Forskarna var även noga med att tydliggöra för respondenten att de hade en objektiv inställning till intervjun och att den inte utfördes i serviceverkstaden intresse. Frågorna ställdes utifrån den utformade intervjuguiden och tog ca 5-15 minuter vardera. Precis som vid intervjun med servicemarknadschefen intervjuade den ena forskaren kunden, varvid den andra antecknade. Att tiden för intervju var kortare för kunden än för servicemarknadschefen berodde på att de frågor som utformats ansågs av forskarna tillräckligt täckande, samt ansågs underlätta kundens möjlighet att medverka. Forskarna valde att inte spela in dessa intervjuer. Detta för att minska risken att kunden inte skulle våga uttrycka sina upplevelser och känslor på samma sätt. Den intervjuade kunden fick fritt svara på frågorna för att kunna uttrycka sin upplevelse, sina tankar och känslor kring verkstadsbesöket. Totalt intervjuades 30 kunder, det vill säga fem kunder på respektive verkstad. Urvalet av kunder per verkstad bestämdes hos den

---

<sup>35</sup> Bryman A, Bell E (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB: Malmö, s 124-126

verkstad som forskarna först besökte (verkstad 6). Forskarna baserade urvalet utifrån antalet kunder som besökte verkstaden under de mest kundintensiva timmarna (kl. 16.00-18.00).

### **3.4 Analys och bearbetning av data**

Forskarna transkriberade inspelningarna från intervjuerna till en sammanhängande text. För att underlätta för läsaren sammanfattades intervjuvären för respektive serviceverkstad under samma teman som i intervjuguiden. Ur det transkriberade materialet tog forskarna fram citat för att öka förståelsen samt ge en tydligare inlevelse för läsaren. Intervjumaterial från respektive serviceverkstad och dess kunder analyserades för att se om det fanns en överensstämmande syn gällande helhetsupplevelsen av verkstadsbesöket. Detta material kopplades sedan samman med modeller, definitioner samt teorier från teorikapitlet för att beskriva möjliga mönster.

Efter datainsamlingen genomfördes en jämförelse mellan de olika verkstäderna. Analysen syftar till att förklara samt förstå hur de olika verkstädernas arbete med kundnöjdhet skiljer sig åt. Forskarna ansåg att de på detta sätt möjligtvis skulle kunna urskilja den mest gynnsamma tillämpningen av ISO 9001. Forskarna har även analyserat om de olika urvalsfaktorerna så som, hur väl de är rankade enligt kundlojalitetsindex samt vid vilket revisionstillfälle de blev godkända, haft en avgörande roll för hur arbetet med kundnöjdhet samt kvalitetsarbetet bedrivits. Andra faktorer som jämförts verkstäderna emellan är definition och arbete med kundnöjdhet samt kundens syn på detta.

Forskarna vill i och med denna del även redogöra för sin syn samt inverkan på de data som samlats in och analyserats. I kvalitativa studier är jaget av stor vikt samt en mer accepterad faktor än i en kvantitativ studie. Forskaren är i större mån berättigad att lyfta fram vissa personliga erfarenheter samt värderingar.<sup>36</sup> Forskarnas syn på urvalsfaktorerna har inte som syfte att påverka hur de analyserar de data som samlats in. I största möjlig mån har forskarna haft en objektiv syn på de studerade verkstäderna samt deras kunder.

### **3.5 Metodkritik**

Eventuell kritik vilken kan riktas mot undersökningen och som kan tänkas påverkat utfallet beskrivs nedan.

Först och främst kan vetenskapen om att forskarna i samarbete med generalagenten utförde undersökning påverkat servicemarknadschefernas svar. De tillfrågade kan vinklat sina svar så

---

<sup>36</sup> Denscombe M (1998) s 249-250

att de på bästa sätt skulle överensstämma med generalagentens förväntningar på verkstaden. Besöket och intervju kan möjligtvis uppfattas som en kontroll av serviceverkstäderna från generalagenten. Av denna anledning var forskarna noga med att påvisa ett objektiva förhållningssätt. Detta var dock endast märkbart hos en av de besökta serviceverkstäderna, då inspelning av intervjun inte var önskvärd av kvalitetschefen.

Ett annat orosmoment från samma verkstad var att materialet från intervjun skulle bli tillgängligt för konkurrerande serviceverkstäder.

En faktor som kan ha påverkat intervjusvaren från de tillfrågade kunderna var att intervjun skedde på plats. Forskarna var därav noga med att utföra intervjuerna utanför anläggningen för att kunden skulle känna sig avslappnad och fri att uttrycka sina tankar och känslor bortom de anställdas närvaro. En annan faktor som kan påverkat kundens svar var att de inte var anonyma. Dock anser forskarna att då intervjun utfördes ansikte mot ansikte ökade chansen till ett ärligt svar, jämfört med intervju via telefon.



## 4. Resultat

---

*Resultatkapitlet inleds med fakta av det studerade företaget. Därefter presenteras de data som samlats in i form av intervju med servicemarknadschefer samt med kunder till serviceverkstäderna. Dessa redovisas som sammanfattningar och är uppdelade efter de teman som använts i intervjuguiderna.*

---

### 4.1 Företaget

Företaget är ett helägt dotterbolag till en välkänd fordonstillverkare och är den svenska generalagenten för ett flertal bilmärken. Företaget importerar produkter från dessa varumärken och tillsammans med auktoriserade återförsäljare samt servicepartners marknadsför de dess produkter och tjänster. Generalagenten är certifierade inom kvalitetsledningssystemet ISO 9001, likväl som deras auktoriserade återförsäljare och servicepartners. Att vara certifieringen inom ISO 9001 innebär att verkstäderna har en skyldighet att följa de krav och riktlinjer som ställs inom kvalitetsledningssystemet. Förutom certifiering inom ISO 9001. Det krav som ställs på en auktoriserad serviceverkstad, enligt generalagenten, är att de krävs ett antal utbildningar, specialverktyg för det märket som auktorisationen gäller, speciella krav på byggnationen, ett visst antal personal, en speciell IT-uppkoppling. Generalagenten arbetar med två typer av serviceverkstäder, servicepartner samt återförsäljarna. Serviceverkstäderna rankas efter kundlojalitetsindex (CSS) som utförs av generalagenten.<sup>37</sup> De studerade servicepartnern är fristående verksamheter som endast tillhandahåller verkstadsärenden. Återförsäljaren för denna undersökning är helägda dotterbolag av generalagenten och tillhandahåller både försäljning samt verkstadsärenden för bilar.

### 4.2 Disposition av resultat

Serviceverkstad 1 - Låg CSS. Godkänd revision uppföljning 2

Serviceverkstad 2 - Låg CSS. Godkända revision uppföljning 1

Serviceverkstad 3 - Låg CSS. Revision godkänd

Serviceverkstad 4 - Hög CSS. Godkända revision uppföljning 2

Serviceverkstad 5 - Hög CSS. Godkända revision uppföljning 1

Serviceverkstad 6 - Hög CSS. Revision godkänd

---

<sup>37</sup> Generalagentens hemsida

Serviceverkstad 1, 2 samt 3 är större verkstäder. Serviceverkstad 4, 5 samt 6 är mindre verkstäder.

### **4.3 Intervju serviceverkstad 1**

#### **4.3.1 Kundnöjdhet**

Kundnöjdhet för verkstad 1 innebar enligt servicemarknadschefen: *”Att kunden ska vara nöjd med sitt besök hos oss och att det helst blir lite över förväntan, men det ska ju definitivt inte finnas någon irritation hos oss. Det är väl i lite korta drag. Kunden ska känna att den är väl omhändertagen.”*

Verkstadens arbete med kundnöjdhet består dels av att de följer serviceprocessen där personalen bland annat kontrollerar med kunden att arbetsordern är korrekt. De ringer upp kunden några dagar innan besöket och påminner om tid samt går igenom om det finns eventuella kompletteringar. De arbetar med checklistor under tiden bilen är inne på verkstaden både i frontdisken, ”back office” och hos mekanikerna. Dessa kontrolleras sedan med slutkontroller mot arbetsordern. Vid uppkomst av ytterligare problem eller tillägg när bilen är på verkstaden, ringer verkstadspersonalen för att underrätta kunden. Efter avslutat verkstadsbesök följer de upp kundens besök. Det genomförs av en anställd, vars arbetsuppgift är att ringa upp kunden för utvärdering av verkstadsupplevelsen.

Servicemarknadschefen påpekade att han är noga med att uppmuntra medarbetarna genom att meddela när en kund har varit nöjd med det utförda arbetet och inte bara när de varit missnöjda. Kundens eventuella klagomål dokumenteras i en lista där en sammanställning av alla avvikelser förts in. Detta följes sedan upp för att se vart i kedjan de brustit samt för att i sin tur kunna förbättra arbetet. Servicemarknadschefen nämnde dock att detta var svårt, då avvikelserna var av stor variation.

På frågan varför det är viktigt för dem att arbeta med kundnöjdhet svarade servicemarknadschefen att: *”Det är ju för att skapa det här förtroendet och lojalitet och att man vill komma tillbaka till oss och köpa våra produkter och tycka att man vill välja oss framför andra helt enkelt.”* Han nämnde att de försöker göra besöket så smidigt som möjligt för kunden, vilket även var svaret på frågan hur denna verkstad kunde erbjuda en bättre helhetsupplevelse än konkurrenterna. Han menade: *”Att vi ska kunna förbereda kunden även på nästa besök. Alltså att du vet att nästa gång du ska serva din bil är du förberedd på att den servicen är den gången är lite kostsammare och varför, så att du har fått en förklaring. Det är*

*det som vi kallar för servicerådgivning.*” Servicemarknadschefen menade att syftet med servicerådgivningen är att inge förtroende genom att ge tips och råd och inte bara *”prata om kostnader”*.

Servicemarknadschefen ansåg sig se ett tydligt samband mellan kvalitetsarbete och nöjdare kunder. Han ansåg att stor vikt ligger vid hur personalen bemöter kunden. De gäller att personalen kan läsa av kunden och på ett professionellt sätt kommunicera och vara social på rätt nivå vid rätt tillfälle. Han menad dock att detta är svårt, men att kundens upplevelse på så sätt blir bättre.

#### **4.3.2 Ständiga förbättringar**

Verkstadens arbete med ständiga förbättringar uttryckte servicemarknadschefen som: *”Vi försöker och samla de avvikelser som vi får och se om det finns något som är återkommande som dyker upp flera gånger. Om det är någon speciell medarbetare som kanske är inblandad eller om det är vid en speciell typ av jobb som det händer osv. så att det är ju det vi försöker med.”* Detta ansågs dock vara svårt då avvikelserna är mycket varierande samt att kundens förväntningar och upplevelse är olika. Han ansåg även att det är viktigt att skapa rutiner, då de är många anställda och för att på bästa sätt kunna ärva arbeten. Det vill säga att en annan medarbetare enkelt ska kunna ta över arbetet enligt instruktioner från föregående medarbetare. Ett annat led i arbetet med ständiga förbättringar har varit att de nyligen infört full bemanning från kl. 07.00 samt att verkstadspersonalen arbetar fram till kl. 22.00. De har även flyttat lånebilarna till entrén för att göra dem mer tillgängliga för kunderna. Andra detaljer de har arbetat med senaste tiden är att se till att de alltid finns personal tillgänglig att svara i telefonen samt att det alltid finns personal i frontdisken. Personalen i kundmottagningsdisken ska möta kunden på ett kommunikativt och bra sätt. Han ansåg att arbetat med mjuka värden så som vänlighet och att *”titta upp”* då kunden anländer till verkstaden är viktigt även då personalen inte kan ta emot kunden på en gång. Dock menade han att det inte är tillräckligt utan att kunden även kräver att personalen innehar kunskap och tydlighet. Verkstaden erbjuder även en tjänst där en mekaniker tillsammans med kunden gör en felsökning av bilen. Detta ansåg han skapa trovärdighet och transparens.

Servicemarknadschefen ansåg sig tro att kunden märker av deras arbete med ständiga förbättringar, då de fått positiv feedback. Han nämnde att deras största fokus ligger på att öka kundnöjdheten.

### **4.3.3 Praktiska aspekter**

Service marknadschefen ansåg att de har en god relation och får tillräckligt med stöd från generalagenten. Detta trodde han kunna ha ett samband med att de tillhör en generalagentens dotterbolag.

