

# **KUNDRELATIONER**

## **- EN FALLSTUDIE PÅ NYBY TORSHÄLLA RIDKLUBB**

HT2011 - FÖA300

Kandidatuppsats inom Företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring, 15 hp

Handledare: Daniel Tolstoy

---

Linn Ericsson, 870622

Elenor Flodin, 870424

Emma Jakobsson, 890524



# *Förord*

*Denna kandidatuppsats, som berör kundrelationer, är skapad under ett mycket gott samarbete med vår kontakt i näringslivet tillika företaget som fallstudien är baserad på; Nyby Torshälla Ridklubb. Detta möjliggjordes genom projektet Kompetens för Tillväxt som var initiativtagare till samarbetet mellan oss elever på Mälardalens högskola och Nyby Torshälla Ridklubb.*

*Vi vill skänka ett stort tack till personalen på ridskolan, och främst till ridskolechefen Lotta Löfstrand, som inte enbart har bidragit med stor kunskap och information utan även ett enormt engagemang.*

*Vi vill även tacka vår handledare Daniel Tolstoy som väglett oss genom processen av skapandet av denna uppsats.*

---

Linn Ericsson

---

Elenor Flodin

---

Emma Jakobsson

**Abstract – “Customer relationships – A case study on Nyby Torshälla Riding Club”**

---

<b>Date:</b>	December 20 <sup>th</sup> 2011
<b>Level:</b>	Bachelor thesis, 15 ECTS
<b>Institution:</b>	School of Sustainable development of society and technology, Mälardalen University
<b>Authors:</b>	Linn Ericsson, Elenor Flodin, Emma Jakobsson 22 <sup>nd</sup> June 1987 24 <sup>th</sup> April 1987 24 <sup>th</sup> May 1989
<b>Title:</b>	Customer relationships – A case study about Nyby Torshälla Riding Club
<b>Tutor:</b>	Daniel Tolstoy
<b>Keywords:</b>	Relationship marketing, customer relationships, customer loyalty.
<b>Purpose:</b>	The purpose of this thesis is to analyze how Nyby Torshälla Riding Club maintains their customer relationships. This is to get a deeper insight into how small service companies, in a business to consumer market on a local basis, strategically can work with their customer care.
<b>Method:</b>	The study was qualitative in its nature and was based on an inductive approach. The primary data has been collected through personal interviews and since the respondents were selected strategically, this means that a non-probability sampling was used. The secondary data that has been used for this thesis was based largely on literature, articles and the Nyby Torshälla Riding Club website.
<b>Conclusion:</b>	This study indicates how small size service companies can benefit from nurturing their customer relationships. We have identified the connection between customer care, customer loyalty and well established customer relationships. These theories are connected to the case study of Nyby Torshälla Riding Club.

## Sammanfattning – ”Kundrelationer – En fallstudie på Nyby Torshälla Ridklubb”

---

<b>Datum:</b>	20 december, 2011
<b>Nivå:</b>	Kandidatuppsats inom företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring, 15 hp
<b>Institution:</b>	Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, HST Mälardalens Högskola
<b>Författare:</b>	Linn Ericsson                      Elenor Flodin                      Emma Jakobsson 22 juni 1987                      24 april 1987                      24 maj 1989
<b>Titel:</b>	Kundrelationer – En fallstudie om Nyby Torshälla Ridklubb
<b>Handledare:</b>	Daniel Tolstoy
<b>Nyckelord:</b>	Relationsmarknadsföring, kundrelationer, kundlojalitet.
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna kandidatuppsats är att undersöka hur Nyby Torshälla Ridklubb arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer. Detta för att få en djupare inblick i hur mindre tjänsteföretag som driver en verksamhet riktad mot privatkunder på en lokal marknad, strategiskt kan arbeta med sin kundvård.
<b>Metod:</b>	Denna studie var av kvalitativ karaktär och utgick från den induktiva ansatsen. Primärdatan samlades in genom kvalitativa personliga intervjuer och eftersom att respondenterna valdes ut strategiskt, innebär det att ett icke-sannolikhetsurval användes. Den sekundärdata som har använts i uppsatsen baseras till störst del på litteratur, artiklar samt information från ridklubbens hemsida.
<b>Slutsats:</b>	Studien som har genomförts påvisar hur mindre tjänsteföretag som är aktiva på en lokal marknad gynnas av att vårda sina kundrelationer. I uppsatsen har sambandet identifierats mellan kundvård, kundlojalitet och goda kundrelationer i koppling till Nyby Torshälla Ridklubb.

# INNEHÅLL

---

1. Introduktion.....	1
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	1
1.3 Syfte.....	2
1.4 Problemformulering & Avgränsningar.....	2
1.5 Disposition.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Forskningsmetod .....	4
2.2 Forskningsansats.....	5
2.3 Urvalsmetod.....	5
2.4 Datainsamlingsmetod.....	5
2.5 Intervjuernas genomförande .....	6
2.6 Validitet.....	8
2.7 Källkritik.....	8
3. Teoretisk referensram .....	9
3.1 Kundrelationer.....	9
3.1.1 Kundrelationens Livscykel.....	11
3.1.2 Köpbeslut.....	12
3.1.3 Fördelaktiga kundrelatoner.....	13
3.2 Kundvård.....	14
3.3 Kundvårdsstrategi .....	15
3.4 Kundlojalitet .....	17
3.5 Konkurrensstrategi.....	19
3.5.1 Kostnadsfördelar.....	19
3.5.2. Differentiering.....	20
3.5.3 Fokusering .....	20
4. Empiri.....	21
4.1 Ridsporten i Sverige.....	21

4.2 Nyby Torshälla Ridklubb.....	21
4.3 Värdegrund.....	23
4.4 Kunder .....	24
4.5 Ekonomi .....	25
5. Analys.....	26
5.1 NTRK's kundrelationer.....	26
5.1.1 NTRK's Konsumtionsprocess.....	27
5.1.2 NTRK's inställning till sina privatkunder .....	28
5.2 NTRK's kundvård och kundlojalitet.....	29
5.3 NTRK's Kundvårdsstrategi.....	30
5.3.1 Kompetens .....	30
5.3.2 Kommunikation .....	31
5.3.3 Engagemang.....	32
5.3.4 Klagomålshantering.....	32
5.3.5 Tillit, relationskvalitet och kundlojalitet.....	33
5.4 NTRK's konkurrensstrategi.....	33
5.5 Kopplingen mellan uppsatsens valda teorier .....	35
6. Diskussion.....	35
7. Slutsats .....	37
Referenslista .....	
Elektroniska källor.....	
Intervjuer .....	
Bilaga 1 - Figurer.....	
Bilaga 2 - Intervjufrågor .....	

# 1. INTRODUKTION

---

*I det inledande kapitlet beskrivs kandidatuppsatsens problembakgrund och problemdiskussion vilket sedan mynnar ut i uppsatsens syfte samt problemformulering och avgränsningar.*

## 1.1 PROBLEMLÅGGRUND

---

Relationer är mer än enbart ett begrepp inom marknadsföring, det är även en del av den mänskliga naturen. Om de sociala nätverken av relationer skulle lösas upp så skulle även samhället lösas upp, då vi är omgivna av relationer i allt vi gör. Marknadsföring och affärsliv är en del av detta samhälle och relationer utgör grunden för all marknadsföring. Relationer och nätverk inom affärslivet är något som alltid har funnits i praktiken, men vikten av dess betydelse har däremot inte alltid förståtts av forskare och utbildare. (Gummesson, 2006)

*Relationsmarknadsföring* är ett begrepp som växte sig större under 1990-talet och uppfattas därmed som ett relativt nytt fenomen, men så är dock inte fallet. Relationsperspektivet har i själva verket funnits inom affärsverksamheten betydligt längre än både bytesperspektivet och transaktionsmarknadsföring. Ur ett historiskt perspektiv var relationsmarknadsföring den typ som användes ända fram till början av 1900-talet, då den industriella revolutionen inleddes och handeln började ske med hjälp av mellanhänder. Den personliga kontakten mellan säljare och köpare blev alltmer sällsynt då det geografiska avståndet växte i takt med att massproduktionen och masskonsumtionen ökade. Marknadsföringens fokus hamnade på att möjliggöra byteshandeln, alltså transaktionsmarknadsföring. (Grönroos, 1998)

Under senare år har allt fler företag insett att marknadsföring som fokuserar på att åstadkomma enskilda köp, alltså bytesperspektivet av marknadsföring, är ineffektivt och dyrt. Undersökningar gjorda bland tjänsteföretag visar att kunder anses som lönsamma först efter en viss tid, då ett flertal köp genomförts. Ett skifte av inriktning har därför skett mot att nu bli mer relationsinriktad. Genom att vårda relationerna med sina kunder uppmuntrar företaget till upprepade köp, vilket innebär ökad lönsamhet och förhoppningsvis framgång på marknaden. (Grönroos, 1998)

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

Definitionen av relationsmarknadsföring kan variera mellan olika författare. Denna uppsats kommer att baseras på Grönroos (1998) definition som i huvudsak syftar till att bibehålla och utveckla de befintliga relationerna så att målen uppfylls för alla parter.

Doyle (2002) hävdar att det är mer lönsamt för företag att säkerställa att redan existerande kunder är tillfredsställda än att attrahera nya kunder. Även Kotler, Wong, Saunders, &



Armstrong (2005) skriver att det är tio gånger dyrare att investera i en ny kund än att behålla en redan befintlig kund. Genom att fokusera på de befintliga kunderna kommer företaget undan de kostnader som tillkommer för olika marknadsföringsåtgärder, men det är även konstaterat att nöjda kunder spenderar mer pengar, är mindre priskänsliga samt att dessa även sprider positiv word-of-mouth vidare till andra konsumenter. (Doyle, 2002)

Eftersom kunderna är grunden till ett företags existens är det även viktigt att dessa känner sig tillfredsställda. Att mäta kundtillfredsställelse, det vill säga kundernas attityder och beteenden gentemot företaget, är däremot inte alltid så enkelt. Den huvudsakliga faktorn är emellertid inte hur nöjd varje enskild kund är, utan den ekonomiska effekt som tillfredsställda kunder har på företaget. (Sörqvist, 2000) Kundtillfredsställelse och lojalitet har vanligtvis ett positivt samband, vilket innebär att om ett företag uppnår en hög kundtillfredsställelse så resulterar det förmodligen även i en hög *kundlojalitet*. Definitionen av lojalitet beskrivs av Sörqvist (2000) som; ”en stark övertygelse att fortsätta köpa eller nyttja en viss vara eller tjänst trots påverkan utifrån att byta leverantör”.

### 1.3 SYFTE

---

Syftet med denna kandidatuppsats är att undersöka hur Nyby Torshälla Ridklubb arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer. Detta för att få en djupare inblick i hur mindre tjänsteföretag, som driver en verksamhet riktad mot privatkunder på en lokal marknad, strategiskt kan arbeta med sin kundvård.

### 1.4 PROBLEMFÖRMULERING & AVGRÄNSNINGAR

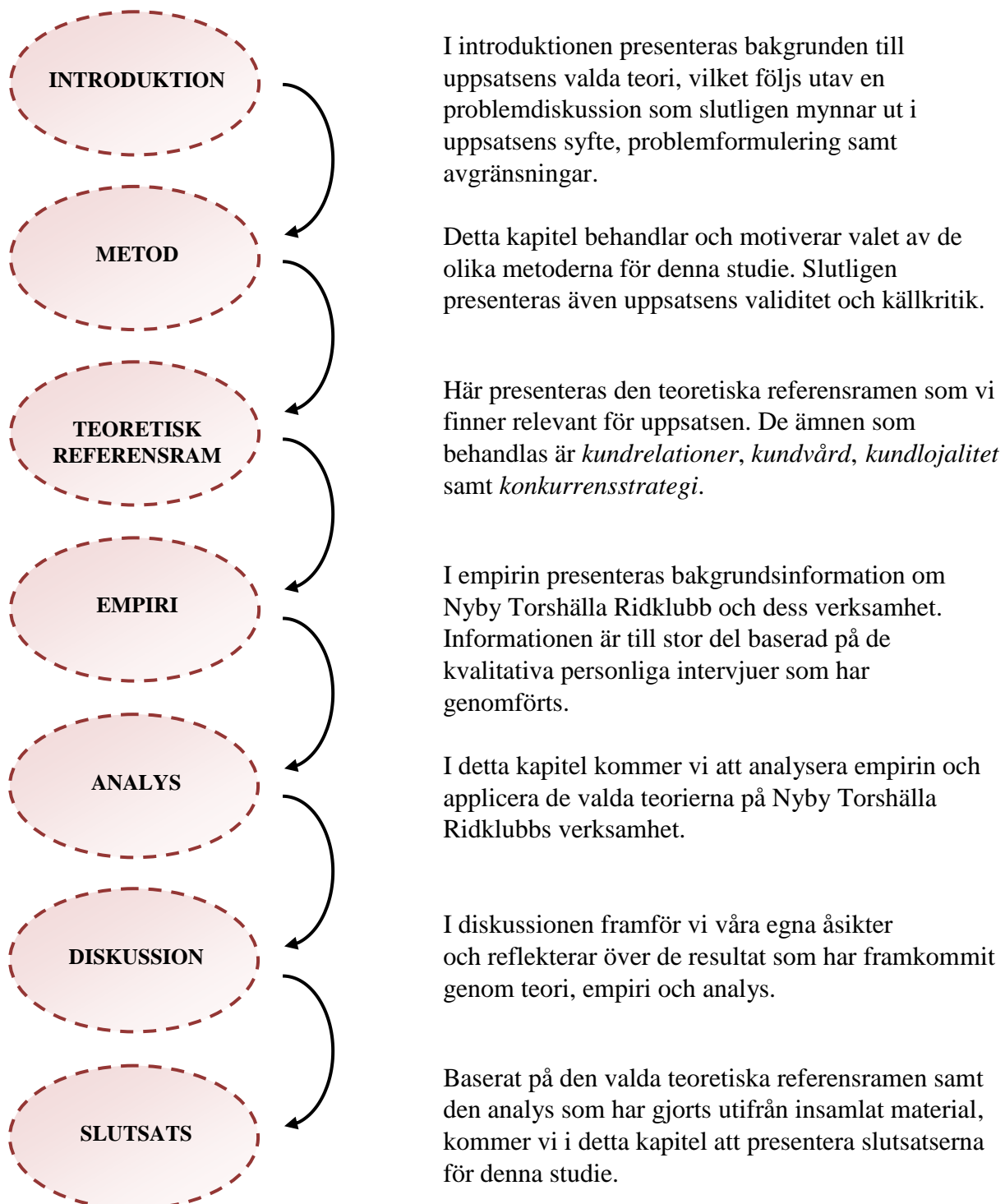
---

Då huvudämnet i uppsatsen behandlar kundrelationer finner vi det mest intressant att studera ett tjänsteföretag som dagligen arbetar med att upprätthålla sina relationer. Nyby Torshälla Ridklubb är en framgångsrik förening som strävar efter att ständigt förbättra sig. De är en mindre lokal ridskola i Torshälla utanför Eskilstuna som befinner sig i en god ekonomisk situation (Löfstrand, 2011). Dock har vi valt att göra vissa begränsningar inom studien vilka nedan presenteras.

- Uppsatsen är begränsad till att endast undersöka och redogöra för kundrelationerna på Nyby Torshälla Ridklubb, vilket innebär att vi ej kommer att undersöka och jämföra kundrelationerna med någon annan verksamhet.
- Nyby Torshälla Ridklubbs kundbas består av privatkunder, skolor, organisationer samt företag. I denna uppsats kommer vi att beskriva de olika kundsegmenten inom verksamheten, men endast behandla relationerna till föreningens privatkunder.
- Denna studie är gjord utifrån ett företagsperspektiv, vilket innebär att vi ej kommer att genomföra någon konsumentundersökning.

## 1.5 DISPOSITION

---



## 2. METOD

---

*Metodkapitlet beskriver och behandlar forskningsmetod, forskningsansats, urvalsmetod, datainsamlingsmetod och datainsamlingsteknik samt avslutningsvis även validitet och källkritik. Inledningsvis introduceras de olika metoderna för att sedan appliceras på de tillvägagångssätt som har valts för uppsatsens studie. Hädanefter benämns Nyby Torshälla Ridklubb som NTRK.*

### 2.1 FORSKNINGSMETOD

---

Inom samhällsvetenskapliga metoder brukar två olika huvudformer användas, vilka är kvalitativa och kvantitativa metoder. (Andersen, 1998) Den väsentliga skillnaden mellan dessa metoder är huruvida siffror och statistik används. (Holme & Solvang, 1997) Det har diskuterats mycket kring dessa två metoder som två skilda vetenskapliga realiteter, men i praktiken är detta vanligtvis inte fallet. En forskning med kvantitativ inriktning kan mycket väl använda sig av kvalitativ information och vice versa, men då forskning ofta beskrivs i termer av det ena eller det andra är det dock nödvändigt att klargöra för vilka drag som är mest utmärkande för den aktuella studien. (Patel & Tebelius, 1987)

Den kvalitativa metoden har primärt ett förstående syfte och bygger på att omvandla observationer till skrivna ord. Här vänder sig forskaren till ett fåtal undersökningsenheter och den centrala delen blir att samla in detaljerad information för att få en djupare förståelse av studien. (Holme & Solvang, 1997)

Kvantitativa metoder är istället mer strukturerade och mer präglade av forskarens kontroll. Denna forskningsmetod strävar efter att mäta företeelser som kan omvandlas till siffror och här har statistiska mätmetoder en central roll. Metoden utförs på många undersökningsenheter och fokuserar därför på att se bredden av företeelser och studerar det specifika sammanhanget istället för att gå in på djupet. (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2010; Holme & Solvang, 1997)

Kvalitativ forskning brukar associeras med småskaliga studier medan den kvantitativa metoden vanligtvis förknippas med storskaliga studier. (Holme & Solvang, 1997)

Vi anser att den kvalitativa metoden var den som lämpade sig bäst för denna uppsats då vårt syfte *att undersöka hur Nyby Torshälla Ridklubb arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer*, lättast kan besvaras genom att skapa en förståelse som beskrivs i ord. För att kunna undersöka bakgrunden till föreningens framgång ansåg vi att personliga intervjuer var ett bättre alternativ än en kvantitativ undersökning, vilket ytterligare förstärkte valet av forskningsmetod.

