

Kundetilfredshed, loyalitet og indtjening

"Quality is the engine of economic growth, and it is customer perceived quality that will provide the critical indicator of future economic performance. That means we must devise ways to monitor quality performance from the customers' perspective."

Claes Fornell, 1996

Af Kai Kristensen, Anne Martensen og Lars Grønholdt

Resumé

I de senere år har der været stigende interesse for måling af kundetilfredshed og anvendelse af disse målinger i virksomhedens ledelse. Der kan argumenteres for, at øget kundetilfredshed fører til øget kundeloyalitet og videre til øget indtjening. I artiklen vises empiriske analyser af sammenhængen mellem kundernes oplevede kvalitet, deres tilfredshed og loyalitet, og der præsenteres undersøgelser fra Sverige og USA. Her dokumenteres det, at der er en positiv sammenhæng mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og indtjening, og en virksomheds kundetilfredshed kan derfor opfattes som indikator for virksomhedens fremtidige indtjeningsøve. Koblingen mellem kundetilfredshed og økonomiske resultater er vigtig, da den kan støtte den kundeorienterede virksomheds ledelse i dens løbende tilpasning af produkter og serviceydelser.

Fokus på kunden

EU-kommissionen, DG III (Industry), har i 1995 udarbejdet et "Working Document on a European Quality Promotion Policy". I dette dokument hedder det:

"Kvalitet, som et strategisk redskab i den totale ledelse af virksomheder, er i dag en af de afgørende faktorer i virksomhedernes konkurrencedygtighed ..."

Kundetilfredshed, loyalitet og indtjening

"Quality is the engine of economic growth, and it is customer perceived quality that will provide the critical indicator of future economic performance. That means we must devise ways to monitor quality performance from the customers' perspective."

Claes Fornell, 1996

Af Kai Kristensen, Anne Martensen og Lars Grønholdt

Resumé

I de senere år har der været stigende interesse for måling af kundetilfredshed og anvendelse af disse målinger i virksomhedens ledelse. Der kan argumenteres for, at øget kundetilfredshed fører til øget kundeloyalitet og videre til øget indtjening. I artiklen vises empiriske analyser af sammenhængen mellem kundernes oplevede kvalitet, deres tilfredshed og loyalitet, og der præsenteres undersøgelser fra Sverige og USA. Her dokumenteres det, at der er en positiv sammenhæng mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og indtjening, og en virksomheds kundetilfredshed kan derfor opfattes som indikator for virksomhedens fremtidige indtjeningsøve. Koblingen mellem kundetilfredshed og økonomiske resultater er vigtig, da den kan støtte den kundeorienterede virksomheds ledelse i dens løbende tilpasning af produkter og serviceydelser.

Fokus på kunden

EU-kommissionen, DG III (Industry), har i 1995 udarbejdet et "Working Document on a European Quality Promotion Policy". I dette dokument hedder det:

"Kvalitet, som et strategisk redskab i den totale ledelse af virksomheder, er i dag en af de afgørende faktorer i virksomhedernes konkurrencedygtighed ..."

Med udgangspunkt i de løbende, store strukturændringer, hvor det at være konkurrencedygtig er et spørgsmål om virksomheders overlevelse, er traditionelle ledelsesmetoder ikke længere i stand til at forbedre virksomhedernes skrøbelige økonomiske situation. Der er behov for, at der udvikles nye ledelsesmetoder, så de ressourcer, der er til rådighed, kan anvendes mere effektivt. Der skal skabes en ny kultur, der omfatter alle virksomheder, serviceydelser, offentlig administration samt hele samfundet.

Brugen af de nye metoder inden for Total Quality Management er for de europæiske virksomheders ledere et af de vigtigste midler til at hjælpe dem i den nuværende økonomiske situation, hvor de ikke kun skal håndtere forandringer men specielt skal kunne forudsige dem.”

Et væsentligt element i Total Quality Management (TQM) er fokus på kunden. Bedømmelsen af kvalitet skal ske ud fra kundens synspunkt, og derfor er måling af kundernes tilfredshed vigtig for enhver virksomhed i et erhvervsliv, der møder stadig stigende krav til konkurrencedygtighed. I takt med den øgede brug af TQM er der sket en udvikling i metoder til måling og analyse af kundetilfredshed og relaterede begreber og deres anvendelse i virksomhedernes løbende tilpasning af produkter og tjenesteydelser på markedet.

Interessen for kundetilfredshedsmålinger i Danmark er også øget siden introduktionen af Den Danske Kvalitets Pris i 1993. Kvalitetsprisen baserer sig på en model, bestående af i alt 9 elementer, hvoraf 5 elementer beskriver den samlede indsats, og 4 elementer beskriver de samlede resultater i virksomheden, dvs. den totale kvalitet. Elementerne er sammensat og vægtet på en balanceret og internationalt

anerkendt måde. Kundetilfredshed er ét af resultatelementerne og det element, der har den højeste vægt i kvalitetsmodellen, nemlig 20%. De virksomheder, som deltager i konkurrencen om kvalitetsprisen, udfører en selvevaluering, hvor løbende måling af kundetilfredshed er en væsentlig del.

Man kan sige, at når vi studerer kundetilfredshed handler det om at trængere dybere ned i forståelsen og anvendelsen af dette vigtigste element i modellen for Den Danske Kvalitets Pris.

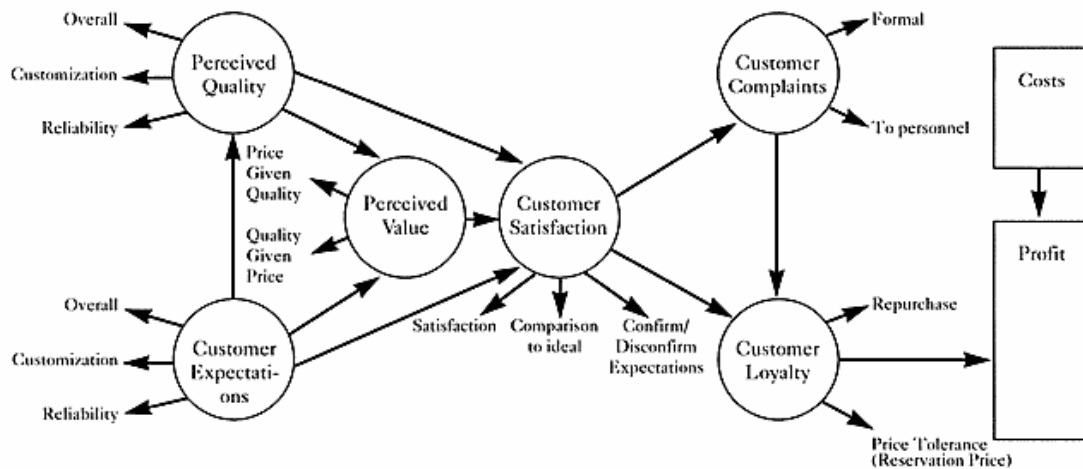
Fornell's model for kundetilfredshed

I 1991 ønskede American Society for Quality Control (ASQC) at udvikle et nationalt kvalitetsindeks. ASQC fik af National Economic Research Association (NERA) gennemført en undersøgelse af mulighederne for at udvikle et økonometrisk mål for kvalitet. I den forbindelse blev studeret 60 forskellige metoder til måling af kvalitet, og NERA anbefalede at følge metodologien bag Sveriges Kundbarometer, der var blevet introduceret i 1989. Sveriges Kundbarometer blev dermed forbillede for American Customer Satisfaction Index (ASCI).