Det som utmärker denna verkstad var enligt service marknadschefen att de är en stor anläggning med mycket kunder. Detta ansågs både som en för- och nackdel, då fler kunder vanligtvis ger större lönsamhet samtidigt som det bli allt svårare att anpassa sig till kundernas olika krav och förväntningar. Han trodde även att kunden möjligtvis hade högre förväntningar av en större anläggning samt då de tar ett dyrare pris än konkurrenter. Det stora parkeringsgaraget som ligger i anslutning till anläggningen nämndes även det som en utmärkande faktor. I garaget finns plats för ett stort antal bilar, vilket är en fördel under vintern. Dock nämnde han att det fanns negativa åsikter från kunder som nämnt att garaget är trångt, svårt att parkera samt hitta plats.

## **4.4 Intervju kunder serviceverkstad 1**

### **4.4.1 Allmänt**

Övervägande del av respondenterna valde att besöka denna verkstad på grund av tillgängligheten. Ett antal av de tillfrågade nämnde att de köpt bilen på denna anläggning och av den anledningen även valde att besöka verkstaden. En av de tillfrågade nämnde att hans vanliga verkstad inte klarade av arbetet som skulle utföras på bilen och att han av den anledningen vände sig till en märkesverkstad. En annan av respondenterna ansåg att han förutom tillgängligheten hade förtroende för verkstaden.

Respondenternas känslor kring ett verkstadsbesök skiljde sig åt, men handlade till största del om oro över höga kostnader, önskan om att de ska gå snabbt och smidigt samt att få god service.

### **4.4.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen**

Majoriteten av de intervjuade kunderna ansåg att atmosfären var god. En av de tillfrågade ansåg dock att han inte reflekterade nämnvärt över verkstadens atmosfär. Det skiljde sig även mellan uppfattningen gällande atmosfären endast var okej, bra eller mycket bra. En kund uttryckte att: ”Personalen är jättetrevlig och vet hur de ska hantera kunder.” Anledningen till uppfattningen baserades på tidigare erfarenheter av väntetid samt personalens bemötande. En av de tillfrågade svarade att lyhörheten var bra, men samtidigt mindre bra då han har fått återkomma ett flertal gånger för samma problem med bilen. Han trodde att det berodde på att:

*”Personalen hinner inte ta reda på allt som bör göras.”* Felet återgäldades slutligen, men efter flertalet påpekanden från kunden. En annan respondent ansåg att det var mindre bra information gällande tidsaspekten. Han hade lämnat in sin bil, för vad han ansåg vara en mindre skada, men hade själv fått ringa gång på gång för att få reda på ett fastställt datum för när den skulle bli klar. Överlag ansågs sig ändå kunderna nöjda med personalens bemötande och lyhörddhet.

Svaren varierade både när de gällde om kunden hade blivit kontaktad innan bokad besök samt om de blivit erbjudna ersättningsbil eller hämta-lämna service (verkstaden hämtar eller lämnar bilen till kund). Samtliga respondenter förutom en skulle uppskatta om de blev kontaktade efter slutfört verkstadsbesök. Anledningen till den negativa inställningen till att bli uppring var att kunden hellre föredrog att själv ringa om verkstadsbesöket gjort honom missnöjd.

#### **4.4.3 Upplevelsen**

Samtliga respondenter ansåg att helhetsupplevelsen var bra respektive mycket bra. Den positiva inställningen grundades på faktorer så som att verkstadsmiljön uppfattades som lugn, att personalen var kunnig, saklig samt hade en god serviceanda. Övervägande del av de tillfrågade ansåg även att deras förväntningar hade uppnåtts, medan de resterande endast förväntade sig att personalen skulle gör sitt arbete och lyssna på kunden. Det som ansågs mindre bra var de vanligtvis långa väntetiderna och det *”virriga intrycket”* av personalen (vilket resulterat i mindre bra service), lång väntetid även då kunden bokad tid samt att det var besvärligt att ta sig till anläggningen. En av de tillfrågade ansåg att: *”Personalen kommunicerar inte med varandra tillräckligt, då det sker i en skriftlig rapport där saker lätt kan glömmas bort.”* En av de kvinnliga respondenterna ansåg att: *”Personalen kunde ha lyssnat bättre på mig trots att jag är kvinna och har mindre kunskap om bilar.”* På frågan gällande vad som skulle kunna överträffa kundens förväntningar hade majoriteten av de tillfrågade svårt att definiera. En av de tillfrågade svarade att: *”Mina förväntningar överträffats när det fanns personal i somras i parkeringshuset som kunde hjälpa till att parkera min bil.”*

#### **4.4.4 Återköp/Ambassadör**

På frågan om respondenterna kunde tänka sig återkomma till verkstaden vid nästa besök svarade samtliga ja, dock skiljde sig svaren gällande varför. Flertalet av respondenterna ansåg att anledningen till att de kunde tänka sig besöka verkstaden igen var på grund av att det var en märkesverkstad, att verkstaden tar ansvar och inger trygghet, samt att det ansågs

förtroendeingivande att de både säljer bilar och har verkstad i samma anläggning. En annan viktig faktor för de tillfrågade var tillgängligheten, dock svarade flertalet att en viktig anledning till att de valde en märkesverkstad var att arbetet som utfördes på verkstaden gick på garantin. De nämnde att när garantitiden gått ut övervägde de att byta till en verkstad som låg närmre hemmet samt var billigare. En del nämnde även att de redan nu kunde tänka sig byta verkstad. Samtliga kunde tänka sig rekommendera verkstaden för andra, förutom en som var tveksam till att rekommendera på grund av det höga priset.

#### **4.4.5 Nöjdhet**

På frågan gällande kundnöjdhet var det avgörande för respondenterna hur personalen agerade. Viktiga faktorer för kundens definition av kundnöjdhet sak var att personalen var snabb, kunnig, hjälpsam, att de bör uppskatta samt se kunden i ögonen. En av de tillfrågade definierade sin uppfattning gällande kundnöjdhet som: *"Jag förväntar mig proffsighet och att personalen vet vad de pratar om."* En annan av respondenterna uttryckte det som: *"Att det fungerar smärtfritt. De löser problemet inom en rimlig tid och att det inte drabbar livet på annat sätt."*

Övervägande del av de tillfrågade ansåg att deras förväntningar inte behövde överträffas samtidigt som det fanns åsikter gällande hur de skulle kunna överträffas. De nämnde att personalen kunde vara mer intresserade av att ringa och uppdatera kunden när det kommer till tidsaspekten. En annan respondent ansåg att de kunde dela ut biljetter till biltvätten eller till rabatterat pris, då verkstaden kräver att bilen är ren vid inlämning. Samma respondent nämnde att han fått två chokladkakor en gång vid ett verkstadsbesök. Detta var någonting som han ansåg överträffade hans förväntning.

### **4.5 Intervju serviceverkstad 2**

#### **4.5.1 Kundnöjdhet**

Service marknadschefen på verkstaden definierade kundnöjdhet som: *"Kundnöjdhet det är ju två bitar. Den första biten är att kunden ska komma tillbaka och när vi har en kund som är repetitiv och nöjd ska den berätta om oss för andra."* Som servicemarknadschef ansåg han sig arbeta övergripande med kundnöjdhet, medan respektive verkstadsansvarig i samråd med frontansvarig arbetar med det operativa. Detta innebär att se till att de strategier som är uppsatta efterföljs som det är tänkt. Servicemarknadschefen uttrycker något skämtsamt att hans drivkraft för arbetet med kundnöjdhet är att slippa få skäll från kunder. Han ansåg att de fått mycket skäll, men att det varit på grund av att det skett för mycket fel. Han menar att

synen hos medarbetarna måste förändras. Ett led i denna process är exempelvis genom att följa upp och analysera var i processen någonting gått fel och därefter agera.

Service marknadschefen ansåg att de inte är bättre än konkurrenter gällande arbetet med kundnöjdhet, då de ännu inte lyckats bygga upp någon stabilitet inom verksamheten. Det är viktigt att medarbetarna ser helheten och det är någonting service marknadschefen arbetar med att förbättra. Han menade även att lyhörddhet är viktigt, att våga vara rak, tydlig, trygg samt att arbetsplatsen är *”ren och snygg”*.

Han ansåg sig även se sambandet mellan kundnöjdhet och ett engagerat kvalitetsarbete. En förutsättning för detta var enligt honom att ge kunden förutsättningar för att lita på medarbetarna. Han uttryckte det på följande vis: *”Det viktiga är att lyssna på kunden och ta alla kundklagomål i beaktande och sen försöka jobba med att hitta den röda tråden.”*

#### **4.5.2 Ständiga förbättringar**

Arbetet med ständiga förbättringar består enligt service marknadschefen av: *”...otroligt många bitar.”* Hans arbete har den senaste tiden bestått av att bryta ner *”kärnprocessens”* sju steg i mindre bitar. Införandet av flödesschema bidrar till att processen blir enklare att följa för personalen. Han vill förbättra arbets kvaliteten och ett led i detta har varit införandet av en extern slutkontrollant som rapporterar om det är några fel på bilen. Slutkontrollanten kontaktar den som varit orsaken till felet och därefter sker en uppföljning med verkstadschefen. Service marknadschefen menar att det är viktigt att gå till källan då det missnöje som uppstått inte får uppstå igen. Han menar att det är viktigt att hela tiden vara självkritisk genom att se till sig själv och inte förklara bort kundens missnöjen till yttre faktorer. Han uttryckte detta som: *”Sen är det hela tiden att vara självkritisk, det upplever jag att väldigt många har svårt med, man hittar alltid yttre faktorer att skylla på.”*

Han menar att kunderna märker att de arbetar med ständiga förbättringar genom den positiva feedback de fått. Detta har uttryckts bland annat genom deras mailgruppen, *Bromma tyck till* där kunderna anonymt haft möjlighet att tycka till angående verkstaden.

#### **4.5.3 Praktiska aspekter**

Service marknadschefen svarade att de ringer upp alla kunder vid reparationer som är lite *”knepigare”*, men målsättning att inom en snar framtid ringa upp samtliga kunder innan verkstadsbesöket.

På frågan angående stödet från generalagenten svarade han: *"Det som skulle behövas är bättre system, stödsystemen är totalt katastrofala."* Utöver detta anser han att stödet är tillfredställande.

Det som enligt honom utmärker denna verkstad är att de har ett *"jävlaranamna"*, samt att det finns en vilja. Han menar att om viljan inte existerat skulle det vara mycket svårt. Han tillade att det är många medarbetare, vilket även innebär många viljor samt att detta är något som kan försvåra arbetet med kvalitet och kundnöjdhet.

## **4.6 Intervju kunder serviceverkstad 2**

### **4.6.1 Allmänt**

Samtliga respondenter förutom en svarade att de besökte denna verkstad på grund av närheten och för att de kör en bil från varumärket. Den av respondenterna som inte svarade närhet svarade att hennes första val var en annan verkstad som låg närmre, men att de inte hade tid. Av den anledningen och för att de hade Express Service (drop-in-service) valde hon att lämna in bilen på denna verkstad istället. Hon svarade även att den tidigare ägaren av bilen hade lämnat in bilen hos en auktoriserad märkesverkstad och att hon därför ville fortsätta med det för att det kändes tryggt och enkelt. På frågan vad kunderna har för känslor inför ett besök svarade respondenterna olika: *"Det är precis som att gå till doktorn, det tar tid och är kostsamt och jag vill bara ha det gjort"*, *"Jag har ingen speciell känsla inför ett besök"*, *"Det är tråkigt och att man är i händerna på någon på grund av sin okunskap och att man inte vet om man blir lurad"* samt *"Det känns nervöst för att det är en ny grej då jag bara ägt bilen i två månader."*

### **4.6.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen**

Samtliga respondenter svarade att de tyckte att personalen var bra. En av respondenterna uttryckte det som: *"Jättebra personal, trevliga att ha att göra med. De är glada och det är viktigt"* och en annan av respondenterna svarade *"Medarbetare och atmosfär är bra, trevliga, schyssta, informativa. Jag tyckte det var skönt att slippa snacka med försäkringsbolaget, skönt att endast behöva prata med bilverkstaden."* En av respondenterna svarade att han fick gå före i kön på grund av att han hade företagsbil, vilket han ansåg vara bra service. Samma respondent uttryckte dock att lokalen var ful och sliten.

Samtliga kunder ansåg att personalen på verkstaden varit lyhörda för deras önskemål samt att de fått information angående vad som skulle göras, tid och kostnad. En av respondenterna



svarade att hon inte *"brydde sig"* om kostnaden eftersom hon endast skulle behöva betala självrisk.

På frågan om kunden blivit erbjuden ersättningsbil eller hämta-/lämna-service var svaren blandade. Endast en av de svarande ansåg att det vara bra om verkstaden skulle ringa upp efter besöket. En av respondenterna uttryckte det som *"Vad tillför det egentligen?"*

#### **4.6.3 Upplevelsen**

Samtliga respondenter svarade att helhetsupplevelsen var bra och två av dessa svarade mycket bra. En av respondenterna svarade att han tyckte att personalen är serviceminded. En annan av respondenterna svarade att: *"Jag fick bilen efter 5 dagar istället för 10, men kommunikationen funkade inte riktigt, då de bytte ut en fläkt utan att fråga och jag fick betala för det. Dock 1000 kr istället för 4000, men de borde ringt först."* Samma respondent ansåg att kommunikationen mellan mekanikern och kundmottagningen verkade brista, men att personalen i kundmottagningen var mycket trevliga.