## 2.2 FORSKNINGANSATS

---

Patel & Tebelius (1987) menar att det finns två olika vägar att gå när syftet är att producera kunskap. Den ena vägen är induktion, upptäckandets väg och den andra är deduktion, bevisandets väg. (Patel & Tebelius, 1987)

Båda ansatserna anger tillvägagångssätt utifrån vilka vetenskapliga slutsatser kan dras. Induktiva ansatser innebär att en forskare utgår ifrån empirin för att sedan hitta generella mönster som kan kopplas till teorier och begrepp. Deduktiva ansatser innebär istället att en forskare utgår ifrån teorierna för att sedan undersöka om dessa bekräftas av empirin. (Johannessen & Tufte, 2003)

I denna uppsats har vi valt att använda oss av den induktiva ansatsen, vilket innebär att vi har utgått från det empiriska materialet för att sedan hitta teorier som stöder detta. Det empiriska materialet om NTRK har samlats in genom personliga intervjuer och utifrån denna information har vi sedan sökt efter teorier som stämmer överens med föreningens kundrelationshantering.

## 2.3 URVALSMETOD

---

Christensen et. al. (2010) redogör för två huvudgrenar utifrån vilka urval kan göras. Den ena grenen utgörs av sannolikhetsurval och den andra är icke-sannolikhetsurval.

Sannolikhetsurval innebär att varje individ väljs slumpmässigt och har en känd chans att komma med i urvalet. Ett icke-sannolikhetsurval är istället ett strategiskt urval som kan användas när det är viktigt att erhålla respondenter som har insikt och kunskap om det som ska studeras. (Christensen *et. al.*, 2010)

Det urval som kommer att tillämpas i denna uppsats är ett icke-sannolikhetsurval, då våra respondenter har valts ut strategiskt. Genom att vi blev kontaktade av uppdragsgivaren NTRK kommer det valda uppsatsämnet kundrelationer att behandlas och kopplas till föreningens organisation. Utifrån detta har vi valt att basera informationsinsamlingen i vår undersökning på strategiskt valda intervjuer.

## 2.4 DATAINSAMLINGSMETOD

---

Vid insamling av data brukar forskare skilja på två olika metoder beroende på när, hur och varför informationen samlades in. Dessa två metoder är primär- och sekundärdata. (Christensen *et. al.*, 2010)

Att använda sig av primärdata innebär att ny information samlas in för att besvara undersökningens frågeställning. Informationsökningen kan ske genom olika typer av

fältundersökningar såsom enkätundersökningar, intervjuer och observationsstudier. (Christensen *et. al.*, 2010)

Sekundärdata är å andra sidan data som samlats in och sammanställts sedan tidigare i ett annat sammanhang, vilket innebär att denna sorts data redan finns tillgänglig. Informationen kan finnas tillgänglig inom organisationen som analyseras, eller i exempelvis offentliga databaser. Sekundärdata kan delas upp i intern sekundärdata och extern sekundärdata. Intern sekundärdata är den information som finns inom organisationen medan extern sekundärdata är sådan information gällande organisationen som finns att tillgå i publicerade källor och kommersiella källor, exempelvis databaser och internet. (Christensen *et. al.*, 2010)

I denna uppsats har vi valt att använda oss av både primär- och sekundärdata som datainsamlingsmetoder.

Primärdata har samlats in genom kvalitativa personliga intervjuer med ett urval av personal från NTRK. Intervjufrågorna syftade till att få insikt om hur synsättet på kundrelationer på ridklubben såg ut ur de anställdas perspektiv. Detta för att skapa en förståelse för de anställdas tankar kring verksamheten med kunder och kundrelationer i fokus. Intervjufrågorna ställdes på liknande sätt till samtliga respondenter för att svaren skulle bli så jämförbara som möjligt. Samtliga av frågorna hade öppna svarsalternativ för att uppmana till respondentens eget tänkande och för att svaren skulle bli analyserande och avspegla verkligheten ur respondentens synvinkel.

Den sekundärdata som vi har använt oss av i uppsatsen kommer främst från litteratur och vetenskapliga artiklar men även från olika hemsidor.

## 2.5 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE

---

Christensen *et. al.*, (2010) tar upp fyra olika primära datainsamlingstekniker för att erhålla den information som är nödvändig för den befintliga studien. De tekniker som tas upp är enkät, experiment, observation och intervju. (Christensen *et. al.*, 2010)

Intervjuer kan antingen vara strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade och utföras individuellt eller i grupp. Vid strukturerade intervjuer är frågor och frågeområden bestämda i förväg, vilket kan liknas med en enkätintervju. Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren istället teman och frågor som ska behandlas, men ordningen på frågorna och teman kan variera från intervju till intervju. En ostrukturerad intervju däremot är helt informell och används för att utforska ett område mer djupgående. Denna typ av intervju kallas därför ofta för djupintervjuer. (Christensen *et. al.*, 2010)

Till denna studie har totalt sex intervjuer genomförts, vid tre olika intervjutillfällen med olika strukturer. Vid det första tillfället som ägde rum 2011-11-08, intervjuades ridskolechefen Lotta Löfstrand samt ridskoleläraren och elevcoachen Maria Larsson. Till denna intervju hade

vi planerat att använda oss av en semistrukturerad intervjuform med syftet att få en bättre inblick i verksamheten. Vi hade förberett ett antal frågor och ämnen, men ville även ge respondenterna en möjlighet att tala fritt. Väl på plats resulterade detta däremot i en ostrukturerad intervju/djupintervju där Löfstrand och Larsson talade fritt och bidrog med en omfattande mängd information om NTRK's verksamhet. Innan intervjun avslutades såg vi även över de intervjufrågor som förberetts men ansåg att samtliga redan hade besvarats. Denna intervju var den första personliga kontakten som vi hade med företaget och informationen som framkom var av grundlig karaktär för att ge oss en bred överblick av organisationen, dess verksamhet, personalen och kunderna. Då denna fallstudie inleddes på initiativ från företaget och organisationen Kompetens för Tillväxt, var det även viktigt att få fram vad företaget önskade få ut av arbetet samt hur vi skulle möta dessa önsknings. Det som NTRK själva ansåg var deras problem och som de ville ha hjälp med, var organisationens kommunikationshantering. Efter denna intervju fick vi dock beakta hur vi skulle kunna tillmötesgå företagets önskan och de akademiska kraven samtidigt.

Till det andra intervjutillfället som genomfördes 2011-11-17, intervjuades ridläraren Sofi Ekman, kanslisten Christina Öhman samt fritidsledaren Camilla Söderroos. Dessa intervjuer var av strukturerad karaktär där vi hade förberett 18 frågor som personalen fick svara på. Även om frågorna var strukturerade för att göra de olika intervjuerna jämförbara, gav de utrymme för personliga åsikter och viss diskussion kring frågorna för att ge oss en bra bild utav respondentens tankar och känslor kring NTRK. Intervjuerna genomfördes enskilt då vi ansåg det viktigt att höra samtliga respondenters åsikter utan att svaren var influerade av varandra. Syftet med dessa intervjuer var att få en inblick i personalens syn på verksamheten för att styrka den information som vi tidigare tagit del av och för att få en så sanningsenlig bild som möjligt. En ytterligare anledning till varför vi valde detta tillvägagångssätt för intervjuerna, var att kunna analysera hur samorganiserade personalen var. Då NTRK själva ansåg sig representera och arbeta mot gemensamma mål, fick vi en tydlig bild över om detta gällde samtliga medarbetare i verksamheten. Intervjuerna gav oss en bra översikt över dessa indikatorer, vilket även stora delar av resonemanget kring NTRK's inställning av verksamhetens delar och arbetet kring dess kundrelationer, är grundade på.

Det tredje intervjutillfället genomfördes 2011-11-18, där vi återigen intervjuade ridskolechefen Lotta Löfstrand. Här användes samma strukturerade intervjufrågor som ställdes till personalen för att se om åsikterna mellan chef och personal skiljde sig åt. Denna intervju mynnade efterhand ut i en semistrukturerad form då Löfstrand besitter stor kunskap om Nyby Torshälla Ridklubb samt den bransch de är aktiva inom och bidrog med information utöver de ställda frågorna.

Den information som samlats in via de olika genomförda intervjuerna har legat till grund för stora delar av analysen kring NTRK, deras arbete, nulägesituation och framtidsutsikter.

## 2.6 VALIDITET

---

Begreppet validitet används för att fastställa till vilken grad en undersökning och dess resultat stämmer överens med verkligheten, vilket även kallas intern validitet. Trovärdigheten i den kvalitativa analysen bestäms utifrån hur systematiskt insamlings- och analysarbetet har varit. Det är även viktigt att öppet redovisa undersökningsprocessen. För att analysen ska kunna benämnas som trovärdig ska flera olika insamlingstekniker ha använts. Likaså ska olika typer av data ha samlats in samt att det är tydligt att förhastade slutsatser inte har dragits. Förutom den interna validiteten går det även att undersöka graden av generalisering, vilket benämns extern validitet. I en kvalitativ analys, vilket denna uppsats är, fokuserar den externa validiteten på de bakomliggande faktorerna, strukturerna och processerna som leder fram till, påverkar eller styr ett fenomen. Resultatet i den kvalitativa analysen kan aldrig visa en helt sanningsenlig bild, utan en så bra helhetsbild som möjligt utav ett visst fenomen under en viss tidsperiod. Vid en statistisk dataanalys sker däremot en kvantitativ mätning av resultatet. (Christensen, *et. al.*, 2010)

Vi anser att validiteten för denna studie är hög. Motiveringen till detta påstående är att studien är gjord ur ett företagsperspektiv vilket resulterat i att intervjuerna har varit direkt riktade till personalen på företaget. För att få en så sanningsenlig bild som möjligt, och inte enbart förlita oss på en informationskälla, har vi valt att intervjua ett flertal personer ur personalstyrkan. Hade denna studie vart konsumentinriktad hade vi även valt att intervjua företagets kunder, men då uppsatsen är skriven ur ett företagsperspektiv anser vi inte att dessa åsikter är väsentliga för denna typ av studie.

## 2.7 KÄLLKRITIK

---

För att kunna bedöma om en källa är tillförlitlig eller ej bör den granskas kritiskt och för att få ett så tillförlitligt material som möjligt rekommenderas att alltid gå tillbaka till ursprungskällan. (Christensen *et. al.*, 2010) Det finns fler faktorer som kan göra en källa obrukbar, såsom att det ej går att fastställa vilken tidpunkt källan tillkom eller att det finns en problematik i att bedöma källans innehåll. Holme & Solvang (1997) tar upp fyra faser som är viktiga vid källgranskningen. Dessa är observation, ursprung, tolkning och användbarhet och i den konkreta granskningen kommer dessa faser att överlappa varandra. (Holme & Solvang, 1997)

Vid vår datainsamling har vi främst använt oss av litteratur och personliga kvalitativa intervjuer, men även artiklar och information från hemsidor, bland andra Nyby Torshälla Ridklubbs. Vi har noggrant granskat källorna innan vi har tagit beslutet att använda oss av dem och i de fallen där vi har varit kritiska till källor i litteraturen har vi istället sökt efter originalkällan. Vid en konsumentstudie hade vi ej valt att förlita oss enbart på kvalitativa intervjuer från personalen, utan även genomfört en studie bland kunderna. I denna uppsats är

syftet dock att granska hur ridklubben arbetar med sina kundrelationer, vilket innebär att studien är genomförd ur ett företagsperspektiv. Den information som har samlats in genom intervjuerna berör främst information om verksamheten samt hur personalen arbetar, vilket ansågs vara det mest lämpliga tillvägagångssättet för att få en djupare inblick i NTRK's verksamhet och hur de arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

*De teorier som behandlas i denna uppsats är kundrelationer, kundvård, kundlojalitet samt konkurrensstrategi. Detta kapitel kommer därför att beskriva dessa delar mer ingående och innefatta ett flertal områden som vi anser tillhör i dessa teorier.*

#### 3.1 KUNDRELATIONER

---

En viktig konkurrensfördel för företag idag är att förstå vikten av ett kundperspektiv. Företagen måste förstå att kunderna inte köper varor eller tjänster, utan att de betalar för de fördelar som en vara eller tjänst ger dem. Kunderna köper ett erbjudande som består av tjänster, information, personlig uppmärksamhet och andra faktorer. Det är dessa erbjudanden som i sin tur gör dem tjänster och den service som kunden uppfattar i erbjudandet är det som skapar ett värde för dem. (Grönroos, 2002)

Det värde som tjänster har för företagets kunder tillverkas inte i fabriker eller på företagets kontor, utan istället skapas detta värde i *kundens värdeskapande process*, där konsumenten i fråga drar nytta av den lösning eller tillfredsställelse som tjänsten har gett dem. Kunderna efterfrågar lösningar eller tillfredsställelser som de kan använda för att skapa ett personligt värde. Företagen bör med andra ord erbjuda tjänster som inrymmer alla de faktorer som behövs för att vara värdeskapande i kundernas processer. (Grönroos, 2002)

I praktiken utgörs ett företags verksamhet inte enbart av synliga och fakturerbara tjänster. Det finns även såkallade *osynliga tjänster* som innefattar fler komponenter. Vare sig det handlar om privatkunder eller organisationer så lägger dessa ofta märke till hur företaget exempelvis sköter sin fakturering, hanterar kvalitetsproblem, hanterar klagomål, hur de hanterar misstag och brister i servicen, utbudet av aktiviteter eller kommunikationen via mail. Företagets grad av kundinriktning i dessa tjänster är avgörande för huruvida kunder stannar kvar som kund eller börjar söka efter andra alternativ. Normalt sett bidrar vanligtvis hanteringen av dessa delar till skapandet av konkurrensfördelar. (Grönroos, 2008)

Relationen mellan den som säljer något och den som köper något kallas för *marknadsföringens klassiska dyad* och inom individuella marknadsrelationer integrerar dessa två individer med varandra. Denna interaktion är en förutsättning för att ett affärsutbyte ska

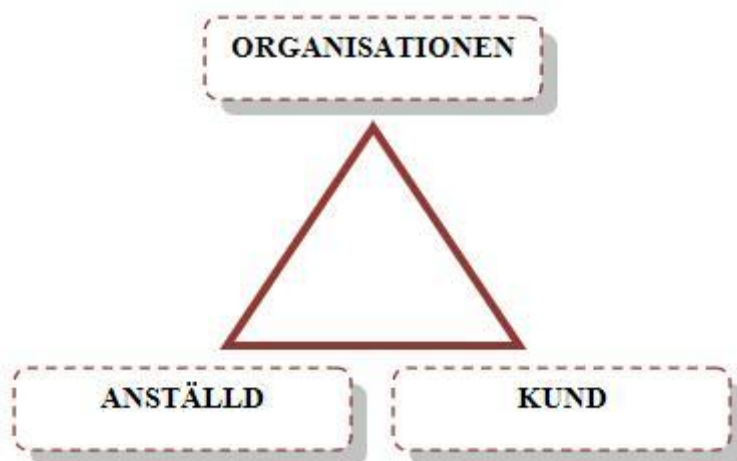


ske, vilket även ligger till grund för att ett långsiktigt samarbete ska vara möjligt. (Gummesson, 2006)

För företag inom servicebranschen är alla kundmöten som sker av stor relevans för hur företagets verksamhet fortlöper. Den integration som sker mellan företaget och kunden är uppdelad i två kategorier; möten och relationer. En relation kännetecknas utav att kontakten mellan företagets representant och kundens integration sker vid upprepade tillfällen, alltså upprepade möten. De relationer som sedan uppstår mellan en anställd och dess kund kan ses som en ”kommersiell vänskap”. Ju starkare en relation växer sig mellan kunden och företaget desto svårare är det för en part att dra sig ur relationen. (Åberg, 2007)

Att värna om ett företags befintliga kunder, så kallad *kundvård*, sågs under en lång tid som en underordnad önskan till att anskaffa nya kunder till företaget. Den anställda som lyckades inbringa nya kunder ansågs dynamisk, medan den som endast värnade om de befintliga kunderna ansågs förlegad. Genom tiden har däremot en omfattande förändring av detta synsätt skett. (Gummesson, 2006) Stabila och långsiktiga relationer ligger numera i fokus för många företag och uppbyggnaden av en stabil kundbas ses som en tillgång för företaget. Genom dessa relationer får företaget bland annat ökade chanser att påverka kunden till att konsumera deras tjänster. (Åberg, 2007)

I relationerna mellan företaget och kunderna finns tre delar att beakta, den anställda, kunden samt organisationen. Den direkta interaktionen sker mellan kunden och den anställda men båda dessa parter har på olika sätt en relation till organisationen som därför också alltid är en del av processen. (Åberg, 2007)



Figur 1. *Interaktionstriangeln i servicearbeten* (Åberg, 2007). Egen bearbetning.

