



# Prising av en tjeneste i et maktforhold

*Utnytte eller Sympatisere?*

**Anja Andreassen Øiseth og Mathilde Tangerud Nilsen**

**Veileder: Tor W. Andreassen**

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



# Forord

Denne masterutredningen utgjør det avsluttende leddet i masterutdannelsen ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Oppgaven har blitt forfattet i studiets høstsemester, og omfatter totalt 30 studiepoeng.

Med bakgrunn i en hovedprofil innen økonomisk styring har vi gjennom studiet opparbeidet kunnskap og engasjement for verdivurdering og ulike lønnsomhetsstrategier. Med inspirasjon fra vår veileder Tor W. Andreassen, har vi gjennom prosessen også fått en interesse for de økonomiske konsekvensene av kunderelasjoner, og hvordan verdi kan skapes og utvikles gjennom kunden. Utredningen har bidratt til å utvide vår forståelse av konseptet lønnsomhet, og fokusere på kundetilfredshet og verdifulle kunderelasjoner som utgangspunkt og forutsetning for langsiktig lønnsomhet.

Arbeidet har vært tidskrevende, og tidvis utfordrende. Samtidig har det vært en lærerik prosess der vi har tilegnet oss ny kunnskap og praktisk tilnærming til flere spennende fenomen. Vi vil rette en stor takk til TNS Gallup som har bidratt i datainnsamlingen, og til CSI som har gjort det økonomisk mulig å benytte en slik anerkjent leverandør.

Norges Handelshøyskole

Bergen, desember 2014

---

Mathilde Tangerud Nilsen

---

Anja Andreassen Øiseth



## Sammendrag

Tilfeller av potensiell makt overfor kunden kan påvirke enhver bedrift i retning av en høyere pris. Gjennom en eksperimentell spørreundersøkelse har vi gransket omfanget av slik maktutnyttelse, med mål om å kartlegge mulige implikasjoner for bedriftens inntjening og omdømme. Totalt deltok 554 personer i alderen 25 til 65 år i den web-baserte undersøkelsen, der samtlige fikk tildelt en rolle som enten bedrift eller kunde i en fiktiv maktsituasjon.

Episoder av opplevd kundemisinøye belyses til stadighet gjennom ulike medier. Denne studien fastslår imidlertid at det foreligger en overensstemmelse mellom bedriftens prisvalg og kundens prisforventning i en maktsituasjon. Bedriften vil svært sjeldent velge å utnytte sin potensielle makt, noe som indikerer at rettferdighet vektlegges i prisfastsettelsen. Et interessant funn er at flere kunder forventer en pris som overgår en rettferdig fordeling, og at bedriften ser ut til å innfri dette. Mannlige bedriftsrepresentanter vil i større grad enn de kvinnelige tilby en gunstig pris, noe som spesielt gjør seg gjeldende ved tilstedeværelsen av et kundeforhold. Dersom kundens forventning er skapt på bakgrunn av en referansetransaksjon (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1986a), kan det hevdes at dagens kundebehandling bidrar til å øke kundens forventninger og følgelig deres krav.

Videre fremkommer det at opplevd misnøye og sympati har en direkte effekt på grad av tilfredshet, og vil skape sterke reaksjoner hos kunden. Funnene fra studien indikerer en tilsvarende høy sannsynlighet for vareprat i begge tilfeller, og skiller seg dermed fra Anderson (1998) sin påstand om at mengden vareprat er høyere ved opplevd misnøye. Til tross for misnøye og høy grad av negativ vareprat unngår mange å klage direkte til bedriften, spesielt i den yngre aldersgruppen. Studien impliserer dermed at enkelttilfeller av kundeutnyttelse vil ha ringvirkninger langt utover det enkelte kundeforholdet og uheldige konsekvenser for lønnsomheten, uten at bedriften er klar over omfanget. Samtidig indikerer funnene at en tilsvarende positiv effekt på lønnsomhet ikke nødvendigvis krever at bedriften overgår kundens forventninger.



# Innholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>INNLEDNING OG MOTIVASJON .....</b>	<b>1</b>
1.1	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	2
1.2	OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
<b>2.</b>	<b>TEORETISK TILNÆRMING.....</b>	<b>4-21</b>
2.1	MAKTBEGREPET.....	4
2.1.1	<i>Utnyttelse av makt.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Maktfordeling innad i bedriften .....</i>	<i>6</i>
2.2	KUNDETILFREDSHET .....	7
2.2.1	<i>Rettferdighetsdimensjonen .....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Emosjoner .....</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Transaksjon versus relasjon.....</i>	<i>14</i>
2.3	IMPLIKASJONER FOR LØNNSOMHET .....	15
2.3.1	<i>Beregning av kundens livstidsverdi.....</i>	<i>18</i>
2.3.2	<i>Kundebasens økonomiske verdi som mål på lønnsomhet.....</i>	<i>20</i>
<b>3.</b>	<b>METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>22-34</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	22
3.1.1	<i>Forskningstilnærming .....</i>	<i>23</i>
3.1.2	<i>Tilnærming av data.....</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>Forskningsstrategi .....</i>	<i>24</i>
3.2	INNSAMLING AV DATA .....	25
3.2.1	<i>Valg av leverandør.....</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Utvalget.....</i>	<i>25</i>
3.2.3	<i>Presentasjon av spørreskjema og vignett.....</i>	<i>26</i>

3.3	EVALUERING AV METODE.....	30
3.3.1	<i>Validitet</i> .....	31
3.3.2	<i>Reliabilitet</i> .....	34
<b>ANALYSE</b>		<b>35-57</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>35</b>
4.1	BEDRIFTSGRUPPENE .....	36
4.2	KUNDEGRUPPENE.....	37
4.3	REAKSJONER PÅ BEHANDLING.....	38
4.3.1	<i>Gruppen som fikk sympati</i> .....	38
4.3.2	<i>Gruppen som ble utnyttet</i> .....	39
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>42</b>
5.1	DEL 1 – UTNYTTE ELLER SYMPATISERE?.....	42
5.1.1	<i>Forskningsspørsmål 1</i> .....	43
5.1.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i> .....	46
5.1.3	<i>Forskningsspørsmål 3</i> .....	48
5.2	DEL 2 – REAKSJONER OG IMPLIKASJONER.....	51
5.2.1	<i>Reaksjoner hos sympatigruppen</i> .....	52
5.2.2	<i>Reaksjoner hos utnyttelsesgruppen</i> .....	55
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>58</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....		<b>61</b>





# Figuroversikt

- Figur 2.1:** Kundetilfredshet som en funksjon av diskonfirmasjon
- Figur 2.2:** Følelseshjulet av James Russel
- Figur 2.3:** Oppfattelse av markedsinteraksjonen sett fra bedrift og kunde
- Figur 2.4:** Økning i kundens livstidsverdi som en funksjon av reduserte markedsføringskostnader
- Figur 2.5:** Grad av vareprat som en funksjon av tilfredshet
- Figur 2.6:** Konseptuelt rammeverk for modellering av kundens livstidsverdi
- Figur 3.1:** Fordeling av respondenter etter grupper, alder og kjønn
- Figur 4.1:** Pris valgt av respondentene uten manipulasjon
- Figur 4.2:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «langt kundeforhold»
- Figur 4.3:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «under budsjett»
- Figur 4.4:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «salgsprovisjon»
- Figur 4.5:** Pris valgt av respondentene i kundegruppe 1
- Figur 4.6:** Pris valgt av respondentene i kundegruppe 2
- Figur 4.7:** Grad av tilfredshet ved sympati
- Figur 4.8:** Sannsynlighet for positiv vareprat ved sympati
- Figur 4.9:** Sannsynlighet for gjenkjøp ved sympati
- Figur 4.10:** Grad av tilfredshet ved utnyttelse
- Figur 4.11:** Sannsynlighet for negativ vareprat ved utnyttelse
- Figur 4.12:** Sannsynlighet for gjenkjøp ved utnyttelse
- Figur 4.13:** Sannsynlighet for klaging til Bil AS ved utnyttelse
- Figur 5.1:** Pris valg av respondentene i kundegruppene samlet
- Figur 5.2:** Grad av tilfredshet for kundegruppene som fikk sympati
- Figur 5.3:** Sannsynlighet for gjenkjøp for kundegruppene som fikk sympati
- Figur 5.4:** Sannsynlighet for positiv vareprat for kundegruppene som fikk sympati
- Figur 5.5:** Grad av tilfredshet for kundegruppene som ble utnyttet
- Figur 5.6:** Sannsynlighet for gjenkjøp for kundegruppene som ble utnyttet
- Figur 5.7:** Sannsynlig for å klage til Bil AS for kundegruppene som ble utnyttet
- Figur 5.8:** Sannsynlighet for negativ vareprat for kundegruppene som ble utnyttet

# 1. Innledning og motivasjon

Det kan sies at knapphet skaper sin egen etterspørsel, og flere tilbydere vet å utnytte nettopp dette. En rørlegger vil ofte koste betraktelig mer på kort varsel eller på en helligdag da uhellet har en tendens til å inntreffe. Og skal du ut på reise med en ekstra koffert, kan du være sikker på at denne vil koste deg minst dobbelt så mye på flyplassen enn om du hadde forhåndsbestilt kofferten over nett. Det å måtte frem med lommeboken for å dekke elementære behov, som å benytte toalettet, kan også virke provoserende på mange. I noen situasjoner kan du som kunde føle deg direkte utnyttet. Har du for eksempel opplevd frisører som tar betalt en sjokkerende pris for diverse tilleggsprodukter som er tilført håret ditt, uten at du engang har etterspurt dette? Eller følelsen av å måtte betale i dyre dommer for en flaske vann under en konsert i en kokende arena?

Fellesnevneren for disse eksemplene er at situasjonen gir tilbyderer makt og dermed etterspøreren en avmakt. Kunden innehar her et sterkt behov, og bedriften utnytter sin makt til å øke den kortsiktige fortjenesten. Spørsmålet er imidlertid om dette tilhører enkelttilfeller eller om det finnes en gjentakende tendens til at bedrifter velger en handling som ikke samsvarer med det kunden oppfatter som rettferdig. Og hva vil egentlig de økonomiske konsekvensene være av en slik uoverensstemmelse?

Såkalt ”Yield management” vil åpenbart skape kortsiktig lønnsomhet, men det vil også høyst sannsynlig skape misfornøyde kunder. Lokalavisen ”Romerikes Blad” skriver nylig om en svært opprørt Randi som måtte betale 1.900 kroner mer på Gardermoen enn på nett for en flybillett (Carlsen & Throndsen, 2014). Med et kjapt søk på nettet dukker det opp flere saker av lignende karakter. Et dagsaktuelt eksempel er transporttjenesten ”Uber”, som benytter et prisingssystem der tjenesten blir dyrere ved høy etterspørsel. *Better Business Bureau* gir selskapet laveste karakter på ratingskalaen, blant annet basert på registrerte kundeklager (Isaac, 2014). Fremveksten av interaktive medier der forbrukere deler sine erfaringer om produkter og leverandører, gjør at situasjoner som den enkelte forbruker opplever støtende kan påvirke langt flere potensielle kunder. Tilfeller av misnøye kan derfor telle svært negativt for bedriftens omdømme og lønnsomhet.

---

## 1.1 Formål og problemstilling

For å belyse dette temaet nærmere vil vi simulere en maktsituasjon der et utvalg respondenter tilfeldig blir tildelt en rolle som enten bedrift eller kunde. På denne måten ønsker vi å avdekke bedriftens valg av pris i en maktsituasjon, og identifisere eventuelle faktorer innad – og utenfor bedriften som kan påvirke dette valget. Samtidig ønsker vi å studere hvorvidt den valgte prisen er i tråd med kundens prisforventning, og hvordan kundene reagerer som en funksjon av bedriftens handling.

Formålet med studien er å si noe om konsekvensene av bedriftens prissetting i en maktsituasjon, noe som kan være av praktisk betydning for bedriftsledere. Gjennom å kartlegge kundens forventninger til pris og reaksjoner på faktiske prisvalg kan bedriften ta hensyn til dette i interaksjonen med kunden. Dersom bedriftens handlinger ikke samsvarer med kundens forventninger vil dette kunne slå negativt ut i kundetilfredsheten. I neste omgang kan misnøye lede til bortfall av nåværende kunder og negativ vareprat som reduserer strømmen av potensielle kunder. Det kan derfor være nyttig å identifisere faktorer som påvirker bedriftens prisbeslutning for å redusere avstanden til kundens forventninger.

Med dette som utgangspunkt har vi utarbeidet følgende problemstilling:

***“Hvordan vil bedriftens prissetting i en maktsituasjon kunne påvirke kundens tilfredshet, og hvordan vil dette ha betydning for bedriftens lønnsomhet på lang sikt?”***

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen har vi valgt å formulere følgende fire forskningsspørsmål:

- Er det samsvar mellom den prisen kunden tror bedriften vil ta betalt og prisen kunden anser som rettferdig i en maktsituasjon?
- Er det en uoverensstemmelse mellom kundens prisforventning og bedriftens valg av pris i en maktsituasjon?
- Har interne forhold i bedriften eller eksistensen av et kundeforhold betydning for bedriftens prisvalg?
- Hvilke emosjoner og reaksjoner skapes hos kundene ved utnyttelse og sympati?

## 1.2 Oppgavens struktur

Utredningen er strukturert i kapitler. I kapittel 2 presenteres teorigrunnlaget for studien, med særlig vekt på kundetilfredshet og koblingen mot lønnsomhet. Her blir også relevante teoretiske begrep tatt opp for å underbygge situasjonen det forskes på. I kapittel 3 forklares og begrunnes datainnsamlingen med forankring i teori. Det vil også bli gjort en evaluering av prosedyrene som er benyttet. Kapittel 4 tar for seg en visuell fremstilling av resultatene fra undersøkelsen. I kapittel 5 vil funnene underkastes statistiske tester. Her vil også ulike årsaker og konsekvenser bli trukket frem i lys av relevant teori og praktiske fenomen. Avslutningsvis vil funnene oppsummeres og hovedproblemstillingen besvares i kapittel 6.

---

## 2. Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi presentere tidligere forskning og etablert teori som bygger opp under den senere analysen, der utredningens problemstilling har fungert som rettesnor. Vårt hovedfokus er ikke å teste eksisterende teori, men å belyse praktiske fenomen, utvide eksisterende teori og om mulig finne nye sammenhenger. Av den grunn vil vi bruke tid på å forklare ulike teoretiske begrep med relevans for situasjonen det forskes på, og teorielementene som presenteres må derfor sees i sammenheng.

For å forklare utgangspunktet for undersøkelsen og situasjonen den utspiller seg i, vil vi først definere begrepet «makt». Begrepet vil både diskuteres i den sosiale relasjonen generelt, men også spesifikt gjennom asymmetriske informasjonsforhold. Deretter vil teori knyttet til kundetilfredshet bli presentert, og herunder hvilke faktorer som påvirker denne. Videre vil det legges ytterligere vekt på rettferdighetsdimensjonen og emosjoner som bakgrunn for kundetilfredshet. Begrepet vil også knyttes opp mot ulike syn på markedsinteraksjonen, der elementet av tid presiseres. Til slutt vil konsekvensene for lønnsomhet bli forklart, der vareprat, gjenkjøpssannsynlighet og klaging vektlegges. I denne sammenhengen vil også kundens livstidsverdi trekkes frem, som indikator på selskapets langsiktige verdi.

### 2.1 Maktbegrepet

Makt kan defineres på mange måter og ha sitt opphav i flere kilder. Thibaut og Kelley (1959) definerer makt som “asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser i sosiale relasjoner”. Definisjonen av makt bygger på to sentrale forhold: For det første er makt et sosialt fenomen, og det må derfor eksistere et forhold mellom to eller flere parter. For det andre er makt hierarkisk ved at en person har større kontroll over en verdsatt ressurs enn en annen person eller andre personer (Rucker, Galinsky & Hu, 2014).

En anerkjent maktteori utviklet av Emerson (1962), viser til at makt er tilknyttet den sosiale relasjonen. Kjennetegnene ved forholdet vektlegges og ikke de spesifikke egenskapene ved personen eller gruppene i slike relasjoner. Emerson sitt synspunkt er at personlige trekk, ferdigheter eller besittelser som kan være relevant for makt i en relasjon, varierer uendelig over mulige relasjoner og dermed ikke har noen plass i generell teori. I følge Emerson (1962) er grunnlaget for makt avhengighet. Sosiale relasjoner medfører ofte et bånd av

---

gjensidig avhengighet mellom partene. A er avhengig av B dersom A tilstreber mål eller gleder som B styrer tilgangen til. Ved gjensidig avhengighet kan hver av partene, til en viss grad, gi eller nekte, tilrettelegge eller hindre, noe den andre ønsker. Makten til å kontrollere eller påvirke den andre kan dermed synes å ligge i kontroll over de tingene denne personen verdsetter. Kort sagt vil dette si at din makt beror på andres avhengighet av deg for å oppnå det de vil (Emerson, 1962).

Emerson (1962) viser til to variabler som ser ut til å fungere sammen i fastsettelsen av en aktørs avhengighet av en annen. Den ene er personens motivasjonsmessige investering i et mål og den andre er tilgjengeligheten av dette målet utenfor relasjonen. Aktør B sin makt over A er proporsjonal med A sin interesse i målet, og omvendt proporsjonal med tilgjengeligheten av målet fra andre hold. *Mål* blir her brukt i vid betydning for å referere til gleder som en bevisst søker etter, samt belønninger som en ubevisst har tilegnet seg gjennom relasjonen. *Tilgjengeligheten* av slike mål utenfor relasjonen refererer til alternative muligheter for måloppnåelse, spesielt andre sosiale relasjoner. Kostnaden knyttet til slike alternativer må derfor inkluderes i enhver vurdering av avhengighet.

Videre hevder Emerson at dersom makten til en aktør har sitt grunnlag i den andre partens avhengighet, må denne makten defineres som potensiell innflytelse. Makten aktør B har over aktør A defineres dermed som mengden motstand fra A sin side som potensielt kan overvinnes av B. Denne definisjonen viser til makt som “*motstanden* som kan overvinnes”, uten å begrense den til noe handlingsdomene.

### **2.1.1 Utnyttelse av makt**

Cook og Emerson (1978) hevder at makt er et sosialt strukturelt fenomen og dermed ikke kan behandles på et distinkt mikroanalytisk nivå. I en dyadisk utveksling vil økonomisk teori kunne si lite om utfallet. Dette ettersom markedsmekanismen blir erstattet med sosial interaksjon dersom kun to parter engasjerer seg i en gjensidig taktisk interaksjon. Ved sosial bytteteori kan makt og rettferdighet sees på som direkte tilknyttet lokaliseringen av utfallene i en transaksjon.

Teorien om rettferdighet gjør seg kun gjeldende når begge aktørene vet, eller tror de vet, hvor mye den andre får i fordeler fra en gitt transaksjon. Samtidig må begge aktørene aktivere og hedre regelen om rettferdig fordeling ved utvekslingen. Dette vilkåret vil mest sannsynlig bli oppfylt dersom aktørene forventer fremtidige interaksjoner og når innsatsen er

---

høy. Dersom disse vilkårene ikke er oppfylt vil den sosiale interaksjonen primært involvere en maktprosess. Det antas da at aktørene handler på bakgrunn av en rasjonell fordelingsregel bestående av å maksimere sin egen gevinst (Meeker, 1971). Dette er synonymt med standard økonomisk teori som baserer seg på en antagelse om at egeninteresse motiverer økonomisk adferd. Det antas her at individer maksimerer sin egen snevert definerte nytte og at bedrifter maksimerer profitt (Cappelen & Tungodden, 2012).

Adferdsøkonomien, en retning innen økonomifaget som benytter innsikt fra andre fagområder, modifierer standardantakelsene i økonomisk teori ved å anta begrenset rasjonalitet og andre motiver enn snever egeninteresse. Innen denne retningen har det blitt dokumentert at moralske hensyn også spiller inn ved økonomiske valg. For mange har ønsket om å bli behandlet rettferdig og ønsket om å behandle andre rettferdig stor betydning i en interaksjon (Cappelen & Tungodden, 2012). Tilsvarende viser eksperimentet til Cook og Emerson (1978) at rettferdighetsbetraktninger har effekt på en aktørs bruk av potensiell makt. Resultatene fra studien indikerer at bruken av makt er signifikant lavere dersom personen vet hva den andre får i utvekslingen.