Arkitekten bag disse kundebarometre er den svenskfødte professor Claes Fornell, der er leder af National Quality Research Center (NQRC), University of Michigan Business School i Michigan.

Fornell's model for kundetilfredshed er anvendt i en lang række lande, som nævnt først i Sverige i 1989 (Fornell, 1992) og i 1994 i USA (NQRC (1994), Fornell et al. (1996)) og siden i Østrig, Israel, Taiwan og New Zealand. En modificeret version af Fornell's model har været anvendt i Nor-

Figur 1. Fornell's model for kundetilfredshed



Kilde: Fornell et al. (1996) og Kristensen & Martensen (1996)

ge, Tyskland og Schweiz. Flere europæiske lande arbejder for tiden med anvendelse af Fornell's model. Og uden for Europa blev der i 1997 arbejdet med brug af Fornell's model i Argentina, Canada, Indonesien, Malaysia og Singapore.

Figur 1 viser Fornell's model, suppleret med et nyt økonomisk perspektiv, nemlig de 2 kasser "Profit" og "Costs" i modellens højreside.

Fornell's model er en kausal model, der angiver sammenhænge mellem 6 latente variable i et system af ligninger. Hver af de 6 latente variable, angivet som boller i figuren, er gjort operationelle gennem et antal manifeste (eller målbare) variable, angivet ved pilene, der fører fra de latente variable til en kort forklaring på de manifeste variable.

I figurens venstre side ses determinanterne for kundetilfredshed, nemlig:

- kundens forventninger
- kundens erfaring med/opfattelse af produktets/serviceydelsens kvalitet

- kundens oplevede værdi, udtrykt ved kvaliteten i forhold til den faktiske pris

Kundetilfredshed er altså en funktion af kundens førkøb-forventninger til produktet / serviceydelsen og kundens efterkøbsopfattelse af produktet / serviceydelsen. Og i figurens højre side ses kundetilfredshedsens effekter, nemlig:

- kundeklager
- kundeloyalitet
- indtjening, der er tilføjet Fornell's model

Det fremgår, at kundeloyalitet i modellen opfattes som en funktion af kundetilfredshed og kundeklager, hvor kundeklager afhænger af kundetilfredshed.

Hver af de manifeste variable måles ved en spørgeskemaundersøgelse blandt kunder. Modellen estimeres ved Partial Least Squares (PLS). PLS estimerer relationerne mellem de latente variable, som er udformet som en linearkombination af de manifeste variable, således at de eksogene la-

tente variable er maksimalt korreleret med de endogene variable i systemet. Det vil sige, Fornell's mål for kundetilfredshed (en vægtning af overordnet tilfredshed, opfyldelse af forventninger og sammenligning med et ideal) er konstrueret, så det har maksimal korrelation med dets effekter (kundernes klageadfærd, genkøbsintention og pristolerance). Dette skulle i teorien betyde, at Fornell's mål for kundetilfredshed kan betragtes som forudsigende for den økonomiske effekt af kundetilfredshed. Dette er i tråd med EU-dokumentets ord om, at de nye metoder inden for kvalitet skal fokusere på forudsigelse.

Denne model er testet og har vist sig at være reliabel og valid (Fornell, 1992).

I USA omfatter ACSI omkring 200 virksomheder - private og offentlige - dækkende omkring 40 brancher, fordelt på 7 sektorer. Disse ca. 200 virksomheder repræsenterer godt 40% af det amerikanske bruttonationalprodukt.

Modellen og kundetilfredshedsindekset er estimeret gennem telefoninterviews med en national tilfældig stikprøve af kunder med nylige produkterfaringer. Årligt gennemføres ca. 50.000 interviews.

ACSI blev introduceret med en basismåling i oktober 1994, og siden er modellen og indeks blevet opdateret hvert kvartal på rullende basis, med 1 eller 2 sektorer målt hvert kvartal.

Sveriges Kundindex (det nye navn fra 1997) omfatter årlige målinger blandt kunder hos ca. 150 virksomheder, fordelt på ca. 30 brancher.

Målingerne i Fornell's model sker i de fleste lande årligt (i USA kvartalsvis rullende), og disse løbende rapporteringer af kundetilfredshedsmålinger og modelesti-

mater kaldes overalt kundebarometre eller kundeindeks.

Modellen estimeres på forskellige niveauer, nemlig for hver

- virksomhed
- branche (omfattende et antal målte virksomheder)
- sektor (omfattende et antal målte brancher)

og endelig totalt for alle målte sektorer, dvs.

- nationalt

For den enkelte virksomhed kan disse løbende informationer om tilfredsheden blandt virksomhedens kunder og de faktorer, der i henhold til modellen hænger sammen med kundetilfredsheden, være et vigtigt grundlag for virksomhedens strategiske og taktiske planlægning.

Også på makroniveau kan informationerne anvendes af bl.a. brancheorganisationer samt offentlige myndigheder og organisationer. Her er det informationer på aggregeret niveau for brancher, der er centrale, og som kan give viden om "stærke" brancher og "svage" brancher. Dette kan indgå i overvejelser om bl.a. iværksættelse af erhvervsfremmende foranstaltninger inden for forskellige brancher for at forbedre modstandsdygtigheden over for udenlandsk konkurrence.

Anvendelsesmulighederne er mange, men det skal ikke uddybes yderligere her.

Kundetilfredshed i et erhvervsøkonomisk perspektiv

Koblingen til erhvervsøkonomien er et svagt punkt i litteraturen om kundetilfredshed. Derfor har vi i modellens højre-

side tilføjet "Profit" og "Costs". Synspunktet er, at virksomhedens indtjening afhænger af kundeloyalitet og omkostninger i tilknytning til produkt- og serviceegenskaber.

Mange virksomheder gennemfører i dag forskellige former for kundetilfredshedsmålinger og TQM-aktiviteter. Men de færreste virksomheder sætter disse aktiviteter ind i en økonomisk sammenhæng. Virksomhederne har derfor sjældent viden om, hvilken indflydelse tiltagene har på indtjeningen, og dermed om aktiviteterne er rentable.

Diverse TQM-aktiviteter iværksættes ofte på ad hoc basis, og uden at sætte initiativer og målinger ind i en mere holistisk sammenhæng - heriblandt at sætte kundetilfredsheden i relation til indtjeningen og finde frem til de aktiviteter, der bedst forbedrer kundetilfredsheden og virksomhedens resultat. Ittner & Larcker (1996, s. 33) skriver om dette følgende:

"... many companies are implementing a multitude of quality practices such as training, teamwork, and empowered workers without determining how these practices and initiatives contribute to competitive advantages or financial performance. Not surprisingly, most of these initiatives have yielded poor results"

Mange virksomheder har derfor haft problemer med at demonstrere, at de gennemførte aktiviteter til forbedring af kundetilfredsheden og loyaliteten, har haft en positiv effekt på bundlinjeresultatet. Og flere og flere virksomheder er derfor begyndt at sætte spørgsmålstejn ved, om der rent faktisk er en sammenhæng mellem de nævnte størrelser.

Af en undersøgelse, gennemført af Juran Institute og refereret af Bhote (1996, s. ix), fremgår det, at selv om 90% af topledere i de 200 største virksomheder i USA var overbevist om, at kundetilfredshed har økonomiske konsekvenser på virksomhedens indtjening, var kun under 2% af topledere i stand til at måle det økonomiske resultat af en dokumenteret stigning i kundetilfredshedsniveauet.