Relationer till kunderna ger företaget ökad kunskap om sin kundbas likväl som varje individuell kund. Ju starkare relationerna är och ju längre de pågått ju mer kunskapsutbyte

mellan parterna har skett. Denna kunskap som företaget samlat om sina kunder ger företaget möjlighet att utveckla sin verksamhet på ett sätt som tillfredställer kundernas önskningar och behov. Kunskapen om varje individuell kund ger också möjlighet att på ett bättre sätt kunna hantera varje kundmöte från företagets sida samt leverera tjänsten på ett så tillfredställande sätt som möjligt vilket leder till nöjdare kunder. (Åberg, 2007)

Då konkurrenssituationen på marknaden hela tiden blir hårdare och kundens medvetenhet samt kunskap ökar, så blir även kundens inflytande större. Detta gör att företagets behov av att kunna möta kundens önskemål ökar, vilket gör att de kan hålla sig konkurrenskraftiga om detta uppfylls. (Åberg, 2007)

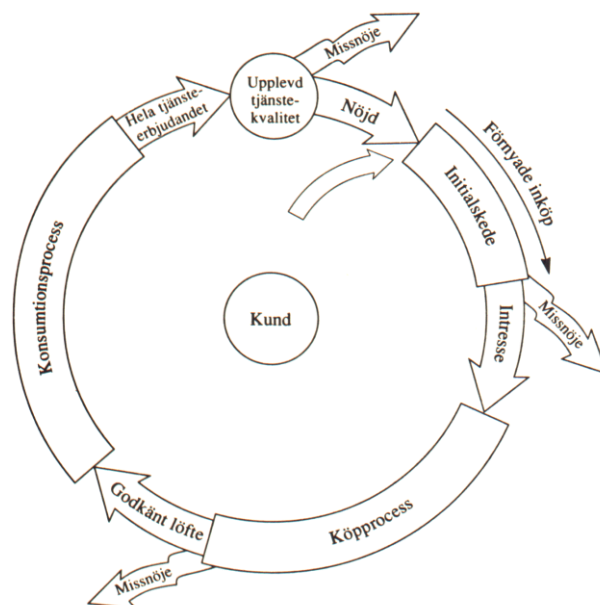
---

### 3.1.1 KUNDRELATIONENS LIVSCYKEL

---

*Produktens livscykel* är ett begrepp som är vedertaget och accepterat som underlag för marknadsplanering. En teori som är mindre bekant, men fortfarande viktig, är *kundrelationens livscykel* som innebär att ett företags relationer till sina kunder genomgår olika skeden, vilket även det bör ligga till grund för planeringen. Vid marknadsföringsåtgärder är det emellertid viktigt att skilja på två situationer beroende på om företaget vänder sig mot potentiella kunder eller om de riktar sig mot redan befintliga kunder där det strävar efter en ökad kundtillfredsställelse som i sin tur leder till en ökad försäljning. (Grönroos, 1998)

Grönroos (1998) menar att ett tjänsteföretag och en potentiell kund kan sägas gå igenom tre olika skeden, se figur 2. Dessa tre steg kallas *initialskede*, *köpprocess* och *konsumtionsprocess*.



Figur 2. *Kundrelationens livscykel.*

I det första skedet ligger företagets fokus på att väcka ett intresse på marknaden för företaget och dess utbud. I initialskedet är marknadsföringsinsatsernas framgång avgörande för om de potentiella kunderna utvecklar ett intresse för företagets tjänster. Får de potentiella kunderna en positiv upplevelse kan detta leda till en framtida köpprocess, medan en negativ upplevelse kan leda till en förlorad kund. (Grönroos, 1998)

I köpprocessen är sedan företagets uppgift att bygga upp ett positivt köpunderlag genom sina marknadsföringsinsatser och utlova löften som kunderna finner intressanta. Det viktiga i detta skede är dock att endast ge kunden sådana löften som är rimliga för företaget att uppfylla. Att locka kunden med förhoppningar som företaget inte kan införliva kan leda till omfattande negativa konsekvenser i det långa loppet, då en missnöjd kund sannolikt sprider detta vidare. Om företaget misslyckas med att ge rätt löften, inte lyckas ge dem på rätt sätt eller helt enkelt inte har underlag för att kunna ge acceptabla löften i form av verkligt utbud, bryts livscykeln, åtminstone för tillfället. (Grönroos, 1998)

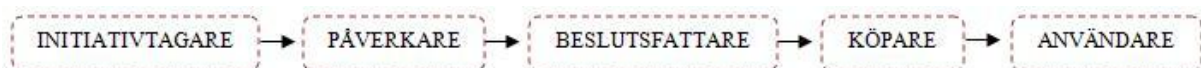
Det är först i det sista skedet som kunden konsumerar den tjänst som köpts och det är även där som företaget har möjligheten att erbjuda kunden upplevelser som motsvarar de givna löfterna. Företagets mål bör vara att få kunden så nöjd med den upplevda kvaliteten att kundrelationen stärks, vilket troligtvis leder till att återköps sannolikheten ökar och merförsäljningsmöjligheterna förbättras. Om företaget ej uppfyller kundens förväntningar under konsumtionsprocessen finns det en stor risk att livscykeln bryts. Detta leder i sin tur till en missnöjd kund och företaget riskerar att drabbas av negativ "word-of-mouth", vilket vanligtvis har köpmotstånd och profilmförsämring som följd. Företagets fokus behöver inte ligga vid att attrahera nya potentiella kunder utan kan likväl koncentrera sig på dess befintliga kunder och utnyttja merförsäljningstillfällen. (Grönroos, 1998)

---

### 3.1.2 KÖPBESLUT

---

De flesta köpbeslut, förutom vid dagliga återköp eller vaneköp, innefattar vanligtvis flera personer. Det kan vara familjen som är involverad men även utomstående personer. Detta brukar kallas *köpbeslutsgrupp* (Burde & Paulsson, 1994), se figur 3. Vid själva köpet uppstår då olika roller, dessa är; *initiativtagare*, *påverkare*, *beslutsfattare*, *köpare* och *användare*. (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005)



Figur 3. Roller i köpbeslutsprocessen (Kotler, et. al., 2005). Egen bearbetning.

Initiativtagaren är den eller de personer som först föreslår eller får idén att köpa en specifik produkt eller tjänst. Påverkare innefattar därefter alla de personer som kan påverka

köpbeslutet fram till att det är taget. Den personen som sedan fattar beslutet för om köpet skall genomföras eller inte, klassas som beslutsfattare medan den som genomför själva köpet benämns som köpare. Användaren är slutligen den person som konsumerar tjänsten. (Kotler, *et. al.*, 2005)

En och samma individ kan givetvis inneha två eller flera av rollerna ovan. Slut användaren har förmodligen åsikter om vilket företag tjänsten skall köpas från och likaså även köparen. (Kotler, *et. al.*, 2005) Modellen refererar alltså endast till rollerna i köpprocessen och inte individer.

---

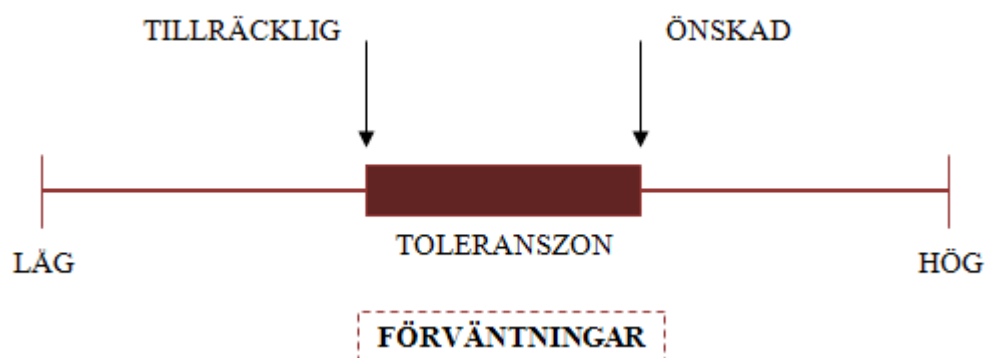
### 3.1.3 FÖRDELAKTIGA KUNDRELATIONER

---

Vissa företag besitter mer än endast konkurrensfördelar inom kundservice. Dessa har även en stabil kundlojalitet. Nyckeln till att uppnå en fördelaktig service för kunderna ligger i att förstå och möta kundens förväntningar. (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991).

Att utveckla kundrelationer leder huvudsakligen till en konkurrensfördel för tjänsteföretag, då kundens toleransnivå oftast stiger i takt med att relationen utvecklas. Dessa relationer förser företagen med ett ”goodwill” eller en trovärdighet som uppmuntrar kundens tolerans samt bidrar till en mer öppen kommunikationskanal för att lära sig hur de bör gå till väga med problemhanteringen. (Parasuraman, *et. al.*, 1991)

Genom åren har ett flertal olika modeller nyttjats och utvecklats för att kunna förklara kundtillfredsställelse och kvaliteten på ett företags service. (Johnston, 1994) Figur 4 illustrerar tjänsteföretags kvalitet på sin service och bygger på att resultatet från kundbetjäningen kan jämföras med kundens förväntningar. Om kundens upplevelser matchar dennes förväntningar så kommer även kunden att vara nöjd med tjänsten. Om upplevelsen är bättre än väntat så kommer kunden att vara mycket tillfredsställd medan en upplevelse som inte lever upp till förväntningar resulterar i ett dåligt serviceintryck och en missnöjd kund. (Johnston, 1994)



Figur 4. *Serviceförväntningar.* (Parasuraman, *et. al.*, 1991) Egen bearbetning.

Kundens förväntningar är dynamiska och har två typer av nivåer; *en önskad nivå* samt en *tillräcklig nivå*. Den önskade nivån är den service som kunden hoppas att uppnå, medan den tillräckliga nivån är det som kunden finner acceptabelt. Toleranszonen befinner sig sedan emellan dessa två nivåer och är flexibel genom att den både kan expandera och dra ihop sig. Detta kan variera från person till person och ibland även från en situation till en annan med en och samma kund. (Parasuraman, *et. al.*, 1991)

En väsentlig del som kan påverka den upplevda servicen är kundens tidigare erfarenheter. Ju mer erfaren kunden är inom området desto högre är förväntningarna. I detta fall blir även resultatet mer mätbart då kunden kan jämföra upplevelsen med tidigare erfarenheter. (Parasuraman, *et. al.*, 1991)

### 3.2 KUNDVÅRD

---

Inledningsvis nämndes utvecklingen av relationsmarknadsföringens historia. Relationer mellan kund och företag har historiskt sett varit essentiella ända fram till 1900-talets början, då massproduktion och masskonsumtion gjorde så att företagen inte längre behövde lägga resurser på relationerna med sina kunder. I dagens samhälle råder stor konkurrens mellan företag vilket har lett till att relationsmarknadsföring åter blivit viktigt. *Kundvård* har blivit ett allt vanligare begrepp inom relationsmarknadsföring, vilket behandlar kundengagemang och de aktiviteter som företaget implementerar efter ett köp för att utveckla och förbättra kundrelationerna. (Jakobsson, 1998)

Jakobsson (1998) definierar kundvård på följande sätt; "*Kundvård är en långsiktig strategi där företaget med engagemang genomför aktiviteter för att tillfredsställa kundernas behov och önskemål med syfte att förstärka relationen till kunden*". För att företaget ska kunna tillfredsställa behoven hos kunderna behöver först en behovsidentifiering ske. Här blir individuell kommunikation ett viktigt verktyg för att kunna skapa en bild av hur kundens behov ser ut. Individuell kommunikation innefattar att lyssna på kunden och agera därefter. En grundläggande faktor för att kunna bedriva framgångsrik kundvård är att de anställda inom företaget är marknadsorienterade och förstår sambandet mellan kundvård och lönsamhet. De företag som lägger resurser på kundvård ökar sina chanser att få nöjda kunder, då kundernas behov blir tillfredsställda av företaget. Chansen att en nöjd kund blir en lojal kund ökar då. Det har tidigare konstaterats att det finns ett samband mellan kundlojalitet och lönsamhet. Undersökningar som gjorts visar på att vinsten för ett företag kan öka med 25 till 85 procent om kundlojaliteten ökar med fem procent. Loyal kunder ökar ofta mängden inköp samtidigt som de blir mindre priskänsliga. (Jakobsson, 1998)

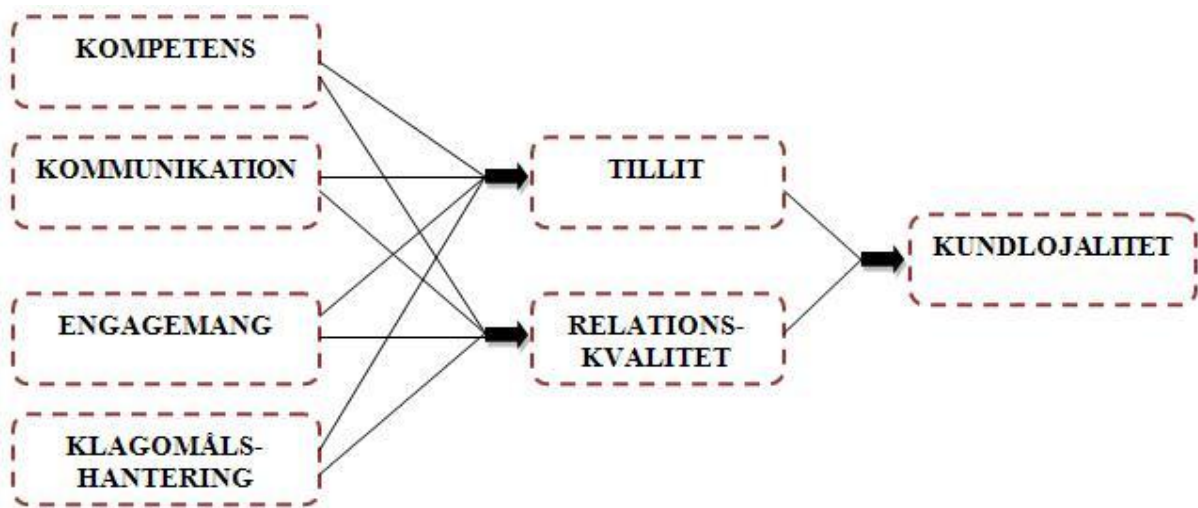
Kundvård handlar i grunden om vilket synsätt på kunder som genomsyrar företaget. Har företaget lyckats skapa en positiv attityd bland sina anställda gentemot kunderna, framkommer detta i det beteende som följer. Kunden kommer att uppfatta företaget som trovärdigt först om han eller hon känner kundengagemang hos varje anställd. För att

trovärdigheten ska behållas för företaget är det viktigt att kunden bemöts på liknande sätt varje gång. Det räcker inte att företaget behandlar en kund på ett bra sätt första gången. En lika viktig del som att ha rätt attityd är en tydlig samordning av åtgärder för kundvård. Exempel på åtgärder kan vara en kundklubb, hantering av missnöjda kunder och tävlingar. (Jakobsson, 1998)

### 3.3 KUNDVÅRDSSTRATEGI

---

För att kunna arbeta effektivt med kundvård behöver företag utforma en strategi. Varje företag utarbetar en egen, unik plan för att kunna tillfredsställa behoven hos sina kunder. Ndubisi, Wah & Ndubisi (2007) har arbetat fram en modell, vilken visas i figur 6, som omfattar sju nyckelfaktorer till en lyckad relationsmarknadsföring. Dessa nyckelfaktorer har identifierats med hjälp av ett antal marknadsundersökningar. De fyra faktorerna *kompetens*, *kommunikation*, *engagemang* och *konflikthantering* utgör basen. Dessa leder till de två faktorerna *tillit* och *relationskvalitet*, vilka i sin tur påverkar graden av *kundlojalitet*. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) I den modell som tillämpas till vår fallstudie ersätts konflikthantering av klagomålshantering, då det lämpar sig bättre. Den studie som Ndubisi, *et. al.*, (2007) genomförde gällde till viss del relationen mellan företaget och leverantören där konflikthantering handlade om den utarbetade planen som företaget hade för att hantera konflikter med sina leverantörer. Då vår studie behandlar relationen mellan företaget och kunden passar begreppet klagomålshantering bättre.



Figur 6. Nyckelfaktorer för framgångsrik kundvård (Ndubisi, Wah & Ndubisi, 2007). Egen bearbetning.