### **2.1.2 Maktfordeling innad i bedriften**

Maktbegrepet gjør seg også gjeldende innenfor prinsipal-agent litteraturen, der det behandles som en konsekvens av asymmetriske informasjonsforhold. Prinsipal-agent teorien beskriver forholdet der en aktør (agenten) tar beslutninger på vegne av en oppdragsgiver (prinsipalen). Begrepet diskuteres ofte i relasjonen mellom henholdsvis arbeidstaker og arbeidsgiver, men eksisterer på generell basis i alle kontraktmessige forhold mellom to eller flere parter (Ross, 1973). Denne litteraturen er et viktig supplement til klassisk organisasjonsteori, og belyser hovedsakelig to problemstillinger som kan oppstå i slike forhold. Det første er den såkalte agentproblematikken som oppstår i tilfeller der agenten og prinsipalen har motstridende ønsker eller mål, og det foreligger asymmetrisk informasjon som gjør det vanskelig eller dyrt å overvåke agenten. Det andre problemet er knyttet til risikodeling i tilfeller der prinsipalen og agenten har ulike holdninger til risiko (Eisenhardt, 1989).

I følge denne teorien vil eieren av bedriften (prinsipalen) ønske å få mest mulig ut av sine ansatte for minst mulig kostnader, mens lederen av bedriften (agenten) ønsker å få mest mulig igjen for minst mulig innsats (Jensen & Meckling, 1976). Utfordringen blir derfor å bestemme den mest effektive kontrakten mellom de to aktørene som kan konstruere en



---

motivasjon om sammenfallende preferanser. Med full informasjon om agenten vil det være relativt enkelt for prinsipalen å belønne etter oppførsel. Problemet oppstår imidlertid når denne informasjonen ikke er tilgjengelig eller fullstendig (Eisenhardt, 1989). Vi skiller hovedsakelig mellom to typer av slik asymmetrisk informasjon; *Moral Hazard* og *Adverse selection*. *Moral Hazard* innebærer asymmetrisk informasjon om hva noen gjør, og refererer til mangelfull innsats fra agentens side med begrunnelse i snever egeninteresse. *Adverse selection* innebærer asymmetrisk informasjon om hva noen er, og henviser til mangelfull kunnskap om agentens evner ved ansettelse eller i arbeidssituasjoner (Eisenhardt, 1989).

Prinsipal-agent teorien betrakter informasjon som en råvare; den har en kostnad og den kan kjøpes. I tilfeller av asymmetrisk informasjon har prinsipalen hovedsakelig to valg. Det ene er å investere i informasjonssystemer for å observere agentens adferd. Dette kan eksempelvis innebære ekstra personell eller omfattende rapporteringsprosedyrer som kan avsløre tilfeller av ineffektiv oppførsel. Det andre er å konstruere en kontrakt basert på agentens resultater. En slik resultatorientert kontrakt kan motivere agentens oppførsel i prinsipalens favør, slik at deres preferanser sammenfaller. Sistnevnte vil imidlertid innebære en overføring av risiko til agenten, ettersom resultatet bare delvis er en funksjon av agentens oppførsel. Desto flere faktorer som har påvirkning for utfallet, desto vanskeligere vil det være å predikere agentens adferd gjennom en resultatorientert kontrakt. Den totale risikoen som fordeles mellom agent og prinsipal vil også øke i takt med usikkerheten knyttet til utfallet. Både holdningen til risiko og usikkerheten knyttet til utfallet må derfor vurderes ved risikodelingen. Hjertet av agentproblematikken blir således en avveining mellom kostnaden av å måle agentens oppførsel på den ene siden, og den totale kostnaden av resultatmåling og overføring av risiko til agenten på den andre siden (Eisenhardt, 1989).

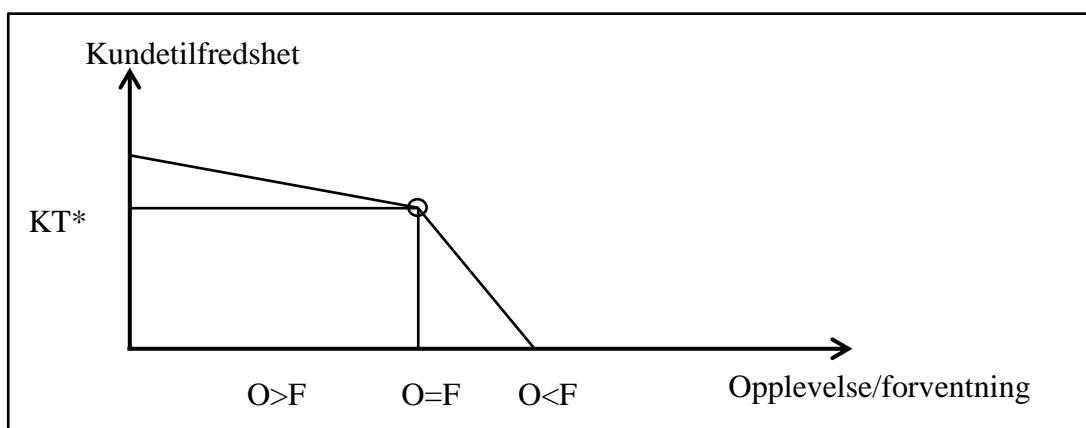
## 2.2 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet er et mye omtalt begrep innenfor kundehåndtering. Bakgrunnen for dette er i hovedsak den tette koblingen som har vist seg mellom kundetilfredshet og virksomhetens lønnsomhet (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2013). Før vi studerer koblingen mot lønnsomhet nærmere er det imidlertid viktig å forstå bakgrunnen for kundetilfredshet.

Richard Oliver (2010) forklarer kundetilfredshet som kundens evaluering av et produkt eller en tjeneste med hensyn til hvorvidt produktet eller tjenesten har møtt deres behov og forventninger. Andreassen og Bredal (1996) mener at kundetilfredshet best kan forklares

med bakgrunn i diskonfirmasjon-av-forventninger paradigmet. Denne teorien antar at kunden innehar et sett av forventninger før vedkommende kjøper varen eller tjenesten, og at disse forventningene deretter blir sammenlignet med kundens vurdering av varen eller tjenesten etter bruk. Sammenligningen av forventning med faktisk opplevelse kalles diskonfirmasjonsprosessen. Dersom forventningene blir overgått har vi en positiv diskonfirmasjon, og dersom opplevelsen er lik forventningen har vi konfirmasjon. I tilfeller der forventningene ikke blir innfridd snakker vi om en negativ diskonfirmasjon. Tilfredshet kan følgelig skapes ved å innfri eller overgå forventningen (Andreassen & Bredal, 1996).

Videre argumenterer Andreassen og Bredal (1996) for at tilfredshetsfunksjonen ikke er lineær, men at en enhet negativ diskonfirmasjon veier tyngre for kunden enn en enhet positiv diskonfirmasjon. Denne sammenhengen beskrives i *figur 2.1* nedenfor. Her er kundetilfredshet betegnet (KT), forventninger (F) og opplevelser (O). Diskonfirmasjonen ligger i forholdet mellom O og F, og vil således være positiv til venstre i figuren og negativ til høyre i figuren. Kurven er brattere til høyre for  $O=F$ , noe som indikerer at negativ diskonfirmasjon fører til et mye større fall i  $KT^*$  enn en tilsvarende økning i motsatt retning.



**Figur 2.1:** Kundetilfredshet som en funksjon av diskonfirmasjon (Andreassen & Bredal, 1996)

Dette er i tråd med adferdsøkonomisk teori om tapsaversjon utviklet av Kahneman, Knetsch og Thaler (1991). Denne teorien hevder at endringer som gjør ting verre (tap) har større betydning enn forbedringer eller gevinst. De signifikante driverne av nytte forklares ikke som statiske tilstander av eksempelvis rikdom eller velferd, men som endringer relativt til et nøytralt referansepunkt. Modeller som ignorerer tapsaversjon vil følgelig predikerer mer symmetri og reversibilitet enn det som er observert i den virkelige verden, og de ser dermed bort ifra potensielt store forskjeller i spekteret av respons til gevinst og tap.

---

Teorien om tapsaversjon og diskonfirmasjons-paradigmet er presentert i en noe ulik kontekst, men innehar mange av de samme elementene. Likeledes som teorien om tapsaversjon studerer endringer i forhold til et ankerpunkt, vil kundens forventninger fungere som ankerpunktet i diskonfirmasjonsprosessen. På bakgrunn av fenomenet om tapsaversjon argumenterer Kahneman et al. (1991) for at responser til endringer i økonomiske variabler på generell basis bør separeres i tilfeller av fordelaktige og ufordelaktige endringer. På samme måte hevder Andreassen og Bredal (1996) at kundetilfredshet og kundemisnøye må behandles som to separate fenomen, og ikke som to ytterpunkter på en glidende skala. Med dette som utgangspunkt mener de at bedriften ikke nødvendigvis må overgå kundens forventninger, men i minste innfri de forventningene som kunden kan tenkes å ha (Andreassen & Bredal, 1996).

Slack, Chambers og Johnston (2010) viser til fem grunnleggende faktorer som påvirker kundetilfredsheten, og som kundene følgelig vil ha forventninger til; kvalitet, hurtighet, pålitelighet, fleksibilitet og pris. Disse faktorene vil typisk avhenge av – og påvirke hverandre. Kvalitet dreier seg om å levere feilfrie tjenester som tilfredsstillende kundens forventninger, formål og behov, mens hurtighet handler om at varene blir levert i løpet av et tilfredsstillende tidsrom. Disse faktorene vil igjen påvirke påliteligheten til tjenesten. Fleksibiliteten sier noe om hvor enkelt tjenesten kan endres og tilpasses etter kundens behov og ønsker. Kostnaden ved å tilby tjenesten vil avhenge av hvordan de fire førstnevnte faktorene vektlegges, noe som i neste omgang vil påvirke prisen (Slack et al., 2010). Kundene vil basere sin kjøpsbeslutning utelukkende på pris dersom de oppfatter øvrige faktorer som like hos samtlige leverandører (Ding, Rao & Ross, 2010). Etersom fokuset på enkelte av elementene kan virke på bekostning av hverandre vil det være hensiktsmessig å kartlegge hvilke faktorer som skaper og tilfører størst verdi for den aktuelle kundegruppen, og vektlegge disse (Claycomb & Martin, 2005).

### **2.2.1 Rettferdighetsdimensjonen**

For å maksimere profitt må bedriften forholde seg til budsjettet og til rettslige rammer. Observasjoner i markedet viser imidlertid at rettferdighet også er en restriksjon som bedriften må ta hensyn til. Kahneman, Knetsch og Thaler (1986a) beskriver rettferdig oppførsel som grunnleggende for maksimering av profitt på lang sikt. Dette bekreftes gjennom det som på engelsk betegnes “equity theory”. Equity kan defineres som en sammenligning med andre enheter basert på oppfatninger om rettferdighet, riktighet eller hva

---

en fortjener. George Homans, referert til i Oliver (2010, s. 212), beskriver essensen av equity gjennom en «regel for rettferdighet». Regelen sier at gevinsten som oppnås i utveksling med andre bør være proporsjonal med investeringen. Forestillingen om rettferdighet er nesten synonym med equity; den forutsetter en form for rettferdig fordeling hvor individer oppnår det de fortjener basert på deres innsats. Dermed vil rettferdighetsdimensjonen av equity reflektere innsats og utfall for begge parter i en transaksjon. For at rettferdighet skal bli oppfattet må gevinsten ved investeringen være lik som et annet forhold den blir sammenliknet mot (Oliver, 2010).

Forskjellsbehandling er kjent for å påvirke tilfredsheten og misnøyen til de som er sensitive for dette fenomenet. Dette bekreftes gjennom litteratur innen lov, sosiologi, psykologi, sosialpsykologi og organisatorisk psykologi. Konsekvensen av sammenligninger basert på equity er tilsvarende de som er funnet for tilfredshet, inkludert intensjon om gjenkjøp, klaging, samt positiv og negativ vareprat. I tillegg er konseptet om equity kjent for å påvirke tilfredshet indirekte gjennom emosjoner (Oliver, 2010).

Oppfattelse av rettferdighet beskrives gjennom tre dimensjoner; fordelingsrettferdighet, prosedyrerettferdighet og interaksjonsrettferdighet. Fordelingsrettferdighet henviser til måten gevinster fordeler seg mellom partene i en utveksling. Prosedyrerettferdighet viser til hvordan beslutninger blir tatt og konflikter løst. Det sentrale her er muligheten til å delta i fordelingsbeslutningen, inkludert sjansen til å gi informasjon, troen på at denne informasjonen blir brukt i beslutningen og følelsen av at deltakelsen påvirket utfallet. Interaksjonsrettferdighet involverer måten utfallene blir kommunisert, det vil si hvordan kunden blir behandlet med tanke på respekt, høflighet og verdsettelsen av andres tanker, følelser og anstrengelser (Oliver, 2010).

Arthur Okun (1981) viser i sin modell at kunder som mistenker en leverandør for urettferdig behandling trolig vil begynne å lete etter alternative bedrifter. Kahneman et al. (1986a) viser til at betraktninger om rettferdighet setter begrensninger for hva profittsøkende bedrifter kan gjøre, og at økonomiske modeller kan forbedres gjennom en mer detaljert analyse av denne begrensningen. Gjennom sin studie forsøker Kahneman et al. (1986a) å identifisere samfunnets standarder for rettferdighet ved bedrifters fastsettelse av pris, leie og lønn i ulike settinger. I studien vurderes også mulige implikasjoner av reglene for rettferdighet i markedsutfall.

---

Resultatene fra studien viser at det blir oppfattet som akseptabelt at en bedrift øker prisen når profitten er truet, for eksempel grunnet høyere innkjøpspris, og at en bedrift holder prisen uendret når kostnadene reduseres. Det blir derimot ansett som urettferdig at en bedrift utnytter skift i etterspørsel ved å øke prisen. Selv en ganske mild utnyttelse av monopolmakt blir ansett som urettferdig. En monopolist vil kanskje prøve å øke sin profitt ved prisdiskriminering, altså ved å ta betalt av hver enkelt kunde det de maksimalt er villige til å betale. I konvensjonell teori er asymmetrisk informasjon og arbitrasje de eneste begrensningene som hindrer en monopolist fra å bruke perfekt prisdiskriminering. Resultatene fra undersøkelsen foreslår enda en begrensning, nemlig at noen former for prisdiskriminering er opprørende. Studien gir indikasjon på at handlinger som bevisst utnytter en avhengighet er usedvanlig støtende. Et eksempel på dette er en huseier som setter opp prisen mer enn planlagt i det han finner ut at leietakeren har fått en jobb like ved huset og dermed mest sannsynlig vil bli boende. Studien viser at mange handlinger som både er lønnsomme på kort sikt og som ikke åpenbart er uærlige, trolig vil bli ansett som urettferdig utnyttelse av markedsrett (Kahneman et al., 1986a).

Kahneman et al. (1986a) påpeker flere hensyn som kan hindre at en bedrift bryter med det som anses som rettferdig oppførsel av samfunnet. For det første kan en historie eller et rykte om urettferdig håndtering påvirke potensielle kunder til å handle et annet sted. For det andre kan kunder unngå å handle med støtende bedrifter mot en kostnad for dem selv, også når tillitt ikke er et problem. Dette er analogt med funn i flere økonomiske eksperimenter. Fehr og Gächter (2000) viser at folk er villige til å betale for å straffe andre, uavhengig av om dette medfører en fremtidig gevinst. Tilsvarende er funnet i en studie gjort av Kahneman, Knetsch og Thaler (1986b), der flertallet av respondentene var villige til å miste to dollar fremfor å akseptere en urettferdig allokering på ti dollar. En tredje faktor bedriften må ta hensyn til, er at individer som tar beslutninger på vegne av virksomheten kan ha preferanser for å oppføre seg rettferdig (Kahneman et al., 1986a).

For å analysere rettferdigheten ved ulike handlinger i en utveksling, er referansetransaksjon et sentralt konsept. Det vil si et relevant historisk grunnlag som karakteriseres ved en referansepris og ved en positiv referanseprofitt for bedriften. Dersom bedriften og kunden tidligere har gjennomført lignende transaksjoner vil den nyligste prisen fungere som referanse, med mindre vilkårene ved den forrige transaksjonen eksplisitt var midlertidige. Ved nye transaksjoner vil gjeldende konkurransedyktige priser utgjøre referansen.

---

Den aktuelle referansetransaksjonen vil fungere som en rettesnor for evaluering av rettferdigheten ved fremtidige endringer (Kahneman et al., 1986a).

Vilkår rundt en utveksling som i utgangspunktet blir ansett som urettferdig, kan over tid oppnå status som en referansetransaksjon. Dermed er avstanden mellom oppførsel som anses som rettferdig og oppførselen som forventes i markedet ofte ganske liten. Dette bekreftes gjennom studien til Kahneman et al. (1986a) hvor respondenten både ble spurt om hva de oppfattet som rettferdig og hva de trodde bedriften ville gjøre i samme situasjon. Likheten mellom svarene tilsier at folk forventer en konformitet til samfunnets standarder og at de adopterer syn på hva som er rettferdig på bakgrunn av faktisk oppførsel (Kahneman et al., 1986a).

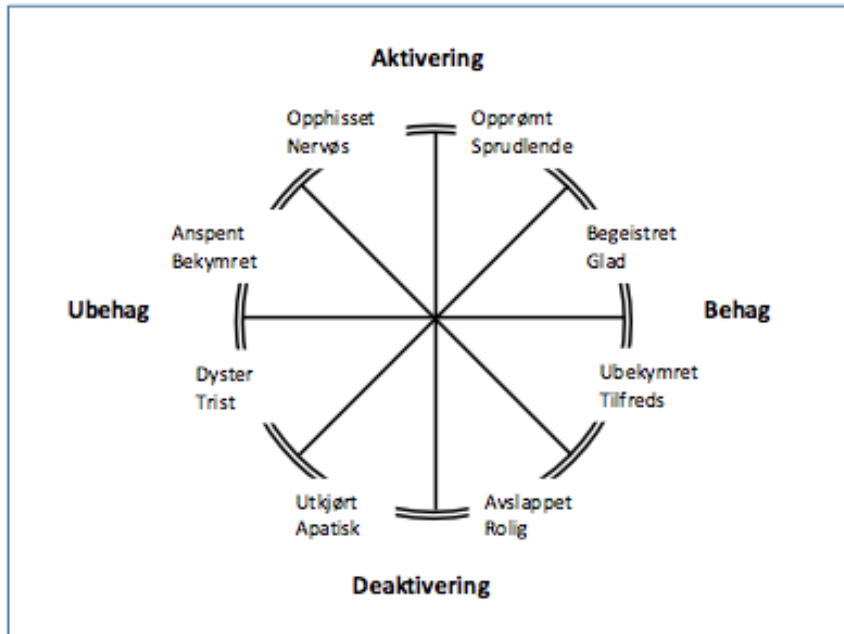
### **2.2.2 Emosjoner**

Tilfredshet er relatert til en subjektiv evaluering av emosjoner. Emosjoner har vist seg å være direkte knyttet til kundens tilfredshet, og indirekte til kundens gjenkjøpssannsynlighet (Oliver, 2010). Klaging, både direkte og indirekte, kommer eksempelvis som en konsekvens av emosjoner knyttet til misnøye (Bearden & Teal, 1983). Det er derfor viktig å forstå disse elementene i sammenheng.

Emosjoner brukes som en samlebetegnelse for følelser, affekter og humørtilstander (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Nyere forskning innenfor nevrovitenskapen fremhever at emosjoner ikke bare er irrasjonell og ukontrollert adferd som er interessant i en etisk innfallsvinkel, men at emosjonene faktisk har en helt sentral rolle i vår tenkning og sosiale adferd. En av disse er Antonio Damasio (2005) som i sin studie viser at emosjoner har en kritisk funksjon som rettleder i vår mer intuitive problemløsning og beslutningsadferd i praktisk og sosialt hverdagsliv.

Den amerikanske psykologen James A. Russell (1980) har utviklet en modell for å klassifisere følelser. I bunnen av sammensatte følelsetilstander hevder han at følelseelementene ligger i ”rå” form. Disse betegnes som kjerneaffekter og antas å være rene og universelle. Kjerneaffektene kan eksistere uten å tilskrives noen årsak. Det å være i godt humør er et eksempel på en positiv affektiv tilstand som kan oppstå uten å være rettet mot noen eller noe, og heller ikke forårsaket av noe spesifikt.