Samtliga respondenter ansåg att deras förväntningar uppnåtts. På frågan vad som var mindre bra svarade respondenterna: för kallt kaffe i vänthallen, att det var kö på Express Servicen och att kommunikationen inte var *"helt hundra"*. En annan av respondenterna svarade att han först fick uppsöka Express Service och senare boka tid. Han menade att: *"Det kanske skulle varit bättre om det kunde gjort det på en och samma gång, men jag tror inte riktigt att det skulle vara möjligt eftersom att lagret av reservdelar skulle bli för stort."* Han tillade att: *"Det är rätt bra som det är nu."* Tre av respondenterna ansåg att de inte visste vad verkstaden skulle kunna göra för att överträffa deras förväntningar. De andra två svarade att verkstaden skulle kunna överträffa deras förväntningar genom att vara snabbare samt genom att inte göra något fel.

#### **4.6.4 Återköp/Ambassadör**

Tre av respondenterna skulle återkomma samt rekommendera verkstaden. En av respondenterna menade att anledningen till att han skulle återkomma till verkstaden samt rekommendera den för vänner var: *"Jag får ett trevligt bemötande och de gör grejerna som de ska, och rätt."* Två av respondenterna var tveksamma till att återkomma samt rekommendera verkstaden. En av dessa två respondenter menade: *"Om jag skulle komma tillbaka? Ja som företag. Men nej privat, för att det är för dyrt. Samma sak med att rekommendera, ja, snabb, bra service, men nej, för dyrt."* Den andra respondenten som var tveksam svarade att: *"Nästa gång skulle jag jämföra priser och titta på hur mycket det har betydelse för andrahandsvärdet av bilen att det är en märkesverkstad. Om det inte har*

*betydelse så kommer jag inte tillbaka.*” Samma respondent svarade att hon kunde rekommendera verkstaden för de som bor i närheten, men att hon inte har så mycket kunskap angående bilverkstäder då hon endast varit hos två.

#### **4.6.5 Nöjdhet**

På frågan vad som gjorde kunden nöjd var svaren mycket varierande. Sammanfattningsvis svarade respondenterna: Express Service, kommunikativ personalen, information, att tiden som sätts hålls, pris (billigt), trevliga kundmottagare och att bilen *”blir fixad”*.

På frågan hur kundens förväntningar skulle kunna överträffas svarade två av respondenterna att de inte visste och de resterande svarade: *”Ny bil varje gång man är här men man kan inte begära det omöjliga”*, *”Rabattera priset för återbesökande kunder. Många andra stora företag gör det”* samt *”Man kan överträffa mina förväntningar genom att ligga närmre, vara billigare och inte göra fel.”*

### **4.7 Intervju serviceverkstad 3**

#### **4.7.1 Kundnöjdhet**

Kundnöjdhet ansågs enligt servicemarknadschefen på denna verkstad vara en mycket komplex fråga, som definierades: *”Kundnöjdhet för mig är egentligen en jättekomplicerad fråga för det innebär många saker, men om man gör det väldigt väldigt enkelt för sig är det egentligen kundens upplevelse på vår anläggning. Vad kunden har för upplevelse när han går härifrån.”* Deras arbete med kundnöjdhet sker på många olika sätt enligt servicemarknadschefen, till exempel genom möten med personalen. Servicemarknadschefen uttryckte det som: *”Under dessa möten går vi igenom vad kunderna tycker från de samtal som vi gjort efter avslutad besök.”* De kontaktar även kunden innan besöket för att säkerställa att allt från kundens önskemål till pris stämmer samt om eventuellt ytterligare verkstadsarbete ska utföras. De har mekanikermöten varje tisdag där de presenterar olika förslag och konkreta åtgärder till de missnöjda som uppkommit från kund. De arbetar även med separata skadeverkstads möten och reservdelsmöten där de går igenom samt diskuterar eventuella felaktigheter och förbättringar. All feedback från kunder meddelas till personalen. Servicemarknadschefen nämnde att: *”Detta dokumenteras på en anslagstavla för viktig info till personalen med ett eget segment för kundnöjdhet där resultat från olika kundundersökningar presenteras.”*

På verkstaden arbetar de med vad de kallar *”specifika case”* där alla iblandade i ett case kontaktas och så fort som möjligt lösa de problem som uppstått. Han nämnde även att: *”Vårt*

*mål är egentligen att innan det här går till någon kundnöjdhetsundersökning ska alla eventuella frågetecken vara utredda, så fort vi får en kund som har gått vidare härifrån där det inte är utrett då känner jag ett stort misslyckande.”*

De ansåg att de idag var mer öppna för både positiv och negativ kritik. Servicemarknadschefen menade att: *”Idag när du kommer hit välkomnar vi kritik negativt som positivt och det gör att välkomnas du tycka till saker öppnas du för att en relation med kunden och kunden har lättare att säga någonting.”* Detta menade både servicemarknadschefen och reservdelschefen gör att kunden har lättare för att uttrycka vad hon/han tycker, vilket i sin tur leder till bättre tillfredsställelse för kunden.

Servicemarknadschefen ansåg att det är mycket viktigt att arbeta med kundnöjdhet och uttryckte det som: *”Om vi inte skulle arbeta med kundnöjdhet så skulle inte jag ha något jobb.”* Reservdelschefen uttryckte det även som: *”Det jättemånga i den här branschen som tror att det håller på med bilar, men det gör inte vi. Vi håller på med människor.”*

Servicemarknadschefen menade att det var svårt att svara på hur de arbetar för att erbjuda sina kunder en bättre helhetsupplevelse än sina konkurrenter. Han menade att de inte arbetar med konkurrenternas metoder samt inte vet på vilket sätt de arbetar. Däremot ansåg de att det är mycket viktigt för dem att personalen är engagerad i att förbättra kundens helhetsupplevelse. Servicemarknadschefen menade att det inte är en *”chefssak”* att arbeta med kundnöjdhet. Deras mål är att samtliga anställda bör veta vad kundnöjdhet innebär. Han nämnde även att han hade haft utvecklingssamtal med sina anställda och ställt frågan vad de trodde hans mål med verksamheten var. Samtliga svarade att ha nöjda kunder. Detta menade han kunde vara det sätt de skiljer sig ifrån konkurrenterna. Det vill säga att all personal vet vad ledningens mål är, vilket han ansåg vara nyckeln till framgång.

Reservdelschefen nämnde även att de försöker få medarbetarna att förstå hela arbetsprocessen. Han menade att medarbetarna skulle ha kunskap om all de olika delarna, samt att de skulle förstå hur deras agerande påverkade nästa medarbetare i processen. Detta var även någonting de själva ansåg att de lyckats mycket bra med.

De ansåg sig båda se ett starkt samband mellan kvalitetsarbete och nöjda kunder.

#### **4.7.2 Ständiga förbättringar**

både servicemarknadschefen och reservdelschefen anser att arbetet med ständiga förbättringar inte bara består av det arbetet som de nämnt angående kundnöjdhet i tidigare frågor, utan att det går att dra ett steg längre. De menar att ständiga förbättringar även innebär feedback. Det

vill säga, att då kunden visat ett missnöje följer de upp och rättar till källan till missnöjet. Konkreta förbättringar som nyligen skett var bland annat ett nytt nummerlappssystem samt ny kaffeautomat. Servicemarknadschefen menade att det kan vara små saker, men som personalen uppmärksammat varit ett problem eller störande moment för kunden.

Ett annat led i arbetet med ständiga förbättringar har varit att istället för att minska antalet anställda som vanligtvis brukar ske. Har de istället minskat antalet chefer, vilket de menade hade förbättrat och underlättat deras dagliga arbete.

Andra åtgärder som förbättrat verksamheten under det senaste året är att de har flyttat ner både transportbilmottagningen och taxibilmottagningen till själva verkstaden, vilket har lett till minskade kötider. Dessutom har de ökat bemanningen i servicediskarna samt arbetet med bokningsstyrning, vilket underlättar planering samt effektivisera verksamheten för att i sin tur minska väntetiderna.

Servicemarknadschefen ansåg sig även tro att kunden uppfattar deras arbete med ständig förbättring, samt menade att de fått feedback från kunder som tycker att anläggningen blivit bättre.

#### **4.7.3 Praktiska aspekter**

Stödet från generalagenten ansåg de i stort vara mycket tillfredställande. Dock ansåg de att generalagenten vid vissa tillfällen kunde vara *"bångstyrig"*. De nämnde ett exempel där generalagenten hade skickat ut information till kunderna att de kunde besöka närmsta märkesverkstad för att få bilens backkamera reparerad. Stora problem uppstod dock då verktygen på verkstaden saknades, och inte heller gick att beställa. Reservdelschefen trodde dock att de som dotterbolag hade stora fördelar.

Det som utmärker dem gentemot sina konkurrenter ansågs enligt dem själva vara att de har enormt mycket kunder, vilket i sin tur innebär att de måste skapa starka relationer för att behålla dessa. Servicemarknadschefen har som ambition att de ska bli bäst på kundnöjdhet. Han uttrycker det som: *"Vi är jättestora och det krävs enormt mycket från oss att verkligen nå topp 20 och vara en av de bästa återförsäljarna i Sverige, men vi vill det och vi jobbar för det och vi kommer att bli det, så vi är väldigt, väldigt målmedvetna. Vi vet vart vi vill ta oss."* Han menar att de ska nå dessa mål genom kontinuerliga möten med personalen. Servicemarknadschefen och reservdelschefen är överens om att det är deras personal som kommer utmärka dem samt göra dem bättre än konkurrenterna.

## **4.8 Intervju kunder serviceverkstad 3**

### **4.8.1 Allmänt**

Samtliga intervjuade kunder valde att besöka denna verkstad på grund av tillgängligheten. Övervägande del av de tillfrågade nämnde även att de hade besökt verkstaden tidigare samt att de köpt sin bil på samma anläggning. En av de tillfrågade hade fått punktering på bilen och tack vare mobilitetsgarantin (kunden får hjälp på plats då bilen blivit okörbar), vilken ingår för kunder hos auktoriserade serviceverkstäder, fick kunden bilen hämtad samt tillgång till ersättningsbil under tiden bilen var på verkstaden. På frågan gällande kundens känslor inför ett verkstadsbesök svarade två av de tillfrågade att de hade känslan av att det skulle bli kostsamt och två andra svarade att de kände sig trygga inför besöket då de hade förtroende för personalen samt visste att arbetet skulle bli utfört på ett bra sätt. En av de tillfrågade ansåg att hans känslor var neutrala inför ett verkstadsbesök.

### **4.8.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen**

Samtliga respondenter upplevde att de fått ett trevligt bemötande av personalen samt att de uppfattades som serviceinriktade. Atmosfären ansåg även den god och en av kunderna hade blivit mycket förvånad över hur fräsch lokalen var. Personalens lyhördhet för kundens behov och önskningsar uppfattades positivt och om personalen inte kunde svara på kundens frågor ansågs att de samarbetade väl med sina medarbetare för att kunna besvara frågan. En av de tillfrågade påpekade dock att personalen var ovanligt trevliga, lyhörda och tillmötesgående denna dag och att han inte haft den uppfattningen tidigare.

Majoriteten av de tillfrågade kunderna svarade att de brukade få ett sms med påminnelse inför det bokade besöket, tidsaspekt samt kostnadsförslag. En av respondenterna nämnde dock att han kommit in utan bokad tid och att inget kostnadsförslag diskuterats samt att tidsaspekten inte var bestämd, men att detta enligt honom ansågs okej.

Samtliga respondenter hade blivit erbjuden ersättningsbil, varav en nämnde att han alltid frågade efter det själv. Två av respondenterna uppskattade att bli uppringda efter verkstadsbesöket, medan resterande ansåg det vara onödigt.

### **4.8.3 Upplevelsen**

På frågan angående hur kunderna uppfattade helhetsupplevelsen av verkstadsbesöket svarade samtliga att den var god. Anledningen till detta var att kunderna ansåg att personalen var serviceinriktade och villig att hjälpa till samt att verkstaden nådde upp till deras förväntningar. En av de tillfrågade nämnde dock att ett av hans tidigare besök på verkstaden hade varit

mindre bra. Han menade att han åkte från verkstaden lika ovetande om felet på bilen som när han anlände. Han hade därefter besökt en annan verkstad inom samma kedja och berättat om denna upplevelse, vilket resulterade i att han fått bilen "ordnad" kostnadsfritt.