Kompetens står för kundens uppfattning av företagets och dess anställdas kunskaper. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) Prahalad & Hamel (1990) har tagit fram begreppet kärnkompetens, vilket de menar är den unika fördel som ett företag innehar som är omöjlig att kopiera. De

beskriver företagets kompetens som ett träd, där kärnkompetensen är stammen och grenarna är de olika delarna inom verksamheten. Löven eller bären kan anses vara slutprodukten. Kärnkompetensen ska genomsyra hela företaget. (Prahalad & Hamel, 1990)

Kommunikation mellan företaget och kunden kan dels gälla information om erbjudandet till nya kunder och dels information mellan företaget och dess befintliga kunder. I grunden handlar kommunikation om förmågan att kunna framföra korrekt och trovärdig information. Dagens kommunikation är mer interaktiv än tidigare, och innefattar dialogen som sker mellan företaget och kunden före köpet, under konsumtionen av produkten och efter konsumtionen. Det är via kommunikation som företaget förmedlar sin önskade uppfattning till kunden. (Ndubisi, *et. al.*, 2007)

Engagemang är en vanlig variabel inom marknadsföring, som ofta används för att göra en uppskattning av den framtida lojalitetsgraden hos kunderna. Begreppet kan förklaras som de beslut eller attityd som binder en individ till ett beteende som mynnar ut i köp. Engagemang kan även bestå av en varaktig önskan till en långsiktig och värdefull relation. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) Även Morgan & Hunt (1994) beskriver engagemang som en övertygelse att utbytet som relationen ger är så värdefull att båda parterna vill fortsätta. De förklarar sambandet mellan engagemang och lojalitet som att lojalitet är engagemang till ett visst varumärke. (Morgan & Hunt, 1994)

Klagomålshantering definieras som företagets förmåga att minimera de negativa konsekvenserna av klagomål eller konflikter. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) En tydlig handlingsplan kan göra det möjligt att undvika konflikter och lösa eventuella tvister innan de skapar stora problem. Bowen & Johnston (1998) har tagit fram fyra riktlinjer för hur företag kan arbeta för att minska de negativa följderna vid klagomål eller konflikter. Dessa är *respons*, *information*, *agerande* och *kompensation*. Respons innebär att erkänna att ett problem uppstått för att därefter be om ursäkt och visa empati. Det är av vikt att responsen sker så snart som möjligt efter klagomålet framförts. Sedan kommer nästa steg; information, då en förklaring till det inträffade lämpligtvis framförs. I samråd med kunden kommer företaget fram till en tillfredsställande lösning. I detta steg ska även kunden garanteras att samma problem inte ska uppstå igen. Vid nästkommande steg, agerande, sker rättningen av problemet. Om det behövs sker korrigerande av arbetssätt för att se till att samma problem inte ska uppstå igen. Uppföljning ska sedan ske för att se till att de nya arbetssätten fungerar. Den sista riktlinjen handlar om att kompensera kunden för problemet som skett, och de konsekvenser problemet gett kunden. (Bowen & Johnston, 1998)

Bowen & Johnston (1998) menar att tillit uppstår då ena parten är säker på den andra partens trovärdighet och integritet. Andra egenskaper som kännetecknar en tillitsfull partner är kompetent, konsistent, ärlig och ansvarsfull. (Bowen & Johnston, 1998) Ndubisi, *et. al.*, (2007) definierar tillit som en relation mellan två parter som delar samma värdegrund, arbetar mot ett ömsesidigt mål och utför vad de lovat.



Relationskvalitet kan preciseras som ett flertal abstrakta egenskaper som upplevs när en produkt eller tjänst konsumeras, som resulterar i att upplevelsen möter eller överträffar kundens förväntningar. Det är väsentligt för företaget att identifiera sina kunders förväntningar för att kunna utforma sin kundvård på tillfredsställande sätt för kunden. Relationen mellan företagets representanter och kunden är avgörande för en långsiktig relation. (Ndubisi, *et. al.*, 2007)

Dessa sex nyckelfaktorer är sammanlänkade med varandra och leder i slutänden till kundlojalitet, vilket som vi tidigare nämnt innebär att en kund handlar återkommande av företaget. Kunden anser att relationen med företaget är värdefull och gynnas av att fortsätta köpa produkter av företaget istället för att byta. (Ndubisi, *et. al.*, 2007)

### 3.4 KUNDLOJALITET

---

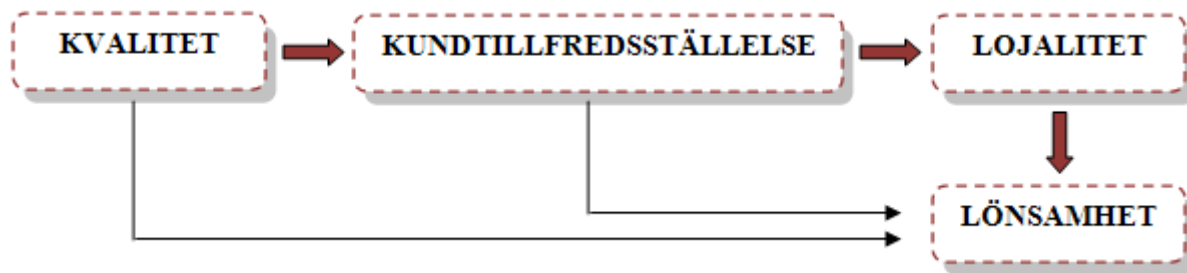
Kundlojalitet har funnits som begrepp i över 70 år, och innebär att kunder är lojala gentemot ett företag och återkommande köper företagets produkter. Begreppet kan delas upp i två olika synsätt baserat på kundens attityd eller beteende. Det som dock är gemensamt och som definierar kundlojalitet är att det är en förlängning av kundrelationer som blir bestående över tid. Företags fokus ligger ofta på beteendenaspekten då detta är den som är direktkopplad till köp. Dock är kundens attityd också viktig att beakta och en kombination av dessa två är det som blir mest gynnsamt för företaget. Det är mer fördelaktigt för företag att behålla sina befintliga kunder än att skaffa nya då det är mer kostsamt att marknadsföra produkter till nya kunder. Att underhålla relationen med de befintliga kunderna leder ofta till nöjda kunder som fortsätter att köpa företagets produkter. (Söderlund, 2001) Trots att kundtillfredsställelse och lojalitet är sammanlänkade är det värt att notera att denna relation inte är symmetrisk. Loyal kunder är vanligtvis även nöjda kunder, men en nöjd kund behöver inte nödvändigtvis vara lojal. (Oliver, 1999)

Företag har ofta en större chans till ökad vinst och ökade marknadsandelar om de fokuserar på de befintliga kunderna istället för att investera i att skaffa nya. (Kotler, *et. al.*, 2005) Behoven hos de befintliga kunderna har redan blivit identifierade och tillfredsställda av företaget, likaså har beteendet hos dessa kartlagts. Förstår företaget vikten av att utnyttja detta ökar dess konkurrenskraft. Om företaget dessutom lyckas få befintliga kunder att bli lojala kunder innebär det att kunderna köper mer utav företaget, att kunderna sprider positiv ”word-of-mouth” samt att de blir mindre intresserade av att köpa produkter från konkurrerande företag. För att kunna utforma en effektiv strategi för att skaffa lojala kunder krävs en förståelse och kartläggning av kundernas behov och beteende. Lojalitet kan beskrivas som ett emotionellt åtagande av kunden i utbyte mot att dennes behov blir tillfredsställda. Det är en kombination av kundens beteende och attityd. Åtagandet av kunden är kopplat till beteende, vilket är konsekvensen av vilken attityd kunden har gentemot företaget och dess produkt. Utbytet av information är en nyckelfaktor till att skaffa lojala kunder och för att få kunderna att känna sig privilegierade kan företaget se till att kommunikationen fungerar väl. Dels för att kunden ska



känna sig delaktig i företagets aktiviteter men även för att företaget ska få information om kunden. Kommunikationen mellan företaget och kunden kan ses som en viktig brygga för att minska avståndet mellan dessa två. (Stone & Woodcock, 1995)

Det finns ett antal faktorer som kan beaktas när det gäller lojala kunder, vilka illustreras i figur 5. En nöjd kund leder inte nödvändigtvis till en lönsam kund. För att kunden ska anses vara lönsam ska intäkterna för denne inte överstiga kostnaderna. Att kunden är tillfredsställd behöver heller inte innebära att kunden blir lönsam. Dock har undersökningar påvisat att det finns ett samband mellan kundtillfredsställelse och lönsamma företag. (Sörqvist, 2000)



Figur 5. Effekter på företaget av kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet (Sörqvist, 2000). Egen bearbetning.

När kunden betalar ett högre pris förväntar sig han eller hon att en hög kvalitet erhålls. Det höga priset måste motsvara förväntningarna på produkten. Hög kvalitet kan säkerställas på en mängd olika alternativ beroende på vilken slags produkt det gäller. Tidigare studier visar att en hög kvalitetsnivå leder till god lönsamhet. Höjer företaget sin kvalitetsnivå från hög till mycket hög ökar lönsamheten betydligt. En hög kvalitet leder till ett bättre rykte då nöjda kunder ofta sprider positiv information. Ofta påverkas konsumenter mer av positiv information från vänner och familj än av reklam. Av den anledningen blir det ofta mer gynnsamt för företaget att hålla hög kvalitet än att satsa på dyr marknadsföring. Mindre kontroll krävs dessutom av företagsledningen då färre fel och justeringar görs. (Sörqvist, 2000)

Som tidigare nämnt är nöjda kunder ingen garanti för lojalitet, men chansen ökar markant. Detta innebär att kunden köper produkten oftare, vilket resulterar i ökade inköp. Kunder som är nöjda med produkten de köpt är mindre benägna att göra reklamationer och klagomål. När kunderna är nöjda ökar benägenheten att skapa relation mellan parterna, vilket ofta gynnar båda. Genom relationen kan företaget samla in information om kunden mot att kunden ofta främjas genom rabatter och dylikt. Rekommendationsviljan ökar hos nöjda kunder, som gärna berättar om sina goda erfarenheter med företaget till vänner och familj. (Sörqvist, 2000)

Det finns flera olika sätt som företag kan arbeta på för att öka kundernas lojalitet. De flesta köp är kopplade till någon sorts upplevd risk för kunden. För att vinna en kunds lojalitet är det därför viktigt att förmedla en trygghetskänsla och inge företroende. Ibland kan framtida

lojalitet vara helt beroende av kundens spontana känsla av företaget. Det är därför viktigt att tänka på det första och sista intryck av företaget kunden ges. Detta måste vara enhetligt med vad företaget kan representera och ge kunden en positiv upplevelse. Vad som kommuniceras till kunden har också fler funktioner. Välinformerade kunder har större tendens att komma tillbaka. Att upplysa kunden om företaget och vad som kan erbjudas är därför viktigt. Kommunikationen mellan parterna styr också kundens förväntningar. Företaget får information om vad kunden förväntar sig och kan påverka dessa förväntningar genom korrekt utformad kommunikation och budskap. En nyckel till tillfredsställda kunder och kundlojalitet är att förväntningarna bli uppfyllda. Ett annat taktiskt drag för att behålla en kund är att skapa byteskostnader, alltså att göra det ofördelaktigt för kunden att byta företag. Dessa kostnader kan vara av ekonomiskt eller socialt slag. Att göra kunden på något sätt involverad i verksamheten, genom till exempel medproducentskap eller belöningssystem kan också påverka kunden och uppmuntra till lojalitet. (Oliver, 1999)

När kunderna räknas som lojala och återkommande köper produkter från företaget kan företaget räkna med säkra intäkter. Mindre resurser kan läggas på marknadsföring mot potentiella kunder. De befintliga kunderna är mindre priskänsliga vilket innebär att kunderna troligtvis fortsätter att handla av företaget även om priserna ökar. (Sörqvist, 2000)

Samtliga av de tre stegen kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet leder till lönsamhet, vilket alla företag strävar efter. (Sörqvist, 2000)

### 3.5 KONKURRENSSTRATEGI

---

Inom marknadsföring används ofta Porters generiska strategier för att identifiera företags konkurrensfördelar. Enligt Porter finns det tre generella konkurrensstrategier som företag kan använda för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Dessa är *kostnadsledarskap*, *differentiering* och *fokusering*. De första två strategierna används då företag vänder sig till ett brett segment, medan fokusering syftar till att skapa konkurrensfördelar i ett smalt segment. Nedan följer en introduktion till de generiska strategierna. (Porter, 1989)

#### 3.5.1 KOSTNADSFÖRDELAR

---

Den tydligaste av de tre strategierna är kostnadsfördelar, vilket innebär att målgruppen består av ett brett sortiment och att lägre priser kan hållas på produkterna som säljs då företaget kan hålla nere sina kostnader. Produkterna som säljs måste vara prisvärda och jämförbara med konkurrenters, annars finns risken att företaget förlorar kunder. Det är fördelaktigt för företag att använda denna strategi då den kan generera en god lönsamhet och ökade marknadsandelar. (Porter, 1989) Vidare påpekar Porter att en alltför stor fokusering på att hålla lågt pris kan leda till att företaget missar viktiga marknadsförings- eller produktförändringar.

---

### 3.5.2. DIFFERENTIERING

---

Vid differentiering erbjuder företaget en unik produkt till en bred målgrupp. Genom att produkten är unik kan ett högre pris hållas, även då produkten är relativt enkel. För att särskilja sina produkter mot andras kan företaget använda noga utvalda och värdefulla attribut till produkterna. Detta görs även för att tillgodose kundernas behov. Differentiering kan även ske på andra sätt än att sälja unika produkter, exempelvis genom annorlunda marknadsföring, service, förpackning, teknologi och design. Värt att notera är att det kan finnas flera olika differentieringar inom en bransch, och en mängd attribut som kunderna värderar högt. Chansen att kunna dra nytta av kostnadsfördelar minskar om företaget satsar på differentiering då det är resurskrävande att skapa och upprätthålla ett differentierat varumärke. (Porter, 1989)

---

### 3.5.3 FOKUSERING

---

Den främsta skillnaden mellan de första två strategierna och denna är att fokuseringsstrategin används mot ett smalare segment. Det kan innebära att målgruppen består av en viss åldersgrupp eller en viss geografisk marknad. Genom att erbjuda nischade produkter till ett smalt segment strävar företaget efter att tillgodose behoven till denna kundgrupp. (Porter, 1989)

En väsentlig källa till konkurrensfördel är att företagsledningen har ett *tjänsteperspektiv* på affärsverksamheten. Det är viktigt att ha klart för sig att konkurrenter som har samma pris och kvalitet på sina kärnprodukter kan överträffas, genom att förse kunderna med en mängd olika tjänster förutom själv kärnprodukten. Att skapa en konkurrensfördel enbart med företagets kärnprodukt är svårt såvida den inte har en bestående teknologisk fördel eller konsekvent lägre priser. Det är vanligt att företag går in i en fälla som innebär att de försöker konkurrera med låga priser, men som många gånger endast innebär att de ger bort de vinster som är nödvändiga för att skapa och bibehålla bestående fördelar gentemot konkurrenterna. Pris är aldrig en bestående fördel, utan i samma stund som en konkurrent kan erbjuda ett lägre pris riskerar företaget att förlora kunden. (Grönroos, 2002)

Tjänsteperspektivet innebär att tjänsteinnehållet i kundrelationen har en strategisk betydelse. Tjänsten som företaget erbjuder måste vara tillräckligt bra för att ge konkurrensfördelar, men detta är många gånger inte tillräckligt för att lyckas på marknaden. Ett företag kan erhålla bestående konkurrensfördelar genom att utveckla kundrelationens samtliga delar till ett totalerbjudande som skapar ett värde för kunden. Detta är en konkurrenssituation där kärnerbjudandet utgör förutsättningarna för framgång, men där hanteringen av ytterligare tjänster tillsammans med kärnprodukten skapar ett totalerbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt och konkurrenskraftigt eller inte. (Grönroos, 2002)

## 4. EMPIRI

---

*I detta kapitel kommer vi att kort introducera ridsporten i Sverige för att sedan behandla bakgrundsinformation om NTRK, dess värdegrund och kunder samt hur föreningens ekonomi ser ut i dagsläget.*

### 4.1 RIDSPORTEN I SVERIGE

---

Ridsporten, som från början var en militärgren, växer sig hela tiden större och är idag en av de sporter som har flest utövare i Sverige. Det blir allt vanligare att föräldrar låter sina barn rida på ridskola även om föräldrarna inte själva har hästbakgrund. Uppskattningsvis är omkring 175 000 barn och ungdomar aktiva inom ridsport. Antalet aktiva ridande svenskar är 500 000. (hasthalland.se) Ridsporten är den näst största ungdomsidrotten i Sverige och en så stor del som en tredjedel av den svenska befolkningen kommer i kontakt med hästar. Som handikappsport är ridsporten den största i Sverige. (ridsport.se) Dessa fakta talar positivt för ridskolors utvecklingsmöjligheter i framtiden.