Russell (2003) benytter videre to grunnleggende dimensjoner for å beskrive de ulike kjerneaffektene. Disse er uavhengige av hverandre, og utgjør til sammen en modell som gjør det mulig å beskrive hele det grunnleggende følelsesspekteret på en systematisk måte.



*Figur 2.2: Følelseshjulet av James Russel (Kaufmann & Kaufmann, 2009)*

Den horisontale aksene i modellen strekker seg fra en positiv affektiv tilstand til en negativ affektiv tilstand – altså fra behag til ubehag – og sier noe om hvor tilfreds vedkommende er. Den vertikale aksene sier noe om vedkommende sin grad av aktivering. Selv om ”begeistret” og ”tilfreds” har relativt lik plassering på den horisontale aksene, vil følelsen av begeistring ligge høyere opp på aktiveringsskalaen. De fleste følelser vil ligge et sted mellom disse ytterpunktene, noe som gjør det mulig å klassifisere ulike følelsesstilstander.

Andre empiriske studier gir støtte for klassifikasjonene som Russell foreslår. Det kan imidlertid virke tvilsomt at de to dimensjonene alene kan forklare komplekse følelser på en tilstrekkelig måte. I tillegg til den grunnleggende affektive opplevelsesstilstanden er også det kognitive innholdet og konteksten som følelsen inngår i, viktige kilder til å forstå emosjoner. Vi må altså inkludere det faktum at en følelse kan handle om noen eller noe, og inkludere den situasjonsbestemte sammenhengen som opplevelsen er en del av (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### 2.2.3 Transaksjon versus relasjon

Hovedsakelig kan kunden, i likhet med bedriften, oppfatte markedsinteraksjonen enten som en relasjon eller som en ren transaksjon. Kundetilfredshet kan oppnås i begge tilfeller, men en forutsetning er at både kunde og bedrift har en sammenfallende oppfatning av interaksjonen seg imellom (Andreassen & Bredal, 1996).

Andreassen og Bredal (1996, s.83) definerer en relasjon som *"en frivillig, gjentakende interaksjon mellom to parter som representerer langsiktige verdier som overstiger verdier oppnådd ved tilsvarende diskrete transaksjoner"*. Relasjonsmarkedsføring betrakter altså en serie av transaksjoner i et lengre perspektiv, der et salg er å anse som det første steget i å bygge et forhold til kunden. Transaksjonsmarkedsføring på den andre siden fokuserer utelukkende på å få kunden til å kjøpe et spesielt produkt. Kundetilfredshet i transaksjonsperspektivet kan referere til en effektiv gjennomføring av enkelttransaksjonen, mens kundetilfredshet i et relasjonsperspektiv i tillegg tilfører verdi til relasjonen generelt (Andreassen & Bredal, 1996). Dersom bedrift og kunde har ulikt syn på interaksjonen seg imellom, vil dette kunne skade eller umuliggjøre utviklingen av en potensiell relasjon. Dette er illustrert gjennom de ulike utfallene i matrisen nedenfor:

		Kundens syn på bedriften	
		Transaksjon	Relasjon
Bedriftens syn på kunden	Transaksjon	1	2
	Relasjon	3	4

**Figur 2.3:** Oppfattelse av markedsinteraksjonen sett fra bedrift og kunde (Andreassen & Bredal, 1996)

I følge denne teorien vil bare utfall 1 og 4 gi grunnlag for høy kundetilfredshet, mens situasjon 2 og 3 representerer en konflikt mellom bedrift og kunde som kan lede til et bortfall av kundeforholdet. Vi kan befinne oss i utfall 2 dersom kunden i utgangspunktet ønsker å gjennomføre et raskt og lettvent kjøp mens salgsrepresentanten overspiller sin omsorgsrolle overfor kunden. I motsatt fall kan vi befinne oss i utfall 3 dersom kunden i utgangspunktet ønsker å bygge en relasjon, men blir overkjørt av en i overkant effektiv kundebehandler som hverken lytter eller følger opp kundeforespørselen (Andreassen & Bredal, 1996).



---

### *Fremtiden som grunnlag for relasjon*

Relasjon kan tolkes som en avtale om samarbeid. Axelrod (1984) fremstiller og analyserer valget mellom å inngå et samarbeid eller ikke gjennom et spill kalt «Fangens dilemma». Dette består av to spillere, som begge har to valg, enten å samarbeide eller å bryte samarbeidet. Hver av spillerne må ta et valg uten å ha kjennskap til hva den andre vil gjøre. Uansett hva den andre velger å gjøre vil det å bryte avtalen gi en høyere gevinst enn samarbeid. Dilemmaet er at dersom begge parter avviker, gjør begge det dårligere enn hvis de hadde samarbeidet. Hvis en spiller forventer at den andre spilleren vil samarbeide, vil han oppnå en høyere gevinst ved å avvike og tilsvarende for den andre spilleren. På bakgrunn av dette vil spillerne ikke ha insentiver til å samarbeide når tidsrammen er én periode.

Dersom tid introduseres i spillet, vil det den ene parten gjør i dag kunne påvirke en eventuell fremtidig transaksjon. For at samarbeid skal være stabilt må fremtiden ha stor nok betydning. Det vil si at viktigheten av det neste møte mellom de samme to individene må være høy nok til at det å ikke samarbeide blir en ulønnsom strategi. Axelrod (1984) refererer til betydningen av fremtidens innvirkning på dagens atferd som «the-shadow-of-the-future». For at samarbeid skal oppstå må sannsynligheten for at spillerne møtes igjen være stor nok og spillerne må ikke overse betydningene av deres neste møte i for stor grad.

## 2.3 Implikasjoner for lønnsomhet

### *Tilfredshet*

De siste tiårene har stadig flere bedrifter rettet blikket mot kundetilfredshet som et mål på selskapets framtidsutsikter (Matzler & Hinterhuber, 1998). Tilfredse kunder har i flere tilfeller vist seg å være et avgjørende konkurransefortrinn for en bedrift og en viktig indikator på den fremtidige lønnsomheten (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2013). Man antar i denne sammenhengen en direkte kobling mellom kundetilfredshet og kundelojalitet, der fornøyde kunder benytter den aktuelle tjenesten igjen, mens misfornøyde kunder avslutter kundeforholdet (Reichheld & Sasser, 1990).

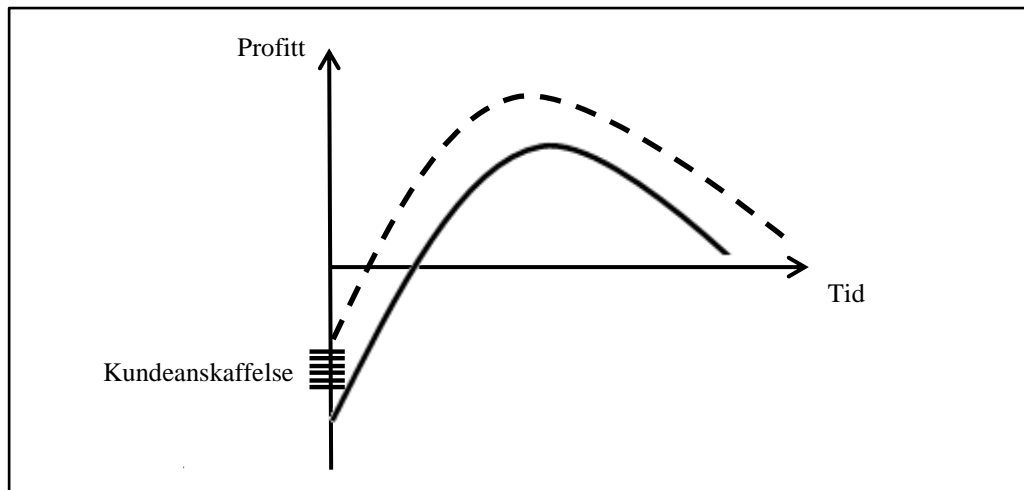
Det er ikke nødvendigvis slik at alle kunder er lønnsomme, men det kan i mange tilfeller være langt billigere å pleie nåværende kundeforhold enn å etablere nye. Bedrifter som vektlegger kunderelasjonen har generelt vist en tendens til høyere avkastning (Claycomb & Martin, 2005; Reichheld & Sasser, 1990). En av fordelene med langsiktige kunder er at de

---

ofte viser en trend til økende inntekter over tid (Rust, Lemon & Zeithaml, 2000). Ved å legge vekt på faktorer som skaper verdi for kunden, kan bedriften utvikle et troverdig forhold til kunden og samtidig påvirke kundens oppfattelse av bedriften. Kundene vil ofte være villige til å betale en høyere pris for tjenester de kjenner og stoler på, og derfor kan bedriften ofte tillate seg å ta en høyere pris enn konkurrentene på sikt (Matzler & Hinterhuber, 1998). En annen fordel med langsiktige kunder er at de kan medføre reduserte kostnader da de ofte krever mindre oppmerksomhet, gjør færre feil og er raskere (Rust et al., 2000). Ved å pleie nåværende kundeforhold kan bedriften i tillegg spare store utgifter knyttet til oppstart og betjening av kunden (Reichheld & Sasser, 1990). Dette kan være reklamekostnader, kostnader ved opprettelse av nye kundekontoer eller kostnader ved å besvare produktspesifikke spørsmål ettersom kunden blir kjent med tjenesten (Zeithaml et al., 2013).

I tillegg til den direkte effekten av en tilfreds kunde, må det også tas hensyn til den strategiske effekten som denne kunden medfører. Fornøyde kunder kan påvirke andre til å kjøpe og dermed indirekte føre til økt inntekt og profitt. Effekten er vanskelig å måle, men er ofte av betydelig størrelse (Rust et al., 2000). Dersom eksisterende kunder snakker varmt om bedriften overfor venner og kjente, er dette en svært positiv og rimelig kilde til lønnsomhet (Reichheld & Sasser, 1990). Fisher (1998) og Zeithaml et al. (2013) går så langt som å klassifisere eksisterende kunder som den beste kilden til nye kunder, og at positiv vareprat ofte er langt mer effektivt enn noen annen form for betalt reklame.

Positiv vareprat har i hovedsak effekt i to retninger. På den ene siden kan det overbevise flere potensielle kunder til å konvertere fra sin nåværende leverandør, og på den andre siden kan personer som ikke er i markedet fra før adopteres inn. Begge disse effektene vil kunne øke bedriftens markedsandel og derav verdien av bedriftens merkevare (Rust et al., 2000). Mange bedrifter kan spare store markedsføringskostnader på at eksisterende kunder gjør promoteringen på deres vegne, samtidig som slik informasjon kan fremstå mer pålitelig fra en nærstående part (Fornell, 1992). Reduserte markedsføringskostnader vil i neste omgang redusere risikoen for å investere i kunden. Dersom kundens livstidsverdi illustreres gjennom en kurve, vil kurven ligge på et høyere nivå enn opprinnelig ettersom bedriften tjener penger på et tidligere stadium. Dette illustreres i figur 2.4 gjennom den stiplede linjen.



*Figur 2.4: Økning i kundens livstidsverdi som en funksjon av reduserte markedsføringskostnader*

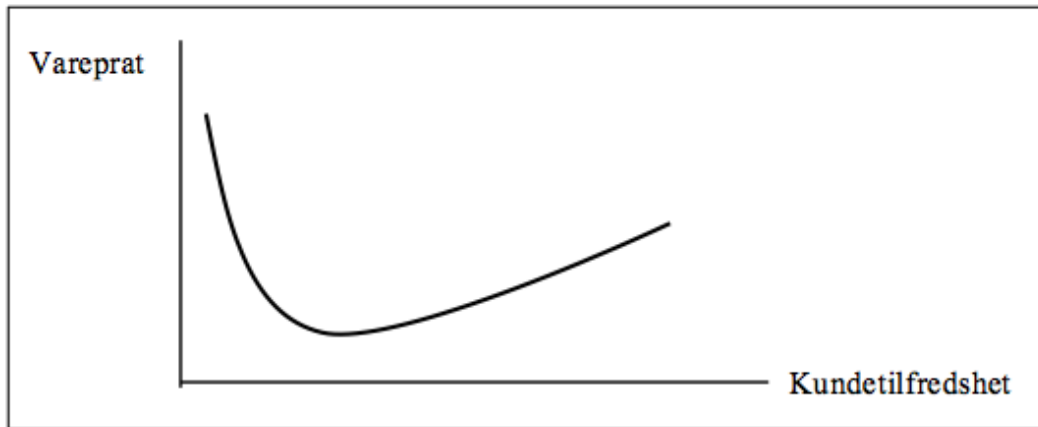
### Misnøye

På samme måte som tilfredse kunder kan gi gunstige ringvirkninger, vil misfornøyde kunder kunne ha en svært ugunstig effekt på bedriftens omdømme og fremtidige omsetning. Kundene sine reaksjoner ved misnøye kan hovedsakelig deles inn i fire. Responsen kan bestå av klaging, eller skift og boikott av produsent, leverandør eller merke. Kunden kan også velge å gå ut av markedet i sin helhet. Klager kan skje offentlig, det vil si til produsent eller distributør, eller til en tredje part, eksempelvis en advokat eller et forbrukerråd. Kunder kan også klage privat ved å snakke negativt om bedriften til venner og bekjente (Andreassen & Bredal, 1996).

En studie gjennomført blant 952 forbrukere i 2012, viser at mellom 75 og 98 prosent av oss lar være å klage selv om vi er misfornøyde (Talgø & Rødsjø, 2012). Tilsvarende viser Andreassen og Bredal (1996) til en omfattende studie av kundemisnøye og kundeatferd hvor det fremkommer at kun 5 av 100 kunder som er misfornøyd med en vare vil klage. Videre vil de 95 kundene som ikke klager i hovedsak forlate leverandøren uten at denne har kjennskap til dette, noe som gjør det vanskelig for bedriften å rette opp i eventuelle feil før skaden allerede er skjedd.

Hogan, Lemon og Libai (2003) viser at sosiale effekter som kan påvirke fremtidige kjøp, har betydning for verdien av en tapt kunde. Bedriften mister ikke bare potensiell profitt fra kunden, men også den indirekte effekten av positiv vareprat, imitasjon og andre sosiale effekter som påvirker fremtidig kjøp.

Anderson (1998) viser til at omfanget av vareprat som en funksjon av kundetilfredshet, og at denne funksjonen er asymmetrisk U-formet. Dette innebærer at lave nivåer av tilfredshet, det vil si misnøye, skaper vesentlig mer negativ vareprat enn mengden positiv vareprat som skapes av begeistring.



*Figur 2.5: Vareprat som en funksjon av kundetilfredshet*

En studie gjort av Richins (1983) undersøker vareprat som en reaksjon på misnøye. Studien viser at tendensen til å snakke negativt øker dersom alvorlighetsgraden knyttet til misnøyen øker. Alvorlighetsgraden ble her målt på bakgrunn av produkteierskapets lengde før misnøyen inntraff, hvorvidt produktet kunne bli brukt selv om det ikke var tilfredsstillende, hvor vanskelig det var for kunden å reparere produktet og produktpris. De to førstnevnte faktorene viste negativ korrelasjon med problemets alvorlighetsgrad og dermed til vareprat, mens de to sistnevnte faktorene viste positiv korrelasjon. Samtidig indikerer undersøkelsen at dersom bedriften tilegnes større skyld for misnøyen vil dette resultere i økt negativ vareprat. Tilsvarende dokumenterer en studie gjort av Blodgett, Granbois og Walters (1993) at ekstreme tilfeller av opplevd forskjellsbehandling og diskonfirmasjon av forventninger, stimulerer til økt vareprat.

### **2.3.1 Beregning av kundens livstidsverdi**

Kundens livstidsverdi beregnes som nåverdien av alle fremtidige kontantstrømmer som kunden forventes å tilføre foretaket over tid. I praksis er imidlertid denne kalkulasjonen en kompleks oppgave som krever informasjon om en rekke forhold (Berger & Nasr, 1998). Dette inkluderer blant annet tidsperioden som er valgt for analysen, bedriftens avkastningskrav, kundens frekvens av kjøp i hver periode, gjennomsnittlig bidrag og

---

estimert gjenkjøps sannsynlighet (Rust et al., 2000). Moderne informasjonsteknologi gjør det imidlertid mulig å samle en stor mengde data om kundenes transaksjoner, slik at analysene i større grad kan baseres på reelle preferanser snarere enn forutsetninger (Gupta et al., 2006).

I overvåkingen av kundens livstidsverdi må det først tas et valg om hvordan fordelene som en kunde tilfører bedriften skal defineres. Inntekter kan være misvisende ettersom høye kundeinntekter ikke nødvendigvis medfører høye marginer, og motsatt. Det vanligste er bidrag, det vil si inntekter fratrukket direkte kostnader. Ved bruk av profitt inkluderes også de faste kostnadene. Det er derimot vanskelig å måle profitt for hver enkelt kunde ettersom disse kostnadene kan fordeles på mange ulike måter (Rust et al., 2000). Det må også vurderes hvorvidt kundens margin skal betraktes som konstant over tid eller ikke (Gupta & Lehmann, 2003).

En kalkulasjon av eksisterende kunders bidrag til lønnsomhet er et essensielt steg for å beregne livstidsverdien, men det er ikke tilstrekkelig. Dette kommer av at kunder har en skiftende natur; de kommer og går. Selv om en kunde er lønnsom i dag, kan denne kunden velge å handle et annet sted neste gang (Rust et al., 2000). For å forenkle analysen er det vanlig å forutsette at vi vet hvor lenge kunden vil være i bedriften, for deretter å diskontere kontantstrømmene for denne tidsperioden (Berger & Nasr, 1998; Blattberg, Getz & Thomas, 2001; Jain & Singh, 2002). Kundens bidrag i fremtidige perioder blir diskontert for å reflektere at fremtidig inntekt er mindre verdt enn dagens inntekt, og avkastningskravet til selskapet vil dermed ha betydning. Et høyere avkastningskrav medfører at kundens livstidsverdi blir lavere (Rust et al., 2000).

Bedriften må som nevnt også ta hensyn til kundens gjenkjøpsrate. Dette er et av de vanskeligste parameterne å estimere empirisk, og mange antar derfor en konstant gjenkjøpsrate eller estimerer en gjenkjøpsrate som er konstant over tid (Gupta & Lehmann, 2003). I mange sammenhenger kan det være mer naturlig å tenke på sannsynligheten for gjenkjøp som varierende over tid. I et langt kundeforhold kan det eksempelvis hevdes at sannsynligheten for gjenkjøp øker i takt med lojaliteten, eller i motsatt fall at sannsynligheten reduseres i takt med økt konkurranse (Gupta & Lehmann, 2003). I tillegg til vanskeligheten av å estimere gjenkjøpsraten, har nåverdien av profitten vist seg å være ekstremt følsom for endringer i denne parameteren. Reichheld og Sasser (1990) viser i sin studie at bare 5 % økning i gjenkjøpsraten øker profitten med hele 25-85 %. Tilsvarende viser Gupta og Lehmann (2003) til en økning på 22-37 % i kundens livstidsverdi ved å øke

---

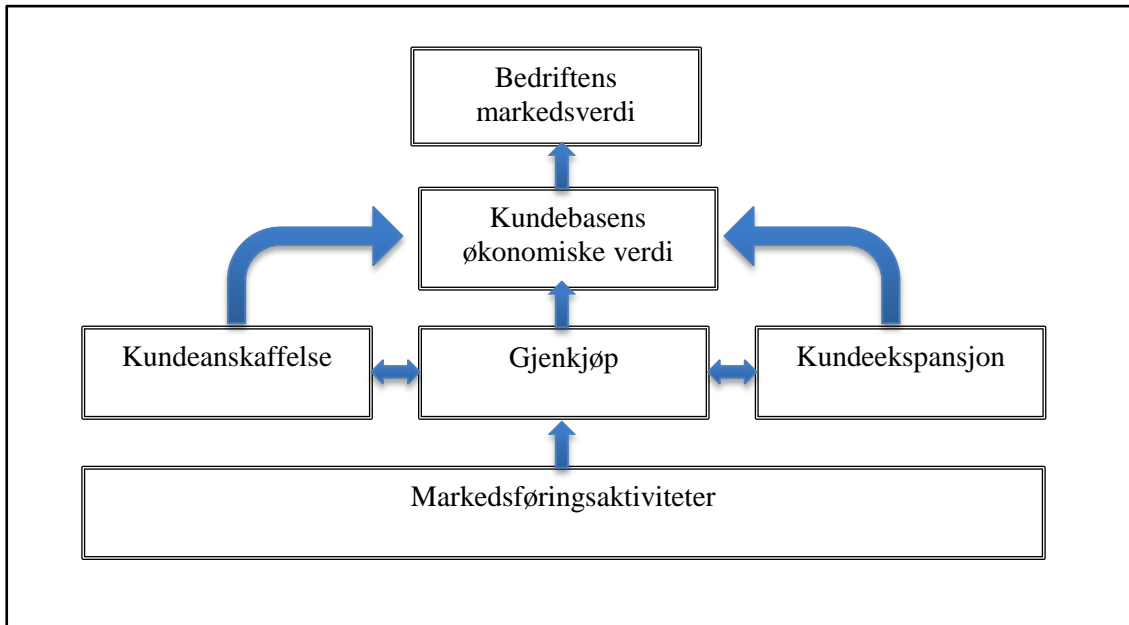
gjenkjøpsraten med 5 %. Dette understreker betydningen av gjenkjøp i relasjonen til kunden (Gupta & Lehmann, 2003).