Tilsvarende undersøgelser, hvor der ikke har kunnet måles økonomisk gevinst af kvalitetsinitiativer, er refereret af Ittner & Larcker (1996, s. 2). Ittner & Larcker (1996) har også selv gennemført en undersøgelse blandt 27 "vice presidents of quality" i USA, og resultatet heraf er, at kun 29% af respondenterne mente, at de kunne finde en sammenhæng mellem diverse kvalitetsaktiviteter og indtjening og, kun 12% kunne kæde kvalitetsinitiativerne sammen med aktiekurserne.

Dette får forfatterne til at konkludere, at selv om virksomhederne er i stand til at måle de mere "synlige" og håndfaste kvalitetsinitiativer, er det sjældent muligt at relatere disse til de finansielle resultater. For der er også de mere "usynlige" og uhåndgribelige forhold, der forbedrer kvaliteten og har konsekvens på indtjening. De usynlige og uhåndgribelige forhold kan f.eks. være ringe implementering, ledelsens manglende engagement og commitment samt organisatoriske forhold og strukturer, der forhindrer eller svækker chancerne for at gennemføre forbedringsaktiviteterne. Og disse forhold er vanskelige at måle og sætte i relation til indtjening.

I henhold til Atkinson et. al (1994) og Ittner & Larcker (1996) er en væsentlig årsag til, at det er så vanskeligt at dokumen-

tere en sammenhæng mellem kundetilfredsheds determinanter og virksomhedens driftsresultat, at kun få virksomheder har et tilstrækkeligt godt måle- og analyseinstrument til at kvantificere de økonomiske resultater af kvalitetsforbedringsaktiviteter (herunder aktiviteter, der forbedrer kundetilfredsheden og loyaliteten). Mange af de målinger og analyser, virksomhederne i dag gennemfører, er umulige at relatere direkte til økonomiske mål, og de har ringe reliabilitet (anvendelse af 3 eller 5 punktskalaer samt single items) og prædiktiv validitet (tilfredshedsmålene er konstrueret uden hensyntagen til, hvilke variable de skal forudsige noget om - nemlig loyalitet og diverse finansielle mål).

Som konsekvens af det manglende eller ringe måleinstrument vil det være vanskeligt at identificere de aktiviteter, der optimalt forbedrer såvel kundetilfredsheden og loyaliteten som det økonomiske resultat.

Koblingen mellem kundetilfredshed og økonomiske resultater er som det fremgår af ovenstående, meget vigtig, da den kan støtte virksomheden i dens løbende tilpasning af produkter og serviceydelser. Fornell's model bør derfor udvides med de produkt- og serviceegenskaber, der bestemmer den oplevede kvalitet, og fremover give retningslinier for, hvad optimal kundetilfredshed er, og hvilke produkt- og serviceegenskaber virksomheden bør koncentrere sig om, når den skal forbedre sin indtjening fremover.

Sådanne retningslinier er givet af Kristensen & Martensen (1996), der har opstillet en mikroøkonomisk model for sammenhængen mellem indtjening på den ene side og kundeloyalitet, kundetilfreds-

hed og omkostninger på den anden. Ved at optimere modellen kan den optimale situation præciseres, og den enkelte produkt-/serviceegenskabs indflydelse på kundeloyalitet kan sammenholdes med kundeforventningerne og omkostningerne ved at opfylde disse forventninger.

Betydningen af modellen er, at den giver det teoretiske grundlag for sammenhængen mellem kundetilfredshed, loyalitet og indtjening. Endvidere gør den det muligt for virksomheden at justere produkt- og serviceegenskaber i den rigtige retning alene på basis af empirisk information.

Argumenter for sammenhæng mellem kundetilfredshed, loyalitet og indtjening

Det ultimative formål med at fokusere på begrebet kundetilfredshed og dets determinanter er at studere, hvilken effekt dette i sidste ende har på virksomhedens indtjening. I Fornell's model er der ikke en direkte sammenhæng mellem kundetilfredshed og profit - relationen er kun indirekte, idet kundetilfredsheden antages at påvirke loyaliteten, som herefter har effekt på profitten.

Argumenterne i marketinglitteraturen for denne positive sammenhæng mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og virksomhedens indtjening er følgende:

For det første: Højere kundetilfredshed betyder ofte en mindre udskiftning i kundemassen. Tiltrækning af nye kunder kan være vanskelig og omkostningskrævende, specielt hvis kunderne er tilfredse med konkurrenternes ydelser. Derimod vil tilfredse kunder mindske kundeforløbet.

Nauman & Giel (1995) refererer prakti-

ske erfaringer, der viser, at en gennemsnitlig virksomhed bruger 2-25 gange mere på at tiltrække en ny kunde i forhold til at holde på en eksisterende kunde. Bhote (1996, s. 145) siger 5-7 gange. Det vil sige, omkostningerne ved at tiltrække nye kunder er væsentlig større end omkostningerne ved at beholde eksisterende kunder, hvilket betyder, at tilfredshed og loyalitet blandt kunderne må have økonomiske konsekvenser.

For det andet: Højere kundetilfredshed betyder mindre priselasticitet. Tilfredse kunder er nemlig ofte mere villige til at betale en højere pris for produktet/serviceydelsen end andre kunder - dermed vil tilfredse kunder også i højere grad tolerere prisstigninger. (Anderson et al. 1994, s. 55; Garvin, 1988; Reichheld & Sasser, 1990).

For det tredje: Høj kundetilfredshed kan betyde mindre markedsføringsomkostningerne for virksomheden, specielt ud fra den betragtning, at vedligeholdelse / fastholdelse af kunder, er langt mindre omkostningskrævende end erhvervelse af

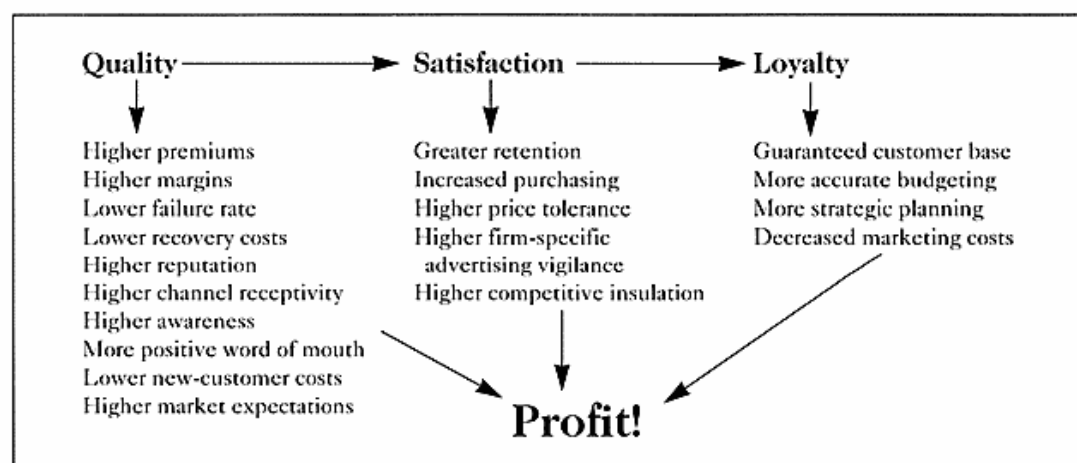
nye kunder. Tilfredse kunder er langt mindre opmærksomme over for konkurrerende produkter og reklame herfor. Det omvendte gør sig naturligvis gældende for konkurrerende virksomheder - høj kundetilfredshed gør det vanskeligt og dyrt for konkurrenter at "erobre" kunder (Anderson et al., 1994, s. 55; Reichheld & Sasser, 1990; Fornell, 1992).