### 4.2 NYBY TORSHÄLLA RIDKLUBB

---

NTRK startade år 1976 och tio år senare startades ridskolan. Verksamheten har sedan dess sakta vuxit sig större och idag bedrivs ridskoleverksamhet med inriktning på ponny. (idrottonline.se/Nyby-TorshällaRK) De erbjuder även vuxenridning men i mindre utsträckning. NTRK målgrupp är huvudsakligen barn och ungdomar som bor i, eller i närheten av, Eskilstuna eller Torshälla. Verksamheten är indelad i olika delar, vilka illustreras i Figur 6. Det är dels ridskolan, som bedriver all verksamhet som är direkt kopplad till hästarna. Ridskolan har i nuläget tio anställda som arbetar som bland annat ridlärare, stallskötare, vaktmästare och kontorister. Den andra stora delen av NTRK är den ideella verksamheten. Till denna del hör ridklubben med styrelse, ungdomssektion och frivilliga ungdomar och föräldrar som hjälper till för att bedriva diverse aktiviteter. Ridklubben står bland annat som arrangörer för de tävlingar som anordnas samt driver den kafeteria som finns på anläggningen. Dessa två delar utgör grundstommen för NTRK's verksamhet. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)



Figur 7. Organisationsschema. ([idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK](http://idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK))

NTRK's ambition är att ge talangfulla ungdomar som inte har möjligheten att ha egen häst chansen att få komma ut och tävla. ([idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK](http://idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK)) Detta är ett koncept som endast erbjuds av ett fåtal organisationer i landet och därmed är det även en av de största konkurrensfördelar NTRK har gentemot sina konkurrenter. Utöver detta vill de även erbjuda unga en chans att utvecklas inom sin idrott och uppmana till gemenskap och lärande inom ledarskap. De har därför inlett ett arbete med elevcoachning som de är först med i landet. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

NTRK har en välutvecklad mål- och arbetsplanering för sin verksamhet. Det som ridskolechefen anser är det mest väsentliga under denna process är att dessa måldokument framställs tillsammans med personalen samt styrelsen. På så vis får alla chansen att framföra sina åsikter och känna sig delaktiga i processen, vilket leder till en välstrukturerad organisation som arbetar gemensamt mot tydliga målsättningar. Denna samordning gör det även lättare för ridskolan att uppnå de framtagna målen, vilket är en förutsättning för att NTRK ska uppfylla deras riktlinjer. Den främsta målsättningen som NTRK arbetar efter är att föreningen ska vara en förebild, dels för eleverna men även för andra ridskolor och för att detta ska uppnås krävs en samhörighet inom organisationen samt en hög standard genom verksamhetens alla delar. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

NTRK bedriver ett flertal olika regelbundna aktiviteter och evenemang. Dessa är utvecklade för och anpassade efter olika delar av kundkretsen för att kunna erbjuda samtliga elever ett brett utbud. Ridskolan lägger relativt stort fokus på dessa extra aktiviteter som erbjuds utöver

de ordinarie ridlektionerna, då aktiviteterna erbjuder ett mervärde som är viktigt för kundens totala upplevelse och därmed bidrar till bättre kundrelationer. De ger även kunderna en möjlighet att utveckla sin ridning och skapa en gemenskap med andra medlemmar vilket även detta är en viktig faktor för den totala upplevelsen. Den ordinarie undervisningen är dock också utformad för att hålla hög standard i förhållande till konkurrenterna. För att hålla denna kvalitet på undervisningen anställs endast utbildade ridlärare och ridskolan ser till att, för verksamheten, lämpliga och välutbildade hästar finns i stallet samt att dessa tränas regelbundet utav mer erfarna ryttare. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

NTRK har till skillnad mot många andra ridklubbar en god ekonomi. Detta är en fördel för ridklubben i sin strävan att upprätthålla hög kvalitet i ridskolans samtliga delar av verksamheten. Exempelvis leder den goda ekonomiska situationen till att NTRK kan köpa in välutbildade och, för verksamheten, lämpliga hästar. Det finns även utrymme för oväntade kostnader, exempelvis veterinärkostnader eller ökade foderpriser. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

Några av de tjänster som ridklubben erbjuder är kostnadsfria att delta i, men ridskolans lektionsverksamhet är dock kostnadsbelagd. I jämförelse med de främsta konkurrenterna i området ligger NTRK's tjänster inom ett lite högre prissegment. Därför är ett mervärde och den höga kvaliteten de försöker erbjuda av stor vikt för att attrahera nya kunder samt bygga upp relationer med befintliga. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

Ridskolans fokus inom kundområdet ligger i dagsläget på att bibehålla och öka lojaliteten till sina befintliga kunder och inte på att attrahera nya kunder i större utsträckning. Den huvudsakliga anledningen till detta är att ridskolans anläggning inte är tillräckligt stor för en omfattande utökning av kundbasen. Möjligheten för att NTRK skulle kunna utöka sin verksamhet med ett större antal nya kunder kräver både fler lektionshästar samt ytterligare ett ridhus, vilket det inte finns några planer på i dagsläget. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

### 4.3 VÄRDEGRUND

---

NTRK's värdegrund utgår från Svenska Ridsportförbundets värdegrund och idéprogram, vilket ridklubben känner är en trygg grund för föreningen att vila på.

Nyby Torshälla Ridklubb är en ideell förening som sätter medlemmen och hästen i centrum samt erbjuder medlemmar utbildning i hästhållning och ridning byggd på en klassisk grund med inriktning mot ridsportens tävlingsdiscipliner med möjlighet att utöva dessa på ridskolans hästar. ([idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK](http://idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK))

De stimulerar barns och ungdomars sociala utveckling genom att följa Svenska Ridsportförbundets idéprogram "Ridsporten vill" med värderingar och riktlinjer beträffande barn – och ungdomsverksamhet. Det strävar efter att vara ett föredöme i hästhållning och följer förbundets hästhållningspolicy. Avslutningsvis så väljer ridklubben att ta avstånd från doping och droger. ([idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK](http://idrottonline.se/Nyby-TorshallaRK))



## 4.4 KUNDER

---

Då NTRK's verksamhet består utav flera olika delar och kundtyper kan kunderna delas upp i olika segment. Totalt sker 325 uppsittningar på hästarna per vecka, vilket bland annat innefattar privatelever, gymnasieelever och handikappridning. Vi har valt att dela upp kunderna i olika segment utifrån vilken sorts verksamhet de deltar i och hur deras deltagande är finansierat. I den följande texten benämns konsumenten av ridlektionstjänsten som elev och inte kund. En mer ingående förklaring av detta tas upp i delen om NTRK's inställning till sina privatkunder. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

De privatpersoner som rider och inom hushållet bekostar alla de tjänster som de nyttjar, klassas som ett segment. Inom detta segment ryms samtliga personer som deltar i den veckovisa ridlektionsverksamheten, vilka är 196 elever per vecka. Till denna kundgrupp tillhör även "prova på"-ridningen, helg- och lovaktiviteter samt privatlektioner. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

Varje vecka kommer 20 gymnasieelever från Realgymnasiet och har praktisk lektionsundervisning i form av ridning. Dessa delas in i ett separat segment då deras undervisning bekostas av gymnasieskolan. Faktura skickas månadsvis från NTRK direkt till skolan.

NTRK samarbetar med skolor och kommunen, vilket gör det möjligt för 37 elever från två olika skolor att komma till ridskolan varje vecka för att rida på elevens val, som ingår i skolornas schemalagda undervisning. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

Ett ytterligare segment är fritidsverksamheten. Barnen inom denna kundgrupp rider inte, vilket den största delen av eleverna annars gör, utan innefattar endast barntillsyn i ridskolemiljö. Denna verksamhet är kostnadsfri för deltagarna men fritidsledarens lön finansieras utav Eskilstuna kommun. Varje vecka är det cirka 45 barn som deltar i fritidsverksamheten. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

Handikappverksamheten bedrivs på olika sätt. Varje vecka rider 15 elever inom denna verksamhet. Dessa rider antingen tillsammans i grupp eller på privatlektion. Några av handikappryttarna bekostar sina lektioner själva medan några får bidrag från projektet Idrottslyftets skolsamverkan. Ridskolan får också bidrag för handikappverksamheten genom Viktoriafonden. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

Förutom privatpersonerna som konsumerar tjänsterna på NTRK så har de även företagskunder i mindre utsträckning. Personal från NTRK besöker andra ridanläggningar och håller föreläsningar, exempelvis Ridskolan Strömsholm, vilka också klassas som kunder till företaget. En ytterligare kund är Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) som betalar NTRK för att årligen ta emot cirka fyra elever som genomför sin verksamhetsförlagda utbildning (VSU) på ridskolan. (<sup>3</sup>Löfstrand, 2011)

## 4.5 EKONOMI

---

NTRK anser själv att deras ekonomiska situation i dagsläget är god. År 1999 när den nuvarande ridskolechefen Lotta Löfstrand tog över verksamheten var ridskolan i en mycket kritisk ekonomisk situation. Det nya affärstänkandet kring verksamheten som Lotta Löfstrand införde har dock gett resultat och organisationen har vuxit sig starkare. Många ridskolor i Sverige har problem med just ekonomin på grund av dyra omkostnader kring verksamheten samt bristande kunnande och intresse, men detta är alltså inte fallet med NTRK. Bokslutet för år 2010 visade att ridskolans tillgångar är värderade till 2 819 000 kr och soliditeten, vilket är ett nyckeltal för hur stor del av tillgångarna som är finansierade av eget kapital, är 48 %. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

Den ordinarie verksamheten som utgörs av ridlektionerna är den största inkomstkällan för NTRK. Samtliga ridlektioner är kostnadsbelagda. Prissättningen varierar dock beroende på typ av lektion, exempelvis beroende på antal elever i gruppen, hur lång lektionen är och om lektionen sker på ridskolehäst eller privathäst. Betalningen sker månadsvis eller per termin och alla kunder kan själva välja betalningssätt. Betalning sker dock alltid i förväg och kostnaden per lektion är högre om kunden väljer att betala för en månad i taget. Få ridskolor erbjuder möjligheten att betala månadsvis och ridskolechefen Lotta Löfstrand anser att detta erbjudande är en konkurrensfördel då det ger kunder en chans att prova på deras tjänster utan längre förbindelse. En annan inkomstkälla är stallhyran för de privathästar som uppställas på anläggningen, dessa är dock en betydligt mindre post bland inkomsterna i jämförelse med ridlektionsinkomsterna. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011) Extraaktiviteterna som främst sker under skolloven ger stora extra inkomster för företaget. Dessa involverar cirka 70 elever per vecka och bekostas av eleverna själva. Företagskunderna som köper tjänster, främst i form av föreläsningar, ger också vissa inkomster för NTRK men i mindre omfattning. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

Delar av verksamheten finansieras också genom diverse bidrag och sponsring. NTRK har hittills inte satsat på att försöka hitta sponsorer i någon större utsträckning dock har de varit framgångsrika i sitt bidragssökande. För handikappridningen får de projektmedel ifrån Viktoriafonden. Eskilstuna kommun ger också bidrag till flera verksamhetsområden. Dels får NTRK ett bidrag för införskaffande av hö till hästarna och dels ett aktivitetsmedlemsbidrag för varje aktiv medlem mellan sju och tjugo år. De får också statligt lokalt aktivitetsstöd (LOK-stöd) av Riksidrottsförbundet för alla medlemmar mellan sju och tjugo år som ges ut för att uppmuntra ungdomsverksamhet. En ytterligare inkomstkälla för NTRK är bidrag från Idrottslyftet till vissa av sina projekt. Dessa pengar syftar till att öka merköp inom verksamheten genom att erbjuda olika möjligheter för nya potentiella kunder att prova på tjänsterna kostnadsfritt. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

Omkostnaderna för att driva en ridskola är mycket höga. Förutom de vanliga kostnaderna för att driva ett företag så som skatter och personalens löner, är kostnaderna för



anläggningsunderhåll och hästarnas omkostnader och inköpskostnader stora poster. Anläggningen ägs inte utav NTRK utan av Eskilstuna kommun, men underhållskostnader bekostas av föreningen. NTRK har valt att profilera sig som en högkvalitetsridskola vilket innebär krav på att hästmateriel, utrustning och anläggningen ska hålla en hög standard. Detta innebär därför högre omkostnader på dessa poster. Detta är dock ett medvetet val som ridskolan har gjort och gör också att de kan ligga inom ett högre prissegment än konkurrenterna för deras tjänster, vilket hittills har verkat som framgångskoncept. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel kommer vi att applicera de teorier vi har valt att använda oss av på NTRK's organisation. Avslutningsvis presenteras även en modell för att knyta samman uppsatsens valda teorier med varandra.*

### 5.1 NTRK'S KUNDRELATIONER

---

För ett tjänsteföretag är dess kundmöten viktiga för kundens upplevelse. (Åberg, 2007) Det är viktigt för företaget att förstå och lyckas möta kundens förväntningar för att han eller hon ska få en positiv upplevelse och vilja fortsätta bruka företagets tjänster. (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991). För en verksamhet som NTRK är det viktigt att ständigt ha detta i åtanke, då företagets elever ofta vistas på anläggningen även om de inte har lektioner. Inom ridsporten hör stallmiljön, gemenskapen och hästskötseln ofta till intresset och många barn och ungdomar spenderar en stor del av sin fritid i stallet för att ta del av dessa faktorer.

Då slutkonsumenterna av den tjänst som NTRK erbjuder till störst del utgörs av barn så är det även av stor vikt för ridskolans personal att ägna tid åt eleverna utanför den ordinarie lektionstiden. Att bygga upp långsiktiga relationer är resurskrävande, men detta lönar sig oftast med tiden då relationen blir mer självgående (Åberg, 2007). För att lyckas med detta har NTRK stallvärdar som befinner sig i stallarna och finns till hjälp för eleverna. Värnar företaget om eleverna när de är nybörjare är chansen stor att dessa blir lojala till ridklubben i framtiden och stannar kvar även när de blir mer kunniga inom sporten. Lojala ridskolelever är vanligen en stor resurs för ridskolorna då dessa brukar utgöra grunden för den ideella verksamheten genom att exempelvis ställa upp som funktionärer vid de olika aktiviteter som klubben arrangerar.

Väl etablerade kundrelationer gynnar NTRK dels genom att de får hjälp vid exempelvis ideellt arbete, men genom dessa relationer ökar även möjligheten för att föreningen ska få feedback på sin verksamhet från eleverna. Det behöver inte enbart röra sig om positiv kontra negativ information om lektionernas utförande, utan kan även beröra ämnen som slitage på material eller hästar som inte känns friska, vilket är mycket värdefullt för ridklubben.

---

### 5.1.1 NTRK'S KONSUMTIONSPROCESS

---

Då NTRK's huvudsakliga kundfokus ligger på att bibehålla och förstärka relationen till sina nuvarande kunder har vi valt att endast analysera konsumtionsprocessen mer ingående. Under denna process handlar det om att lyckas tillfredsställa kundernas önskemål så att kundrelationen förstärks, vilket troligtvis leder till att merförsäljningen ökar (Grönroos, 1998). En förutsättning för att NTRK ska kunna öka försäljningen är att erbjuda ett brett utbud av aktiviteter utöver den ordinarie verksamheten. Vanligtvis rider eleverna inte mer än en lektion per vecka och att rida ytterligare en lektion blir en relativt omfattande kostnad för hushållet. Att då istället erbjuda aktiviteter utöver detta leder till att eleverna kan delta i alternativ som är mindre kostsamma, men fortfarande inkomstbringande för verksamheten. (Löfstrand, 2011) Dessa aktiviteter som sker utöver den ordinarie lektionsverksamheten är både lönsamt för företaget samtidigt som dessa skapar ett mervärde för eleverna.

I många tjänsteföretag är det viktigt att kunden får en positiv upplevelse av tjänsten direkt, då de oftast endast har en chans på sig att uppfylla kundens önskemål. Gör det inte detta löper företaget en stor risk för att livscykeln ska brytas och kunden ska gå förlorad (Grönroos, 1998). Majoriteten av NTRK's elever väljer att betala terminsvis då detta är det mest kostnadseffektiva alternativet. Genom att terminerna sträcker sig över ett halvårsbasis har ridskolan ett flertal chanser på sig att kompensera en mindre positiv kundupplevelse. Detta är speciellt viktigt för den verksamheten som NTRK bedriver då konsumtionen av tjänsten innefattar levande ting i form av både barn och hästar, vilket gör det omöjligt att exakt styra hur resultatet av upplevelsen kommer att bli.

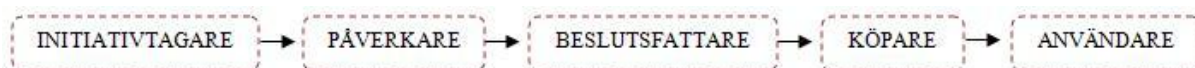
För de elever som betalar månadsvis eller endast deltar vid ridtillfällen där man kan betala per gång är det däremot av större vikt att upplevelsen uppfattas som positiv direkt. Lyckas NTRK att ge dessa en positiv kundupplevelse är chansen stor att de återkommer och senare övergår till segmentet med lojala kunder. Är kundens upplevelse däremot av en negativ karaktär minskar chansen för återköp och risken är stor för att kundrelationens livscykel bryts (Grönroos, 1998). Som vi nämnde ovan är det en omöjlighet att för NTRK's personal att exakt kunna styra resultatet av kundens upplevelse då den innefattar levande ting och elevens uppfattning av ridlektionen påverkas till stor del av både elevens och hästens sinnestillstånd.

---

## 5.1.2 NTRK'S INSTÄLLNING TILL SINA PRIVATKUNDER

---

Då köpbeslutet är en process kan det vara svårt för tjänsteföretag att avgöra vem som är den faktiska kunden. (Peter & Olson, 2005) Nedan kommer vi att koppla rollerna i köpbeslutsprocessen, som visas i figur 7, till NTRK's synsätt på sina kunder.



Figur 8. Roller i köpbeslutsprocessen (Kotler, et. al., 2005). Egen bearbetning.

Det som skiljer ett tjänsteföretag ifrån produktsäljande företag är att en tjänst produceras och förbrukas samtidigt. (Peter & Olson, 2005) Det karakteristiska för NTRK, men även andra ridklubbar, är att köpare och användare ofta är olika personer. Det finns givetvis vuxna elever som ensamt innehar samtliga roller i köpbeslutsprocessen, men då NTRK är nischad som en ponnyridskola är majoriteten av eleverna barn. Den inställningen som personalen på NTRK har stämmer väl överens med vår åsikt om att barnet endast klassas som användare, medan det är föräldrarna som anses vara kunden. Detta då det är föräldrarna som står för kostnaden och därmed även är den som styr över beslutsfattandet, även om barnet har en stor påverkan på beslutet.

Föreningen fokuserar i dagsläget främst på att stärka sina befintliga kundrelationer men när det handlar om att attrahera nya kunder använder sig NTRK vanligtvis av två olika strategier. Delvis brukar föreningen emellanåt annonsera ut gratis prova på talonger i tidningarna för att föräldrarna ska uppmärksamma händelsen och vilja åka dit med sitt barn. Det andra tillvägagångssättet är en återkommande aktivitet där NTRK istället vänder sig direkt till barnet. Vid ett antal tillfällen om året bjuder de in förskolor från Torshällas närområde som får spendera en dag i stallet och även prova på att rida. Att vända sig till barnet ser NTRK's ledning som ett smart alternativ då många barn sedan på eget initiativ kommer vilja övertala föräldrarna till att få återkomma till ridskolan fler gånger. (Löfstrand, 2011) Dessa två strategier vänder sig till två olika typer av initiativtagare då både barnet och föräldern kan inneha den rollen.