Rammeverket for beregning av livstidsverdi kan fungere som en verdifull retningslinje i en rekke beslutningssituasjoner. Dette gjelder eksempelvis for ressursallokeringer til de ulike kundene, da det vil være ulønnsomt at disse kostnadene overstiger den estimerte livstidsverdien. Kostnadene kan for eksempel være forbundet med forbedringer av kundetilfredshet, gjenkjøp og kundelojalitetsprogram (Gupta & Lehmann, 2003).

### **2.3.2 Kundebasens økonomiske verdi som mål på lønnsomhet**

Beregning av livstidsverdi har ikke bare betydning i beslutningssammenheng innad i bedriften, men også i investorsammenheng (Gupta & Lehmann, 2003). Dette fordi nåværende kunder utgjør den mest pålitelige kilden til fremtidig inntekt og profitt for mange bedrifter. Kundebasens økonomiske verdi, eller på engelsk "Customer equity", er den totale diskonterte livstidsverdien til alle bedriftens kunder, og blir gjentatte ganger beskrevet som den viktigste indikatoren på selskapets langsiktige verdi (Lemon, Rust & Zeithaml, 2001). Dette målet fanger nødvendigvis ikke opp alle verdier et selskap kan ha, og forutsetter at kundebasen utgjør en stor del av selskapets øvrige verdier (Hogan et al., 2002). Målet har imidlertid vist seg å gi gode indikasjoner på markedsverdien til et selskap i flere sammenhenger (Gupta & Lehmann, 2003). Gupta, Lehmann og Stuart (2004) beregner i sin studie kundebasens økonomiske verdi for ulike selskaper for deretter å sammenligne resultatet med markedsverdien. For tre bedrifter finner de at kundebasens økonomiske verdi er tilnærmet lik markedsverdien til det aktuelle selskapet.

Rammeverket i *figur 2.6* illustrerer sammenhengen mellom bedriftens markedsverdi og kundebasens økonomiske verdi. Denne avhenger igjen av kundeadferd som et resultat av markedsføringsaktiviteter. Ulike varianter av dette rammeverket er blitt benyttet av flere forskere på området (Gupta & Lehman 2005; Gupta & Zeithaml 2006; Kumar & Petersen, 2005; Rust et al., 2004; Gupta et al., 2006). Modellen fremhever de ulike sammenhengene som forskere på området har forsøkt å fremstille.



**Figur 2.6:** Konseptuelt rammeverk for modellering av kundens livstidsverdi (Gupta et al., 2006)

Det å benytte kundebasens økonomiske verdi som et mål på lønnsomhet i verddivurderingen kan oppmuntre bedriftsledere til å tenke mer langsiktig. Ved å "prise" kunden flyttes samtidig fokuset fra produkt til kunde, og fra en transaksjonsorientert tankegang til et økt fokus på kundeforholdet (Gupta & Lehmann, 2003).

### 3. Metodisk tilnærming

Forskningsmetoden har til formål å angi fremgangsmåter og teknikker benyttet for å besvare vitenskapelige teorier og problemstillinger (Ringdal, 2007). I det følgende vil vi derfor forklare teoretiske begrep innen forskningsmetode og bakgrunnen for vårt valg av tilnærming med forankring i teori. Først vil det bli redegjort for valg knyttet til forskningsdesign, herunder tilnæringsmetode, valg av type data og forskningsstrategi. Deretter vil undersøkelsens fremgangsmåte og struktur bli gjennomgått. Avslutningsvis vil validiteten og reliabiliteten knyttet til studien vurderes.

#### 3.1 Forskningsdesign

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) beskriver forskningsdesign som en overordnet plan for hvordan man skal besvare et forskningsspørsmål. Designet skal sikre at studien er relevant for problemstillingen og at den benytter økonomiske prosedyrer. Det finnes mange rammeverk for forskningsdesign, men de kan alle klassifiseres i tre hovedformer; eksplorerende, beskrivende og kausale (Churchill & Iacobucci, 2005).

I henhold til vår problemstilling vil en blanding av et beskrivende og et kausalt design være best egnet for å produsere valide data som konklusjoner kan trekkes ut ifra. Et beskrivende design brukes for å kartlegge eller beskrive forhold i markedet. Det kan være å bestemme hvor ofte en situasjon oppstår, hvor mange som oppfører seg på en bestemt måte eller sammenhengen mellom to variabler. Et kausalt design er ønskelig dersom målet er å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler (Churchill & Iacobucci, 2005). Denne utredningen tar sikte på å sammenligne kundens forventninger med bedriftens faktiske opptreden i en maktsituasjon. Det er også ønskelig å studere reaksjoner og følelser som utløses hos kunden i slike situasjoner. I tillegg vil studien prøve å identifisere faktorer som kan påvirke bedriftens valg. Ved bruk av et beskrivende design kan vi estimere andelen av mennesker som tar et bestemt valg, og et kausalt design gjør det mulig å teste om ulike faktorer påvirker dette valget (Churchill & Iacobucci, 2005).



---

### 3.1.1 Forskningstilnærming

Det finnes to hovedtyper forskningstilnærming: deduktiv og induktiv. Valget av tilnæringsmetode vil både avhenge av eksisterende kunnskap og problemstillingens natur (Saunders et al., 2012). En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i etablert teori og tidligere forskning. Teorien sjekkes senere mot praksis gjennom innsamling av empirisk data. Problemstillingene, også kalt hypoteser, blir utledet på grunnlag av teorien og vil styre det meste av forskningsprosessen. Derfor kalles denne metoden ofte for hypotetisk-deduktiv forskning. Ved en induktiv tilnærming er det derimot observasjon og analyse av fenomenet som danner utgangspunktet for teoribygging (Befring, 1998).

Vi har valgt å tilnærme oss problemstillingen gjennom en hypotetisk-deduktiv innfallsvinkel med induktive innslag. Vi benytter etablert teori for å belyse temaer vi anser som relevante og anvendbare med tanke på vår problemstilling. Relevante teori har også dannet grunnlag for utarbeidelsen av vår spørreundersøkelse og vignett. Teorigrunnlaget kan imidlertid ikke knyttes direkte opp mot konteksten vi presenterer, og dermed vil ikke oppgaven være av direkte deduktiv karakter. Undersøkelsen tester ikke bare eksisterende teori, men forsøker også å belyse praktiske fenomen, utvide eksisterende teori og om mulig finne nye sammenhenger. I tillegg ønsker vi å åpne muligheten for å analysere områder som utmerker seg blant respondentene, uavhengig av om dette er i overensstemmelse med etablert teori. På denne måten kan vi avdekke uforutsette mønstre og elementer ved datamaterialet dersom dette foreligger.

### 3.1.2 Tilnærming av data

I denne studien er det ved innsamling av data brukt en kvantitativ metode. En kvantitativ metode baserer seg på talldata, og resulterer dermed i en beskrivelse av virkeligheten gjennom tall og tabeller. Det sentrale ved denne metoden er å finne meninger ved, og forklaringer på, relevante fenomener (Ringdal, 2007). For å besvare problemstillingen anser vi denne metoden som best egnet av flere grunner. For det første er det nødvendig med et stort antall respondenter for å identifisere trender. Det er også lettere å sammenligne ulike grupper og konkludere på bakgrunn av talldata. Samtidig kan avstand fra forskeren og dermed tilstedeværelsen av anonymitet være viktig for å oppnå ærlighet i svarene. Dette var tilfellet for studien ettersom det er vist i tidligere eksperimenter at anonymitet påvirker valg i situasjoner som innebærer en vurdering av rettferdighet (Cappelen & Tungodden, 2012).

---

### 3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi sier noe om måten en skal innhente data på. Valg av forskningsstrategi vil avhenge av flere faktorer, men viktigst av alt må strategien henge sammen med det øvrige forskningsdesignet, som igjen har som mål å besvare oppgavens problemstilling (Saunders et al., 2012). Vår forskningsstrategi baserer seg på en kvantitativ tilnærming der vi benytter en eksperimentell spørreundersøkelse bestående av en vignett. Denne kombinasjonen av strategi passer godt inn i vårt øvrige forskningsdesign og vil også være hensiktsmessig i forhold til validitet (Atzmüller & Steiner, 2010). Sistnevnte vil bli diskutert avslutningsvis i kapittelet.

En klassisk spørreundersøkelse har flere fordeler. Det er en relativt enkel og rimelig metode å gjennomføre undersøkelser på, og det tillates derfor å inkludere et større utvalg av respondenter. Forhåndsdefinerte alternativer gjør det i tillegg enkelt å sammenligne de ulike besvarelsene i ettertid (Saunders et al., 2012). Ettersom et av målene med utredningen er å identifisere trender vil både en stor utvalgsstørrelse og et enkelt sammenligningsgrunnlag være hensiktsmessig. I kombinasjon med den klassiske spørreundersøkelsen er det også implementert en vignett i studien. En vignett er en kort konstruert beskrivelse av en situasjon eller et tema som presenteres til deltakeren i forkant av undersøkelsen. Vignetten benyttes for å fremprovosere en bestemt holdning eller følelse, og vil senere kunne påvirke vedkommende sine besvarelser (Atzmüller & Steiner, 2010). Dette er med på å gjøre undersøkelsen mer dynamisk.

En klassisk spørreundersøkelse er imidlertid lite egnet til å identifisere eventuelle kausale sammenhenger, noe som også er ønskelig for utredningens problemstilling. Vi valgte derfor å inkludere et eksperimentelt design som del av vignetten. Et eksperiment gjør det mulig å kontrollere omgivelsene og begrense hvilke mulige motiver deltakeren har (Friedman & Sunder, 1994). Målet med et eksperiment er å studere sannsynligheten for at en endring i en uavhengig variabel fører til en endring i den avhengige variabelen (Hakim, 2000). Vi ønsker altså å studere et forventet kausalt forhold ved å kontrollere for flere uavhengige variabler og deres påvirkning på den avhengige variabelen. Målet er å forkaste en nullhypotese om at faktoren vi tester ikke har påvirkning på den avhengige variabelen (Saunders et al., 2012).

Den enkleste måten å studere hvorvidt et kausalt forhold eksisterer er å gjennomføre en treatmentanalyse. Her allokeres respondentene tilfeldig i to ulike grupper for å sikre at det ikke eksisterer systematiske forskjeller mellom gruppene. Den ene gruppen betegnes som

treatmentgruppen og den andre som kontrollgruppen. Eksperimentet baserer seg hovedsakelig på at treatmentgruppen blir utsatt for en spesiell påvirkning som kontrollgruppen ikke blir utsatt for. Eventuelle forskjeller i adferden mellom de to gruppene vil dermed være forårsaket av at de har stått overfor ulike situasjoner. Følgelig vet vi også at det er forskjellen i situasjonen som har skapt forskjellen i adferd, og vi kan forkaste nullhypotesen om at en kausal sammenheng ikke er til stede (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2005). Vi kan imidlertid aldri utelukke at det eksisterer tilfeldige forskjeller mellom treatment – og kontrollgruppen, men faren for dette reduseres når vi har et stort antall respondenter.

## 3.2 Innsamling av data

Datagrunnlaget benyttet i utredningen er hovedsakelig primærdata, altså informasjon samlet inn for det spesifikke forskningsformålet (Saunders et al., 2012). Gjennom en web-basert undersøkelse har vi innhentet data fra over 500 respondenter. I det følgende vil det gis en beskrivelse av våre valg rundt datainnsamlingen, og hvordan undersøkelsen er strukturert.

### 3.2.1 Valg av leverandør

Vi stod selv for utformingen og strukturen av undersøkelsen, men benyttet oss av TNS Gallup for innsamlingen av data. TNS Gallup er Norges største markedsanalysebyrå i forhold til omsetning og har lang fartstid innenfor gjennomføring av markedsanalyser. Begrunnelsen bak dette valget var å styrke validiteten til undersøkelsen, særlig med tanke på representativiteten til utvalget, ettersom TNS Gallup besitter et stort og variert responspanel. Alternativet var å gjennomføre undersøkelsen selv blant medelever på skolen, noe som ville ført til en mer homogen gruppe mennesker både i forhold til alder og interesser. Det ville også vært mer krevende å få tak i det ønskede antallet av respondenter.

### 3.2.2 Utvalget

TNS Gallup sitt norske internettpanel består av 5 000 respondenter (TNS Gallup, 2014). For disse personene besitter de en del bakgrunnsinformasjon, noe som gjør det mulig å konstruere et representativt utvalg for en gitt undersøkelse. Av budsjettmessige grunner ble taket for respondenter i vår undersøkelse satt til 420. Disse skulle deles tilfeldig i seks grupper med 70 personer i hver gruppe. Fire av gruppene fikk tildelt rollen som bedrift, der

en gruppe skulle fungere som kontrollgruppen og de andre tre som treatmentgrupper. De to resterende gruppene fikk rollen som kunder.

Ettersom undersøkelsen ble gjennomført over helgen ble den ikke stoppet selv med et tilfredsstillende antall besvarelser. Totalt deltok derfor 554 respondenter. Disse er noe skjevt fordelt i de 6 gruppene, men hver gruppe består av et minimum på 70 deltakere. På grunn av et ønske om representativitet mottok vi besvarelser fra respondenter i alderen 25-65 år fra alle landsdeler. Et representativt utvalg gjør det mulig å generalisere funnene fra undersøkelsen i ettertid (Saunders et al., 2012).

Figur 3.1 viser en oversikt over de ulike respondentene delt inn etter grupper, alder og kjønn. Vi ser av tabellen at det totalt deltok like mange kvinner som menn i undersøkelsen, og at alle aldersgrupper er representert i samtlige grupper. For ytterligere informasjon om utvalget se *Appendiks A*.

	Totalt	Kjønn		Alder		
		Mann	Kvinne	25-35	36-50	51-65
<b>Bedrift kontroll</b>	76	40	36	20	18	38
<b>T1 Bedrift</b>	74	31	43	12	21	41
<b>T2 Bedrift</b>	72	37	35	18	32	22
<b>T3 Bedrift</b>	78	40	38	17	26	35
<b>Kunde 1</b>	88	46	42	17	34	37
<b>Kunde 2</b>	166	83	83	35	61	70
<b>Totalt</b>	554	277	277	119	192	243

Figur 3.1: Fordeling av respondenter etter grupper, alder og kjønn

### 3.2.3 Presentasjon av spørreskjema og vignett

Gjennom undersøkelsen ønsket vi å simulere en maktsituasjon som deltakerne lett kunne kjenne seg igjen i, og der det tydelig kom frem at bedriften hadde makt og kunden følgelig en avmakt. Situasjonsteksten som ble presentert for deltakerne utspiller seg på en flyplass hos et bilutleiefirma, og er i hovedsak sammenfallende for samtlige grupper. En familie ankommer det fiktive utleieselskapet "Bil AS" med siste fly, der de har forhåndsbestilt og betalt for en leiebil. Bilen de har bestilt er imidlertid for liten til deres bagasje og familien

---

blir nødt til å oppgradere til en større bil. Alternative utleieselskaper er stengt for kvelden og familien er avhengig av bilen med det samme for å komme seg videre til hotellet. Dette setter åpenbart salgsrepresentanten for Bil AS i en situasjon med rom for utnyttelse.

Vi ønsket å presentere deltakerne for en lettest tekst, og en situasjon uten krav til forkunnskaper og bakgrunn. Formålet med vignetten var å fremprovosere følelser hos deltakerne som kunne relateres til den aktuelle situasjonen og deres rolle i undersøkelsen. På denne måten kunne deltakerne ta stilling til de etterfølgende spørsmålene på en mest mulig reell måte. Vi brukte derfor lang tid på utformingen av teksten og vurderte potensielle fallgruver nøye. Det ble spesielt viktig å unngå bruk av spesifikke merkenavn og andre elementer som deltakerne kunne ha et forhold til, og som kunne lede til sprikende assosiasjoner (Saunders et al., 2012). Det er derfor ikke henvist til konkrete bilmerker, feriesteder og lignende i teksten. Bruk av ord som leder respondentene i en bestemt retning, er også viktig å unngå i en undersøkelse (Gripsrud, Olsson & Silkekoset, 2010). Vi unngikk derfor å bruke ladete ord som ”utnytte” og ”sympatisere” i vignetten.

Direkte i etterkant av situasjonsteksten ble samtlige deltakere bedt om å angi på en skala fra 1 til 7 hvor realistisk de oppfattet situasjonen. Dette ble gjort for å kontrollere hvorvidt deltakerne hadde forstått teksten og kunne svare på bakgrunn av en kontekst de oppfattet som realistisk.

Situasjonsteksten ble i hovedsak presentert for respondentene gjennom to ulike synsvinkler. De fire gruppene som var tildelt rollen som bedrift ble presentert for situasjonen i et bedriftsperspektiv der de hadde rollen som salgsrepresentant, mens de to gruppene som hadde fått rollen som kunder ble presentert for tilsvarende kontekst fra et kundeperspektiv. Gruppene ble deretter stilt spørsmål på bakgrunn av situasjonen de var blitt presentert for.

Alle spørreskjemaene benyttet i undersøkelsen er skissert i *Appendiks B*.

### ***Bedriftsgruppene***

Totalt ble 300 respondenter tilfeldig tildelt rollen som bedrift. Disse ble som nevnt allokert i 4 grupper: en kontrollgruppe og tre treatmentgrupper. I *figur 3.1* er disse navngitt som henholdsvis *Bedrift kontroll*, *T1*, *T2* og *T3*. Situasjonstekstene for de fire gruppene er i utgangspunktet sammenfallende, men for de tre treatmentgruppene er det lagt til en ekstra opplysning nederst i teksten, senere betegnet manipulasjon. Vi valgte bevisst å legge manipulasjonene nederst i situasjonsteksten for alle treatmentgruppene. Dette var både for å

legge et ekstra trykk på opplysningen før besvarelsen, men også for at manipulasjonen skulle bli vektlagt like sterkt for de tre treatmentgruppen. I det følgende vil vi kort presentere de fire gruppene på bedriftssiden.

### **Kontrollgruppen**

Totalt 76 personer deltok i denne gruppen. Situasjonsteksten ble presentert for deltakerne i et bedriftsperspektiv der respondenten hadde rollen som salgsrepresentant for bilutleieselskapet "Bil AS". For denne gruppen ble det ikke lagt inn noen form for manipulasjon, og responsen kan dermed brukes til å måle systematiske forskjeller i besvarelsen for de øvrige gruppene.

### **Treatmentgruppe 1 – Langt kundeforhold**

Det første elementet vi ville undersøke effekten av var et langt kundeforhold. En kunderelasjon er av stor verdi for bedriften, da det i mange tilfeller er langt billigere å pleie nåværende kundeforhold enn å etablere nye (Claycomb & Martin, 2005). Dersom bedrift og kunde har ulike syn på interaksjonene seg imellom, vil dette kunne skade eller umuliggjøre utviklingen av en relasjon (Andreassen & Bredal, 1996). Det vil dermed være interessant å studere prisbeslutningen når det foreligger et kundeforhold, for å kartlegge hvorvidt bedriften tar høyde for relasjonen, og på hvilken måte. Til sammen 74 respondenter fikk derfor denne opplysning presentert nederst i teksten: "familien har et kundekort som viser at de har benyttet seg av Bil AS flere ganger tidligere".

### **Treatmentgruppe 2 – Under budsjett**

Gjennom den andre manipulasjonen ønsket vi å teste hvorvidt bedriftens økonomiske situasjon har påvirkning på salgsrepresentantens beslutninger og i tilfellet på hvilken måte. For å teste en slik effekt fikk 72 respondenter opplyst nederst i teksten at: "Bil AS har slitt med dårlige resultater hittil i år.