Og for det fjerde: Højere kundetilfredshed resulterer ofte i mere positiv "word-of-mouth", dvs. positiv vurdering af virksomheden og dens image. Erfaringer viser, at utilfredse kunder fortæller dobbelt så mange mennesker om deres dårlige erfaringer, i forhold til hvor mange mennesker, tilfredse kunder fortæller om deres gode erfaringer. (Anderson et al., 1994, s. 55; Reichheld & Sasser, 1990; Tarp, 1979, 1981).

Disse forhold forventes at eksistere over tiden og vil vise sig økonomisk, måske ikke øjeblikkeligt ved investering i kundetilfredsheden, men over tiden.

Også Oliver (1997) har beskæftiget sig

Figur 2. Oliver's sammenfatning af effekten af kvalitet, kundetilfredshed og loyalitet på profitten



Kilde: Oliver (1997, s. 403)

med sammenhængen mellem kundetilfredshed og profit. Oliver argumenterer for, at kvalitet og kundetilfredshed via loyalitet påvirker profitten, og Oliver antager endvidere, at såvel kvalitet som kundetilfredshed har en selvstændig indflydelse på virksomhedens indtjening. De af Oliver antagede sammenhænge er illustreret i figur 2, hvor det også er angivet, hvordan den enkelte variabel øver indflydelse på profitten.

Figuren taler for sig selv. Dog skal det fremhæves, at den variabel, der har størst dokumenteret effekt på virksomhedens indtjening, er loyalitet. Derudover kræver loyale kunder som nævnt færre markedsføringsomkostninger, og de "sparede" omkostninger kan benyttes til diverse forbedringer af selve produktet og diverse processer, der knytter sig til produktet (service, produktion, levering, mv.). En loyal kundemasse sikrer med andre ord, at der kan gennemføres en mere langsigtet planlægning af såvel markedsføringsstrategi som økonomistyring.

Kundetilfredshed og loyalitet - empiriske resultater

Sammenhænge baseret på det amerikanske kundetilfredshedsindeks
En af artiklens forfattere, Kai Kristensen, har tidligere gennemført analyser af sammenhængen mellem kundetilfredshed og loyalitet, baseret på data fra det amerikanske kundetilfredshedsindeks ACSI i 1994.

Først opstilles en tilfredsheds-loyalitetmatrix som vist i figur 3. Matricen er inddelt i 4 kvadranter og beskriver 4 forskellige typer af loyalitet afhængig af niveauet for tilfredshed og loyalitet:

"Earned loyalty" omfatter de kunder, der

har såvel høj kundetilfredshed som høj loyalitet. Det er altså de kunder, der er tilfredse med virksomhedens ydelser og dermed honorerer virksomheden ved at være loyale.

Denne situation er ofte gældende for produktområder, som er meget personlige og prestigeprægede. Som det ses af figuren, er dette gældende for produkter som cigaretter, sodavand, øl og personlig pleje produkter.

"Forced loyalty" omfatter kunder, der er meget loyale men ikke særlige tilfredse. Denne situation finder vi oftest inden for monopol-virksomheder, hvor den eneste grund til at kunderne er loyale er, at de ikke har andre valgmuligheder.

Ikke overraskende finder vi, at det er produktområder som post og telefonservice, der tilhører dette kvadrant.

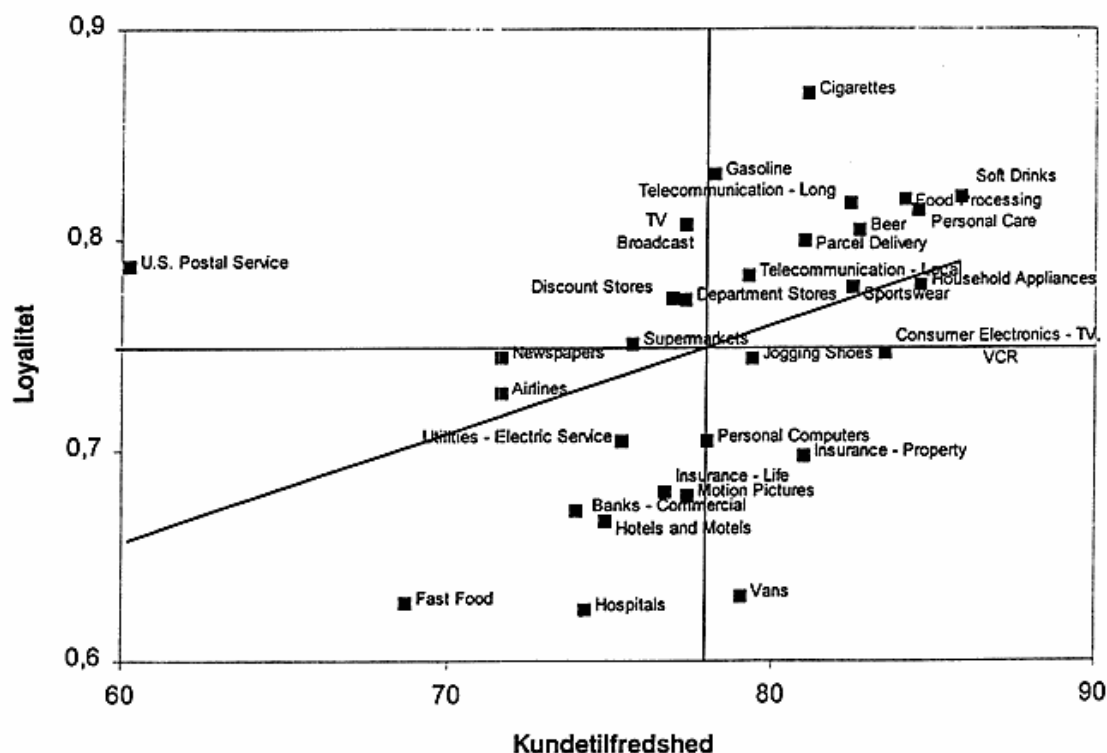
"Forced disloyalty" er det omvendte af *"forced loyalty"*, nemlig kunder, der er yderst tilfredse med ydelser, men alligevel ikke er loyale. Dette er en lidt paradoksal situation for virksomheder, der trods de høje tilfredshedsscores hos kunderne, alligevel ikke formår at fastholde kunderne.

Denne situation kan være gældende på markeder præget af høj konkurrence, eller markeder præget af ønsket om variation. Derfor er det heller ikke overraskende, at det er produktområder som pc, TV, videobåndoptagere og kondisko, der falder i dette kvadrant.

"Earned disloyalty" omfatter kunder, der hverken er særlig tilfredse eller særlig loyale.