När det kommer till rollen som påverkare så innefattar detta samtliga personer som kan påverka köpbeslutet från att intresset uppstår fram tills beslutet är fattat (Kotler, et. al., 2005). Här är det svårt att fastslå någon specifik person då det kan innefatta både barn och förälder, men även personer i dess närhet såsom övriga familjemedlemmar, släkt eller vänner.

Då rollerna i köpbeslutsprocessen ofta innehas av olika personer är det viktigt för organisationen att tänka på vilken roll i köpbeslutsprocessen målgruppen för olika ärenden har. Beroende på om NTRK vill marknadsföra nya händelser eller aktiviteter, attrahera nya

kunder eller värva ideella funktionärer, så kan det i vissa fall vara barnet som är målgruppen, i vissa fall föräldern och emellanåt även båda målgrupperna.

## 5.2 NTRK'S KUNDEVÅRD OCH KUNDLOJALITET

---

Det blir allt vanligare att ridskolor börjar ägna mer och mer resurser åt kundvård. Genom intervjuerna med de anställda på NTRK fick vi ta del av personalens syn på kundvård samt deras åsikter om hur verksamheten bör arbeta med detta. Ett tydligt synsätt som genomsyrar organisationen är att den ska verka mer ur ett företagsperspektiv än som en förening, vilket även leder till att medlemmarna i klubben ses som kunder. Detta är dock det interna synsättet och förmedlas inte alltid ut till kunderna, då NTRK vill att dessa ska känna en personlig samhörighet till verksamheten. Allt större fokus har under de senaste åren lagts på att försäkra sig om att ridskolans kunder är nöjda. Tanken som genomsyrar klubben är att kunderna ska uppleva hela sin vistelse på ridskolan som värdefull. Kunderna ska mötas av trevlig, engagerad och kunnig personal oavsett vilken del av verksamheten de besöker. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011) Ridskolans chans till högre lönsamhet ökas genom dess arbete med kundvård. Enligt Jakobsson (1998) finns det ett tydligt samband mellan nöjda kunder och kundlojalitet, och undersökningar som gjorts påvisar att företag kan öka sin vinst med upp till 85 procent om kundlojaliteten ökar med fem procent.

En satsning på kundvård som ridskolan nyligen börjat med är elevcoach. Inspirationen till elevcoachen kom från ett gym som använder konceptet med coach till sina medlemmar, för att skapa en kommunikationsbrygga mellan företaget och kunden. (Larsson, 2011) Individuell kommunikation är som tidigare nämnt ett värdefullt verktyg för att kunna ta reda på kundens behov. (Jakobsson, 1998) Elevcoachens uppgift är att kontakta eleverna för att ta reda på målet med ridningen hos varje individ, och sedan sker en kontinuerlig uppföljning för att se att eleverna är nöjda. Jakobssons (1998) definiering av kundvård innefattar vikten av att tillfredsställa kundens behov och önskemål. Vi anser att användandet av NTRK's elevcoach är en utmärkt metod för att dels ta reda på kundernas behov och önskemål och dels se till att dessa blir tillfredsställda. Likaså blir kommunikationen mellan den egentliga kunden, i detta fall oftast föräldern till barnet som rider, och ridskolan bättre. Ett stort antal föräldrar är ovana vid hästhantering och genom samtalen med elevcoachen kan en känsla av trygghet skapas. Många elever är barn som kan ha svårt att uttrycka vad de tycker och tänker till sin ridlärare men genom elevcoachen får ridskolan en bättre översikt över sina elevers attityd till ridskolan, samtidigt som de snabbt kan göra ändringar för att göra eleverna nöjda. Framkommer det exempelvis att en elev anser att han eller hon är på en högre nivå än resten av sin ridgrupp kan eleven flyttas till en grupp som passar bättre. (Larsson, 2011) Elevcoachen kan ur ett affärsmässigt perspektiv även ses som ett verktyg för att uppmuntra till merköp. Ridskolan erbjuder en mängd aktiviteter utöver de ordinarie ridlektionerna. Dessa extra aktiviteter innebär extra intäkter för ridskolan om eleverna deltar. Aktiviteterna kan vara exempelvis tävlingar, luciauppvisningar eller privatlektioner. Det är olika svårighetsgrad på aktiviteterna

så tidigare har många elever valt att inte delta då de inte vetat vilka aktiviteter som passat dem. Nu när NTRK har elevcoachen ökar chansen att fler elever deltar i aktiviteterna, då coachen kan berätta för varje enskild elev vilken aktivitet som passar. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

Under tiden på dygnet som ridskoleverksamheten är igång finns stallvärdar tillgängliga i stallet för att hjälpa elever och föräldrar och för att skapa en trygghetskänsla. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011) Syftet med att erbjuda stallvärdar är att kunderna ska känna sig väl omhändertagna och detta anser vi vara en del av NTRK's arbete inom kundvård. Jakobsson (1998) påpekar att trovärdighet är en egenskap som leder till kundlojalitet. Trygghetskänslan och trovärdighetskänslan menar vi går hand i hand.

Flera av de anställda har påpekat att det finns vissa brister i kommunikationen mellan ridskolan och kunderna. Anledningen till detta verkar bero på kommunikationsmissar där informationen inte förs vidare eller kommer fram till den person som ärendet gäller. Här saknas tydliga riktlinjer gällande vilka anställda som kan svara på olika sorters frågor, samtidigt som stress hos de anställda också kan leda till att frågor från kunder via mail eller telefon glöms bort. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011) Ridskolan riskerar att förlora potentiella kunder och kunder om de inte återkommer till dem med svar på deras frågor, då detta innebär att kommunikationen fungerar bristfälligt. Som nämnt tidigare är kommunikation mellan företaget och kunden enligt Jakobsson (1998) vitalt för att kunden ska vara nöjd. Eventuella brister i denna kommunikation kan leda till missnöjda kunder.

NTRK har förstått vikten av att arbeta för att tillfredsställa sina kunder. Då nöjda kunder, tillfredsställda kunder och ökad lönsamhet går hand i hand är det viktigt för företag att förstå helhetsbilden. (Sörqvist, 2000) Det är kostsamt att lägga resurser på kundvård, såsom elevcoachen, men lyckas företaget med sin kundvård ökar chansen till lönsamhet. Då ridskolan håller en högre prisnivå än flera av sina konkurrenter är det väsentligt att kunderna upplever att kvaliteten på tjänsterna som erbjuds är hög. Sörqvist (2000) menar att hög upplevd kvalitet leder till tillfredsställda kunder, som i sin tur ökar chansen till lojala kunder. De lojala kunderna handlar ofta mer, vilket i ridskolans fall betyder att eleverna köper ytterligare tjänster förutom sina ordinarie ridtimmar, såsom privatlektioner och tävlingar. När kunderna köper fler tjänster ökar även lönsamheten.

### 5.3 NTRK'S KUNDEVÅRDSSTRATEGI

---

För att ett företag ska kunna arbeta med ett effektivt kundvårdsarbete krävs en utformad strategi. Nedan kommer nyckelfaktorerna för framgångsrik kundvård att tillämpas i analysen av NTRK's kundvårdsstrategi.

#### 5.3.1 KOMPETENS

---

I ridskoleverksamhet är kompetens viktigt. En stor del av arbetet inom ridskoleverksamheten rör säkerhetsfrågor då hästar är stora och starka djur och den dagliga hanteringen av hästar kräver en relativt omfattande kunskap inom hästhantering. Kompetens inom säkerhetsområdet

kan gälla hästvård och kunskap om anläggningen. Säkerhetsarbetet anser de anställda på ridskolan vara självklart, men det ska ske på ett sådant sätt att kunderna inte reagerar negativt på det. Hästhantering kan bli farligt om det inte utförs på rätt sätt men ridskolan vill inte att kunderna ska känna att det är farligt. Säkerhetsarbetet sker hela tiden och rutinerna utförs av personalen såväl som kunderna. Kompetens inom hästhantering är därför viktigt. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011)

Kärnkompetensen på NTRK anser vi vara ridskolans företagsanda, som genomsyrar hela organisationen. Detta framgick tydligt vid intervjuerna som hölls med de anställda. Historiskt sett har ridskolor ansetts vara ideella föreningar och NTRK är en av få ridskolor som har förstått vikten av att se sin verksamhet som ett vinstdrivande företag och se sina elever som kunder. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011) Prahalad & Hamel (1990) menar att kärnkompetens är unika fördelar som inte går att kopiera. Givetvis finns stor kunskap inom hästvård- och hästhanteringsområdet såväl som ridkunskap, men den kunskapen finns även på de flesta andra ridskolor, och blir därmed inte unikt för NTRK. NTRK tar årligen fram nya riktlinjer att arbeta efter, i form av ett måldokument, och ett flertal ridskolechefer från andra ridskolor har kontaktat ridskolan för att ta del av dessa riktlinjer. Löfstrand<sup>2</sup> (2011) menar dock att dokumentet med riktlinjer inte är det unika som leder ridskolan till framgång, utan metoden de använder för att gemensamt arbeta fram måldokumentet. Då de anställda tillsammans med styrelsen och ridskolechefen gemensamt arbetar fram ridskolans mål ökar chansen att de riktlinjer som tagits fram kommer att genomsyra hela verksamheten, och att alla anställda kommer arbeta mot ett gemensamt mål. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

Givetvis är kompetens inom ridkunskap viktigt för ridskolor. NTRK är kvalitetssäkrad av Svenska Ridsportförbundet vilket innebär att samtliga ridlärare är utbildade och diplomerade. Även NTRK's anläggning och ridskolehästar uppfyller även kraven för kvalitetsmärkningen. (idrottonline.se) Förutom den grundutbildning ridlärarna genomgått för att bli diplomerade blir ridlärarna även utbildade regelbundet via ridskolan. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011)

---

### 5.3.2 KOMMUNIKATION

---

Kommunikation på företag syftar oftast till den information som utbyts med företagets kunder. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) Kommunikationen på NTRK innefattar både intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen innefattar informationen som utbyts mellan de anställda inom organisationen, medan den externa kommunikationen utgörs av informationen mellan ridskolan och dess kunder. NTRK har de senaste åren lagt allt större fokus på kommunikation. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011) De inser vikten av att föra en interaktiv kommunikation med sina kunder och genom att införa elevcoachen ökar ridskolans chanser att både föra fram aktuell och gällande information, och att på ett enkelt sätt få feedback om det är något kunden är missnöjd med.

Ndubisi, *et. al.*, (2007) menar att en utveckling skett i hur företag kommunicerar med sina kunder, från att vara enkelriktad till att nu vara mer interaktiv. Kommunikationen mellan



NTRK och deras kunder sker, förutom genom användandet av elevcoachen, via ett flertal kanaler. Mer traditionella kanaler, såsom anslagstavla och nyhetsbrev används, såväl som nyare sätt som e-mail och ridskolans hemsida. (<sup>1</sup>Löfstrand, 2011) Genom att använda flera olika kanaler ökar chansen att fler kunder uppmärksammar aktuell information.

Genom intervjuerna som hölls med NTRK's anställda fick vi intrycket av att det finns brister inom den interna kommunikationen. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011) Det finns riktlinjer för hur kommunikationen ska ske och mestadels fungerar detta bra. Den största kommunikationsmissen sker när de anställda inte använder sin företagsmail. En stor del av den interna kommunikationen sker via ridskolans mail och om de anställda väljer att inte kontrollera sin mail regelbundet är sannolikheten stor att viktig information missas. (<sup>2</sup>Löfstrand, 2011)

---

### 5.3.3 ENGAGEMANG

---

Engagemanget från kundens sida resulterar i hur lojal denne är mot företaget. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) Ett högt engagemang gör att kunden föredrar detta företag framför konkurrenter. NTRK arbetar aktivt med att öka kundernas engagemang genom sitt arbete med att bygga upp kundrelationer. Fokuseringen på helhetsupplevelsen och mervärdet i kringtjänster är viktiga delar i detta arbete. Morgan & Hunt (1994) menar att engagemang från kundens sida bildas då kunden anser att det utbyte relationen ger är värdefullt. Om NTRK får fler av sina elever att medverka i fler extraaktiviteter, exempelvis klubbträningar och uppvisningar, menar vi att elevernas engagemang kommer att öka. Eleverna känner att de utvecklas och kommer känna större gemenskap med ridskolan samtidigt som intäkterna ökar.

---

### 5.3.4 KLAGOMÅLSHANTERING

---

Klagomålshantering och kommunikation är två faktorer som har stor inflytande på varandra. Uppstår klagomål från kunderna är det viktigt att företaget har en utarbetad plan för hur de ska gå till väga, men vi anser dock att ett tjänsteföretags huvudsakliga fokus bör ligga på att arbeta aktivt för att undvika klagomål.

Genom att hålla en hög kvalitet på samtliga delar av organisationen ökar chanserna för att kunderna ska förbli nöjda. NTRK arbetar ständigt för att hålla en hög kvalitet på utrustningen och hästarna ska uppfylla vissa krav. När personalen ser att hästarna börjar utveckla beteenden som inte är önskade inom en ridskoleverksamhet väljer de att sälja av hästen istället för att riskera elevernas säkerhet.

För att återkoppla till kommunikationen är det av stor vikt att all information kommer fram till rätt person för att klagomål ska undvikas. Enligt Bowen & Johnston (1998) är respons en av fyra riktlinjer för lyckas klagomålshantering. Om kunderna inte får svar på sina ärenden via mail eller telefon inom en rimlig tid, riskerar företaget att kunder blir missnöjda eller till och med att förlora potentiella kunder. Dessa ärenden från kunderna behöver inte heller alltid

vara av positiv karaktär. Om ridskolan får klagomål från en kund är det av stor vikt att personalen tar sig tid att besvara detta oavsett om det är via mail, telefon eller personlig kontakt. Får kunden tydlig information om vad som skett och en ändring sker i hur ridskolan agerar i framtiden, är chansen stor att kunden återigen blir nöjd. En missnöjd kund behöver inte innebära en förlorad kund om företaget kompenserar denne på ett bra sätt. Bowen & Johnston (1998) menar att genom att följa dessa riktlinjer; respons, information, agerande och kompensation, kan företag upprätthålla sina kundrelationer på ett framgångsrikt sätt. Misslyckas de däremot med kompensationen riskerar de att kunden i fråga sprider negativ "word-of-mouth" om NTRK, vilket kan leda till ett flertal förlorade kunder.

---

### 5.3.5 TILLIT, RELATIONSKVALITET OCH KUNDLOJALITET

---

De fyra ovannämnda delarna leder tillsammans till att kunderna får ökad tillit och att kvaliteten i relationerna mellan företaget och kunderna förbättras. Starka relationer med hög tillit mellan parterna är grunden för att bygga upp kundlojalitet. (Ndubisi, *et. al.*, 2007) Samtliga delar är viktiga för NTRK att ta i beaktning och arbeta med för att ytterligare utveckla verksamhetens kvalitet. Denna indelning av faktorer som alla bidrar till kundlojalitet ger en bra överblick över verksamhetens olika delar. Denna överblick gör det lättare att se var eventuella brister finns och då kunna arbeta med att förbättra dessa områden.

---

### 5.4 NTRK'S KONKURRENSSTRATEGI

---

Analysen av NTRK's konkurrenssituation grundar sig på Porters generiska strategier. Genom att hålla intervjuer med de anställda har vi fått en djupare förståelse för hur ridskolans konkurrensstrategi ser ut, med syftet att kunna identifiera vilken av de tre generiska strategierna som tillämpas av ridskolan. NTRK räknar de ridskolor som finns i närområdet som sina största konkurrenter. Den främsta skillnaden mellan NTRK och dessa konkurrenter är att NTRK differentierat sig som ponnyridskola. De andra ridskolorna har både ponnys och storhästar vilket innebär att både barn, ungdomar och vuxna kan rida där. Genom att nischa sig som ponnyridskola vill NTRK kunna marknadsföra sig som det bästa alternativet för barn och ungdomar är intresserade av att rida. Hela ridskolan och dess verksamhet kan därmed anpassas till att arbeta med barn och ungdomar. Det specifika för NTRK's verksamhet är att barnen i fråga är elever och nyttjar ridskoleverksamheten medan det föräldrarna som betalar, och därmed är de egentliga kunderna. Detta gör att servicen, i detta fall besöket på ridskolan och den aktivitet barnet deltar i, måste införliva både barnets och förälderns förväntningar för att uppnå kundtillfredsställelse. Då ridskolan är specialiserad som en ponnyridskola, med främst barn och ungdomar som elever, blir de bra på att kunna hantera denna speciella kundsituation. Detta tankesätt kring kundperspektivet är något som genomsyrar hela verksamheten, vilket är viktigt för att bli framgångsrika och kunna utnyttja detta som en konkurrensfördel. (Ekman, Söderros & Öhman, 2011)



De flesta som rider på NTRK bor i närheten av Eskilstuna och Torshälla vilket innebär att deras målgrupp även segmenteras geografiskt. Deras differentiering i konkurrenssammanhang är således deras koncept som ponnyridskola. De riktar sig mot ett smalare kundsegment då deras främsta målgrupp är barn och ungdomar som bor i eller i närheten av Eskilstuna och Torshälla. Baserat på detta menar vi att NTRK tillämpar den generiska strategin fokusering. De riktar sig in te mot en större målgrupp utan strävar efter att tillfredsställa behoven hos ett visst kundsegment. De kan hålla en högre prisnivå genom att se till att en hög nivå hålls på produkten de erbjuder.