### **Treatmentgruppe 3 – Salgsprovisjon**

Til slutt ønsket vi å teste hvorvidt bedriftens belønningssystem kan ha en effekt på valg av pris. I henhold til prinsippal-agent teorien vil en resultatorientert kontrakt kunne fremprovosere en kortsiktig tankegang der selgeren velger en høy pris for å maksimere egen nytte (Eisenhardt, 1989). Det vil derfor være interessant å undersøke om dette er tilfellet i en maktsituasjon. 78 respondentene fikk derfor opplysningen: "I tillegg til en fast lønn får du en andel av inntekten fra salgene dine".

I etterkant av situasjonsteksten fikk samtlige deltakere i de fire bedriftsgruppene spørsmål om hvilken pris de ville ta for oppgraderingen av bilen. Alle gruppene fikk velge mellom de samme fire forhåndsdefinerte alternativene presentert nedenfor:

***Basert på situasjonen over: Som selger for Bil AS, hva gjør du?***

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000kr)

De ulike alternativene er presentert med både tall og tekst for å gjøre valgene lettere å sammenligne. De angitte ordinære prisene har sitt utgangspunkt i et gjennomsnitt av norske leiebilspriser hentet fra nett. De to førstnevnte alternativene er ment å representere utnyttelse fra bedriftsperspektivet i den senere analysen, mens sistnevnte alternativer representerer sympati. Dette ble naturligvis ikke kommunisert til deltakerne, og for å gjøre graderingen mindre synlig ble ikke alternativene presentert i kronologisk rekkefølge.

### ***Kundegruppene***

Til sammen 254 av respondentene ble tilfeldig tildelt rollen som kunde. Disse ble igjen delt opp i to grupper, senere betegnet som kundegruppe 1 og 2. I *figur 3.1* er de to gruppene navngitt som henholdsvis kunde 1 og kunde 2.

Deltakerne ble også her presentert for overnevnte kontekst, men fra et perspektiv der de skulle forestille seg selv som kunden i situasjonen. Videre ønsket vi at kundene skulle oppgi sin prisforventning gjennom tilsvarende forhåndsdefinerte alternativer som for bedriftsgruppen, for å kunne identifisere eventuelle ulikheter til bedriftens faktiske handlinger.

Forventning kan imidlertid både tolkes som hva en person oppfatter som rettferdig i en gitt situasjon og hva vedkommende tror at utfallet blir. Disse synene er nødvendigvis ikke sammenfallende. I en undersøkelse der målet er å si noe om kausale forhold, er det ønskelig at respondentene oppfatter spørsmålet på samme måte slik at resultatene senere kan ses i

---

sammenheng. Det er derfor hensiktsmessig at ordbruken gir lite rom for tolkning (Gripsrud et al., 2010).

På bakgrunn av dette ble forskjellen mellom kundegruppene ikke lagt i situasjonsteksten som for bedriftsgruppene, men i det etterfølgende spørsmålet. De 88 respondentene i kundegruppe 1 ble spurt om hva de trodde bedriften ville ta seg betalt for oppgraderingen, mens de 166 respondentene i kundegruppe 2 ble spurt om hva de oppfattet som rettferdig at selgeren tok seg betalt. På denne måten kan vi avdekke hvorvidt kunden tror bedriften vil opptre rettferdig eller om disse to synene ikke samsvarer. Dette kan si noe om tiltroen til bedriften fra et kundeperspektiv, samtidig som det vil definere sammenligningsgrunnlaget for videre analyse.

I etterkant av det første spørsmålet ble hver av kundegruppene tilfeldig delt i to. Halvparten av respondentene fra henholdsvis gruppe 1 og 2 fikk beskjed om at bedriften hadde valgt å utnytte situasjonen ved å ta seg betalt hele 19 000 kroner for leiebilen. Den andre halvparten av de to gruppene fikk imidlertid den litt hyggeligere beskjeden om at salgsrepresentanten hadde valgt å gjennomføre oppgraderingen uten ekstra kostnad til totalt 12 000 kroner.

På bakgrunn av den nye informasjonen skulle respondentene besvare oppfølgingsspørsmål gjennom en 7-punkt likert-skala. I besvarelsen av det første spørsmålet skulle samtlige deltakere beskrive sin følelsesmessige reaksjon fra svært misfornøyd til svært fornøyd. Deretter skulle de bruke skalaen til å definere sannsynligheten for å snakke negativt eller positivt om bedriften til venner og kjente, og hvorvidt de ville benytte bedriften igjen. Gruppen med negativt tilsvarende ble også bedt om å angi sannsynligheten for å klage til bedriften i etterkant av hendelsen.

### 3.3 Evaluering av metode

Hensikten med datamaterialet er å besvare undersøkelsens problemstilling (Grønmo, 2004). Det er derfor ønskelig at den metodiske tilnærmingen og datamaterialet er av høy kvalitet. For å vurdere kvaliteten på undersøkelsen henviser Saunders et al. (2012) til datamaterialets validitet og reliabilitet. Begrepene utfyller hverandre i det de begge refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet (Grønmo, 2004).



### 3.3.1 Validitet

*Validiteten* til undersøkelsen sier noe om hvorvidt metodene måler det de har til hensikt å måle (Saunders et al., 2012). Data er representasjoner av virkeligheten, og det sentrale spørsmålet blir da hvor godt dataene representerer fenomenet. For å besvare dette skiller det hovedsakelig mellom intern og ekstern validitet (Johannessen et al., 2005).

Intern validitet i forhold til et eksperiment vil si om effekten som blir observert kan forklares gjennom den uavhengige variabelen, og ikke andre faktorer. I forhold til spørreundersøkelser sier internvaliditeten noe om hvorvidt spørsmålene i undersøkelsen faktisk måler fenomenet de har til hensikt å måle (Saunders et al., 2012). Den interne validiteten i en tradisjonell spørreundersøkelse kan ofte være lav blant annet fordi målingen gjennomføres på en passiv måte, og fordi det kan oppstå tilfeller av multikollinearitet der de uavhengige variablene påvirker hverandre. Et klassisk eksperiment på den andre siden viser ofte høy grad av intern validitet. Vår undersøkelse benytter en kombinasjon av disse strategiene som innsamlingsmetode, og forsøker således å hente det beste fra de to metodene og kompensere for overnevnte svakheter (Atzmüller & Steiner, 2010).

I undersøkelsen ble respondenter allokert helt tilfeldig i ulike treatmentgrupper av en profesjonell aktør, noe som taler positivt for den interne validiteten i eksperimentet. Vi kan selvsagt ikke utelukke at det eksisterer tilfeldige forskjeller mellom gruppene, men ettersom vi har en relativt stor utvalgsstørrelse er faren for dette redusert. Eventuelle ulikheter vil da etter all sannsynlighet være utjevnet mellom gruppene (Johannessen et al., 2005). Manipulasjonene benyttet i eksperimentet ble presentert gjennom én setning som var plassert på samme sted i teksten for samtlige grupper. Eventuelle ulikheter i adferd mellom kontrollgruppen og den aktuelle treatmentgruppen må derfor høyst sannsynlig skyldes manipulasjonen og ikke andre faktorer.

Vurderingen av spørsmålene i undersøkelsen må ses i sammenheng med situasjonsteksten som ble presentert for deltakerne. Denne teksten var ment å gi all nødvendig bakgrunnsinformasjon for besvarelsen av de etterfølgende spørsmålene. Eksempelet benyttet i teksten er imidlertid bare ett av flere tilfeller der bedriften, eller en representant for bedriften, kan utnytte kundens avhengighet i en presset situasjon. Bilutleieindustrien er således ikke utgangspunktet for studien, men benyttes som et eksempel for å simulere en lett forståelig maktsituasjon for deltakerne. Ved å benytte et spesifikt eksempel kan det

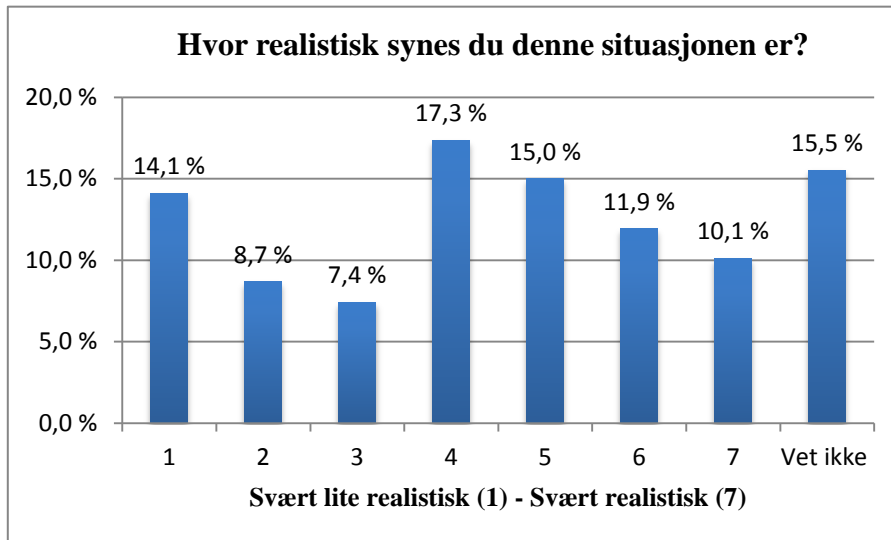
---

selvfølgelig være en fare at deltakerne henger seg opp i detaljer ved denne industrien. Villigheten til å utnytte situasjonen, samt etterfølgende reaksjoner kunne for eksempel vist seg annerledes i en tjenesteindustri med lavere priser. Kahneman et al. (1986a) hevder imidlertid at alle former for utnyttelse av monopolmakt anses som urettferdig uavhengig av industri.

Skylden for bagasjeproblematikken i teksten kan i utgangspunktet både rettes til bedriften og til kunden. Dette gir rom for tolkning, noe som nødvendigvis ikke teller positivt for en undersøkelse. Denne beslutningen ble imidlertid gjort bevisst fra vår side ettersom tilsvarende tolkningsproblematikk ofte er til stede også i reelle situasjoner. Kjernen i situasjonen er dessuten ikke skyldfordelingen, men hvorvidt bedriften utnytter makten når uhellet allerede har inntruffet, og hvordan kunden betrakter avgjørelsen.

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad resultater fra forskningen kan generaliseres, det vil si om de også gjør seg gjeldende i andre situasjoner og med andre deltakere (Churchill & Iacobucci, 2005). For vår undersøkelse vil dette si hvorvidt utfallet i situasjonen er representativt for andre deler av befolkningen, og generelt i et reelt maktforhold mellom bedrift og kunde. En tradisjonell spørreundersøkelse viser ofte høy grad av ekstern validitet blant annet på grunn av kravet til representativitet som denne type undersøkelse stiller (Atzmüller & Steiner, 2010). Utvalget er tidligere blitt beskrevet som representativt (*Appendiks A*), noe som vil telle positivt for den eksterne validiteten.

Hvorvidt resultatene kan generaliseres til å gjelde et virkelig maktforhold mellom bedrift og kunde, avhenger blant annet av hvor godt deltakerne evnet å sette seg inn i situasjonen og hvorvidt de oppfattet situasjonen som realistisk. Som tidligere nevnt besvarte samtlige deltakere et kontrollspørsmål knyttet til hvor realistisk de oppfattet situasjonen. De ble bedt om å angi dette på en 7-punkt likert-skala fra svært realistisk til svært urealistisk. *Figur 3.2* viser fordelingen i besvarelser for samtlige grupper. Av figuren ser vi at flere respondenter scorer relativt lavt på skalaen, og det totale gjennomsnittet for alle gruppene ligger på 4,2. Det er vanskelig å konkludere på hvorvidt 4,2 er et akseptabelt tall eller ikke. Svaralternativene kan riktignok rangeres, men det er sannsynlig at avstanden ved bevegelse til et av ytterpunktene og bevegelse i midtre del av skalaen oppfattes som ulik. Svært mange av respondentene har også valgt å krysse av for alternativet ”vet ikke”.



*Figur 3.2: Respondentenes oppfattelse av realisme for situasjonsteksten*

Det er ønskelig at undersøkelsen skal predikere reell adferd og kunne applikeres i lignende situasjoner. For at deltakerne skal opptre på samme måte i virkeligheten som på papiret må de også oppfatte situasjonen på papiret som realistisk. Vi ønsket derfor å kartlegge bakgrunnen for den relativt lave skåren. En lørdag formiddag i Bergen ble det derfor gjennomført en kontroll blant 50 tilfeldig forbipasserende. Samtlige fikk utdelt et ark med situasjonsteksten til kundegruppen, ettersom denne gruppen skåret lavest på spørsmålet om realisme. Testpersonene måtte deretter besvare 3 spørsmål; først skulle de indikere på en skala fra 1 til 7 i hvilken grad de kunne sette seg inn i situasjonen. Deretter skulle de besvare hvorvidt de oppfattet situasjonen som realistisk eller ikke. Helt til slutt var det satt av plass til en begrunnelse for valget. Respondentene hadde i denne omgangen ikke mulighet til å svare ”vet ikke” for noen av spørsmålene. Skjemaet som ble benyttet er vedlagt i

*Appendiks C.*

De fleste av testpersonene mente å kunne sette seg inn i situasjonen i svært stor grad, og flertallet oppfattet også situasjonen som realistisk. For personene som skåret lavt oppdaget vi imidlertid at dette ble begrunnet i personlige årsaker gjennom kommentarfeltet. Da spørsmålet var ment å relatere seg til konteksten på generell basis, begrunnet samtlige deltakere mangel i realisme med årsaker som at de ”aldri leier bil” eller ”ikke har barn”, selv da teksten ikke eksplisitt forutsetter dette. Vi ble også spurt direkte av flere deltakere hvorvidt vi etterspurte realisme i situasjonen på generell basis eller realisme for deltakeren selv, herunder om de hadde opplevd den eksakte situasjonen.

---

På bakgrunn av dette kan det hevdes at situasjonen på generell basis oppfattes som realistisk, noe som gjør det sannsynlig at valgene i undersøkelsen kan belyse virkelige maktsituasjoner. Det er imidlertid vanskelig å predikere reell adferd med sikkerhet ettersom deltakerne ble satt i kunstige posisjoner. De fleste respondentene må antas å ha en rolle som kunde i en eller annen sammenheng, men det er imidlertid ikke alle som har myndighet til å ta reelle beslutninger på vegne av en bedrift.

### 3.3.2 Reliabilitet

*Reliabilitet* handler om i hvilken grad en kan stole på at funnene eller resultatene er pålitelige og troverdige. Det vil si om metodene for innsamling og analysene av dataene vil produsere de samme resultatene ved gjentakelse, eller dersom de blir utført av en annen forsker (Saunders et al., 2012). En av truslene knyttet til reliabilitet er deltakerskjevhet. Dette oppstår hvis det er faktorer som frembringer en uriktig respons, det vil si at deltakerne svarer det de tror er riktig og ikke det de faktisk mener. (Saunders et al., 2012). Ettersom vi benyttet et anonymt spørreskjema vil dette kunne påvirke reliabiliteten positivt.

Deltakerfeil, det vil si alle faktorer som påvirker hvordan respondenten svarer, kan også påvirke reliabiliteten. Deltakeren kan misoppfatte informasjonen, ikke forstå viktigheten av å gi riktig informasjon eller mangle motivasjon for å delta (Saunders et al., 2012). Ettersom vi benyttet oss av et nettbasert spørreskjema mistet vi muligheten til å kontrollere disse faktorene. Det som imidlertid taler for reduksjon av denne type feil, er at deltakerne selv kunne finne et passende tidspunkt å gjennomføre undersøkelsen på, dog innenfor en gitt tidsramme. Samtidig har deltakerne selv valgt å være en del av TNS Gallup sitt responspanel, noe som taler for økt motivasjon. På den andre siden vil bruk av et responspanel kunne medføre at deltakerne ikke legger ned like mye innsats ettersom de utfører mange undersøkelser. Det er også en fare for at mye tekstinnhold i kombinasjon med bruk av tall kan skape forvirring og en følelse av at «oppgaven» er mer omfattende enn den er. Vi forsøkte imidlertid å forhindre dette ved å teste spørreskjemaet på enkelte personer i forkant av utsendelsen. Deretter endret vi utformingen på bakgrunn av tilbakemeldinger fra disse. Det er vanskelig å vite med sikkerhet hvorvidt noen av deltakere allikevel har oversett viktig informasjon, men på bakgrunn av responsen fra testpersonene fikk vi bekreftet at teksten var enkel å forstå og at alternativene lett kunne sammenlignes.

---

## 4. Resultater

Som ved alle empiriske studier vil første steg i analysen være å få en oversikt over datamaterialet. Dette kapitlet vil derfor presentere de overordnede resultatene fra undersøkelsen, herunder hvordan respondentenes svar fordeler seg på de ulike spørsmålene. I neste kapittel vil det bli trukket ut funn for diskusjon og analyse gjennom statistiske tester, med sikte på å besvare forskningsspørsmål og problemstilling.

Dette kapitlet er delt i tre; den første delen presenterer svarfordelingen fra de fire bedriftsgruppene, den andre delen presenterer svarfordelingen fra de to kundegruppene, mens den siste delen tar for seg fordelingen knyttet til kundenes reaksjoner på behandling. Resultatene vil i hovedsak fremstilles gjennom stolpediagram som viser den prosentvise fordelingen av besvarelser.

Ettersom vi har valgt å inkludere muligheten til å svare “vet ikke”, må det først og fremst vurderes hvordan dette alternativet skal behandles. I noen sammenhenger vil det være hensiktsmessig å konvertere responsen til en midtverdi, mens det i andre tilfeller vil være mer naturlig å ekskludere alternativet og gjøre beregninger på grunnlag av den valide prosentandelen. Andelen “vet ikke” kan også inkluderes i fremstillingen for blant annet å gi indikasjoner rundt validitet. I praksis benyttes alle metodene, og behandlingen må derfor vurderes opp mot formålet til den enkelte undersøkelsen (Weisberg, 2005). Med vår type data gir det lite mening å konvertere andelen “vet ikke” til en midtverdi. Bruk av statistiske tester gjør det også vanskelig å inkludere dette alternativet, ettersom det må tildeles en hensiktsmessig verdi. For spørsmålet om valg av pris vil det være mest interessant å vurdere andelen som har tatt et standpunkt, og vi har derfor valgt å utelate respondentene med tilsvarende “vet ikke” (*Appendiks D-1*). Når det kommer til vurderingen av følelser og sannsynligheter, kan det være mer hensiktsmessig å inkludere de som har valgt «vet ikke», da denne besvarelsen kan tolkes som en følelse av indifferens. Ved å fjerne disse besvarelsene vil andelen fornøyde kunder øke relativt, noe som kan gi et misvisende bilde av den faktiske tilfredsheten.

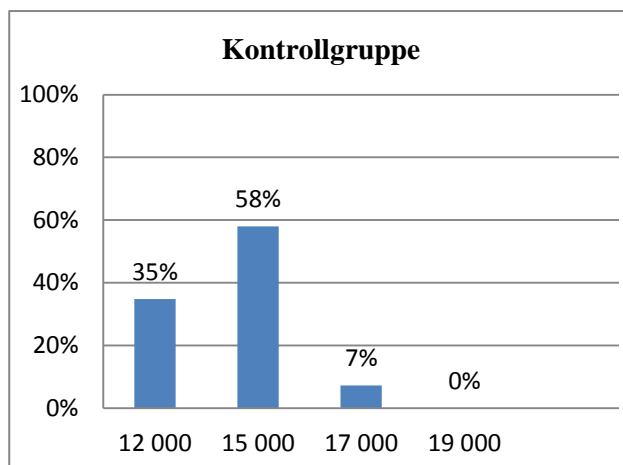
Der kundene skulle svare ut ifra en likert-skala, finner vi at noen respondenter har gitt motstridende svar. Blant annet svarer enkelte kunder at de er svært misfornøyd, samtidig som de svært sannsynlig vil benytte bedriften igjen. Dette kan tyde på at de har mistolket skalaen, eller krysset av feil. Vi har dermed valgt å ekskludere 6 respondenter fra resultatene

da deres besvarelser kan oppfattes som feilinformasjon. Vi kan derimot ikke konkludere om hvorvidt svarene er motstridende på bakgrunn av spørsmål om vareprat og klaging. Dersom en svært misfornøyd kunde anser sannsynligheten for negativ vareprat som svært liten er det vanskelig å si om dette kommer av en misforståelse av skalaen eller om vedkommende rett og slett ikke bedriver vareprat. Disse respondentene har vi dermed ikke grunnlag for å ekskludere.