Dette er en situation, som er velkendt inden for produktområder som "fast food", hotelophold og flyselskaber. Flyselskaber-

Figur 4. Sammenhængen mellem kundetilfredshed og loyalitet baseret på ACSI 1994



En tilsvarende afbildning har Kristensen også foretaget for sammenhængen mellem kvalitet og kundetilfredshed for data fra ACSI for 1994, hvilket er vist i figur 5. Den afhængige variabel Y er nu kundetilfredsheden, og den forklarende variabel X er den oplevede kvalitet. Gennemføres en regressionsanalyse estimeres følgende sammenhæng:

$$y = -0,2136 + 0,9353x$$

med en forklaringsgrad på $R^2 = 0,9236$, dvs. mere end 92% af variationen i kundetilfredshed forklares ved kundernes oplevede kvalitet, hvilket demonstrerer en meget stærk sammenhæng mellem de to variable. Det fremgår, at når kvaliteten

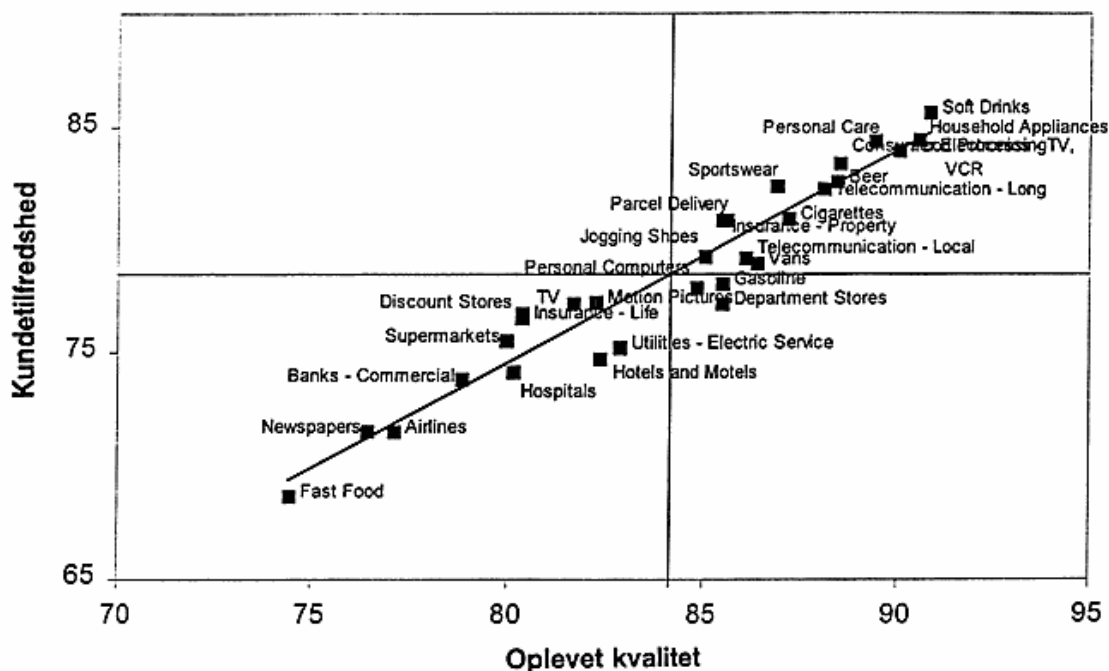
ændres med 1%, vil kundetilfredsheden ændres med 0,94% - dvs. stort set samme ændring.

På baggrund af de gennemførte regressionsanalyser og de viste sammenhænge kan vi konkludere, at der her dokumenteres en snæver sammenhæng mellem kvalitet og kundetilfredshed og mellem kundetilfredshed og loyalitet.

Sammenhænge baseret på det tyske og norske kundebarometer

Sammenhængen mellem kundetilfredshed og kundeloyalitet kan også empirisk belyses via det tyske kundebarometer. Denne sammenhæng er vist for 2 brancher inden for den finansielle sektor, nemlig realkreditselskaber og banker i figur 6.

Figur 5. Sammenhængen mellem oplevet kvalitet og kundetilfredshed baseret på ACSI 1994

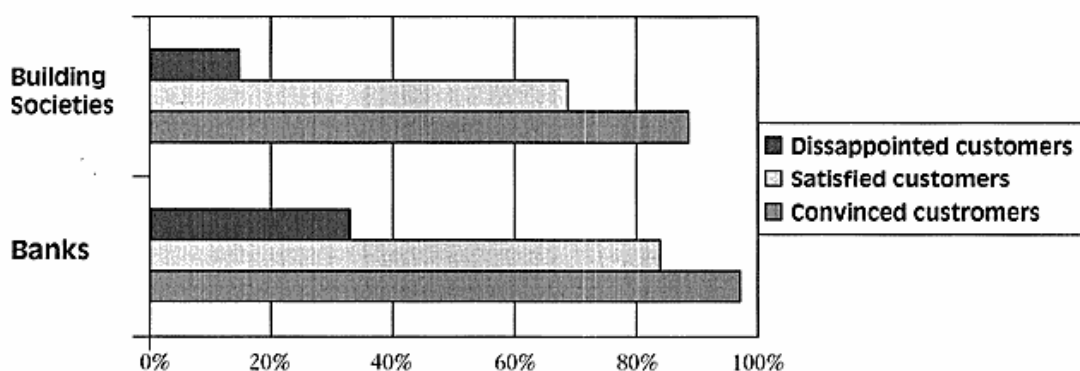


Måling af kundetilfredshed og loyalitet er foretaget på en 5-punkts-skala med ansigter, hvor 1 = meget utilfreds (vil helt sikkert ikke købe igen), og 5 = meget tilfreds (vil helt sikkert købe igen).

Svarene på spørgsmål om kundetilfreds-

hed inddeles i 3 grupper: Tilfredse (3 på skalaen), utilfredse (1 og 2 på skalaen) og mere end tilfredse (4 og 5 på skalaen). For hver af de 3 tilfredsheds-kategorier registreres loyaliteten, og i figur 6 ses resultatet for de 2 brancher.

Figur 6. Sammenhængen mellem kundetilfredshed og loyalitet inden for den finansielle sektor baseret på det tyske kundebarometer 1995



Kilde: Deutsche Kundenbarometer 1995

Som det fremgår af figuren, er der inden for realkreditselskaber kun 15%, der er loyale blandt de kunder, der er skuffede. Omvendt fremgår det, at der er 88% loyale blandt de kunder, der er meget eller fuldstændig tilfredse med den oplevede kvalitet.

Samme mønster gør sig gældende for banker, med 33% loyale blandt de skuffede kunder, og en næsten 100% loyalitet blandt de meget eller fuldstændig tilfredse kunder.

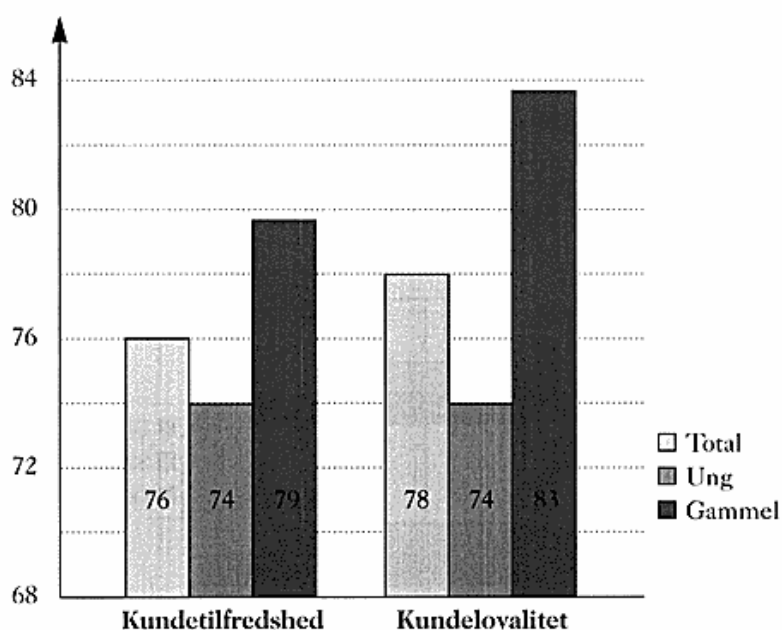
Vi kan derfor konkludere, at der her er en klar sammenhæng mellem tilfredshed og loyalitet - har virksomheden først skabt sig en tilfreds kunde, er sandsynligheden for, at denne fortsætter med at købe produktet meget høj. Lever produktet derimod ikke op til forventningerne, kan virk-

somheden næppe holde på kunderne. Og som det er nævnt tidligere, koster det væsentligt mere at erhverve en ny kunde i forhold til at bevare en eksisterende kunde.