Det som kunderna ansett bra utöver det som tidigare nämnts var att de ansåg att varumärkets bilar är bra, men att reservdelpriserna samt verkstaden var mindre bra. Andra faktorer som ansågs mindre bra var informationen då kunden kommer in med ett ärende gällande mobilitetsgaranti. Kunden ansåg att information gällande var han skulle vända sig kunde vara bättre markerat i lokalen. En av respondenterna ansåg att verkstaden hade "mindre bra koll" på alla bildelar som behövdes bytas ut och att de slarvar med detaljer samt att han ofta upplevt att han behöver återkomma, då alla delar inte är iordninggjorda. En av respondenterna nämnde att han trodde att ju större verkstaden var desto svårare är det för dem att skapa en relation. Detta eftersom kunden trots att han besökt verkstaden flera gången vanligtvis inte blev mottagen av samma personal.

#### **4.8.4 Återköp/Ambassadör**

Övervägande del av respondenterna kunde tänka sig att återkomma, då de var nöjda med besöket samt att verkstaden låg nära. En av de tillfrågade kunderna nämnde att anledningen till att han kunde tänka sig återkomma berodde på att personalen var trevlig och omhändertagande. En annan av respondenterna ansåg sig inte vilja återkomma för ett verkstadsbesök på grund av tidigare erfarenheter som varit mindre bra. Däremot kunde han tänka sig återkomma för att köpa reservdelar, då verkstaden hade bra tillgänglighet. Samma respondent kunde inte tänka sig rekommendera verkstaden för andra, då han menade att han blivit osams med både personal på verkstads- och försäljningsavdelningen. Resterande del av de tillfrågade kunde tänka sig att rekommendera verkstaden för andra, då de ansåg att bemötandet och servicen var bra.

#### **4.8.5 Nöjdhet**

På frågan angående vad som gör kunden nöjd svarade två av de tillfrågade, servicementaliteten och professionalitet. Den ena respondenten uttryckte det som: "Personalen gör det de säger att de ska göra. Om de inte kan svara på en fråga tar de reda på den." Den andra respondenten uttryckte det som: "Att personalen gör sitt bästa eller att de rekommenderar ett alternativ som kan lösa problemet. Exempelvis en annan firma." en tredje respondent definierade kundnöjdhet som: "Får jobben gjorda till bra peng, levererat i tid och

*till rätt kvalitet.*” Resterande del av respondenterna svarade att de var nöjda som det var på verkstaden i nuläget.

Övervägande del av respondenter hade svårt att definiera vad som skulle kunna överträffa deras förväntningar. Då forskaren frågade en av kunderna om han skulle uppskatta att bilen blev tvättad i och med verkstadsbesöket antog han att kostnaden skulle läggas på det ursprungliga priset för besöket och att han därför inte skulle uppskatta det. En av de tillfrågade ansåg dock att hans förväntningar kunde överträffas på två sätt. Det första sättet var genom att verkstaden skulle leverera bilen i tid eller helst före. Det andra sättet vara om kostnadsförslaget stämde eller ännu hellre visade sig vara lägre än ursprungsförslaget.

## **4.9 Intervju serviceverkstad 4**

### **4.9.1 Kundnöjdhet**

Enligt Vd:n och försäljningschefen på serviceverkstad 4 innebär kundnöjdhet framförallt, tid och helhetslösning. De påpekade att de är oberoende av andra företag/verkstäder, vilket innebär att de kan erbjuda kunden en helhetslösning på plats och det är enligt dem någonting som få kan. Flertal verkstäder har inte *”allt tillgängligt på plats”*. En del måste skicka iväg bilen exempelvis till glasmästare eller plåtslagare. De menade att detta innebär att deras verkstad fortare kan leverera bilarna till kunden än konkurrenter. På frågan gällande hur deras arbete med kundnöjdhet kan ge kunden en bättre helhetsupplevelse än konkurrenterna nämnde de: tillgängligheten, korta väntetider samt att de erbjuder en leveranskontroll som de kallar Testline. Testline innebär att en verkstadsman som oberoende av vad för typ av arbete som utförts gör en felsökning av hela bilen. Detta för att kunden ska slippa komma tillbaka med samma fel. De uttryckte det som: *”Det är viktigt att kunden kommer flera gånger men inte för samma sak.”*

På frågan hur deras kundnöjdhetsarbete ser ut i stort och dagligen svarade Vd:n *”Det finns inte någon direkt skillnad mellan dagligt och stort, hela tiden att sträva att behålla leveranstider, kvalitet, ja helheten.”* De nämnde även att: *”Arbetet med kundnöjdhet börjar redan vid första samtalet.”* Kundnöjdhet för dem är viktigt på grund av att de vill ha återkommande kunder samt för att överleva som företag. De ser även sambandet mellan ett engagerat kvalitetsarbete och kundnöjdhet. De tror att de har återkommande kunder på grund av verkstadens helhetslösning. Detta uttryckte Vd:n som: *”Vad än kunden vill göra med bilen löser vi, på ett och samma ställe.”*

#### **4.9.2 Ständiga förbättringar**

De arbetar med ständiga förbättringar genom kommunikation med missnöjda kunderna. Försäljningschefen uttryckte det som: *”Vi söker vad orsaken var och rättar till det så att det inte upprepas. Du kan inte spola tiden tillbaka, men du kan göra så att det inte händer igen.”* Arbetet med Testline är en del av det de ser som ett led i det ständiga förbättringsarbetet. De anser dock att det är svårt att svara på om kunderna upplever deras arbete med ständiga förbättringar, då de kunder som är missnöjda inte kommer tillbaka. Motsägelsefullt uttryckte han dock att: *”Det finns jättemånga kunder som klagat, men kommer ändå tillbaka. Vi har uppföljning på det. Vi har korta väntetider, men kanske har de klagat på priset.”* Att de erbjuder expressservice för exempelvis taxichaufförer är något som tillkommit och som de anser vara en del av förbättringsarbetet.

#### **4.9.3 Praktiska aspekter**

De har ett datasystem som skickar ut ett sms dagen innan kunden ska komma för inlämning av bilen. Detta för att arbetet ska ske smidigt och för att kunden inte ska glömma bort att de ska dit, samt som ett led i arbetet med snabba leveranstider. De har även en anställd som ringer upp efter besöket för att fråga hur kunden upplevt besöket hos verkstaden.

På frågan om de får tillräckligt med stöd från generalagenten ansåg de att de inte får tillräckligt stöd. De uttryckte det som: *”Om huvudkontoret skulle ha en egen CSS skulle vi skriva inte -40 utan -4000.”* Dock anser de få bättre respons från vissa anställda på generalagenten.

Det som enligt dem utmärker verkstaden från konkurrenterna är helhetslösningen, att de tvättar kundens bilar innan hämtning och även servicen för taxichaufförer som kan komma dit, vänta och få bilen klar på några timmar. Vd:n uttryckte det som: *”Vad kan jag göra extra som gör att du är extra nöjd och någonting som du inte förväntar dig, det är att du får en nytvättad bil.”*

### **4.10 Intervju kunder serviceverkstad 4**

#### **4.10.1 Allmänt**

En viktig faktor för de tillfrågade vid valet av verkstad var tillgänglighet samt att de besökt verkstaden vid tidigare tillfälle. Tre av de tillfrågade hade inga speciella känslor inför besöket, då de varit nöjda med tidigare besök. Två av respondenterna ansåg att det var ett nödvändigt ont samt att besöket förknippades med höga kostnader.



#### **4.10.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen**

Samtliga tillfrågade kunder ansåg att personalen var tillmötesgående samt att atmosfären god, dock ansåg en av de tillfrågade att atmosfären kunde varit bättre. Han beskrev atmosfären som: *"Atmosfären kunde varit bättre, men det är väl så verkstäder ser ut. Läge och inredning kunde varit bättre."* Samtliga kunder ansåg att de blev väl informerade gällande det arbete som skulle utföras, kostnadsförslag samt att personalen var lyhörda för eventuella önskningsfrågor från kunden.

Alla respondenter hade blivit tillfrågade eller hade vetskap om ersättningsbil eller hämta/lämna-service. Två av de tillfrågade hade även fått låna bil utan extra kostnad, vilket de var mycket nöjda med.

Uppringning efter besök ansågs av två av de tillfrågade vara önskvärt, medan resterande ansåg att det var onödigt då de vanligtvis kände sig nöjda med besöket.

#### **4.10.3 Upplevelsen**

Samtliga respondenter ansåg att helhetsupplevelsen var god samt att den nådde upp till deras förväntningar. På frågan angående helhetsupplevelsen nämndes bidragande faktorer till tillfredsställelsen att: verkstadspersonalen ringer för att uppdatera om komplikationer uppstått samt att bilen är rentvättad efter verkstadsbesöket, vilket även ansågs överträffa de flestas förväntningar. En av respondenterna påpekade att detta inte görs på andra verkstäder. En annan respondent berättade angående helhetsupplevelsen att: *"En gång testade de min bil utan att jag behövde betala för det. Det kallar jag service."*

Det som ansågs mindre bra och som skulle kunna förbättras var de långa väntetider på plats, då kunden hämtar eller lämnar bilen samt avsaknaden av en skriftlig rapport eller evidens för det arbete som utförts. En av de tillfrågade önskade även att verkstaden skulle öppna tidigare än 08.00 samt att hans helhetsupplevelse skulle överträffas om han fick bilen *"helt rekonderad"* invändigt. En annan av respondenterna påpekade att det var svårt att ta sig till verkstaden kommunalt.

#### **4.10.4 Återköp/Ambassadör**

På frågan om de tillfrågade kunde tänka sig återkomma till verkstaden svarade samtliga att de skulle återkomma vid nästa verkstadsbesök. En av respondenterna uttryckte att: *"Allt fungerar och man får det man begär"*, vilket var anledningen till att denne tänkte återkomma. Flertalet rekommenderade redan verkstaden för andra och resterande kunde tänka sig göra detta.

#### 4.10.5 Nöjdhet

På frågan vad som gör respondenten nöjd svarade de tillfrågade: ett bra utfört arbete, att förväntningarna uppnås, närhet, tillgänglighet, hjälpsamhet, punktlighet samt ett perfekt utfört arbete till ett rimligt pris (bra värde för pengarna). En av respondenterna uttryckte det som: *”Jag begär inte så mycket mer än en ren och snygg bil efter service.”*

Någonting som enligt flertalet respondenter överträffade deras förväntningar hos denna verkstad var att bilen alltid är tvättad i och med besöket. En av respondenterna ansåg att verkstaden kan överträffa hans förväntningar genom att även tvätta bilen invändigt.

### 4.11 Intervju serviceverkstad 5

#### 4.11.1 Kundnöjdhet

Enligt Vd:n på serviceverkstad 5 finns det inget ord som täcker vad kundnöjdhet och kvalitet innebär. Han menar att det snarare handlar om allmänna bedömningar och fortsatte med att säga att: *”Egentligen är det ju vad förväntar sig kunden och vad får han.”* Han menade att det handlar om individualitet och uttryckte det som:

*”Kvalitet från en kan vara att man kan lämna in bilen på 2 minuter, medan vi kanske vill ha en kvart med, och i standard står det att du ska ägna 10 min - en kvart på en kund, fast han kanske inte tycker det är ett dugg kvalitet han tycker att 2 minuter, in med nyckeln och så iväg till jobbet fort som ögat, och så kan det komma killen med stålbågar och stål penna och anteckningsblock han vill inte ha en kvart han vill ha 45 minuter, det är kvalitet för han.”*

På frågan hur de definierar kundnöjdhet svarade Vd:n att var och en ska gå ifrån verkstaden nöjd och ha fått det den vill ha, men han påpekade även att det inte innefattar priset att det inte har med det att göra. Han uttryckte det som: *”I vår värld är det så att kvalitet är inte billigt och vi har ingen ambition att bli billigast heller. Vi har inte det för det går inte ihop.”* Servicemarknadschefen menade att arbetet med kundnöjdhet yttrar sig genom ett konstant arbete efter generalagentens mått och krav samt uppföljningar av CSS. Dock anser de att missnöjda kunder inte är något de är vana vid. Om en situation ändå skulle uppstå där kunden är missnöjd har varje enskild medarbetare mandat att lösa situationen. Vd:n inflikar att det finns kunder som kommer in och är förbannade över exempelvis tiden eller priset *”...men då får vi ju säga nej. Det är ju också en form av kvalitet. Besök inte oss, besök någon annan”*. Att arbeta med kundnöjdhet är basen för hela verksamheten, då de är ett tjänsteföretag och inte skulle kunna överleva utan sina kunder. En fråga som kom upp under intervjun var

anledningen till att de ligger i topp på generalagentens CSS-undersökningar. Svaret på denna fråga var enligt Vd:n följande: *"...då finns det ju någonting mer ovanpå här som inte täcks av standard och jag kallar den där rutan för personlighet. Det är ju människorna som jobbar här hur duktig man är, inte på att göra enligt standard alltså."* De påpekade att de arbetar med personer och inte kunder samt att relationen är av stor vikt.