I och med att NTRK använder fokusering som främsta konkurrensstrategi så försöker de ej konkurrera genom prissättningen. Att tjänsten håller en hög kvalitet blir därmed en väsentlig del för ridskolan då detta väger in tyngre för kunden än priset. Detta val av konkurrensstrategi lämpar sig väl för NTRK's tjänster då dessa är av ett sådant slag som är svåra att pressa priserna på samt att riktar sig emot ett kundsegment som är mindre priskänsligt. Anledningen till att kunderna kan anses vara icke priskänsliga är att tjänsterna är av högengagemangs karaktär. Dessa köp är kopplade till ett psykosocialt eller ekonomiskt risktagande för kunden, vilket innebär att köpen inte sker utav vana eller spontanitet utan noga betänks och jämförs med andra alternativ innan köp. (Axelsson & Agndahl, 2005)

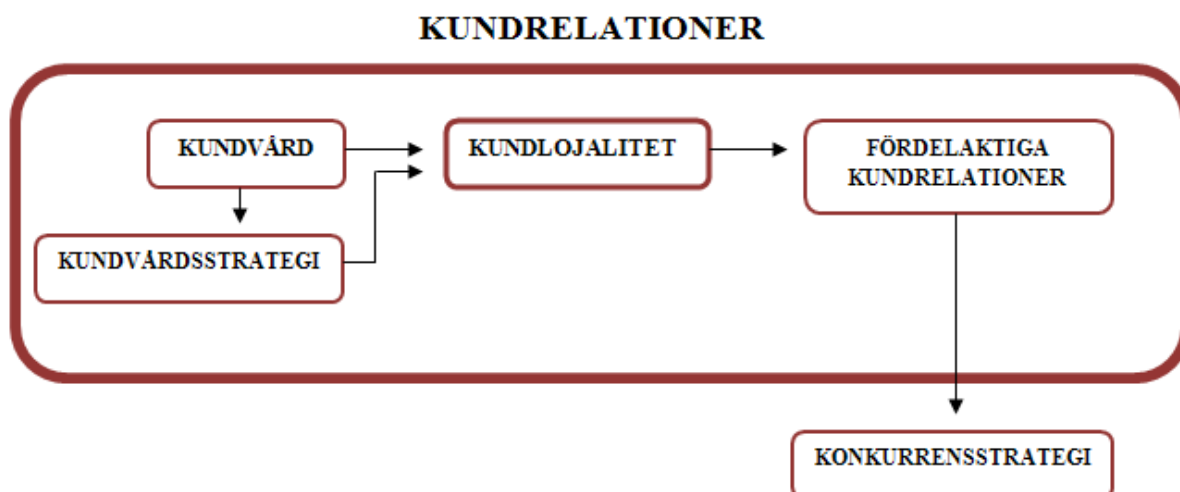
Att välja det smala segment som NTRK har gjort i och med sin inriktning på ponny anser ridskolechefen Lotta Löfstrand<sup>2</sup> (2011) vara ett framgångskoncept. Tidigare saknade ridskolan denna inriktning men hade då svårt att hålla den kvalitet som de strävar efter. Inriktningen gör att inte alla potentiella kunder kan tillvaratas och innebär alltså vissa begränsningar. Dessa begränsningar ser personalen dock inte som nackdelar utan som möjligheter att optimera den verksamhet som de bedriver och hålla hela verksamheten på en hög kvalitetsnivå. NTRK strävar inte efter att locka så många kunder som möjligt utan att istället erbjuda sina kunder det bästa på marknaden och uppmana dessa till merkonsumtion och bygga upp långvariga relationer. Denna fokusering har gjort dem mycket konkurrenskraftiga inom sitt segment. (Löfstrand<sup>2</sup>, 2011)

Konkurrenskraftighet är direkt kopplat till hur framgångsrikt ett företag kommer att bli. De nämnda olika delarna i vad NTRK gör för att hålla sig konkurrenskraftiga är därför viktiga faktorer till deras framgång. Deras fokusering på att skapa och vårda kundrelationer har stor del i deras konkurrenskraft.

## 5.5 KOPPLINGEN MELLAN UPPSATSENS VALDA TEORIER

---

I denna studie har ett antal teorier presenteras och sedan applicerats på NTRK's verksamhet för att påvisa vikten av kundrelationer inom tjänsteföretag. Figur 9 illustrerar vårt synsätt på sambandet mellan dessa olika teorier.



Figur 9. Kopplingen mellan uppsatsens valda teorier. Egen bearbetning.

Målet med kundrelationer och ett kontinuerligt kundvårdsarbete är att företaget ska skapa en lojal kundbas, vilket i sin tur kommer att leda till en ökad vinst. Detta är vad alla företag eftersträvar då det gynnar dem på flera plan.

Genom en välutvecklad och genomarbetad *kundvårdsstrategi* har tjänsteföretag goda möjligheter att uppnå *kundlojalitet*, som resulterar i *fördelaktiga kundrelationer*. Att besitta dessa fördelaktiga kundrelationer är ser vi som en stark konkurrensfördel för företaget som i detta skede löper liten risk för att förlora sina kunder till en konkurrent.

## 6. DISKUSSION

---

*Nedan följer en diskussion baserad på våra tankar kring studien och de resultat vi kommit fram till. Vi reflekterar över ridbranschens synsätt på kundrelationer i allmänhet för att sedan föra diskussion kring NTRK's arbete inom detta område.*

Under framställningen utav denna uppsats och i vårt studerande av NTRK's verksamhet har vi fått en djupare insyn i fenomenet kundrelationer, och framför allt betydelsen av dessa. NTRK är idag en framgångsrik ridskola inom sitt område och därför tyckte vi att det var intressant att studera vad anledningarna till detta är.

Ridsporten är en gammal, anrik sport med sina grunder i militären. Även om utvecklingen går framåt är det fortfarande många områden inom ridsporten som har stor utvecklingspotential. Det som vi valt att fokusera på och som vi anser vara ett stort outnyttjat område med utrymme för förbättring är tänkandet kring verksamheten. För att bli ekonomiskt framgångsrika måste ett större affärstänkande implementeras i verksamheten. Detta saknas idag hos ett stort antal ridskolor och anledningen till att många ridskolor inte har ett utvecklat affärstänkande tror vi dels beror på traditioner inom sporten, och dels beroende på bristande kunskap och intresse inom området hos företagsledarna. De som driver ridskolor har istället ofta ett brinnande intresse för idrotten, hästarna och barnen. Detta är givetvis också en förutsättning för att leverera kvalitetsservice, men bristerna i affärstänkandet leder till att många ridskolor hamnar i ekonomiska problem. En dålig ekonomisk situation leder också till problem med att driva de övriga områdena och hämmar hela verksamheten och dess utveckling.

Hur detta affärstänkande bör se ut är givetvis olika från fall till fall beroende på en rad olika faktorer rörande verksamheten och dess uppbyggnad. Något som dock är gemensamt för företag inom servicebranschen är vikten av kundrelationer. I våra studier har vi därför valt att gå in djupare på just detta område.

NTRK har, i förhållande till branschsnittet, ett välutvecklat affärstänkande. Detta beror till stor del på att ridskolechefen Lotta Löfstrand sedan 12 år tillbaka arbetat aktivt med just dessa frågor och för att bygga upp en god ekonomi. Hennes tankar genomsyrar hela verksamheten vilket gör att arbetet sker på ett enhetligt sätt. NTRK låter sig också inspireras utav andra liknande branscher inom tjänstesektorn för att komma på nya idéer och utveckla sin verksamhet. Dessa jämförelser ger möjligheter att se vad företaget kan göra för sin kund utöver den ordinarie verksamheten och är en nyckel till konkurrensförmåga.

Vikten av att kunderna blir tillfredsställda vid varje besök på ridskolan anser vi vara mycket stor, då de som konsumerar tjänsterna och är initiativtagare till köpen i de flesta fall är barn. Barn är ofta mer ombytliga än vuxna och upplevelsen de får vid varje besök på ridskolan kan vara helt avgörande för barnets framtida intresse för tjänsterna. Det som också framkommit under studien är att denna kundnöjdhet ofta baseras på många kringliggande faktorer och inte, som i de flesta andra fall, på den köpta tjänsten i sig. Psykologiska faktorer som gemenskap, personligutveckling och samhörighet med djur och människor spelar ofta en större roll än ridundervisningen som är den faktiska tjänsten som kunden betalar för.

Konkurrenssituationen inom branschen anser vi vara relativt hård. Det finns ett flertal ridskolor inom det geografiska område som NTRK's kunder finns inom som kan erbjuda liknande tjänster. Indirekt råder även en konkurrenssituation gentemot andra fritidsaktiviteter som riktar sig mot barn, då dessa ofta deltar i flera olika sorters fritidsaktiviteter. Är barnet aktivt inom ett flertal andra fritidsaktiviteter kan detta påverka i hur stor omfattning barnet utnyttjar NTRK's tjänster. I alla konkurrenssituationer gäller det för företaget att erbjuda någonting utöver vad konkurrenterna kan erbjuda, vilket vi anser är ytterligare en faktor som har gjort NTRK framgångsrika. De har ett mycket välutvecklat utbud i de extraaktiviteter som

anordnas och tävlingsmöjligheterna på ridskolehästarna som ej erbjuds av konkurrerande företag. Deras förståelse för- och fokus på helhetsupplevelsen för kunden ger dem också bra förutsättningar för att skapa en tillfredsställelse hos kunderna som i sin tur leder till de viktiga långsiktiga kundrelationerna.

## 7. SLUTSATS

---

*I detta avslutande kapitel presenteras slutsatserna av den genomförda studien och en återkoppling av dessa sker till uppsatsens syfte.*

NTRK är i dagsläget en framgångsrik ridskola som befinner sig i en god ekonomisk situation. En av de grundläggande anledningarna till denna framgång anser vi vara dess kontinuerliga arbete för att bibehålla och förbättra deras relationer till kunder och elever. För tjänsteföretag är kundmötet av stor betydelse och vanligtvis direkt avgörande för om kunden väljer att återkomma till företaget eller söka efter bättre service hos konkurrenterna. Då ridsporten är en väldigt specifik bransch med många faktorer som spelar in för en positiv helhetsupplevelse, gäller det att kontinuerligt arbeta för att kunderna ska vara nöjda.

Syftet för denna studie var att;

- *Undersöka hur Nyby Torshälla Ridklubb arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer. Detta för att få en djupare inblick i hur mindre tjänsteföretag, som driver en verksamhet riktad mot privatkunder på en lokal marknad, strategiskt kan arbeta med sin kundvård.*

Nyckeln till NTRK's framgång ligger till stor del i deras koncept att erbjuda kunden ett mervärde. Förutom grundprodukten, som vi anser är den ordinarie ridskoleverksamheten, kan NTRK erbjuda sina elever en möjlighet till utveckling som är svår att hitta på andra ridskolor. Att ge elever som inte kan eller vill köpa egen häst en chans att tävla är mycket värdefullt för många hushåll. En annan faktor som främjar NTRK's arbete för att erbjuda kunderna ett mervärde är det stora utbud av aktiviteter som erbjuds utöver den ordinarie lektionsverksamheten. Detta är dels värdefullt för eleverna, men även ett strategiskt drag av företaget som drar en ekonomisk fördel utav dessa aktiviteter.

NTRK's personal försöker även att uppmärksamma varje elev och skapa en personlig relation till samtliga barn och ungdomar. Denna uppmuntran och elevkommunikation är något som samtliga i personalen dagligen förväntas ha i åtanke, men NTRK har även en elevcoach vars uppgift är att följa upp samtliga elever för att öka kundtillfredsställelsen. Genom att eleverna känner en samhörighet med NTRK skapas en god stämning och chansen till att kunderna ska förbli lojala ökar, då Jakobsson (1998) menar att det finns ett tydligt samband mellan nöjda kunder och kundlojalitet. Detta arbetssätt tror vi är mer vanligt inom just

föreningsverksamheter, men vi ser en stor potential för andra företag att applicera detta i deras kundvårdsarbete. Att uppmärksamma varje kund och sträva efter att skapa gemytliga relationer tror vi höjer tjänstens värde för kunden. Förutom aspekten att det skapar en ömsesidig relation mellan företaget och kund ser vi detta som en relevant faktor för att förebygga klagomålshantering. Om kunden uppmuntras till att dela sina åsikter om företagets verksamhet kan denna information gynna företaget som då får en möjlighet att förbättra dessa brister. Ur detta perspektiv kan företaget vända klagomålshanteringen till något positivt genom att bemöta kundens synpunkter innan något faktiskt klagomål uppstår, vilket även innebär att företaget kan undvika att en negativt associerad situation skapas.

En väl fungerande kundvård och goda kundrelationer är en förutsättning för att de flesta tjänsteföretag ska existera och så är även fallet för NTRK. Då en ridskoleverksamhet till stor del innefattar ideellt arbete är det viktigt för företaget att ha lojala kunder som är villiga att hjälpa till. Dessa kundrelationer är av en speciell karaktär eftersom att det krävs mer engagemang från personen i fråga än endast ett återköp. Ett sådant engagemang innefattar mer än ett enkelt transaktionsutbyte, vilket även ställer större krav på företaget. Ridskoleverksamheter skiljer sig vanligtvis från många andra tjänsteföretag då de både driver ett företag samt en ideell förening. Vi anser att gemenskapen inom en förening vanligtvis är den faktor som håller verksamheten levande. Utan personer som engagerar sig skulle få föreningar existera då dessa mestadels är baserade på ideellt arbete från användarna eller dess föräldrar. Det är däremot inte någon enkel uppgift att få personer att arbeta ideellt är och därför är kundvården och kundrelationerna av stor vikt. Att använda sig av detta gemenskap- och samhörighets tänkande tror vi kan vara till en fördel även för renodlade tjänsteföretag och inte enbart föreningar. Att få kunderna att känna en samhörighet till företaget skapar vanligtvis konkurrensfördelar och chansen för att kunderna ska förbli lojala ökar.

Den mest väsentliga slutsatsen som vi har kommit fram till efter den utförda studien och som vi anser ligger till grund för NTRK's framgång är den företagsanda och det affärstänk som genomsyrar verksamheten. Att se ridklubben som en vinstdrivande verksamhet samtidigt som personalen förstår vikten av ett kundperspektiv, resulterar i att deras handlingar leder till ekonomiska fördelar för företaget samtidigt som detta syfte endast framgår internt. Av kunderna uppfattas istället dessa olika handlingar som ett mervärde, vilket ökar möjligheten för att kunderna blir nöjda. Inom den bransch som NTRK befinner sig i saknar verksamheterna vanligtvis detta affärstänk, medan vi tror att det är mer förekommande att företag inom andra branscher har en stark företagsanda men saknar ett välutvecklat kundvårdsperspektiv. Med detta resonemang vill vi poängtera vikten av att både ha ett starkt affärstänk som genomsyrar verksamheten samtidigt som företaget bör ha en utvecklad strategi för framgångsrik kundvård.

En annan viktig aspekt som har framkommit under denna studie är att grundprodukten i sig inte utgör den mest väsentliga faktorn för kundtillfredsställelse. Den ordinarie lektionsverksamheten är fortfarande företagets grundprodukt och det är även den som i största mån attraherar eleverna till ridskolan. Vi anser däremot att det är alla de omkringliggande

aktiviteterna och engagemanget från personalen som bidrar till NTRK's goda kundrelationer och även det som gör dem konkurrenskraftiga. Denna aspekt ser vi som en essentiell del även för andra mindre tjänsteföretag. När det råder en hård konkurrens på den aktuella marknaden så gäller det för företagen att kunna differentiera sig gentemot konkurrenterna. Att då erbjuda ett mervärde utöver själva grundprodukten ökar möjligheterna för att kunden ska stanna kvar hos företaget.

Vi anser att NTRK är ett gott föredöme för andra ridskolor och besitter en stor konkurrensfördel genom att de har en så pass enig personalstyrka som arbetar mot samma mål. Denna enhetlighet genomsyrar hela verksamheten och resulterar i en organisation som speglas positivt ut mot kunderna.

Denna studie har till störst del kartlagt hur NTRK arbetar för att upprätthålla sina kundrelationer genom att koppla deras arbetssätt till teoretiska begrepp som vi finner relevanta inom ämnet. NTRK's kundrelationsarbete är ett bra exempel för andra företag att studera, då de i dagsläget är en framgångsrik ridskola med en lojal kundbas.

I processen för att optimera ett företags kundrelationsarbete måste det först och främst skapas en medvetenhet hos företagsledningen där de förstår vikten av att upprätthålla goda kundrelationer. Inom marknadsföring är ett vedertaget synsätt att det är mindre kostsamt för företag att behålla sina befintliga kunder och uppmana till merköp, än att skaffa nya kunder. Enligt Jakobsson (1998) har undersökningar genomförts som påvisar att en ökning av ett företags kundlojalitet med fem procent kan leda till en ökning av vinsten upp till 85 procent. Detta ser vi som en väsentlig anledning till att företag ska sträva efter att skapa lojala kunder. När en medvetenhet har skapats, om vikten av att upprätthålla goda kundrelationer, hos företagsledningen är nästa steg att få denna medvetenhet att genomsyra hela verksamheten och samtliga anställda måste förstå att det är kunderna som är källan till organisationens intäkter. Företaget måste sedan gemensamt utarbeta och införa en strategisk plan för hur de ska arbeta med dess kundvård.

I denna studie användes en modell som påvisade nyckelfaktorerna till framgångsrik kundvård. Denna modell kan även tillämpas av andra företag, då den ger en bred översikt över de faktorer inom kundvård som ökar möjligheterna för att uppnå kundlojalitet. Genom att använda modellen får företagsledningen fundera över hur de fyra grundpelarna *kompetens, kommunikation, engagemang* och *klagomålshantering* fungerar i deras företag. Detta resulterar förhoppningsvis i att de får fram vilka områden som det redan finns tydliga riktlinjer för, och vilka områden som behöver en mer utarbetad plan. När dessa fyra grundpelare fungerar framgångsrikt ökar *tilliten* till företaget samtidigt som *kvaliteten på kundrelationerna* höjs och dessa två nyckelfaktorer leder i sin tur till kundlojalitet.