Tilsvarende konklusioner kan drages på baggrund af data fra det norske kundebarometer. I figur 7 er mål for kundetilfredshed og kundeloyalitet inden for bilbranchen i Norge vist, dels for alle respondenter, og dels for 2 segmenter, nemlig kunder i aldersgrupperne under 30 år og over 50 år. Som det fremgår af figuren, er der sammenhæng mellem kundetilfredshed og loyalitet - blandt de 76%, der er tilfredse, er 78% også loyale.

Hvis vi foretager en opdeling på segmenterne ung og gammel, fremgår det, at de unge dels er mindre tilfredse og dels mindre loyale end de ældre. Indekset for

Figur 7. Sammenhængen mellem kundetilfredshed og loyalitet inden for bilbranchen baseret på det norske kundebarometer 1995



Kilde: Norsk Kundebarometer 1995

kundetilfredshed og kundelojalitet er stort set det samme for de unge, hvorimod lojaliteten stiger en anelse i forhold til kundetilfredsheden for de ældre.

Kundetilfredshed og virksomhedens indtjening

Tilfredse kunder kan betragtes som et "usynligt" aktiv, der har betydning for en virksomheds indtjeningsevne. Omkostninger, forbundet med at øge kundetilfredsheden, bør derfor opfattes som en investering i det "usynlige" kundeaktiv. Et sådant synspunkt har man også fundet belæg for i diverse analyser af data fra det svenske kundebarometer, idet der her er fundet en klar sammenhæng mellem udviklingen i tilfredshedscores og virksomheders indtjeningsudvikling.

For ca. 120 virksomheder har man i perioden 1989 til 1995 analyseret sammenhængen mellem ændringer i tilfredshed, målt gennem Sveriges Kundebarometer, og virksomhedernes indtjeningsudvikling. Hovedresultaterne er vist i figur 8.

Nogle af de 120 virksomheder har haft en stigning i kundetilfredshedsscoren CSI (Customer Satisfaction Index), og den gennemsnitlige stigning i scoren har været på 4,2%. For disse virksomheder kan den gennemsnitlige ændring i ROA (return on assets) beregnes til 10%.

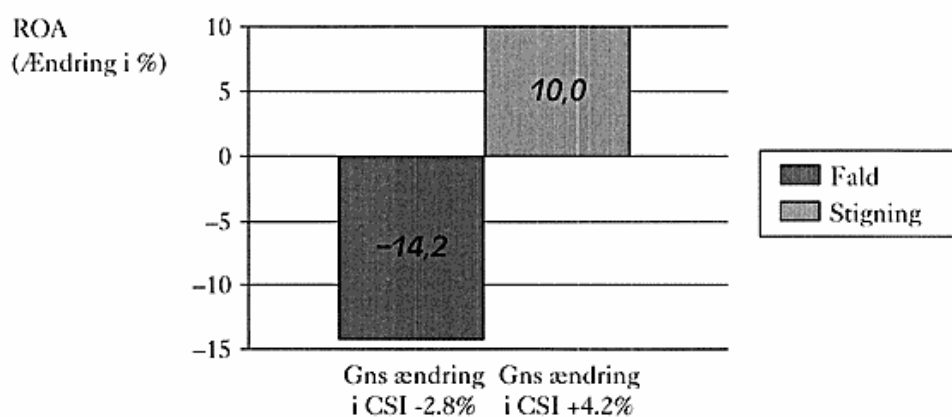
Omvendt har de resterende virksomheder haft en tilbagegang i kundetilfredshedsscoren på i gennemsnit 2,8% i denne periode, hvilket resulterede i et fald i ROA på i gennemsnit 14,2%.

To forhold er værd at bemærke i relation til dette resultat.

For det første medfører en stigning i tilfredsheden en stigning i ROA, og omvendt for fald.

For det andet har en stigning i tilfredshedsscoren en relativ mindre effekt på ROA end et tilsvarende fald i kundetilfredshedsscoren. Hvis virksomheden derfor ikke lever op til kundernes forventninger, "straffes" virksomheden hårdere, end det, der vindes ved at have meget tilfredse kunder. Virksomhedens indtjening er der-

Figur 8. Sammenhæng mellem kundetilfredshed CSI og ROA baseret på data fra det svenske kundebarometer



Kilde: Sveriges Kundebarometer, brancherapport, 1995

for mere sensitiv over for fald i kundetilfredsheden end over for stigninger.

Dette tyder på en degressiv sammenhæng mellem ændringer i kundetilfredsheden og ændringer i ROA.

Fornell's model kan benyttes til at vurdere, hvilke økonomiske konsekvenser en ændring i kvaliteten eller kundetilfredsheden har på virksomhedens resultater. På baggrund af den skitserede model i figur 1 opstiller Anderson et al. (1994) et sæt sammenhænge, der estimeres med udgangspunkt i data fra det svenske kundebarometer. Der benyttes en stikprøve på 77 virksomheder, der repræsenterer 70% af Sveriges produktion.

For hver virksomhed haves over en årrække målinger af kundernes forventninger, kvalitetsoplevelser og tilfredshed, målt på den standardiserede måde i relation til Fornell's model. Og fra regnskabsoplysningerne er der suppleret med beregnet return on investments (ROI) hvert år.

Der er tale om dels sammenhænge mellem forventninger og oplevet kvalitet, dels sammenhænge mellem tilfredshed, oplevet kvalitet og forventninger, og dels sammenhænge mellem ROI og tilfredshed. Det er den sidste sammenhæng, der er relevant for vort formål her, og Anderson et al. (1994, s. 61) estimerer en lineær sammenhæng og når frem til, at efter der er taget hensyn til tidsserie og trend og tidligere års ROI, har kundetilfredsheden i et år en signifikant positiv effekt på årets ROI:

$$ROI_t = -1,10^* + 0,75^* ROI_{t-1} + 0,40^* SAT_t + 0,002TRENDD$$

Anm: * angiver estimat signifikant forskelligt fra 0 på niveau 0,01

Logaritmen er taget til de enkelte variable, og parameteren, der knytter sig til kundetilfredsheden (SAT) kan derfor tolkes som elasticitet. Der estimeres altså en elasticitet mellem ROI og kundetilfredshed på 0,40.

Forfatterne giver også et eksempel på, hvor meget ROI stiger som følge af en stigning i kundetilfredsheden, baseret på beregninger ud fra den estimerede model. Anderson et al. (1994, s. 62) finder, at med en stigning i kundetilfredsheden på 1%-point om året over en 5-årig periode, og med et udgangspunkt i ROI på 10,83% (gennemsnittet i den valgte stikprøve), vil denne stigning i kundetilfredsheden medføre en kumuleret stigning i ROI på 1,8% over en 5-årig periode. Dette svarer til en stigning i ROI på 16,6% i forhold til udgangsniveauet.