#### **4.11.2 Ständig förbättring**

Arbetet med ständiga förbättringar innefattar enligt serviceverkstad 5 att medarbetare samt kunder ska ses som personer. Servicemarknadschefen och Vd:n menade att det är viktigt att ta tillvara på medarbetarens styrkor och svagheter, att hjälpa medarbetarna när det är svårt och uppmuntra dem när det är lätt. Vd:n uttryckte det som: *"Att jobba med personer och jobba individuellt och satsa på människor. Det är ju sånt som lönar sig affärsmässigt också. Det är ju inget motsats förhållande. Det är ju inte jobbigt, utan man får tillbaks det. Det är ju den största glädjen att se hur folk utvecklas. Att se när de går härifrån på kvällen, att de trivs och tycker det är kul och känner sig delaktig."* Servicemarknadschefen svarade att de arbetar mycket med delaktighet samt att medarbetarna har en stor möjlighet att påverka sin arbetssituation. Han menar även att det är *"högt i tak"* på alla möten, att alla får säga sitt samt att de uppmuntrar medarbetarna att säga vad de känner.

#### **4.11.3 Praktiska aspekter**

Varje kund som har en inbokad tid får ett sms två dagar innan besöket. Angående uppföljning efter besök har de ett system som heter *"Tracer"* som skickar ut ett sms där kunden kan svara 1 eller 2, beroende på om du varit nöjd eller missnöjd. Om kunden varit missnöjd ringer verkstaden upp för att försöka lösa problemet.

På frågan gällande stödet från generalagenten menade Vd:n att: *"Om jag satt där nere skulle jag vara jävligt intresserad av vad gör dem för någonting där som är så bra. De ligger ju överst på alla. Någonting gör de som ingen annan gör. Vad gör dem för någonting? Så då skulle man ju ta kontakt och kanske titta och se vad håller dem på med egentligen. Det är ett fåtal som gör det och dem som gör det fattar inte vad vi säger."* Han fortsatte med att förklara sin syn på skillnaden mellan återförsäljare och servicepartner samt avslutade med att poängtera att kopplingen mellan återförsäljare och generalagenten finns, men att den saknas mellan servicepartner och generalagent.

## 4.12 Intervju kunder serviceverkstad 5

### 4.12.1 Allmänt

Samtliga intervjuade kunder hade besökt serviceverkstad tidigare och av den anledningen valt att besöka den igen samt att de varit mycket nöjda med tidigare besök. Flertalet av de tillfrågade hade även varit kunder då verkstaden låg i sin tidigare lokal. Ett antal av respondenterna valde att återvända till denna verkstad trots att avståndet till den nya lokalen är längre bort än den tidigare. En av de tillfrågade hade valt att besöka denna verkstad, då han upplevt ett bra bemötande när han kontaktat dem via telefon, samt erbjudits ett bra underlag för vad som skulle utföras under verkstadsbesöket.

På frågan angående vilka känslor kunden hade inför ett verkstadsbesök svarade en av respondenterna att han inte hade några speciella känslor innan besöket. Han ville bara att verkstaden skulle göra ett bra utfört arbete. De resterande respondenterna svarade att de hade förtroende för de anställda, *"Jag blir mer orolig för bilen ju äldre den blir"*, *"Jag är orolig för kostnaden då den ofta blir dyrare än vad jag tänkt"* samt *"Det är service allt för ofta"*. En av de tillfrågade svarade att: *"Det är som att träffa kompisar att komma hit. Jag känner sex-sju personer till förnamnet. De känner igen mig när jag ringer. Det är ömsesidigt. Jag tar med en låda vin varje gång jag kommer för att de är så jäkla bra."* Han berättade även om en gång då hans bil *"gått sönder"* på julafton och behövde bogseras. Han ringde då en av de anställda på verkstaden, som erbjöd sig att hjälpa honom att bogsera bilen. Det uppskattade han och beskrev som: *"Den gesten säger mycket!"*. Han berättade även att han en gång fått bilen servad utan kostnad som *"goodwill"* för att han var en lojal kund.

### 4.12.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen

På frågorna gällande kundens upplevelse av verkstadens atmosfär, personalens bemötande och lyhörddhet var samtliga respondenter mycket positiva. Några av de tillfrågade nämnde att de hade besökt verkstaden flertalet gånger samt att de kände sig bekanta med största delen av personalen. En av respondenterna upplevde atmosfären som avslappnad. Personalen beskrevs även som mycket lyhörda samt att kunden alltid blir informerade innan fällande kostnadsförslag och tidsaspekt. Samtliga tillfrågade kunder ansåg att om problem uppstår ringer personalen upp dem och uppdaterar samt ger förslag på vad som bör göras nu och vad som kan vänta till senare verkstadsbesök. Detta ansåg även en av de tillfrågade var anledningen till att hon valde att komma tillbaka. En av respondenterna nämnde även att han själv brukade fråga om kostnadsförslag och vad som skall göras innan ett besök. Därefter får han förslaget skickat till sig via mail, vilket han ansåg fungerar bra samt att han fick

tillfredställande underlag. En annan respondent beskrevs personalen som utomordentlig samt att de enligt honom fick högsta betyg i allt som kunde tänkas.

Tre av respondenterna svarade att de hade blivit kontaktade innan besöket som en påminnelse via sms, medan de resterande två inte förstod vad kontakten innan skulle bidra till.

Majoriteten av respondenterna hade blivit erbjuden ersättningsbil eller hämta-/lämna-service. De resterande respondenterna ansåg sig inte vara i behov av detta.

På frågan gällande om kunden skulle uppskatta att bli uppringd efter besöket fanns delade meningar bland respondenterna. Minoriteten av de tillfrågade skulle uppskatta om de blev uppringda efter besöket, medan majoriteten ansåg det onödigt då de vanligtvis var nöjda med besöket.

#### **4.12.3 Upplevelsen**

Samtliga respondenter var mycket nöjda med helhetsupplevelsen. Den beskrevs av en av respondenterna som: *”Det är endast positivt, smidig och fungerar bra.”* En annan respondent nämnde att han ansåg att personalen utförde ett bra arbete.

På frågan om besöket nått upp till deras förväntningar var samtliga respondenter tillfredsställda och hade svårt att definiera vad som skulle kunna överträffa deras förväntningar. En av de tillfrågade ansåg redan att hans förväntningar var överträffade och att han en gång kommit in med fel på växellådan och fått den lagad utan kostnad som *”goodwill”*. En annan respondent ansåg att verkstaden nådde upp till vad hon ansåg att en kund kan förvänta sig av en verkstad. Dock menade hon att: *”Något som skulle kunna överträffa mina förväntningar är om det skulle gå att boka in en verkstadstid via internet.”* Hon tvekade sedan och tillade: *”Fast det kanske man redan kan göra?”* En annan av respondenterna beskrev hur hans förväntningar kunde överträffas: *”...genom att få något man inte tänkt på, något nytt. Exempelvis att de erbjuder en ersättningsbil till bra pris. Eller ett add-on-erbjudande.”* Detta menade han kunde vara att verkstaden tvättar bilen eller gör en motortvätt. Det skulle även kunna vara någonting mindre betydande som en chokladask eller lite motorolja. Han menade att kundens förväntningar skulle överträffas då verkstaden gjorde någonting kunden inte tänk på eller som andra verkstäder inte erbjuder.

Samtliga kunder hade svårt att nämna någonting som de ansåg var mindre bra med verkstaden samt besöket. Det som togs upp var svårigheten att ta sig till verkstaden kommunalt. En av de tillfrågade påpekade även att han ansåg att personalen kunde varit mer uppdaterade på verkstadsprotokollet för att bättre kunna förklara för kund vad som utförts.

#### **4.12.4 Återköp/Ambassadör**

Samtliga tillfrågade kunder återkommer vid nästa verkstadsbesök och kan även tänka sig rekommendera verkstaden (om det inte redan gjort det) för andra. Anledningen till att kunderna kunde tänka sig återkomma samt att rekommendera verkstaden berodde bland annat på ett bra bemötande och goda erfarenheter från denna verkstad, samt att de varit missnöjda hos andra verkstäder.

#### **4.12.5 Nöjdhet**

På frågan angående vad som gör respondenterna nöjda som kunder svarade majoriteten att det handlar om att snabbt få en tid när de vill boka in ett verkstadsbesök, att det finns någon som svarar i telefon när de ringer, god tillgänglighet, att arbetet blir väl utfört samt ett förtroende för verkstaden. En av respondenterna definierade kundnöjdhet som: *"Bra bemötande och man ska känna sig välkommen igen. Det är även viktigt att det finns en dialog med kunden. De kan inte bara visa serviceprotokollet, utan tillsammans med kunden gå igenom det."* En annan kund menade att faktorer som kan leda till kundnöjdhet för honom var att personalen kan visa ett leende, ge personlig service anpassad efter kunden. Ytterligare en kund uttryckte sig likande angående kundnöjdhet: *"Jag vill känna att personalen tar tid för just mig och att man inte bara blir en i mängden."* När det gäller ett besök på en verkstad ansåg han att personalen ska se till situationen och beroende på hur gammal bilen var, anpassa servicen efter kunden och dennes bil. Totalt sett menade han att kundnöjdhet innebar att personalen ska: *"...se till just din situation."* En annan av respondenterna menade att kundnöjdhet inte handlade om pengar. Han menade istället att: *"Förväntar mig att de ska ha betalt för det de gör. Att de rättar till felen. Att man blir personligt bemött. Det är grundgrejen."* Han nämnde även att om denna verkstad inte funnits hade han inte kört en bil från varumärket.

### **4.13 Intervju serviceverkstad 6**

#### **4.13.1 Kundnöjdhet**

Enligt kvalitetsansvarig på verkstaden innebar kundnöjdhet *"A och O"* för dem och bör av de anställda ses som ett ledord. Kvalitetsansvarig och Vd:n på verkstaden anser att arbetet med kundnöjdhet är extremt viktigt för dem, då de endast är en serviceverkstad och inte erbjuder bilförsäljning. De menade att verkstäder som erbjuder båda delarna kan vinna kunderna i båda leden. Vd:n definierade verkstadens syn på kundnöjdhet som: *"Kundnöjdhet för oss innebär att kunden är helt tillfredsställt med det som utförts."*

Deras arbete med kundnöjdhet innehåller allt från en god första kontakt med kunden, ett trevligt bemötande till tydlig kommunikation från personalen. Till den kommunikativa delen räknas bland annat säkerställandet av en överenskommelse mellan kunden och kundmottagaren gällande kostnadsförslag samt vad som ska utföras under verkstadsbesöket. Enligt dem genomsyras även detta deras välutbildade mekaniker och kundmottagare. De poängterade att samtlig personal var utbildad inom ISO 9001. Arbetet med kundnöjdhet fortsätter även efter avslutat verkstadsarbete genom att de ringer upp eller mailar kunden för uppföljning samt feedback på verkstadsbesöket. De nämnde att en stor nackdel dock var att de sällan fick feedback från de kunder som varit missnöjda.

På frågan angående vad som gör denna verkstad bättre än konkurrenterna gällande kundens helhetsupplevelse svarade de att de kan erbjuda en mer personlig service än konkurrenterna. De ansåg sig kunna erbjuda en mer exklusiv verkstadsupplevelse, då de endast är tre anställda i kundmottagningen som känner igen de flesta av kunderna.

Både Vd:n och den kvalitetsansvarige såg ett starkt samband mellan kundnöjdhet och kvalitetsarbete. De ansåg att det ska genomsyra hela företaget samt alla anställda.

#### **4.13.2 Ständig förbättring**

Arbetet med ständiga förbättringar på verkstad 6 skedde bland annat i form av utbildning av personalen via generalagenten samt ett just nu pågående projekt som innebar att alla på verkstaden ska tala samma språk. Detta för att förenkla kommunikationen mellan de olika avdelningarna för att färre missförstånd ska uppstå. De poängterade hur viktigt samarbetet var mellan de olika avdelningarna. Eftersom att de är ett litet företag ansåg de sig kunna ta snabba beslut och därmed fortare anpassa sig efter kundens önskemål och på sätt även öka kundnöjdheten.

På frågan om de trodde att deras kunder uppfattade deras arbete med ständig förbättring var de överens om att de trodde sig veta att detta stämde. De hänvisade till CSS där de är rankade högt, samt att de ansåg sig ha ett stort antal återkommande samt lojala kunder.