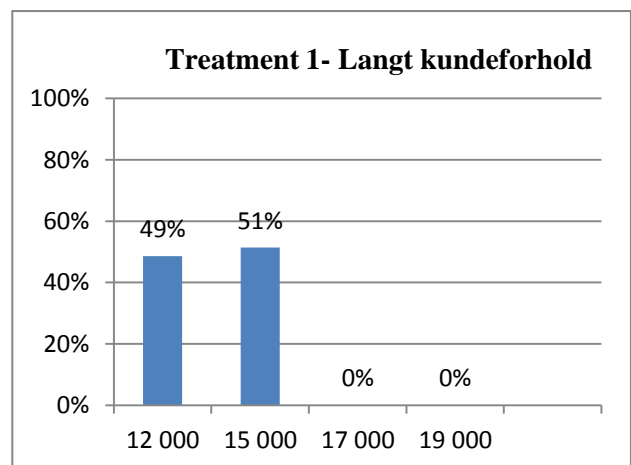
## 4.1 Bedriftsgruppene

På bakgrunn av situasjonen og tilhørende alternativer som denne gruppen ble presentert for, skulle samtlige deltakere bestemme hvilken pris de ønsket å ta for leiebilen.

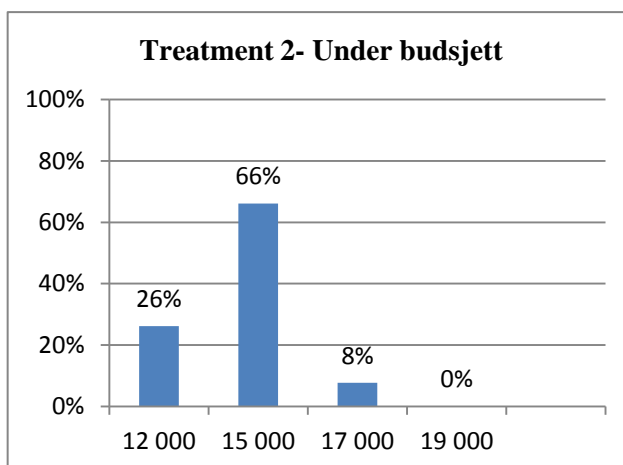
Figur 4.1 til 4.4 viser fordelingen i svar blant respondentene i de ulike bedriftsgruppene.



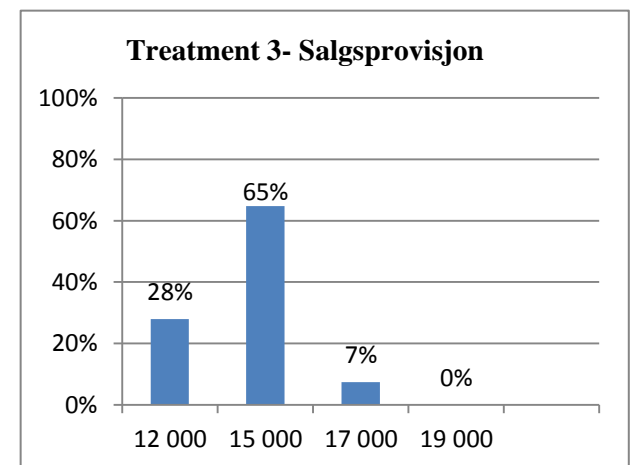
**Figur 4.1:** Pris valgt av respondentene uten manipulasjon



**Figur 4.2:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «langt kundeforhold»



**Figur 4.3:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «under budsjett»

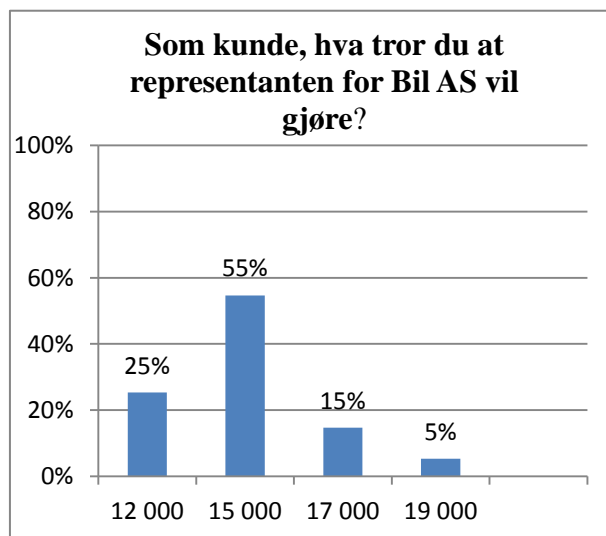


**Figur 4.4:** Pris valgt av respondentene med manipulasjon «salgsprovisjon»

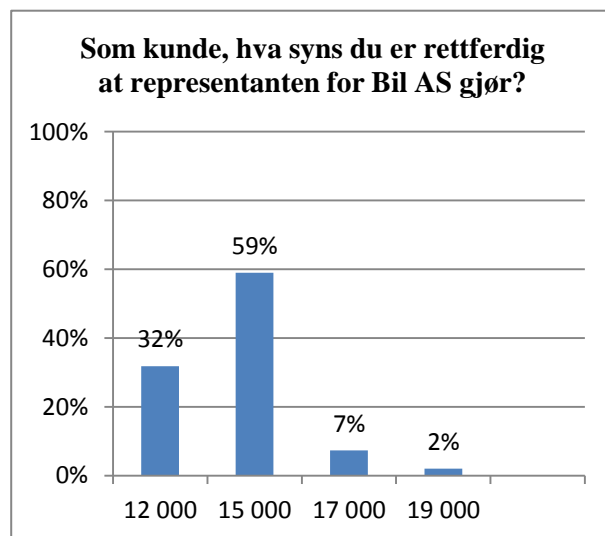
I samtlige grupper velger flertallet å ta seg betalt 15 000 kroner for leiebilen. Andelen strekker seg fra 51 % av respondentene i treatmentgruppe 1 til hele 58 % i kontrollgruppen. For treatmentgruppe 1 ser vi imidlertid at andelen som velger å gjøre oppgraderingen gratis ligger svært nær andelen som velger alternativet på 15 000 kroner. Bare to prosentpoeng skiller de to alternativene. Treatmentgruppe 1 er også den eneste gruppen der ingen velger å ta seg betalt 17 000 kroner for leiebilen, mens denne andelen for de øvrige gruppene ligger relativt stabilt på 7-8 % av respondentene.

## 4.2 Kundegruppene

Det er interessant å merke seg at hele skalaen benyttes i kundeperspektivet. Det er flere kunder som velger en pris på 17 000 kroner, og faktisk velger også en liten andel alternativet på 19 000 kroner. *Figur 4.5* og *4.6* viser hvordan besvarelsene er fordelt i de to kundegruppene. Vi ser her at fordelingen er forholdsvis lik mellom kundene som svarer i lys av hva de tror bedriften vil gjøre (gruppe 1) og kundene som svarer i lys av en rettferdighetsbetraktning (gruppe 2). I begge gruppene er det en overvekt av respondenter som velger en pris på 15 000 kroner for leiebilen. For deltakerne som ble bedt om å svare med bakgrunn i rettferdighet ser vi imidlertid at andelen som har valgt både 12 000 kroner og 15 000 kroner ligger noe høyere enn for den andre gruppen. Tilsvarende har flere i gruppe 1 valgt alternativet for 17 000 kroner og 19 000 kroner.



*Figur 4.5:* Pris valgt av respondentene i kundegruppe 1



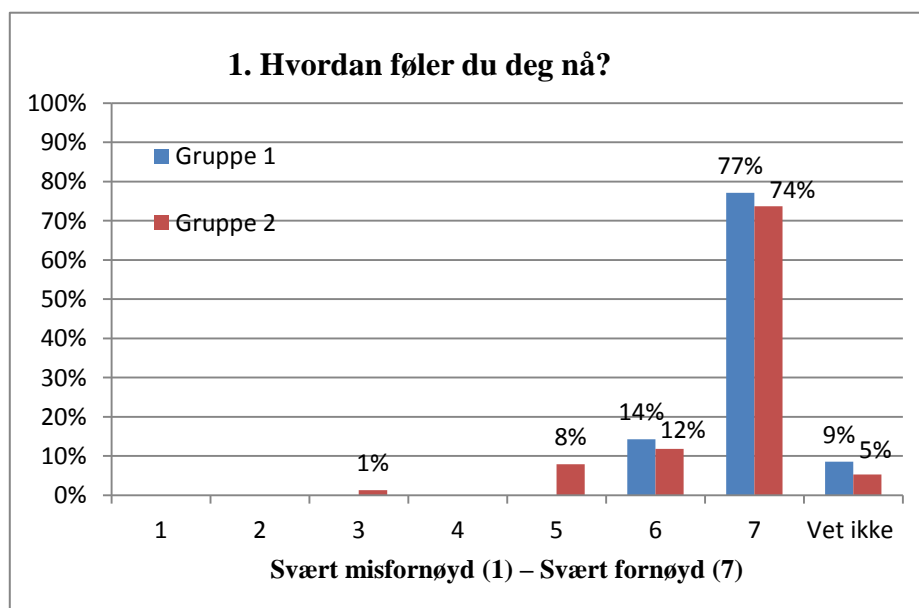
*Figur 4.6:* Pris valgt av respondentene i kundegruppe 2

## 4.3 Reaksjoner på behandling

To ulike scenarios ble presentert for kundegruppen i etterkant av førstnevnte spørsmål; Kundene kunne enten oppleve sympati av en salgsrepresentant som gjorde oppgraderingen gratis, eller bli utnyttet av en salgsrepresentant som krevde 19 000 kroner for leiebilen. Som nevnt tidligere, ble halvparten av respondentene i gruppe 1 eksponert for sympati og den andre halvparten for utnyttelse. Tilsvarende var det for gruppe 2. I det følgende vil kundenes reaksjoner presenteres, først for gruppen som opplevde sympati og deretter for gruppen som ble utnyttet.

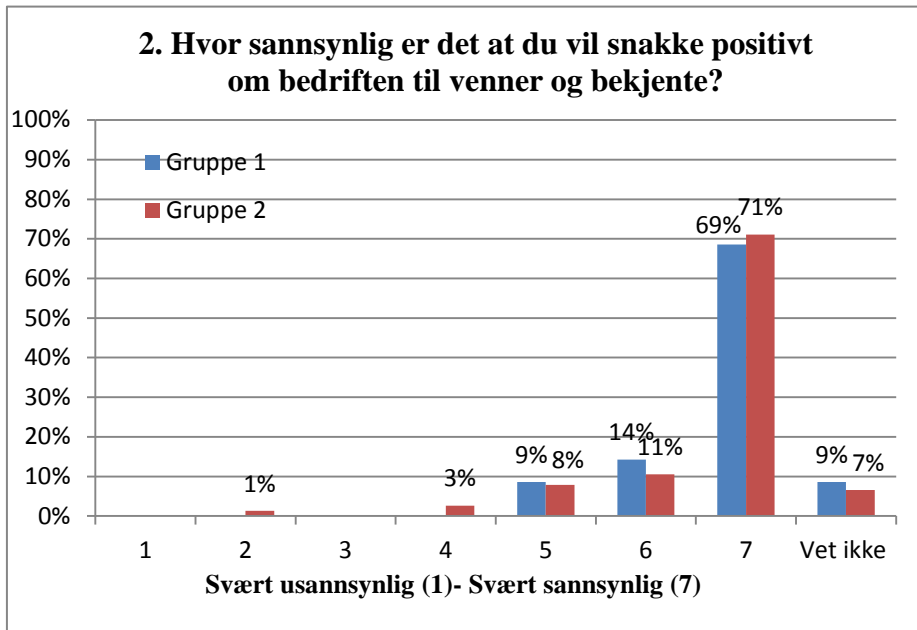
### 4.3.1 Gruppen som fikk sympati

Kundegruppen som opplevde sympati fikk tre oppfølgingsspørsmål. Fordelingen i besvarelser for de ulike spørsmålene er vist i figur 4.7 til 4.9, der den blå søylen viser fordelingen til respondentene i gruppe 1, mens den røde søylen viser fordelingen til respondentene i gruppe 2. Av resultatene kan vi se at hele 77 % i gruppe 1 og 74 % i gruppe 2 føler seg svært fornøyd. I gruppe 1 ser 69 % av respondentene det som svært sannsynlig at de vil snakke positivt om bedriften til venner og kjente, mens tallet for gruppe 2 er 71 %. Henholdsvis 66 % og 62 % svarer at de med svært stor sannsynlighet vil benytte seg av Bil AS igjen. Med få unntak har samtlige respondenter valgt å besvare alle spørsmålene med alternativer helt i enden av 7-punkt skalaen.

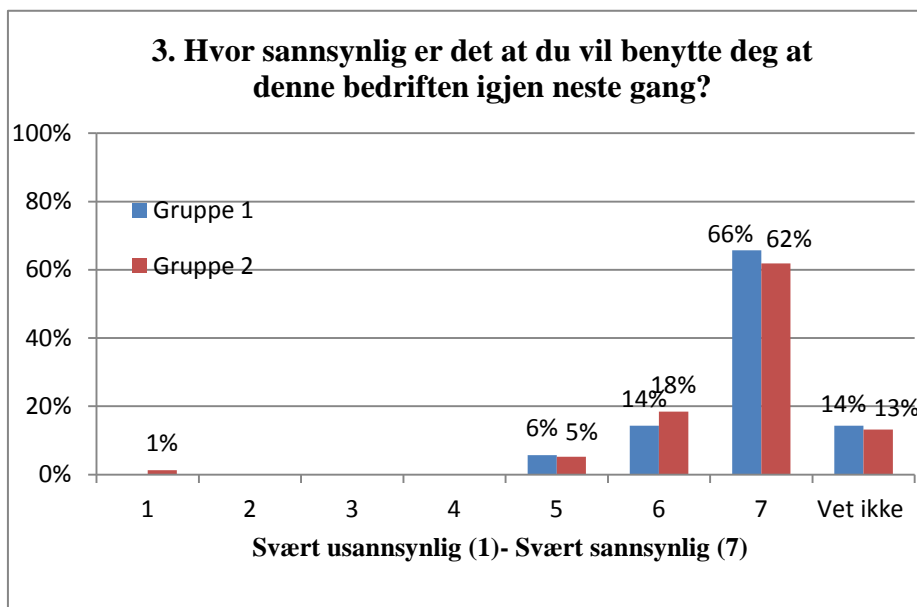


**Figur 4.7:** Grad av tilfredshet ved sympati





*Figur 4.8: Sannsynlighet for positiv vareprat ved sympati*

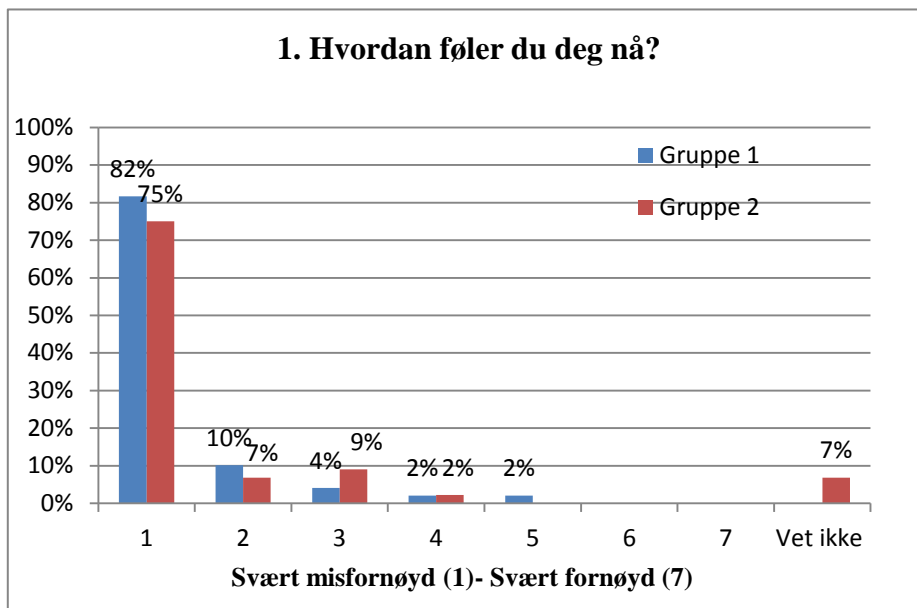


*Figur 4.9: Sannsynlighet for gjenkjøp ved sympati*

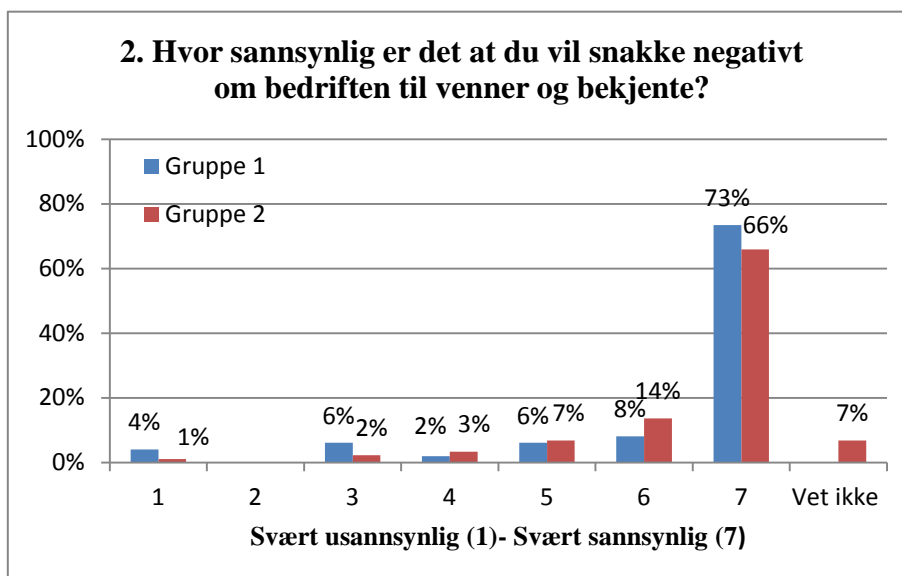
### 4.3.2 Gruppen som ble utnyttet

Kundegruppen som fikk beskjed om at salgsrepresentanten hadde tatt seg betalt 19 000 kroner for leiebilen, fikk fire oppfølgingsspørsmål. Fordelingen av besvarelser for de ulike spørsmålene er presentert i figur 4.10 til 4.13. Tilsvarende som foregående figurer er gruppe 1 representert med blå søyle og gruppe 2 med rød søyle.

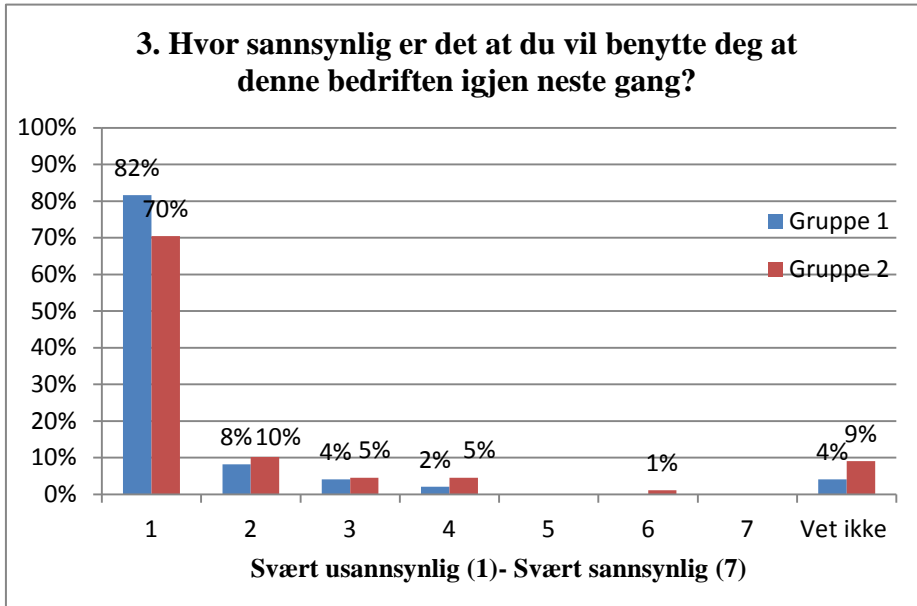
Hele 82 % i gruppe 1 og 75 % i gruppe 2 svarer at de føler seg svært misfornøyd, og henholdsvis 82 % og 70 % ser det som svært usannsynlig at de kommer til å benytte denne bedriften igjen. Til tross for at kundene tilsynelatende er misfornøyd, svarer bare 39 % og 34 % at de svært sannsynlig vil klage til Bil AS. Det er imidlertid hele 73 % i gruppe 1 og 66 % i gruppe 2 som ser det som svært sannsynlig at de vil klage til venner og kjente.