Hvis det antages, at en virksomheds gennemsnitlige aktiver ("asset base") er på 600 mill \$, og der anvendes en diskonteringsrate på 10%, svarer dette til et tilbagediskonteret afkast på 7,48 mill \$, eller en stigning på 11,5%.

Kundetilfredshed og aktiekurser

Ittner & Larcker (1996, s. 19) stiller dog spørgsmålstegn ved, hvor relevante regnskabsmålene ROI og ROA er til forklaring af, hvordan virksomheden klarer sig på aktiemarkedet. Empiriske resultater viser nemlig, at korrelationen mellem disse regnskabstal og aktiekurser er ekstrem lav (R^2 på mindre end 10%).

Da aktiekursen er et mål for den værdi, virksomheden repræsenterer overfor aktionærerne, anbefaler Ittner & Larcker (1996) at benytte denne. Forfatterne konkluderer:

“Although Anderson et al. (1994) provide some of the first large-sample empirical evidence that customer satisfaction and firm performance are related, their performance measure is accounting returns rather than stock market returns, the more relevant indicator of shareholder value. Consequently, Anderson et al.’s analysis sheds little light on the quality-based revenue model’s ability to explain differences in stock market performance”

Forfatterne udvider derfor Anderson et al.’s (1994) analyser med studier af aktiekurs forklaret ved kundetilfredshed.

Grundlaget for undersøgelsen er imidlertid noget spinkelt, da forfatterne ikke har kunnet fremskaffe relevante oplysninger for mere end 9 af de virksomheder, der indgår i Anderson et al.’s undersøgelse. For disse 9 virksomheder er registreret ændring i kundetilfredshed og ændring i aktiekurs over en 2 års periode.

Ved regressionsanalyse med disse data estimerer Ittner & Larcker (1996, s. 19) sammenhængen mellem ændring i kundetilfredshed og ændring i aktiekurs til følgende:

$$\text{Mkt-Adjusted Return (\%)} = 0,270 + 7,36 (\% \text{-change Customer Satisfaction})$$

Market-Adjusted betyder kursændring minus kursændring totalt for hele Stockholms børs.

Stiger kundetilfredsheden således med 1%, medfører det, at aktiekursen stiger med godt 7% - dvs. aktionærerne får således en kursgevinst på mere end 7% for hver gang der sker en ændring i kundetilfredsheden på 1 %.

I henhold til forfatterne stemmer disse

resultater godt overens med de resultater, Hendricks & Singhal opnår i deres empiriske undersøgelse, som viste, at aktiemarkedet reagerer positivt på offentliggørelse af resultater fra kvalitetspriser.

Disse resultater får forfatterne til at konkludere, at kundetilfredshedsmodellen er fremadskuende, og giver indblik i den fremtidige indtjening og værdi, som virksomheden vil opnå, hvis kvalitetsfremmende foranstaltninger iværksættes.

Fornell et al. (1995) har gennemført et lignende studie som det ovenfor nævnte af Ittner & Larcker (1996), blot med anvendelse af data fra det amerikanske kundetilfredshedsindeks. Formålet er at studere, hvorvidt data fra det amerikanske kundetilfredshedsindeks er i stand til at forklare udviklingen i aktiekurser.

Forfatterens hypotese er, at virksomheder med høje kundetilfredshedsscores opnår højere aktiekursstigninger end virksomheder med lave kundetilfredshedsscores. Hvis der er en sammenhæng mellem kundetilfredshed og aktiekurs, og hvis der ikke før frigivelsen af oplysninger om disse kundetilfredshedsscores, er taget hensyn til disse i aktiekurserne, bør Fornell’s model for kundetilfredshed kunne bekræfte hypotesen.

For at få verificeret denne hypotese blev følgende undersøgelsesdesign sat op: Virksomheder, der indgik i det amerikanske kundeindeks, blev rangordnet efter størrelsen af deres kundetilfredshedsscore - dvs. fra højeste score til laveste score. Virksomhederne blev herefter inddelt i 4 lige store grupper - en gruppe med de højeste scores, en gruppe med de laveste scores, en gruppe med middelhøje scores og endelig en gruppe med middellave sco-

res. Denne inddeling førte til, at der mellem de enkelte grupper var en forskel i kundetilfredshedsscoren på cirka 5%-point, hvilket er en stor forskel i indekset og derfor kan tolkes som en væsentligt forskel i kundetilfredsheden. Herefter blev den kumulerede månedlige aktiekursændring, efter fratrækning af markedsændringen (=Dow Jones indekset) beregnet for hver af de 4 grupper. Dette giver kursudsving, ud over hvad markedet som helhed har givet.

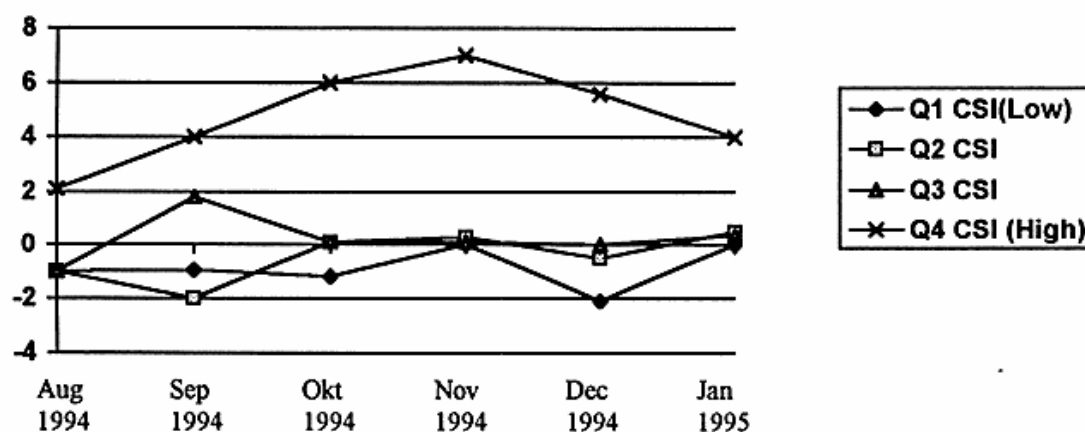
Resultatet af denne analyse fremgår af figur 9. Det skal bemærkes, at kundetilfredshedsmålene er baseret på juli-indekset 1994, og kursændringer er beregnet fra august 1994 til januar 1995.

Som det fremgår af figuren, er det virksomhedsgruppen med de højeste kundetilfredshedsscores, der adskiller sig fra de 3 andre virksomhedsgrupper. Endvidere fremgår det, at ændringerne ikke er markante i hverken august eller september. Men i oktober og november er der en ud-talt positiv effekt i kursstigningen, som

følge af det højere kundetilfredshedsniveau i denne gruppe. Af figuren ses, at virksomhedsgruppen med høje kundetilfredshedsscores har en kursstigning, der ligger cirka 2%-point højere, end hvad der er gældende for markedet som helhed i hver af disse måneder. Fornell et al. (1995) mener, denne stigning i kursen uden tvivl overstiger de omkostninger, der er forbundet med at øge niveauet for kundetilfredsheden i form af forskellige kvalitetsforbedringsaktiviteter.