Om en kund är missnöjd med verkstadsbesöket går de tillsammans med kunden igenom vad som gått fel. Om de inte går lösa på ett smidigt sätt får kunden en ekonomisk kompensation, vilket automatiskt inte alltid innebär att kunden blir nöjd. För att förbättra kommunikationen på verkstaden använder de sig av en logg där medarbetarna registrerar vem som tagit emot vilken kund. Detta för att de på ett mer effektivt sätt ska kunna följa upp det utförda arbetet,

samt kunna fråga behörig personal om problem uppstått. Feedback från kunder anser de är oerhört viktigt för arbetet med ständiga förbättringar.

#### **4.13.3 Praktiska aspekter**

Stödet från generalagenten betraktar det i stora hela som bra, men att det har blivit sämre på senare tid på grund av personalbyte. De menade även att de tror att generalagenten lägger ner mer arbete och engagemang på de verkstäder som är lägre rankade på CSS-undersökningarna och mindre tid på de som har ett befintligt bra arbete inom området. De ansåg emellertid att det är svårt att få feedback och kontakt med generalagenten. De har även fått känslan av att generalagenten ibland har större krav på de enskilda verkstäderna än vad de har på sig själva. På frågan angående vad som utmärkte just denna verkstad svarade de att det är den personliga relationen samt de mjuka värden som de kan erbjuda kunden. Detta är även någonting det satsar mycket tid och energi på, vilket de trodde var anledningen till deras lojala kunder. De menade även att jämfört med icke-auktoriserade verkstäder så som Mekonomen kan de erbjuda en bättre helhet i form av tillverkarnas mobilitetsgaranti, specialverktyg, original reservdelar samt oljor.

### **4.14 Intervju kunder serviceverkstad 6**

#### **4.14.1 Allmänt**

Samtliga respondenter svarade att tillgängligheten till verkstaden var en av anledningen till att de valde just denna verkstad. Fyra av respondenterna hade varit hos verkstaden i många år och ansåg att även detta var ett skäl till valet. De hade hittills varit nöjda med servicen på verkstaden och såg därför ingen anledning till att byta.

På frågan gällande vad kunderna hade för känslor inför ett verkstadsbesök menade samtliga att de kände att de kunde litade på personalen och verkstaden samt att de därför inte hade några speciella känslor inför ett besök. Ett antal av kunderna nämnde dock känslan av att det skulle bli dyrt.

#### **4.14.2 Praktiska aspekter och frågor angående personalen**

Respondenterna ansåg att servicen var bra samt att personalen var kunnig och tillmötesgående, dock svarade en av respondenterna att det fanns brister i kommunikationen. Han hade själv blivit tvungen att ringa upp för att få information gällande verkstadsbesöket. Han påpekade ändå att han var nöjd med verkstadsbesöket. De resterande respondenterna ansåg att kommunikationen var god och att personalen var lyhörd samt att de blev kontaktade direkt när förändringar på något sätt uppstått. Kostnadsförslag samt tidsaspekt ansåg samtliga



att verkstaden kommunicerat väl samt de hade blivit erbjudna ersättningsbil samt hämta-/lämna- service. På frågan om det ville att verkstaden skulle ringa upp efter besöket ansåg samtliga det vara onödigt och en av respondenterna svarade att om det hade skett något fel skulle han själv kontakta verkstaden.

#### **4.14.3 Upplevelsen**

Respondenterna ansåg att helhetsupplevelsen var bra samt att det hade nått upp till deras förväntningar. Samtliga tillfrågade kunder hade dock svårt att beskriva vad verkstaden skulle kunna ha gjort för att överträffa deras förväntningar. En av de tillfrågade nämnde att det som skulle kunna överträffa hans förväntningar var om de hade bjudit på verkstadsbesöket.

#### **4.14.4 Återköp/Ambassadör**

Samtliga respondenter svarade att de kan tänka sig återkomma till verkstaden samt att de, om det inte redan gjort det, kunde rekommendera verkstaden för andra. På frågan varför de kan tänka sig återkomma svarade de att det inte fanns någon anledning att byta verkstad, då de var nöjda med den befintliga.

#### **4.14.5 Nöjdhet**

De intervjuade var alla överens om att kundnöjdhet för dem innebar god kommunikation samt att denna verkstad nådde upp till definitionen. Dock var en av de tillfrågade missnöjd med att verkstaden inte ringt upp och uppdaterat honom om det arbete som skulle utföras på bilen. En av de tillfrågade definierade kundnöjdhet som: *”Nyckel till nöjda kunder är kommunikation. Den ska vara tydlig och snabb. Gäller även negativ information. Informationen ska vara rak på sak.”* Andra faktorer som nämndes från respondenterna var att personalen ska visa respekt inför kunden, ge god information och uppdatering vid förändring av arbetet, god kvalitet på utfört arbete samt att deras förväntningar ska uppnås.

## 5. Analys

---

*Kapitlet presenterar en analys av serviceverkstäderna utifrån servicemarknadschefen samt kundens perspektiv. Analysen är strukturerade efter den teoretiska syntes som forskarna redovisat för i teorikapitlet.*

---

### 5.1 Samtliga verkstäder

#### 5.1.1 ISO 9001

Verkstäderna som undersökts har skiljt sig åt vad gäller betyg från kunden i generalagentens egna utförda kundlojalitetsundersökning samt vid vilken tidpunkt de klarat revision av ISO 9001. Det fanns inga synliga bevis för att kunden är mer eller mindre nöjd beroende på vid vilket tillfälle verkstaden blivit godkänd vid revision. Syftet med ISO 9001 är att standarden ska ses som en process, där kvalitetsledningssystemet utvecklas, införs och förbättras. Det som kunde urskiljas av undersökningen var att det förekom betydande skillnader mellan hur verkstäderna ansåg att de utförde sitt arbete samt hur kunderna uppfattade det. Ett exempel är hur servicemarknadschefen hos verkstad 1 beskrev att de ringer upp kunden då tillägg eller problem uppstår, medan två av respondenterna svarade att de skulle uppskatta om verkstaden ringt för att uppdatera angående tid och kostnad. Den skilda synen mellan verkstaden och kunden försvårar därmed processen av ständig förbättring av kundens helhetsupplevelse. Förutsättningen för att upplevelsen ska kunna förbättras är att verkstaden är medveten om kundernas behov och önskemål. Verkstadens uppfattning gällande kundens förväntningar överensstämmer inte alltid med kundens. Enligt modellen för kvalitetsledningssystem som beskrivits i teorikapitlet befinner sig kunden på båda sidor om processen. Detta är en förutsättning för att verkstäderna ska kunna utforma tjänsten efter kundens behov. Hos verkstad 5 kunde ett tydligt samband mellan kundens syn på verkstadsbesöket och Vd:ns bild av kundnöjdhet urskiljas. Detta kan exempelvis beskrivas genom Vd:ns definition av kundnöjdhet, vilken enligt honom saknade en allmän definition. Han menade snarare att det handlar om individualitet, att varje kund har sina unika behov. Detta uttrycks även av en av verkstadens kunder som: *”Jag vill känna att personalen tar tid för just mig och att man inte bara blir en i mängden.”*

### 5.1.2 Det utvidgade tjänsteerbjudandet

För verkstäderna i denna undersökning består kärntjänsten utav olika typer av verkstadsärenden för bilar. Den möjliggörande tjänsten innefattar bland annat kundmottagare. Utöver detta finns värdehöjande tjänster, exempelvis kaffeautomat samt väntrum. Det som var utmärkande för undersökningen var att kunden oftast inte förväntade sig mer än det grundläggande tjänsteerbjudandet, det vill säga att bilen blir hel och förhoppningsvis klar i tid. Forskarna urskilde att de värdehöjande tjänsterna som enligt kunderna var viktigast, var den personliga servicen som gavs utav kundmottagarna.

Tillgängligheten är en del av det utvidgade tjänsteerbjudandet samt en faktor som kunderna upplevde viktig. Övervägande del av respondenterna svarade att valet av verkstad berodde på närheten. Dock fanns det avvikande svar där kunder var utomordentligt nöjda med verkstaden och valde således att besöka den trots att avståndet var långt. Detta utmärktes tydligt hos två verkstäder, serviceverkstad 5 samt 6 där kunderna valde att besöka dessa verkstäder trots att tillgängligheten hos andra verkstäder var bättre.

Sammanfattningsvis ansåg kunderna att det som kunde förbättras gällande tillgängligheten till tjänsten var: kortare kötiderna, smidigare att lämna in bilen, utökade öppettider samt lättare att finna information angående vart kunden ska vända sig beroende på ärende. Märkvärt var att hos de verkstäder med lägre CSS (Verkstad 1, 2 samt 3) var kundens attityd och inställning till förbättrad tillgänglighet starkare än på de verkstäder med högre CSS (Verkstad 4, 5 samt 6). Verkstad 1, 2 och 3 är större anläggningar och detta bör innebära att fler kunder konsumerat tjänsten samtidigt, vilket kan var en bidragande faktor till att tillgängligheten är eller uppfattas som mindre bra.

*Interaktionen med tjänsteorganisationen*, det vill säga kommunikation, är en viktig del av det utvidgade tjänsteerbjudandet samt för kundens upplevelse av tjänsten. Kommunikation uttrycktes av kunderna som en viktig del för att göra dem nöjda. Det är därför av stor vikt att företagen kommunicerar med sina kunder på önskvärt sätt, vilket inte alla kunder upplevde. Det uttrycktes tydligt på en del av verkstäderna, då servicemarknadschefen hade en annan uppfattning gällande den kommunikativa delen än kundens egentliga upplevelse. Ett tydligt exempel var hos verkstad 1, där servicemarknadschefen uttryckte sin syn angående verkstadens kommunikation gällande uppdatering av information till kund på ett mer positivt sätt än vad en del av de tillfrågade respondenterna gjorde. Detta kan jämföras med verkstad 5

och 6 där synen av kundens upplevelse uppfattades på liknande sätt av både servicemarknadschefen och kunderna.

En annan viktig del av tjänsteerbjudandet är *kundens medverkande*. Samtliga verkstäder arbetar med uppföljning av avslutade verkstadsbesök. Detta för att kunna förbättra verkstadsbesöket samt ta tillvara på kundernas behov och önsknings, vilket även är en stor del av ISO 9001. Några av verkstäder arbetar med en tjänst där kunden tillsammans med serviceteknikern går igenom bilen. Denna tjänst möjliggör att kunden på så sätt blir medproducent samt medverkande i utformandet av tjänsten i större grad än vid ett vanligt verkstadsbesök. Detta ökar även i sin tur den personliga kontakten mellan kund och den anställde på verkstaden.

Tjänstekonceptet är olika utformat för var och en av verkstäderna. Det som kan utläsas ur resultatet är att de tre verkstäder med hög CSS till större del arbetar med det utvidgade tjänsteerbjudandet, medan de verkstäderna med låg CSS fokuserar till större del på det grundläggande tjänsteerbjudandet. Detta gick även att utläsa i kundernas svar gällande överträffandet av förväntningar. Hos de verkstäderna med lägre CSS kunde forskarna utläsa att överträffandet av kundens förväntningar till största del handlade om förbättringar av den grundläggande tjänsten. Exempelvis att bilen ska bli klar i tid samt att det ursprungliga kostnadsförslaget hålls. Hos de verkstäderna med hög CSS handlade kundernas svar snarare om befintliga eller ytterligare tjänster inom det utvidgade tjänsteerbjudandet.

### **5.1.3 The experience economy**

*The experience economy* syftar till att ett företag ska kunna ta extra betalt för en speciellt utformad upplevelse utöver tjänsten i sig. Hos en av verkstäderna syntes tydligt en sådan upplevelse, då bilen tvättas i och med utfört verkstadsbesök. Ingen av kunderna reflekterade över att det skulle bli ett tillägg på priset beträffande verkstadsbesöket, utan uppskattade den adderade tjänsten. Tillskillnad från hos verkstad 3 där en av kunderna uttryckte att om bilen skulle varit tvättad efter ett besök skulle han anta att kostnaden läggs på priset samt att han inte skulle uppskatta det. Ytterligare ett exempel på en väl utformad upplevelse var hos verkstad 5 där en av kunderna uttryckte besöket som att: *”hälsa på polare.”*

En annan del av denna teori handlar om huruvida kunden är deltagande samt engagerad. Överlag var verkstadskunderna passivt deltagande under verkstadsbesöket, då de endast lämnade in samt hämtade bilen. Flertalet kunder uttryckte det som ett *”nödvändigt ont”* samt

som ett "måste". Kunderna var i och med detta inte heller engagerade i själva verkstadsbesöket. Några av verkstäderna erbjöd dock en tjänst där serviceteknikerna tillsammans med kunden går igen vad som är fel på bilen. Detta gör att kunden blir mer aktivt deltagande i utformande av sin upplevelse samt att transparensen ökar. Det aktiva deltagandet ökar även engagemanget för kunden, då flera sinnen aktiveras. I sin tur möjliggör kundens utökade kontakt med verkstaden förutsättningen för att en emotionell relation.