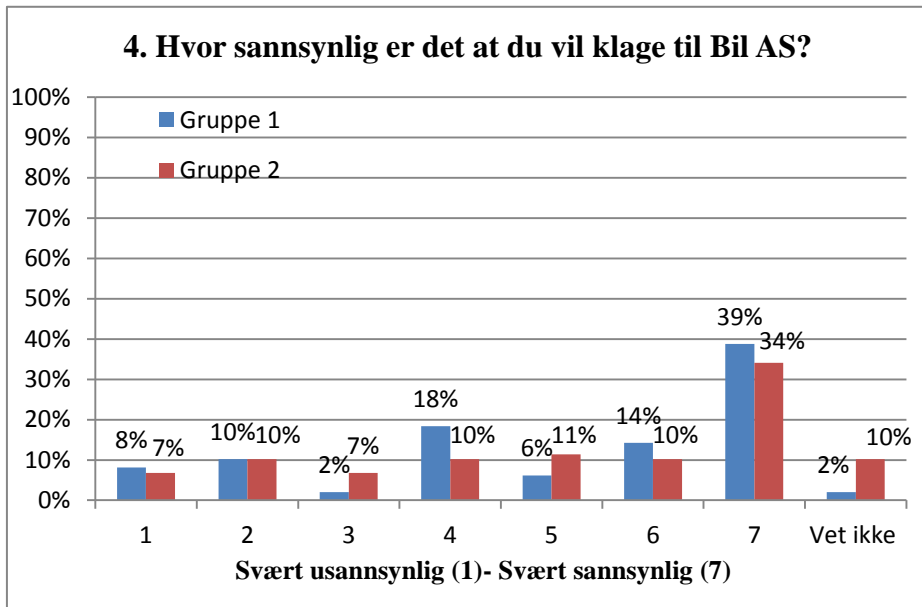
**Figur 4.10:** Grad av tilfredshet ved utnyttelse



**Figur 4.11:** Sannsynlighet for negativ vareprat ved utnyttelse



*Figur 4.12: Sannsynlighet for gjenkjøp ved utnyttelse*



*Figur 4.13: Sannsynlighet for klaging til Bil AS ved utnyttelse*

---

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene fra undersøkelsen diskuteres og analyseres ved hjelp av statistiske tester, med sikte på å besvare forskningsspørsmål og problemstilling. Kapittelet er delt i to, der den første delen tar for seg forskjeller mellom – og innad i kundegruppen og bedriftsgruppen. I del to diskuteres kundenes reaksjoner på behandling, med fokus på bedriftens fremtidige omdømme og inntjening.

### 5.1 Del 1 – Utnytte eller sympatisere?

Hovedfokuset i denne delen er å studere grader av sympati og utnyttelse på bakgrunn av de ulike prisalternativene. Prisen på 12 000 kroner innebærer å gjøre oppgraderingen gratis, ved at kunden får en større bil til den opprinnelige prisen. Alternativet på 15 000 kroner representerer den ordinære prisen for en stor bil, og kan således betraktes som et kompromiss mellom de to aktørene. Begge disse prisalternativene velger vi å klassifisere som sympatiløsninger, men i ulik grad, der førstnevnte alternativ innebærer en høyere grad av sympati ved at selger tar betalt under markedspris. De to øvrige prisalternativene, 17 000 kroner og 19 000 kroner, innebærer begge et påslag på den ordinære prisen, og kan derfor betegnes som ulike grader av utnyttelse.

Analysen tar sikte på å besvare de ulike forskningsspørsmålene, og vil inndeles etter disse. Som et første steg i analysen, er det ønskelig å danne et bilde av kundens prisforventninger til bedriften. Kundens forventninger vil deretter sammenlignes med bedriftens handlinger, for å undersøke hvorvidt det foreligger en uoverensstemmelse. Videre vil effekten av interne forhold i bedriften og tilstedeværelsen av et kundeforhold analyseres gjennom en sammenligning av de ulike treatmentgruppene opp mot kontrollgruppen. Det tas også høyde for eventuelle forskjeller i prisvalgene basert på kjønn og alder der dette gjør seg gjeldende.

For å undersøke om det eksisterer en signifikant forskjell mellom de ulike gruppene har vi benyttet en Mann-Whitney U-test. Dette er en ikke-parametrisk test som brukes for å evaluere hvorvidt to uavhengige utvalg har den samme fordelingen. Begrepet «ikke-parametrisk» betyr ikke at modellen ikke har parametere, men at antall og type parametere er fleksible og ikke fast bestemt på forhånd (Nachar, 2008). Mann-Whitney U-test kan benyttes dersom den avhengige variabelen er ordinal eller kontinuerlig, men ikke

---

normalfordelt (Nachar, 2008). Det er heller ikke et krav at de to utvalgene som sammenlignes er av lik størrelse (Sheskin, 2003). Testen er et godt alternativ til en t-test ettersom dataene fra undersøkelsen ikke foreligger på intervall – eller metrisk skala. Den avhengige variabelen er her det valgte prisalternativet, som klassifiseres som en ordinal kategorivariabel. Det vil si at kategoriene kan rangeres i en naturlig rekkefølge, men at avstanden mellom alternativene ikke er bestemt.

Vi ønsker hovedsakelig å diskutere p-verdien som fremkommer av testen. Utskriften i sin helhet er presentert i *Appendiks E*. P-verdien viser graden av tiltro til nullhypotesen. En høy p-verdi indikerer høy tiltro til nullhypotesen, og omvendt vil en lav p-verdi indikere liten tiltro. Nullhypotesen for en Mann-Whitney test er at fordelingen i begge grupper er lik. Det vil da være 50 % sannsynlighet for at en tilfeldig valgt verdi fra den ene gruppen overskrider en tilfeldig valgt verdi fra den andre gruppen. Dersom vi benytter et 95 % konfidensnivå vil nullhypotesen om lik fordeling forkastes dersom p-verdien er lavere enn 5 %. En høy p-verdi gir ikke grunnlag for å forkaste nullhypotesen. Dette betyr nødvendigvis ikke at populasjonene er like, men at vi ikke har tilstrekkelig med bevis til å hevde at de er ulike (Keller, 2009).

### **5.1.1 Er det samsvar mellom den prisen kunden tror at bedriften vil ta betalt, og prisen kunden anser som rettferdig i en maktsituasjon?**

En fjerdedel av kundene tror at bedriften vil opptre svært sympatisk i maktsituasjonen, og ta seg betalt under markedsprisen for den store leiebilen. Dersom vi også inkluderer andelen som tror at bedriften vil ta seg betalt markedspris, utgjør dette til sammen 80 % (*figur 4.5*). Bare 20 % av kundene tror altså at bedriften velger å utnytte markedsmakten, noe som kan vitne om en sterk tillit til markedet og systemet generelt. Det er imidlertid verdt å merke seg at de med høyest tiltro til bedriften er kunder i aldersgruppen 36-50 år. I denne gruppen tror nærmere 43 % at bedriften vil gjøre oppgraderingen gratis, mot en andel på rundt 13 % og 16 % for henholdsvis den yngre og den eldre gruppen (*Appendiks D-3*). Den yngste gruppen har lavest tiltro til bedriften. Her tror bare i underkant av 47 % at bedriften vil velge en sympatiløsning, mot nærmere 86 % og 91 % for de øvrige gruppene.

Den høye graden av tillit til bedriften som ser ut til å eksistere samlet sett, kan blant annet forklares gjennom kulturelle fenomen. *European Social Survey* (2010) viser for eksempel at

---

tilliten i Norge og i de nordiske landene er relativt høy sammenlignet med andre europeiske land. Tilsvarende tendenser fremkommer av *Levekårsundersøkelsen EU-SILC* for 2011.

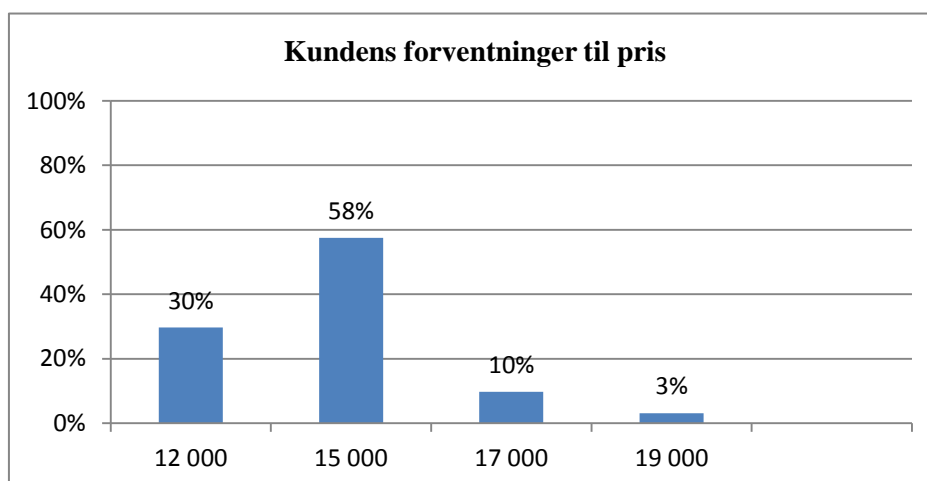
I underkant av 5 000 nordmenn ble her bedt om å indikere sin tillit til andre på en skala fra 0 til 10, der 0 viste svært lav grad av tillit, mens 10 innebar en tanke om at folk flest er til å stole på. Gjennomsnittlig skår på dette spørsmålet ble hele 7,3 noe som må anses som svært høyt. Ettersom vårt datasett baserer seg på et nasjonalt utvalg, er det vanskelig å konkludere med hvorvidt svarene ville fordelt seg annerledes dersom vi også hadde inkludert utenlandske aktører. Resultatet bekrefter imidlertid den høye graden av tillit som eksisterer nasjonalt.

For kundegruppen som ble bedt om å svare med bakgrunn i rettferdighet, mener 91 % at en sympatiløsning vil være rettferdig. Henholdsvis syv og to prosent velger imidlertid prisalternativene på 17 000 og 19 000 kroner (*figur 4.6*). Det kan synes rart at disse alternativene anses som rettferdige markedsløsninger av en kunde. Mulige forklaringer kan være at respondenten har misforstått oppgaven, fordelt skylden i større grad på egen kappe eller ansett påslaget som mindre betydelig. Det vil imidlertid være feil av oss å gjøre rettferdighetsbetraktninger på vegne av disse respondentene, og ved å ekskludere svarene kan vi risikere en feilfordeling av responsen. Andelen som har valgt denne løsningen er også relativt liten, og vi velger derfor å beholde samtlige besvarelser for senere analyse.

Vi ønsker å si noe om kundens forventninger, noe som både kan innebære hva en person oppfatter som rettferdig i en gitt situasjon og hva vedkommende tror at utfallet blir. Dersom vi sammenligner fordelingen i respons for de to overnevnte kundegruppene, kan vi undersøke hvorvidt disse synene samsvarer. Målet er i hovedsak å besvare det første forskningsspørsmålet for dermed å kunne fastsette et sammenligningsgrunnlag for senere analyse.

Ved å benytte en Mann-Whitney U test, får vi en p-verdi på 6,6 %, som vil si at forskjellen ikke er signifikant med utgangspunkt i et 95 % konfidensnivå (*Appendiks E*). Det finnes allikevel tendenser til at kundene tror på en mindre sympatisk løsning enn det de anser som rettferdig. Dette underbygges av en p-verdi som ligger relativt nær forkastningsgrensen på 5 %. Resultatene fra testen indikerer imidlertid at det ikke finnes tilstrekkelig med bevis for å påstå at fordelingen er ulik. Det kan dermed hevdes at det kunden tror bedriften vil ta betalt, ligger svært nær prisalternativet som oppfattes rettferdig. Denne konklusjonen støttes også i

studien gjennomført av Kahneman et al. (1986a), som hevder at folk forventer en konformitet til samfunnets standarder og at de aksepterer syn på hva som er rettferdig på bakgrunn av faktisk oppførsel. *Levekårsundersøkelsen EU-SILC* (2011) viser tilsvarende funn. Her ble respondentene bedt om å angi på en skala fra 0 til 10 i hvilken grad de forventet en rettferdig behandling av andre. I den nedre enden av skalaen ville man forvente å bli utnyttet, mens den øvre delen av skalaen indikerte en forventning om å bli behandlet rettferdig. På dette spørsmålet ble gjennomsnittlig skår hele 7,6 (Statistisk Sentralbyrå, 2011). I den videre analysen vil de to kundegruppene derfor bli behandlet samlet, der svarfordelingen tolkes som kundenes forventninger til situasjonen. Dette er vist i *figur 5.1* nedenfor.



*Figur 5.1: Pris valgt av respondentene i kundegruppene samlet*

I følge Kahneman et al. (1986a) vil kunden akseptere en prisøkning dersom den relaterer seg til økte kostnader for tjenesten som leveres. Det er rimelig å anta at kostnadene øker ved å tilby en større bil, og at kunden dermed vil forvente en høyere pris. Det er da interessant å merke seg at hele 30 % av kundene forventer en gratis oppgradering. En mulig forklaring er at kunden legger skylden hos bedriften og dermed anser det som bedriftens ansvar å ta den ekstra kostnaden, selv da det er uklart hvem som har skyld i bagasjeproblematikken. Det kan også settes spørsmålstejn ved hvorvidt kundebehandlingen har kommet så langt at det forventes god service uavhengig av om skylden ligger hos bedriften. Dette med en forutsetning om at forventninger dannes på bakgrunn av en referansetransaksjon (Kahneman et al., 1986a). I så måte kan det hevdes at historiske interaksjoner har gjort kundene kravstore, slik at denne behandlingen oppfattes som rettferdig.

### 5.1.2 Er det en uoverensstemmelse mellom kundens prisforventning og bedriftens valg av pris i en maktsituasjon?

Innledningsvis listet vi opp en rekke situasjoner der en bedrift utnytter sin makt på bekostning av kunden, og stilte spørsmålstegn ved omfanget av slike situasjoner. Med et ønske om å undersøke hvorvidt det er en uoverensstemmelse mellom kundens prisforventning og bedriftens valg av pris, er det først naturlig å klargjøre hvilket prisvalg bedriften faktisk tar. For kontrollgruppen viser resultatene fra undersøkelsen at hele 93 % velger en sympatiløsning, og dermed er det kun 7 % som vil utnytte kunden (*figur 4.1*). Samtidig er det ingen som vil dra nytte av situasjonen til det fulle ved å ta betalt den høyeste prisen. Det kan dermed ikke sies å eksistere en gjentakende tendens til at bedriften utnytter kunden i en maktsituasjon. Dette kan virke overraskende ettersom vi stadig synes å høre om tilfeller der kunder føler seg utnyttet av en bedrift. Resultatet kan dermed indikere at slike enkelttilfeller av kundeutnyttelse skaper ringvirkninger langt utover det enkelte kundeforholdet.

Det faktum at et flertall bedrifter faktisk velger å sympatisere med kunden, tyder på at de tar høyde for annet enn kortsiktig profitt. Først og fremst kan dette valget forklares med utgangspunkt i personlige forhold, der vedkommende som tar beslutningen har preferanser for å opptre rettferdig (Kahneman et al., 1986a). Denne forklaringen underbygges også med bakgrunn i funnene gjort av Cook og Emerson (1978), som viser at rettferdighetsbetraktninger reduserer en persons bruk av makt. I henhold til teorien om equity vil rettferdighet innebære at forholdet mellom innsats og utfall er likt for begge parter (Oliver, 2010). Med dette som utgangspunkt vil en rettferdig fordeling kun kreve at bedriften tilbyr den ordinære prisen på 15 000 kroner. Det er imidlertid hele 35 % som velger å gjøre oppgraderingen gratis. Dette kan vitne om en ulik oppfattelse av hva som er rettferdig, eller at andre hensyn enn rettferdighet også spiller inn ved prisfastsettelsen. Bedriften kan eksempelvis anta at den lave prisen vil øke sannsynligheten for gjenkjøp og positiv vareprat. Hvorvidt dette er rasjonelt vil avhenge av om slike effekter faktisk vil oppstå, noe som vil diskuteres videre i del 2 av kapittelet.

Det er imidlertid interessant å merke seg at en høyere andel menn enn kvinner ønsker å gjøre oppgraderingen gratis. Mens 41 % av mennene velger dette alternativet, vil bare 27 % av kvinnene gjøre det samme (*Appendiks D-2*). Det er vanskelig å si hva denne forskjellen kommer av. En mulig forklaring er at kvinnene i større grad legger skylden hos kunden, og



---

dermed betrakter det som urimelig at vedkommende skal få en bedre pris ved å begå en feil. Andreoni og Vesterlund (2001) forsøker gjennom sin studie å kartlegge hvorvidt det foreligger ulikheter i sjenerøsitet blant kjønn. De kommer frem til at kvinner er mer sjenerøse når det er relativt kostbart å gi, mens menn vil gi mer enn kvinner dersom kostnaden ved å gi reduseres. I tillegg hevdes det at kvinner har en tendens til å foretrekke en likedeling (Andreoni & Vesterlund, 2001).

Det neste steget i analysen er å undersøke hvorvidt bedriftens prisvalg er i uoverensstemmelse med kundens forventning til pris. Ved å gjennomføre en Mann-Whitney U-test fremkommer en p-verdi på 21,9 % (*Appendiks E*). Vi har dermed ikke grunnlag for å hevde at prisen som kunden forventer er ulik bedriftens faktiske prisvalg. Det finnes allikevel tendenser til ulikheter som er verdt å trekke frem. For det første velger flere å gjøre oppgraderingen gratis fra bedriftens side, enn hva som forventes av kunden. Denne effekten slår spesielt ut når det tas høyde for at kunden har et langt forhold til bedriften. Her vil faktisk 49 % velge den rimeligste løsningen for kunden, mens det kun er 30 % av kundene som forventer dette. Dersom vi tar utgangspunkt i diskonfirmasjon-av-forventninger paradigmet, vil dette kunne indikere en positiv konfirmasjon der bedriften overgår kundens forventninger (Andreassen & Bredal, 1996). Denne teorien hevder imidlertid at konfirmasjon av forventninger også vil gi tilfredse kunder. Således kan det argumenteres for at bedriften overkompenserer ved å ta betalt under markedspris, uten at dette gir vesentlige utslag i kundetilfredsheten. En innvending her er at kundens forventning ikke eksplisitt tar høyde for tilstedeværelsen av en lengre relasjon til bedriften. Det vil derfor kunne være interessant å utføre en sammenligning der en slik opplysning også er til stede for kundegruppen. Dersom trenden fortsatt gjør seg gjeldende kan det hevdes at bedriften velger en dyrere løsning enn nødvendig.

Det er også verdt å bemerke at en sammenligning mellom bedriftens faktiske prisvalg og prisen som kunden tror at bedriften vil ta betalt, utgjør en signifikant forskjell, med en p-verdi på 4,3 % (*Appendiks E*). Forskjellen kommer av at flere kunder tror bedriften vil utnytte makten og færre tror bedriften vil gjøre oppgraderingen gratis, enn hva som faktisk er tilfelle. Redusert tillitt til bedriften kan eksempelvis være en konsekvens av negativ vareprat i situasjoner der bedrifter har opptrådd på en urettferdig måte. Det faktum at flere av kundene tror de vil bli utnyttet enn hva som er realiteten, kan underbygge at enkelte tilfeller av kundeutnyttelse har stor betydning for bedriftens omdømme. Det er derimot ingen

---

signifikant forskjell mellom bedriftens valg og det kunden oppfatter som rettferdig, noe som støtter argumentet om at bedriften tar høyde for en rettferdighetstankegang.

### **5.1.3 Har interne forhold i bedriften eller eksistensen av et kundeforhold betydning for bedriftens prisvalg?**

Gjennom å sammenligne svarfordelingen i de ulike treatmentgruppene opp mot svarfordelingen i kontrollgruppen, kan vi identifisere faktorer som har en signifikant påvirkning på bedriftens valg av pris (Johannessen et al., 2005). Med mål om å identifisere slike faktorer vil vi i det følgende studere de tre ulike manipulasjonene på bedriftssiden.