Denna studie kan ses som en grundläggande mall för hur mindre tjänsteföretag, som är aktiva på en lokal marknad, kan arbeta för att optimera sina kundrelationer. Ridsporten är en bransch som skiljer sig från många andra företag inom tjänstesektorn, men detta ser vi inte som ett

hinder för att kunna applicera NTRK's kundrelationsarbete inom andra verksamheter. Tvärtom, ser vi det snarare som en möjlighet att implicera ett nytänkande inom tjänsteföretag med ett starkt affärstänk som genom denna studie kan få upp ögonen för innebörden av ett välutvecklat kundvårdsperspektiv.

## REFERENSLISTA

---

- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskapliga metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Björklund, M. & Paulsson U. (2003) *Seminarieboken- att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund.
- Bowen, D & Johnston, R (1998) Internal Service Recovery, *Journal of Service Management*, Vol 10, Iss 2, pp 118-131
- Burde, A. & Paulsson, J. (1994). *Ny försäljning*. IHM Förlag AB, Göteborg. Fjärde upplagan.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur, Lund. Tredje upplagan.
- Doyle, P. (2002) *Marketing management and strategy*. Prentice Hall, Harlow. Third edition.
- Gummesson, E (2006) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber AB, Malmö
- Grönros, C. (1998) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber-Hermods AB, Malmö.
- Grönroos, C (2002) *Service Management and marknadsföring - en CRM ansats*. Liber AB, Malmö.
- Grönroos, C (2008) *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber AB, Malmö.
- Holme, I, M. & Solvang, B, K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jakobsson, P. (1998) *Internet som strategiskt kommunikationsverktyg*. Studentlitteratur, Lund.
- Johannessen, A. & Tufte, P-A. (1996) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber, Malmö.
- Johnston, R. (1995) The zone of tolerance – Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. *International Journal of Service Industry*, 6, 2, pp.46-61.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders J., & Armstrong, G. (2005) *Principles of Marketing*. European edition. Prentice Hall, Harlow. Fjärde upplagan.
- Morgan, R & Hunt, S (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *The Journal of Marketing*, Vol 58, No 3, pp 20-38



Ndubisi, N.O & Wah, C.K & Ndubisi G.C (2007) Supplier-customer relationship management and customer loyalty, *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (2), pp 222-236.

Oliver, R.L (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63 (special issue), pp. 33-44.

Parasuraman, A, B., Leonard L & Zeithaml V, A. (1991) Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, 32, 3, pp.39-48.

Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Peter, P & Olson, J (2005). *Consumer behaviour and marketing strategy*. McGraw-Hill, Boston. Sjunde upplagan.

Prahalad, C.K & Hamel, G (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June

Stone, M. & Woodcock, N. (1995) *Relationship Marketing*. Kogan Page Limited, London.

Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden*. Liber Ekonomi, Malmö.

Sörqvist, L. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund.

Åberg, A. (2007) *Tjänstemötet: Interaktionens kommersiella, byråkratiska och sociala logik*. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.divaportal.org/kau/abstract.xsql?dbid=1246>

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

---

***Information om förhållandet mellan lågkonjunktur och ridskolors omsättning från Tidningen Ridsport***, 2011-11-23, kl.09.10

<http://www.tidningenridsport.se/Article.aspx?m=45207&a=513792>

***Information om prishöjningar av råvaror från Ekerö***, 2011-11-24, kl.10.30

Ridskol<http://www.ekeroridskola.se/prisinfo.html>

***Information om ridsport från Svenska Ridsportförbundet***, 2011-11-23, kl.11.20

<http://www.ridsport.se/mediaguide/fakta%5Cm1fakta.htm>

***Information om ridsportens historia från Häst Halland***, 2011-11-23, kl.13.10

<http://www.hasthalland.se/hasten/ridsport/>

***Motion gällande hästhållning från Kristdemokraterna***, 2011-11-23, kl.09.30

<http://www.kristdemokraterna.se/VarPolitik/Motioner/2003-04/MJU/GR02MJ475>

***Nyby Torshälla Ridklubbs hemsida, kvalitetsmärkning***

<http://www1.idrottonline.se/Nyby-TorshällaRK-Ridsport/Ridskolan/Lektioner/Ridningvidfunktionsnedsattning/> 2011-12-06

***Nyby Torshälla ridklubbs historia***, 2011-11-07, kl.11.50

<http://www1.idrottonline.se/Nyby-TorshällaRK-Ridsport/Ridklubben/NTRKfran1976tillidag>

***Nyby Torshälla ridklubbs måldokument och verksamhetsidé***, 2011-11-07, kl.11.32

<http://www1.idrottonline.se/Nyby-TorshällaRK-Ridsport/Ridklubben/Visionochmaldokument>

***Skatteregler för ideella föreningar från Skatteverket***, 2011-11-23, kl.14.40

<http://www.skatteverket.se/moms/ideellaforeningar.4.18e1b10334ebe8bc80003909.html>

***Statistik över Eskilstuna kommuns befolkningmängd***, 2011-11-23, kl.15.10

[http://eskilstuna.se/PageFiles/25289/Analysen\\_2011\\_3\\_Folkm%C3%A4ngd\\_befolkningsf%C3%B6r%C3%A4ndring.pdf?epslanguage=sv](http://eskilstuna.se/PageFiles/25289/Analysen_2011_3_Folkm%C3%A4ngd_befolkningsf%C3%B6r%C3%A4ndring.pdf?epslanguage=sv)

## INTERVJUER

---

Ekman, Sofie, Söderroos, Camilla & Öhman, Christina – Nyby Torshälla Ridklubb, Personliga intervjuer, 2011-11-14

Larsson, Maria, Ridskolelärare – Nyby Torshälla Ridklubb, Personlig intervju, 2011-11-08

<sup>1</sup>Löfstrand, Lotta, Ridskolechef – Nyby Torshälla Ridklubb, Personlig intervju, 2011-11-08

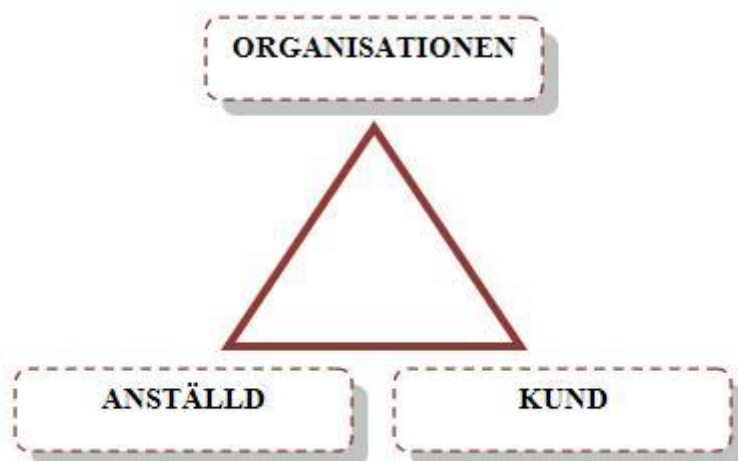
<sup>2</sup>Löfstrand, Lotta, Ridskolechef - Nyby Torshälla Ridklubb, Personlig intervju, 2011-11-18

<sup>3</sup>Löfstrand, Lotta, Ridskolechef – Nyby Torshälla Ridklubb, Mail intervju, 2011-11-24

## BILAGA 1 - FIGURER

---

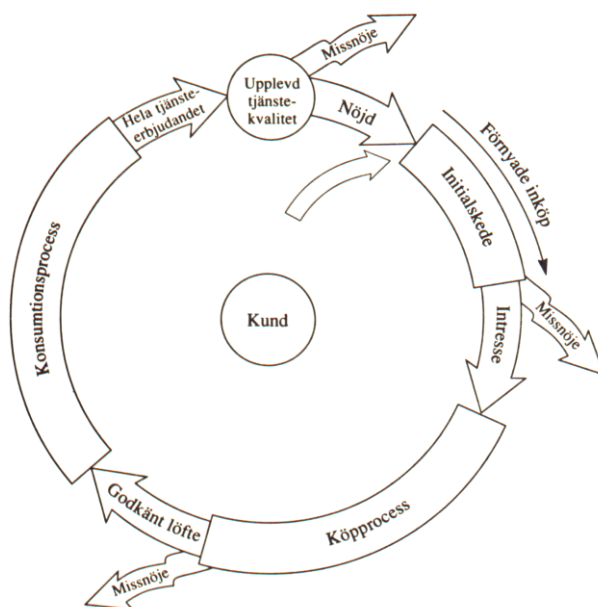
Figur 1 –



**Interaktionstriangeln i servicearbeten.** Egen bearbetning.

Åberg, Annika (2007). *Tjänstemötet: Interaktionens kommersiella, byråkratiska och sociala logik.* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.divaportal.org/kau/abstract.xsql?dbid=1246>

Figur 2 –

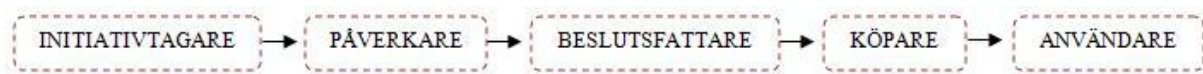


**Kundrelationens livscykel**

2011-11-16, Kl. 10.20

<http://home.swipnet.se/~w-22515/joakim/images/kuncykel.gif>

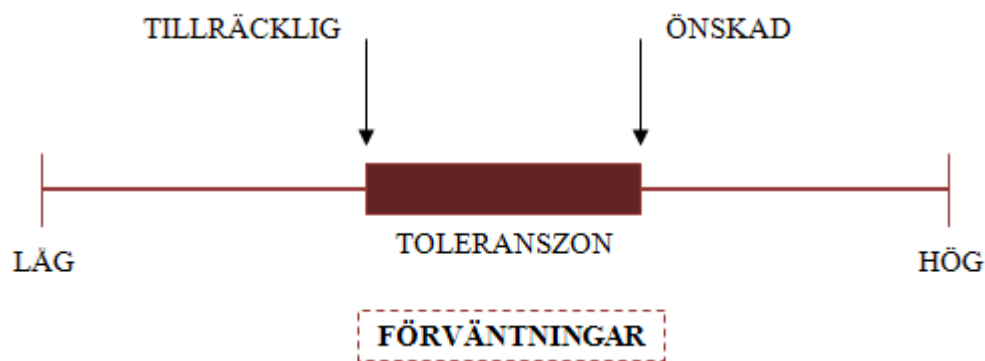
**Figur 3 –**



**Rollerna i köpb beslutsprocessen.** Egen bearbetning.

Kotler, P., Wong, V., Saunders J., & Armstrong, G. (2005) *Principles of Marketing*. European edition. Prentice Hall, Harlow. Fjärde upplagan.

**Bild 4 –**



**Nivåer på serviceförväntningar.** Egen bearbetning.

Parasuraman, A, Berry, Leonard L & Zeithaml Valarie A (1991). Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, 32, 3, pp.42.

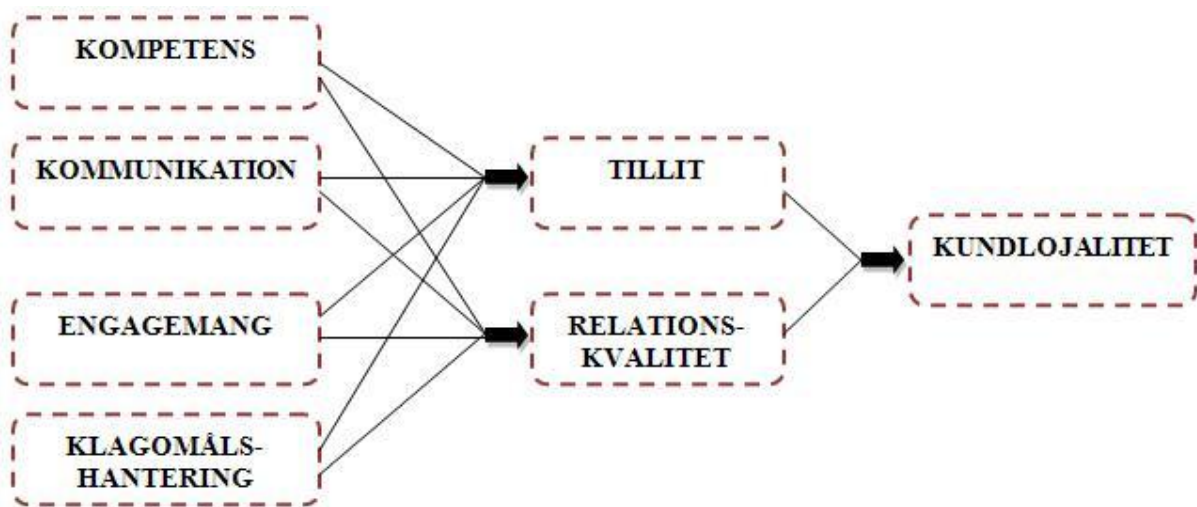
**Figur 5 –**



**Effekter på företaget av kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet.** Egen bearbetning.

Sörqvist, Lars (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, sid. 45. Studentlitteratur, Lund.

Figur 6 –



Nyckelfaktorer inom relationsmarknadsföring. Egen bearbetning.

Ndubisi, N.O & Wah, C.K & Ndubisi G.C (2007) Supplier-customer relationship management and customer loyalty, *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (2), pp 222-236.

Figur 7 –



**Organisationsschema**

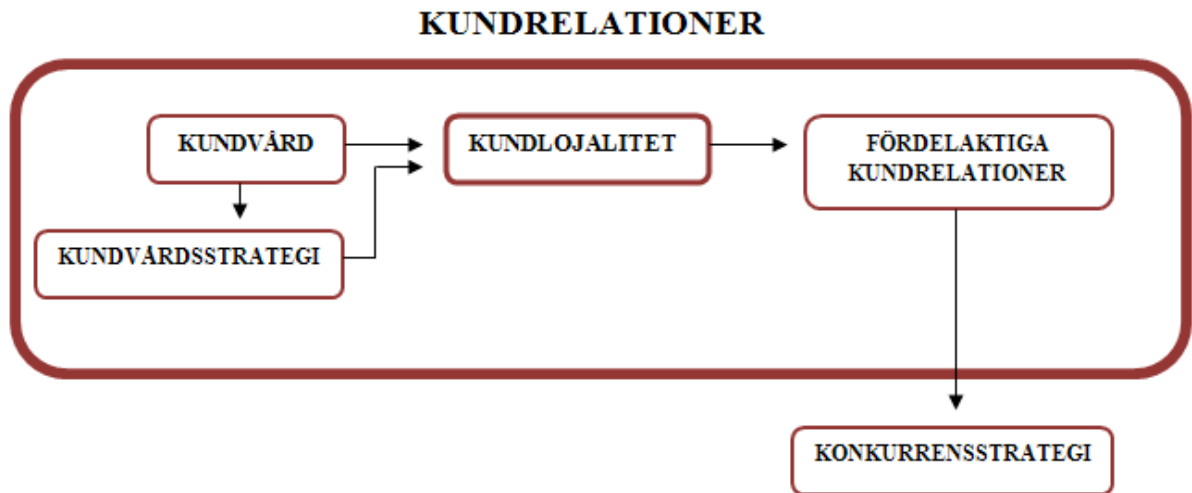
2011-11-08,

Kl.

13.10

<http://www1.idrottonline.se/Nyby-TorshällaRK-Ridsport/Ridklubben/Visionochmaldokument>

Figur 9 –



**Kopplingen mellan uppsatsens valda teorier.**

2011-12-14,

Egen bearbetning.

## BILAGA 2 - INTERVJUFRÅGOR

---

1. Varför arbetar du på just denna ridskola? Vad anser du om ridskolan?
2. Ridklubben arbetar ju utifrån flera olika grundstenar som ni har utsett som viktiga för er profilering och verksamhet. Vad anser du vara det viktigaste?
3. Tycker du att det som kommuniceras till kunder och potentiella kunder stämmer överens med hur verksamheten bedrivs?
4. Och omvänt, lyckas ni förmedla vad ni kan erbjuda på ett effektivt sätt?
5. Hur fungerar detta internt? Anser du att ni arbetar tillsammans mot gemensamma mål som överensstämmer med ridskolans grundstenar?
6. Ser du er verksamhet som ett vinstdrivande företag eller som en ideell organisation?
7. Vilka brister finns/vad tycker du kan förbättras internt?
8. Vem anser du vara din kund? (barn/förälder?)
9. Varför ska kunderna välja att rida hos er och inte någon annan ridskola?
10. Vad gör du/ni för att förmedla detta?
11. Tycker du att ni lägger stort fokus på kundens upplevelse?
12. Vad gör du som anställd för att förbättra kundens upplevelse?
13. Vad tror du är viktigast i den verksamhet ni bedriver för att ge kunden en bra upplevelse?
14. Vad tror du är viktigast för att få kunderna att fortsätta komma tillbaka till er?
15. Hur ser du på förälderns/barnets roll för er verksamhet? Är detta något du/ni reflekterat över? Hur?
16. Tror du att det viktigaste för era kunder är den dagliga verksamheten eller att kunderna ständigt erbjuds fler aktiviteter? (merkonsumention)
17. Hur ser du på de aktiviteter som erbjuds utöver de ordinarie ridlektionerna? (kul grej, utvecklande för eleverna, inkomstbringande för företaget.)

18. Hur stor del av eleverna är aktiva i speciella grupper eller aktiviteter utöver de vanliga ridlektionerna?