#### **5.1.4 Kundnöjdhet och lojalitet**

En viktig faktor för kundnöjdheten handlar om *överensstämmelsen* mellan tjänstens prestation och kundens förväntningar. Ur de data som samlats in kunde forskarna utläsa att majoriteten av de tillfrågade kunderna ansåg att deras förväntningar uppnåts, dock varierade kundens förväntningar. På verkstad 1, 2 samt 3 hade kunderna inga direkta förväntningar, vilket även innebar att kunderna hade svårt att definiera vad verkstaden kunde göra för att överträffa förväntningarna. Detta till skillnad från verkstad 4, 5 samt 6 där kunderna hade höga förväntningar som de även ansåg uppnås. Dessa kunder kunde även i större grad definiera vad som överträffade deras förväntningar, både gällande nuvarande samt andra ytterligare faktorer. Det var utmärkande för verkstad 4, där kunden ansåg att en nytvättad bli i och med utfört verkstadsbesök överträffade förväntningarna. En av de tillfrågade på verkstad 5 menade att för honom innebar ett överträffande av förväntningar att verkstaden adderat någonting som kunden inte tänkt på. Gemensamt för övervägande del av de tillfrågade var att de hade lättare att definiera befintliga faktorer som ledde till att de var nöjda, än att definiera faktorer som ännu inte fanns tillgängliga.

Övervägande del av servicemarknadscheferna på respektive verkstad menade att de hade ett stort antal lojala kunder. Detta genomsyrades även i respondenternas svar gällande viljan att återkomma. Det var få som inte kunde tänka sig återkomma. Två av kunderna på verkstad 2 samt två kunder på verkstad 1 kunde tänka sig byta verkstad om det fanns en som låg närmre hemmet samt erbjöd ett lägre pris. Forskarna kunde även urskilja det Fornell (1992) menar att lojala kunder inte alltid är nöjda kunder, däremot tenderar nöjda kunder att vara lojala. På flertalet verkstäder nämnde kunderna att de valt att besöka en auktoriserad verkstad på grund av att de hade en företagsbil, för att upprätthålla andrahandsvärdet på bilen samt att verkstadsbesöket skedde under garantitiden. Kunderna menade att om det inte var för dessa faktorer skulle de kunna tänka sig byta verkstad. Det vill säga att i detta fall handlade värdet för kunden inte om det immateriella eller materiella fördelarna, utan priset. Till skillnad från

en av kunderna hos verkstad 5 som uttryckte att han inte skulle ägt en bil från varumärket om inte verkstaden funnits.

På verkstad 5, valde kunderna trots att tillgängligheten inte var optimal att besöka verkstaden då det immateriella värdet av tjänsten överskridit priset samt det materiella värdet. Det fanns andra exempel på detta i resultatet, där en av respondenterna ansåg tillgängligheten för försäljningen av reservdelar på verkstad 3 överskred den negativa uppfattning han hade angående verkstadens resterande tjänster.

## 6. Diskussion

---

*I detta kapitel tolkar författarna resultat och analys för att besvara undersökningens frågeställningar.*

---

Forskarna anser att de genom de data som samlats in kan urskilja att det finns en överensstämmelse mellan kvalitetsarbete i form av ISO 9001 och kundnöjdhet. Detta uttryckte sig dels genom servicemarknadschefens uppfattning angående kundnöjdhet samt kundens helhetsuppfattning gällande verkstadsbesöket. Hos de verkstäder som enligt CSS – undersökningen haft lägre kundnöjdhet (Verkstad 1, 2 samt 3) tycker sig forskarna skönja att arbetet med kvalitetsledningssystemet sker mer efter rutiner och avstämningar. Forskarna fick känslan av att ISO 9001 fungerar som en checklista som till ”punkt och pricka” följs för att på så sätt göra kunderna mer nöjda. Dessa verkstäder var större anläggningar med fler kunder. På verkstäder där kundnöjdheten varit hög menar forskarna att standarden innebär någonting grundläggande, men för att göra kunden mer nöjd krävs någonting utöver detta. Dessa verkstäder erbjuder enligt forskarna en avgörande förutsättning för att bygga en relation, nämligen personlighet. Verkstäder som inte skapat en emotionell relation till kunden, får svårare att behålla sina kunder, då en annan verkstad levererar ett högre värde. Forskarna anser att stor vikt ligger vid att som företag se ISO 9001 som en vägledande standard till kundnöjdhet, men att det krävs mer för att göra en kund nöjd samt lojal. Stor vikt ligger vid att forma verksamheten efter företagets egen verklighet samt att anpassa den efter sina kunder. För att som företag kunna lyckas med detta är det avgörande att känna till kundens behov och önskemål. Att arbeta efter ISO 9001 som en checklista försvårar därav processen **med** att uppfatta kundens önskemål, då företaget lägger stor vikt vid interna processer med personalen som inte alltid är synliga för kunden. Den känslan som forskarna har erhållit som svårigheten gällande arbetet med kundnöjdhet är att de företag som har lägre kundnöjdhet försummat det grundläggande syftet med ISO 9001, nämligen *”ständiga förbättringar utifrån kundens perspektiv”*. Företagen som har en felaktig bild av kundernas behov och önskemål anser forskarna tendera att arbeta med *”ständiga förbättringar utifrån företagets perspektiv”*. Av de ovannämnda anledningarna anser slutligen forskarna att det finns ett samband mellan ambitiöst kvalitetsarbete och kundnöjdhet. För att nå hög kundnöjdhet samt erhålla lojala kunder bör arbetet med ISO 9001 ses som en standard som kräver utveckling samt anpassning utifrån företagets egen verklighet.

Avslutningsvis vill forskarna även nämna att de innan undersökningens genomförande hade förutfattade meningar angående de verkstäder där kundnöjdheten var låg (enligt generalagentens CSS-undersökning). Forskarna var av den uppfattningen att verkstäderna skulle ha missnöjda kunder samt att servicemarknadschefen inte skulle se sambandet mellan ett ambitiöst kvalitetsarbete och kundnöjdhet. Tidigt i undersökningen kunde forskarna dock erfara att låg CSS inte innebar att arbetet med kundnöjdhet inte existerade samt att kunderna var missnöjda. Det som snarare skiljde verkstäderna med hög respektive låg CSS åt var att de förstnämnda hade nöjda kunder samt att de sistnämnda hade mycket nöjda kunder, vilket grundade sig på överensstämmelsen mellan vad kunden förväntade sig samt vad verkstaden levererade.



## 7. Slutsats

---

*Det avslutande kapitlet ämnar presentera uppsatsens konklusion, vilken härletts från analys och diskussionskapitlet. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom det studerade ämnet.*

---

### 7.1 Slutsatser

Syftet med undersökning var att studera på vilket sätt tillämpningen av ISO 9001 påverkar kundnöjdheten samt om det innebär, eller om det krävs mer, för att erhålla nöjda samt lojala kunder.

För att nå hög kundnöjdhet bör arbetet med ISO 9001 ses som en standard, vilken kräver utveckling samt anpassning utifrån företagets egen verklighet. Utöver detta har forskarna urskilt att relationsskapandet samt serviceverkstadens personlighet i form av ett genuint engagemang för den individuella kunden är utav stor betydelse. Relationen skapar möjligheter för verkstaden att lära känna sina kunder, vilket är förutsättningen för att de ska kunna leverera den upplevelse som kunden önskar.

För att nå hög kundnöjdhet inom undersökningens studerade serviceverkstäder har personalens agerande visats vara avgörande. Kunder som inte upplevt en emotionell relation till verkstaden har enklare att byta till en annan verkstad. Återigen är det genuina engagemanget utav stor vikt, vilket gör det viktigt för verkstäderna att ha engagerad samt serviceinriktad personal.

För att överträffa kundens förväntningar krävs i nuläget inte särskilt mycket av verkstäderna, då övervägande del av respondenterna inte förväntat sig mer än att bilen ska bli klar. Serviceverkstäderna har därmed en stor möjlighet att relativt enkelt överträffa kundens förväntningar. Om verkstaden känner till vad kunderna förväntar sig, samt hur det upplever verkstadsbesöket har de stora möjligheter att utveckla upplevelser som skapar starka lojala relationer samt vilka leder till stora fördelar gentemot konkurrenterna.

## **7.2 Förslag till vidare forskning**

Forskarna har i denna uppsats inte tagit hänsyn till hur arbetet mellan generalagenten och serviceverkstäderna bedrivs. Intressant skulle vara att studera hur synen gällande kvalitetsarbete och kundnöjdhet överensstämmer parterna emellan.

Det skulle även vara intressant att undersöka huruvida arbetet samt den upplevda kundnöjdheten skiljer sig mellan en icke certifierad och en certifierad serviceverkstad. Detta för att på ett optimalt vis undersöka vikten av arbetet med kvalitetsledningssystem, så som ISO 9001.

## Källor

- Anderson W. E, Fornell C, Lehman R. D (1994), *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*, Journal of Marketing, Vol. 58, s 53-66
- Bearden W O Teel, J.E. (1983), “*Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports*”, Journal of Marketing Research, Vol. 20, February, s 21-8
- Bryman A, Bell E (2010), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB: Malmö
- Buttle F (1997), *ISO 9000: marketing motivations and benefits*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 9, s 936-947
- Denscombe M (1998), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Buckingham och Philadelphia: Open University Press
- Ferguson A (2004), *Do management standars benefit consumers?*, Consumer Policy Review, Vol. 14 No. 2, s 38-43
- Fornell C (1992), *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*. Journal of Marketing, vol 56, Jan, s 6-21
- GIPA (2009) Europa, Information tillhandahållen från generalagenten
- Gobé M (2009), *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*, New York: Allworth Press
- Grönroos C (2007), *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: customer management in service competition*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd
- Grönroos C (2008), *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap I servicekonkurrensen*, Malmö, Liber
- Gustavsson B red. (2003), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur: Lund
- Johannessen A, Tuft P A (2002), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB: Malmö
- Jones T O, Sasser W E Jr (1995), “*Why satisfied customers defect*”, Harvard Business Review, Vol. 73, November-December, s 88-99
- Kim W G, Lee Y K, Yoo Y J (2006), *Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 30(2), s 143–169
- Kotler P et al. (1996) *Principles of Marketing The European Edition*, Glasgow, Great Britain
- Muschamp H (1999) *Seductive Objects with a Sly Sting*, New York Times 2, juli, s 35

Ollila A (2012), *Proposals for the Implementation and Improvement of ISO 9001*, Global Journal of Bussines Research, Vol. 6 No. 2, s 71-81

Pine B J, Gilmor J H (1998), *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, Vol. 76 No. 4, s 97-105

Pun K F, Chin K S (1999), *A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 6, s 606-629

Reichheld F (1996) *Learning from customer defections*, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 2, s 56-69

Svensk standard SS-EN ISO 9001:2008, Swedish Standards Institute

### **Elektroniska källor**

Swedish Standards Institute, [http://www.sis.se/sociologi-service-foretagsorganisation-och-ledning-och-administration/kvalitet/kvalitetsledning-och-kvalitetssakring/ss-en-iso-90012008\(2012-03-09\)](http://www.sis.se/sociologi-service-foretagsorganisation-och-ledning-och-administration/kvalitet/kvalitetsledning-och-kvalitetssakring/ss-en-iso-90012008(2012-03-09))

## Bilaga 1 - CSS frågeformulär för huvudstudie – 2011

**MoT-fråga**



**Funktionskod-fråga**



**Kundlojalitets-fråga**



- ▲ 1 Tänk tillbaka på ditt senaste *verkstadsbesök*. Hur nöjd är du med den allmänna kundservicenivån från den här "för in märke"-verkstaden?

Fullständigt nöjd

Mycket nöjd

Ganska nöjd

Ganska missnöjd

Helt missnöjd

- ▲ 2 Skulle du rekommendera den här verkstaden till dina vänner och kollegor?

Definitivt

Troligtvis

Möjligtvis

Troligtvis inte

Definitivt inte

- ▲ 3A Skulle du lämna in din bil till den här verkstaden även vid nästa reparation eller service?