Inddelingen i virksomhedsgrupperne efter niveauet for kundetilfredshedsscoren er gennemført inden analysen af aktiekursene. Ovenstående resultater bekræfter derfor muligheden for at anvende kundetilfredshedsmålene til forudsigelse af, hvilken effekt en stigning i kundetilfredsheden vil have for de fremtidige aktiekurser, ud over den udvikling, markedet under alle omstændigheder ville give. Der er med andre ord mulighed for at vurdere, hvor stor en effekt forskellige aktiviteter til fremme af kvaliteten og kundetilfredshe-

Figur 9. Kumuleret kursændring for 4 virksomhedsgrupper rangordnet efter kundetilfredshedsscoren i det amerikanske kundeindex



Kilde: Fornell et al. (1995)

den, har på de fremtidige aktiekurser ud over markedsniveauet.

Forfatterernes konklusion på undersøgelsen er da også følgende:

“This evidence indicates that the ACSI methodology produces a reliable and valid measure for customer satisfaction that is forward-looking and economical relevant to the stock market. Moreover, by linking quality initiatives to changes in the customer satisfaction measure produced by the ACSI, it is now possible to rigorously compute the financial impact of quality initiatives. In addition, using this methodology, it is feasible to make quality investment decision in the same manner as any other capital investment project (i.e., risk-adjusted cash flows that include estimates of all the tangible and intangible benefits and costs that are produced by the investment)”

Konklusion

De udenlandske erfaringer med kundetilfredsmålinger, baseret på Fornell's model, har været meget positive. Og de empirisk dokumenterede sammenhænge mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og virksomhedens indtjening bekræfter, at det er relevant at arbejde med kundetilfredshed som en indikator for virksomhedens økonomiske resultat. Viden om kundernes tilfredshed kan derfor anvendes med henblik på at forbedre virksomhedens kvalitetsstyring og økonomiske styring, herunder styring af markedsføringsindsatsen.

Der bygges videre på dette arbejde her i landet, hvor Dansk KundeIndex skal udvikles ved Institut for Informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus, og introduceres som et løbende målesystem for dansk erhvervsliv.

Dette udviklingsarbejde sker i samarbejde med professor Claes Fornell og National Quality Research Center (NQRC), University of Michigan Business School. Endvidere deltager vi i et EU-samarbejde, som omfatter en række forskningsmiljøer med ansvar for nationale kundeindex. Her er Danmark valgt som ét af en række EU-lande, der skal være med i et European Customer Satisfaction Index, og vi er partner i det tilhørende EU-forskningsprogram.

Ved Institut for Informationsbehandling har der i flere år været forsket i kvalitet og kundetilfredshed, og dette arbejde skal udbygges og styrkes. I den forbindelse skal Dansk KundeIndex fungere som det empiriske måleinstrument for forskningen, således at der kan skabes ny viden om kundetilfredshedens determinanter og effekter til nytte for dansk erhvervsliv.

Summary

In recent years there has been a growing interest for the monitoring of customer satisfaction and its application in business management. It may be argued that increased customer satisfaction will lead to increased customer loyalty and from there on to increased financial performance. This article contains empirical analyses of the relation between quality, as perceived by the customers, customer satisfaction and loyalty. Studies from Sweden and the United States are presented, and they document that there is a positive relation between customer satisfaction, customer loyalty and financial performance. Thus customer satisfaction can be perceived as an indicator of future earning capacity. The linkup between customer satisfaction and financial performance is important in so far as it may support the management of the customer-

oriented business in its ongoing adaptation of products and services.

Litteratur

Anderson, E.W., C. Fornell & D.R. Lehmann: "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 53-66, 1994.

Atkinson, H., J. Hamburg & C.D. Ittner: *Linking quality to profits: Quality-based cost management*, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1994.

Bohte, Keki R.: *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty: The Key to Greater Profitability*, AMA Membership Publications Division, American Management Association, 1996.

Fornell, Claes: "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 6-21, 1992.

Fornell, Claes, Christopher D. Ittner & David F. Larcker: "Understanding and Using the American Customer Satisfaction Index (ACSI): Assessing the Financial Impact of Quality Initiatives" in *Proceedings from Juran Institute's Conference on Managing for Total Quality*, IMPRO, Juran Institute, 1995.

Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha & Barbara Everitt Bryant: "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp. 7-18, 1996.

Garvin, David A: *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York: The Free Press, 1988.

Ittner, Christopher D. & David F. Larcker: "Measuring the Impact of Quality Initiatives on Firm Financial Performance", in *Advances in the Management of Organizational Quality*, Vol. 1, pp. 1-37, 1996.

Kristensen, Kai & Anne Martensen: "Linking Customer Satisfaction to Loyalty and Performance", in *Proceedings of ESOMAR/EMAC Symposium on Research Methodologies for "The New Marketing"*. Amsterdam: ESOMAR, 1996.

NQRC: *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report*, Ann Arbor, Michigan: National Quality Research Center (NQRC), University of Michigan Business School, 1994.

Oliver, Richard L: *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997

Reichheld, Frederick F. & Earl Sasser: "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, 68 (September/October), 105-11, 1990.

TARP/Technical Assistance Research Program: *Consumer Complaint Handling In America: An Update Study*. Washington, DC: White House Office of Consumers Affairs, 1979.

TARP/Technical Assistance Research Program: *Measuring the Grapevine: Consumer Response and Word-of-Mouth*. Atlanta, GA: The Coca-Cola Co., 1981.

oriented business in its ongoing adaptation of products and services.

Litteratur

Anderson, E.W., C. Fornell & D.R. Lehmann: "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 53-66, 1994.

Atkinson, H., J. Hamburg & C.D. Ittner: *Linking quality to profits: Quality-based cost management*, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1994.

Bohte, Keki R.: *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty: The Key to Greater Profitability*, AMA Membership Publications Division, American Management Association, 1996.

Fornell, Claes: "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 6-21, 1992.

Fornell, Claes, Christopher D. Ittner & David F. Larcker: "Understanding and Using the American Customer Satisfaction Index (ACSI): Assessing the Financial Impact of Quality Initiatives" in *Proceedings from Juran Institute's Conference on Managing for Total Quality*, IMPRO, Juran Institute, 1995.

Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha & Barbara Everitt Bryant: "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp. 7-18, 1996.

Garvin, David A: *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York: The Free Press, 1988.

Ittner, Christopher D. & David F. Larcker: "Measuring the Impact of Quality Initiatives on Firm Financial Performance", in *Advances in the Management of Organizational Quality*, Vol. 1, pp. 1-37, 1996.

Kristensen, Kai & Anne Martensen: "Linking Customer Satisfaction to Loyalty and Performance", in *Proceedings of ESOMAR/EMAC Symposium on Research Methodologies for "The New Marketing"*. Amsterdam: ESOMAR, 1996.

NQRC: *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report*, Ann Arbor, Michigan: National Quality Research Center (NQRC), University of Michigan Business School, 1994.

Oliver, Richard L: *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997

Reichheld, Frederick F. & Earl Sasser: "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, 68 (September/October), 105-11, 1990.

TARP/Technical Assistance Research Program: *Consumer Complaint Handling In America: An Update Study*. Washington, DC: White House Office of Consumers Affairs, 1979.

TARP/Technical Assistance Research Program: *Measuring the Grapevine: Consumer Response and Word-of-Mouth*. Atlanta, GA: The Coca-Cola Co., 1981.