Definitivt  -> 4

Troligtvis  -> 4

Möjligtvis  -> 3B

Troligtvis inte  -> 3B

Definitivt inte  -> 3B Om svaret på fråga 3A

är *Möjligtvis*, *Troligtvis inte* eller *Definitivt inte*:

- 3B Varför skulle du bara *Möjligtvis/Troligtvis inte/Definitivt inte* (enl. svaret på fråga 3A) lämna in din bil till den här verkstaden igen?

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| Jag hade fått motorstopp  | <input type="checkbox"/> | } KBI beräkning inkluderar endast fråga 1 och 4 |
| Jag var bara tillfälligt i trakten (semester, tjänsteresa etc.)                           | <input type="checkbox"/> |   |
| Verkstaden ligger för långt bort  | <input type="checkbox"/> |   |
| Verkstaden är för dyr/utbudet är otillräckligt  | <input type="checkbox"/> |   |
| Jag blev inte nöjd med kvaliteten på reparationen/inspektionen                            | <input type="checkbox"/> |   |
| Dålig kundservice   | <input type="checkbox"/> |   |
| Längre väntetid   | <input type="checkbox"/> |   |
| Felet reparerades inte/kunde inte repareras   | <input type="checkbox"/> |   |
| Annat/nytt fel uppstod  | <input type="checkbox"/> |   |
| Jag kommer att utföra arbetet själv/<br>jag känner någon som kan göra arbetet åt mig      | <input type="checkbox"/> |   |
| Jag använder den här verkstaden endast när det gäller garantiärenden                      | <input type="checkbox"/> |   |
| Jag använder den här verkstaden endast i undantagsfall, annars oberoende/olika verkstäder | <input type="checkbox"/> |   |
| Byte av märke/försäljning av bil  | <input type="checkbox"/> |   |
| Annat   | <input type="checkbox"/> |   |
| Vet ej  | <input type="checkbox"/> |   |

**Anmärkning: Tidigare fråga 4 är ersatt av tidigare fråga 4a.**

- 4 Enligt dina förväntningar på en verkstad, hur lever "verkstaden" upp till dessa jämfört med andra verkstäder?

- Mycket bättre
- Bättre
- Lika bra
- Sämre
- Mycket sämre
- Har ingen erfarenhet av andra verkstäder (läs inte upp)
- Hade ingen annan möjlighet (t.ex. efter en olycka) (läs inte upp)

**5 Vad var det huvudsakliga skälet till ditt *senaste verkstadsbesök*? Jag kommer nu att .....läsa upp 7 tänkbara orsaker, efter det skulle jag vilja att du talar om vilket av dessa som.....var det huvudsakliga skälet till ditt senaste verkstadsbesök.**

- Regelbunden inspektion/service
- Åtgärda en anmärkning från bilprovningen
- Däckbyte
- Reparation
- Reparation på kaross eller lack
- Återkallning

Nu vill jag veta lite mer om ditt *senaste verkstadsbesök*.

■ **6A (7C) Erbjud din verkstad dig någon möjlighet till transport medan din bil var på verkstaden? PS AS2**

- Ja, en hyrbil  -> 6C (7F)
- Ja, hämtning och lämning av bilen  -> 7A (8C2)
- Ja, hämtning och lämning av mig personligen  -> 7A (8C2)
- Ja, annat (biljett till kollektivtrafik, taxivoucher etc. (läs bara upp texten inom parentes om kunden ber om det))  -> 7A (8C2)
- Nej  -> 6B (7C2)
- Det behövdes ingen ersättningstransport (läs inte upp)  -> 7A (8C2)
- Jag kunde vänta på bilen (läs inte upp)  -> 7A (8C2)

**6B (7C2) Behövde du ingen sådan service eller kunde du vänta på bilen? PS AS2**

- Behövdes inte  -> 7A (8C2)

Jag kunde vänta på bilen

-> 7A (8C2)

Varken eller

-> 7A (8C2)

Ställ endast fråga 6C (7F) om intervjupersonen på fråga 6A (7C) svarade att han eller hon blivit erbjuden en lånebil/hyrbil

**6C (7F) Använde du en hyrbil?**

*Int.: Läs inte upp alternativen; om "Ja" - fråga vilket märke det var på bilen;*

Ja,

- en XXXXXXXX

- ett annat bilmärke

Nej

*INTE vid däckbyte eller besiktningskontroll (enligt fråga 5)*

**7A (8C2) Vi fortsätter med ditt senaste verkstadsbesök: Hur nöjd var du med den information du fick om vad som behövde göras innan arbetet påbörjades? PS AS1**

*Int.: Läs upp listan!*

*(Int.: Detta behöver inte ha varit vid inlämningen av bilen utan kan även ha varit innan eller efter (även per telefon).)*

Fullständigt nöjd  ->7B (8D)

Mycket nöjd  ->7B (8D)

Ganska nöjd  ->7B (8D)

Ganska missnöjd  ->7B (8D)

Helt missnöjd  ->7B (8D)

Kan jag inte avgöra (läs inte upp)  -> 8 (11)

*INTE vid däckbyte eller besiktningskontroll (enligt fråga 5), eller om svaret på fråga 7A (8C2) blev "Kan jag inte avgöra" eller N/A:*

**7B (8D) Informerade personalen dig vid bilen om vad som behövde göras? PS AS1**

Ja

Nej

Det behövdes inte (hade redan avtalats per telefon eller liknande) resp. det var inte



möjligt (t.ex. vid en olycka eller om bilen inte lämnades in personligen) (läs inte upp)

□

Då fortsätter vi med **KUNDBEMÖTANDET** vid *ditt senaste verkstadsbesök*

**8 (11) Hur nöjd är du med din verkstad när det gäller följande saker?**

	Fullständigt nöjd	mycket nöjd	ganska nöjd	ganska missnöjd	helt missnöjd	kan jag inte avgöra
● ■ • Servicerådgivarnas vänlighet/bemötande <b>PS AS1</b>	□	□	□	□	□	□ 8.1 (11.1)
■ • Servicerådgivarnas kunnande <b>PS AS1</b>	□	□	□	□	□	□ 8.2 (11.2)
● ■ • Respons från servicerådgivarna på dina problem och önskemål <b>PS AS1</b>	□	□	□	□	□	□ 8.3 (11.3)
• Servicerådgivarna ger personlig service	□	□	□	□	□	□ 8.4 (11.8)
• Verkstadens öppettider (tider för hämtning och lämning)	□	□	□	□	□	□ 8.5 (11.5)
• Verkstadens nåbarhet per telefon	□	□	□	□	□	□ 8.6 (11.9)
■ • Hänsyn till önskemål om tider (läs inte upp: för hämtning och lämning av bilen) <b>PS AS5</b>	□	□	□	□	□	□ 8.7 (11.10)
■ • Väntetiderna på verkstaden (läs inte upp: vid hämtning och lämning av bilen) <b>PS AS5</b>	□	□	□	□	□	□ 8.8 (11.11)
• Att bilen var i samma skick som när du lämnade den	□	□	□	□	□	□ 8.9
● ■ • Information om vad som gjorts och om fakturan <b>PS AS3</b>	□	□	□	□	□	□ 8.10 (11.13)
• Det allmänna intrycket (trevlig atmosfär, rent och snyggt, kundmottagningen etc.)	□	□	□	□	□	□ 8.11

Då fortsätter vi med det arbete som gjordes vid *ditt senaste verkstadsbesök*

**9A. Hur nöjd är du med följande aspekter av ditt senaste verkstadsbesök?**

	Fullständigt nöjd	mycket nöjd	Ganska nöjd	Ganska missnöjd	Helt missnöjd	kan jag inte avgöra
● ■ • Arbetet gjordes korrekt <b>PS AS4</b>	□	□	□	□	□	□ 9A.1
• <i>INTE vid däckbyte eller besiktningskontroll, eller om bilen fick motorstopp (enl. 5)</i> Mindre jobb gjordes utan att vi hade avtalat tid i förväg	□	□	□	□	□	□ 9A.2
● ■ • <i>INTE vid återkallning (enl. 5)</i> Värde för pengarna <b>PS AS3</b>	□	□	□	□	□	□ 9A.3
■ • Tiden bilen var inlämnad <b>PS AS5</b>	□	□	□	□	□	□ 9A.6

■ **9B (9A.10) Var bilen klar vid överenskommen tidpunkt? PS AS5**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Ja  | <input type="checkbox"/> |
| Nej   | <input type="checkbox"/> |
| Vi hade inte avtalat någon tid (läs inte upp) | <input type="checkbox"/> |
| Kan jag inte avgöra (läs inte upp)            | <input type="checkbox"/> |

*Do not ask 9C (9D)-9D (9F) in case of callback (Q5)*

■ **9C (9D)** Fick du i förväg reda på ungefär hur mycket arbetet skulle kosta? PS AS3

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Ja                                 | <input type="checkbox"/> -> 9D (9F)   |
| Nej                                | <input type="checkbox"/> -> 9E1 (9F1) |
| Kan jag inte avgöra (läs inte upp) | <input type="checkbox"/> -> 9E1 (9F1) |

■ **9D (9F)** Blev kostnaden ungefär densamma som vad du fick veta i förväg, bortsett från eventuella tilläggsarbeten? PS AS3

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Ja                                | <input type="checkbox"/> |
| Nej                               | <input type="checkbox"/> |
| Det blev billigare (läs inte upp) | <input type="checkbox"/> |

**9E1 (9F1)** Valfri extrafråga: Gjordes vid ditt senaste verkstadsbesök ytterligare arbeten som du inte kände till när du lämnade in bilen?

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Ja                                 | <input type="checkbox"/> -> 9E2 (9F2) |
| Nej                                | <input type="checkbox"/> -> 9F1 (9G1) |
| Kan jag inte avgöra (läs inte upp) | <input type="checkbox"/> -> 9F1 (9G1) |

**9E2 (9F2)** Valfri extrafråga: Kom ni överens om kostnaden för dessa ytterligare arbeten innan de påbörjades?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Ja   | <input type="checkbox"/> |
| Nej  | <input type="checkbox"/> |
| Det behövdes inte, jag fick ett fast pris (läs inte upp) | <input type="checkbox"/> |
| Det behövdes inte, det gick på garantin (läs inte upp)   | <input type="checkbox"/> |

## **Bilaga 2 – Intervjuguide kunder**

### **INTERVJU – KUNDER**

---

#### **Allmänt:**

- Varför valde du just att besöka denna verkstad?
- Vilka känslor har du inför/efter ett verkstadsbesök?

#### **Praktiska aspekter och frågor angående personalen:**

- Vilka känslor fick du kring atmosfären och personalen? Hur blev du bemött? Hur upplevde du personalens lyhördhet för dina önskemål? Fick du information om vad som skulle göras, tidsaspekt och kostnadsförslag?
- Blev du kontaktad innan besöket? Vad var budskapet för samtalet?
- Erbjuds ersättningsbil? Hämta-lämna service?
- Skulle du uppskatta om du blev uppringd efter besöket?

#### **Upplevelsen:**

- Hur var helhetsupplevelsen av verkstadsbesöket?
- Nådde det upp till dina förväntningar? Överträffades dina förväntningar?
- Vad upplevde du som bra respektive mindre bra? Hur skulle ditt besök kunna varit ännu bättre?

#### **Återköp/Ambassadör:**

- Kommer du vända dig till samma verkstad vid nästa servicetillfälle/verkstadsbesök?
- Varför/varför inte?
- Kommer du rekommendera verkstaden till vänner och bekanta? Varför/varför inte?

#### **Nöjdhet:**

- Vad gör dig nöjd som kund? Hur skulle du definiera det? Uppnåddes detta?
- Hur/på vilket sätt överträffas dina förväntningar?
- Finns det någonting ytterligare som skulle kunna få dig ännu mer nöjd?

## **Bilaga 3 – Intervjuguide servicemarknadschefer**

# INTERVJU – SERVICEMARKNADSCHEFER

---

### HUR & VARFÖR?

#### **Kundnöjdhet:**

- Vad innebär kundnöjdhet för er?
- Hur ser ert kundnöjdhetsarbete ut? I stort och det dagliga arbetet?
- Varför känner ni att det är viktigt för er att arbeta med det?
- Hur tror ni att ni kan arbeta med kundnöjdhet för att ge era kunder en bättre helhetsupplevelse än konkurrenterna? (lojala kunder)
- Ser du/ni sambandet mellan ett genomgående bra kvalitetsarbete och nöjda kunder? Om inte hur ser du på detta?

#### **Ständiga förbättringar:**

- Hur arbetar ni med "ständig förbättring"? Vad har ni gjort för att förbättra kundens helhetsupplevelse?
- Tror ni att kunden uppfattar ert arbete med ständiga förbättringar av deras upplevelse? Varför/varför inte?

#### **Praktiska aspekter:**

- Ringer upp innan/Efter besök?
- Tillräckligt med stöd från generalagenten?
- Vad är det som utmärker just er?