#### *Treatment 1 – Langt kundeforhold*

Resultatene fra undersøkelsen viser at ingen bedriftsrepresentanter velger å utnytte potensiell makt i tilfeller der det eksisterer et kundeforhold (*figur 4.2*). Det er også flere av respondentene som vil gjøre oppgraderingen gratis sammenlignet med kontrollgruppen. Hele 49 % velger dette alternativet mot en andel på 35 % i kontrollgruppen. Av Mann-Whitney U-testen fremkommer en p-verdi på 4 % (*Appendiks E*). Dette gir grunnlag for å påstå at tilstedeværelsen av et kundeforhold har signifikant påvirkning på valg av pris. Bedriften ser altså ut til å ta høyde for kunderelasjonen gjennom å være mer sjenerøs i sin prisbeslutning. Dersom vi definerer sympatiløsningene som et valg om samarbeid, kan det hevdes at bedriftsrepresentanten vektlegger fremtiden i tilstrekkelig grad, slik at det å utnytte kunden blir en mindre lønnsom strategi (Axelrod, 1984).

Til tross for at samtlige respondenter velger å sympatisere med kunden, er svarfordelingen mellom kvinner og menn svært ulik for de to gradene av sympati. Tilsvarende som for kontrollgruppen vil en større andel menn enn kvinner velge å gjøre oppgraderingen gratis (*Appendiks D-2*). Mens i overkant av 61 % menn velger denne løsningen, vil bare 39 % av kvinnene gjøre det samme. Kjønnsforskjellen øker altså ytterligere ved eksistensen av et kundeforhold, og det kan virke som at menn er mer sensitiv for denne informasjonen. Det er i tillegg interessant å merke seg at svarene fordeler seg relativt ulikt avhengig av alder (*Appendiks D-3*). For kontrollgruppen velges en kompromissløsning omlag dobbelt så ofte som en gratis oppgradering for samtlige aldersgrupper. Ved eksistensen av et kundeforhold vil derimot dobbelt så mange i aldersgruppen 36-50 år velge alternativet på 12 000 kroner fremfor alternativet på 15 000 kroner. Dette er ikke tilfellet for de øvrige aldersgruppene, der eksistens av et kundeforhold ikke ser ut til å ha en nevneverdig effekt på graden av sympati.

---

## *Treatment 2 – Under budsjett*

Spørsmålet blir i neste omgang hvorvidt økonomiske forhold innad i bedriften fører til økt utnyttelse av makt. I praksis kan det være realistisk å anta en sammenheng mellom graden av tilknytning til bedriften og villigheten til å “beskytte” bedriften i dårlige tider. Hvilken handling som best beskytter bedriften vil blant annet kunne avhenge av tidshorisonten. Gjennom bedriftsrepresentanten åpnes prinsippal-agent problematikken, noe som kan fremprovosere en kortsiktig tankegang (Eisenhardt, 1989). Graden av tilknytning til bedriften er dermed ikke selvsagt, og kan eksempelvis avhenge av emosjonelle faktorer som lengden på arbeidsforholdet eller økonomiske faktorer som aksjer investert i bedriften.

I situasjonsteksten var det ikke eksplisitt gitt opplysninger om slike forhold. Det kan allikevel tenkes at en høy pris virker mer tiltalende for bedriftsrepresentanten ettersom dette kan bedre den kortsiktige likviditeten i selskapet, særlig i tilfeller der det er risiko for oppsigelser. På den andre siden kan en slik tankegang føre til redusert kundetilfredshet og derav redusert lønnsomhet på sikt (Zeithaml et al., 2013).

Gruppen som fikk beskjed om at bedriften slet økonomisk, viser imidlertid en relativt lik fordeling som den vi ser hos kontrollgruppen. Sammenligningen mellom de to gruppene gir en p-verdi på 33,4 % ved bruk av en Mann-Whitney U-test (*Appendiks E*). Vi kan dermed ikke påstå at dårlig økonomi i bedriften er en signifikant driver i prisfastsettelsen. Det foreligger allikevel en tendens til at færre velger å gjøre oppgraderingen gratis dersom bedriften sliter økonomisk. Mens 35 % vil velge dette alternativet i kontrollgruppen, vil bare 26 % gjøre det samme i bedriftsgruppen under budsjett. Selv om en lavere andel velger å gjøre oppgraderingen gratis i denne gruppen, er andelen som velger å utnytte kunden tilnærmet lik som hos kontrollgruppen. Dette kan vitne om at bedriftsrepresentanten vektlegger en rettferdighetstankegang selv i økonomisk vanskelige tider, men tillater seg å være litt mindre sjenerøs. I motsetning til kontrollgruppen og ved eksistensen av et kundeforhold, er det nå kvinnene som er mest sjenerøse i prissettingen (*Appendiks D-2*). En høyere andel kvinner enn menn vil her velge å gjøre oppgraderingen gratis, mens flere menn beveger seg i retning av å utnytte kunden. Dette kan forklares med bakgrunn i studien til Andreoni og Vesterlund (2001), ettersom det kan oppfattes som mer kostbart å være sjenerøs i denne sammenhengen.

---

### *Treatment 3 – Salgsprovisjon*

En resultatorientert kontrakt kan motivere til sammenfallende preferanser mellom prinsipal og agent. I et kortsiktig perspektiv er det imidlertid en risiko for at vedkommende som opererer på vegne av bedriften ikke velger en pris som er optimal sett fra bedriften sin side (Eisenhardt, 1989). I henhold til standard økonomisk teori vil det forventes at salgsprovisjon fører til økt utnyttelse av kunden, da dette maksimerer selgerens nytte. Selv underlagt muligheten til å oppnå en personlig fordel, er det derimot ingen som velger å ta betalt den høyeste prisen, noe som tyder på at andre forhold enn egeninteresse gjør seg gjeldende. Funnene kan dermed sies å vise tilsvarende som studier innen adferdsøkonomi, nemlig at moralske hensyn spiller inn i beslutningen (Cappelen & Tungodden, 2012). Et ønske om å opptre rettferdighet vil altså ha betydning selv der det foreligger en mulighet til økonomisk gevinst.

Fordelingen av prisvalg for en bedriftsrepresentant underlagt salgsprovisjon er forholdsvis lik som hos kontrollgruppen. Tilsvarende kontrollgruppen velger en andel på 7 % å utnytte kunden, derimot er det en liten reduksjon i andelen som velger å gjøre oppgraderingen gratis (*figur 4.4*). Sammenligningen mellom gruppene gjennom en Mann-Whitney U-test, gir en p-verdi på 45,1 % (*Appendiks E*). Vi har dermed ikke grunnlag for å påstå at salgsprovisjon har signifikant påvirkning på prisvalget i en maktsituasjon.

---

## 5.2 Del 2 – Reaksjoner og implikasjoner

Funnene knyttet til de tre foregående forskningsspørsmålene danner grunnlag for besvarelsen av utredningens siste forskningsspørsmål. I denne delen vil vi forsøke å belyse emosjoner og reaksjoner som skapes hos kunden ved opplevelsen av henholdsvis sympati og utnyttelse. Graden av kundetilfredshet i de ulike tilfellene vil videre danne grunnlag for diskusjon rundt bedriftens langsiktige lønnsomhet.

### *Skalaen*

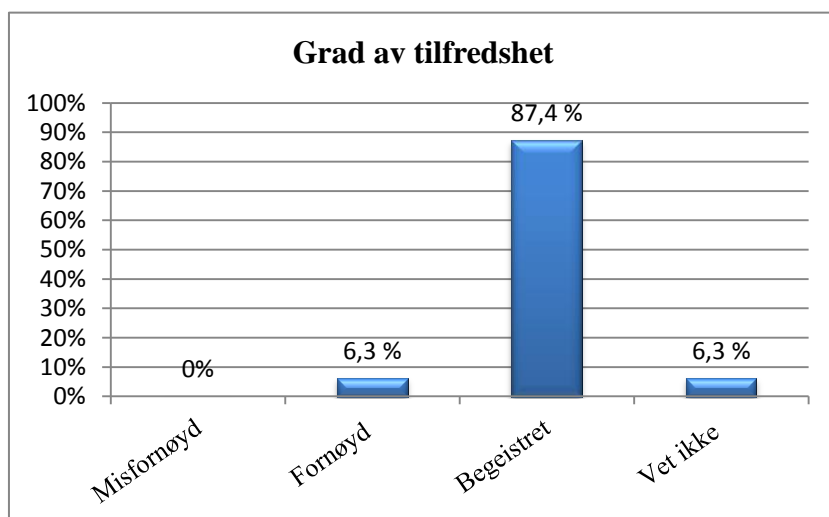
I undersøkelsen er det benyttet en 7-punkt likert-skala for å gi et nyansert bilde av kundenes tilfredshet. Dette med bakgrunn i diskonfirmasjons-paradigmet som beskriver kundetilfredshet med grader av positiv eller negativ affekt (Andreassen og Bredal, 1996). For analyseformål vil denne skaleringen igjen deles i tre; negative kunder (misfornøyd), likegyldige kunder (fornøyd) og positive kunder (begeistret). I likert-skalaen representerer 1 og 2 en misfornøyd kunde, 3-5 representerer at kunden er fornøyd, mens 6 og 7 oppfattes som begeistring (Andreassen og Bredal, 1996). For de øvrige spørsmålene som innebærer sannsynlighetsvurderinger vil hele skalaen inkluderes. I denne sammenhengen kan imidlertid 1-2 anses som lite sannsynlig, mens 6-7 indikerer en høy sannsynlighet.

### *Ulikt utgangspunkt?*

I del 1 av undersøkelsen ble kundene inndelt i to grupper. I henhold til teorien om tapsaversjon og diskonfirmasjons-paradigmet (Kahneman et al., 1991; Andreassen & Bredal, 1996) kan det argumenteres for at disse gruppene vil stille ulikt i beskrivelsen av sine reaksjoner rundt prisvalget, på bakgrunn av ulike ankerpunkt eller forventninger. Det kan eksempelvis hevdes at en respondent i gruppe 1 vil bli mindre skuffet ved utnyttelse dersom vedkommende allerede har forestilt seg et råttent marked, eller at respondenten i gruppe 2 blir mindre entusiastisk over en gratis oppgradering på bakgrunn av en rettferdighetstankegang. Sammenligningen mellom svarfordelingen i de to utvalgene gir oss imidlertid ikke grunnlag til å påstå at gruppene innehar ulike forventninger. Dermed har vi heller ikke tilstrekkelig med bevis for å hevde at de to gruppene blir påvirket av ulike ankerpunkt. I analysen av reaksjoner rundt prisvalg vil derfor samtlige respondenter som blir utnyttet av bedriften behandles samlet, og tilsvarende for respondentene som opplever sympati, uavhengig av gruppetilhørighet under del 1. Dette underbygges også av resultatene knyttet til kundenes reaksjoner, der vi ser at svarfordelingen er relativt lik for de to gruppene (figur 4.7- 4.13).

### 5.2.1 Reaksjoner hos sympatigruppen

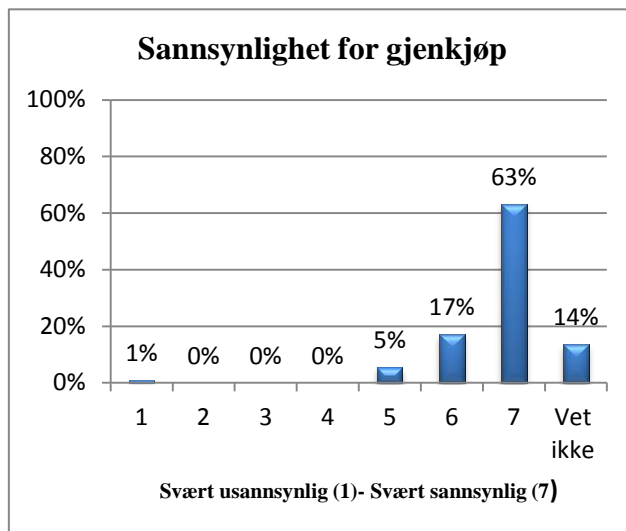
For kundegruppen som fikk oppgraderingen gjort gratis av bedriften ser vi en meget stor grad av tilfredshet. Hele 87,4 % kan betegnes som begeistret for bedriftens prisvalg, mens en liten andel på omlag 6 % stiller seg mer eller mindre likegyldig til prisbeslutningen (*figur 5.2*). Med bakgrunn i følelseshjulet av James Russel (1980) indikerer dette at et flertall kunder befinner seg i en svært positiv affektiv tilstand. En stor sannsynlighet for gjenkjøp og positiv vareprat gir i tillegg indikasjon på en høy grad av aktivering (*figur 2.2*). En kunde som skårer høyt langs begge disse dimensjonene er å anse som svært verdifull for bedriften, noe som kan forsvare en betaling under markedspris fra bedriftens side. Dette forutsetter imidlertid at kompromissløsningen på 15 000 kroner ikke fører med seg tilsvarende effekter. I hovedsak dreier dette seg om effekter relatert til gjenkjøp og positiv vareprat.



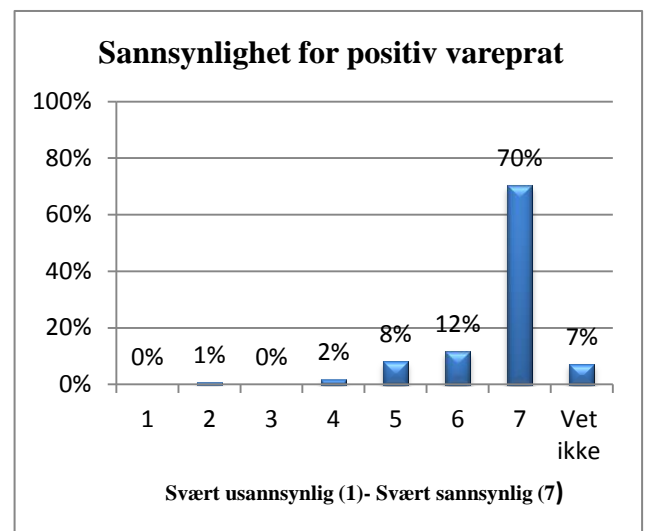
*Figur 5.2: Grad av tilfredshet for kundegruppene som fikk sympati*

Gjenkjøp kan betraktes som en direkte effekt av kundetilfredsheten, med konsekvenser for det enkelte kundeforholdet. Av kundene som opplever en sterk grad av sympati, vil nesten samtlige ønske å benytte tjenesten igjen (*figur 5.3*). En slik lojalitet vitner om at kunden i større grad betrakter interaksjonen med bedriften som en mulig relasjon (Andreassen & Bredal, 1996). Dersom sannsynligheten for gjenkjøp øker vil også kundens livstidsverdi påvirkes positivt, da gjenkjøpsraten har vist seg kritisk ved denne beregningen (Gupta & Lehmann, 2003). En høyere livstidsverdi hos et stort antall kunder vil i neste omgang øke kundebasens økonomiske verdi. Denne verdien har i sin tur gjentatte ganger blitt beskrevet som den viktigste indikatoren for selskapets langsiktige lønnsomhet (Lemon et al., 2001).

Gjenkjøpseffekten gjør seg altså gjeldende i tilfellet der bedriften velger en sympatiløsning som involverer en pris lavere enn markedsverdi. Spørsmålet blir derfor hvorvidt kompromissløsningen også vil gi en tilsvarende gjenkjøpseffekt. Med bakgrunn i diskonfirmasjons-paradigmet og teorien om equity (Andreassen & Bredal, 1996; Oliver, 2010) vil oppnåelsen av kundetilfredshet bare kreve en innfrielse av kundens forventninger. Nærmere 60 % av kundene forventer en kompromissløsning, og teorien hevder således at det er mer å hente for bedriften ved å innfri denne forventningen snarere enn å imponere kunden med en lavere pris. Som tidligere nevnt finnes det imidlertid en andel på 30 % av kundene som i utgangspunktet forventer en gratis oppgradering. En pris på 15 000 kroner kan for denne gruppen derfor oppleves som en negativ diskonfirmasjon, der forventningene er høyere enn den faktiske opplevelsen. Med dette som utgangspunkt skulle en anta at kundene som forventer en pris på 12 000 kroner vil bli mindre begeistret for en innfrielse av sin forventning, enn gruppen som får sine forventninger overgått. Det er imidlertid ingenting fra studien som tyder på at kunder som forventer en pris på 12 000 kroner blir mindre begeistret enn kundene som forventer en pris på 15 000 i forkant av utfallet.



**Figur 5.3:** Sannsynlighet for gjenkjøp for kundegruppene som fikk sympati



**Figur 5.4:** Sannsynlighet for positiv vareprat for kundegruppene som fikk sympati

Sannsynligheten for at kunden vil snakke positivt om bedriften til venner og bekjente er også av betydelig størrelse i tilfellet der oppgraderingen blir gjort gratis (figur 5.4). Positiv vareprat kan klassifiseres som en strategisk effekt av kundetilfredsheten, der de tilfredse kundene påvirker andre i bedriftens favør. Lønnsomhetseffekten av positiv vareprat er

---

vanskelig å måle, men den vil ofte være av betydelig størrelse (Rust et al., 2000). Til tross for at hele 82 % av kundene med høy sannsynlighet vil bedrive positiv vareprat, vil verdien av dette avhenge av konverteringsraten. Det vil si sannsynligheten for at personen som eksponeres for positiv vareprat faktisk vil endre adferd på bakgrunn av informasjonen. Grunnlaget for positiv effekt på lønnsomheten er altså til stede, men vil til syvende og sist avhenge av kundens overtalelsesevne og mottakerens grad av påvirkelighet. Det at mange ønsker å spre et positivt budskap om bedriften vil kunne redusere bedriftens markedsføringskostnader rettet mot nye kunder. Dette vil igjen gjøre investeringen i kunden mindre risikabel ettersom bedriften tjener penger på et tidligere stadium, og dermed kan forvente en høyere livstidsverdi fra disse kundene (*figur 2.4*).

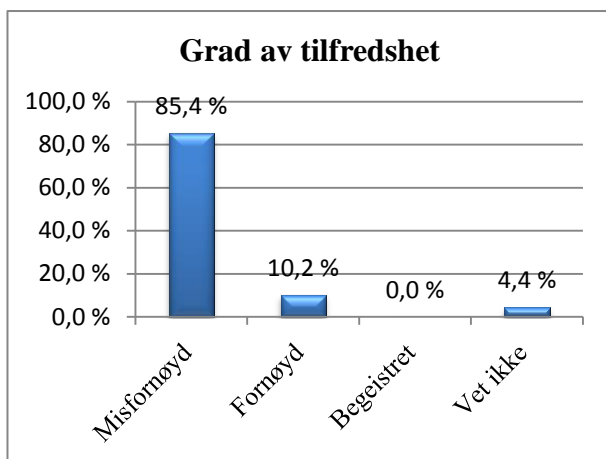
Med en antagelse om at sannsynligheten for positiv vareprat økes ved å overgå kundens forventninger, kan det være rasjonelt av bedriften å gjøre oppgraderingen gratis. Dette forutsetter imidlertid at kunden i utgangspunktet har en prisforventning på 15 000 kroner, slik at vedkommende er lojal til overraskelsesmomentet. Av kundene som har forventet en pris på 12 000 kroner vil imidlertid 80,6 % snakke positivt om bedriften til venner og kjente med høy sannsynlighet. Med bakgrunn i dette vil ikke overgåtte forventninger være en forutsetning for positiv vareprat. En implikasjon her er at forventningen som eksisterer i utgangspunktet er høy. Resultatene viser også at sannsynligheten for positiv vareprat dersom kunden er begeistret, er tilnærmet lik sannsynligheten for negativ vareprat dersom kunden er misfornøyd. Våre funn indikerer derfor at relasjonen mellom tilfredshet og mengde vareprat er mer symmetrisk i U-formen enn hva Anderson (1998) foreslår (*figur 2.5*).

Som tidligere nevnt kan bedriftens prisvalg i interaksjonen med kunden ha en mulig påvirkning på fremtidige forventninger (Kahneman et al., 1986a). En generøs handling fra bedriftens side i dag kan således gjøre kunden mer kravstor i fremtidige interaksjoner. Ved å tilby kunden er pris som ikke er bærekraftig på lang sikt, kan bedriften i ytterste konsekvens risikere å gjøre kunden ulønnsom ettersom effekten av begeistring vil kunne bli vanskeligere å oppnå.

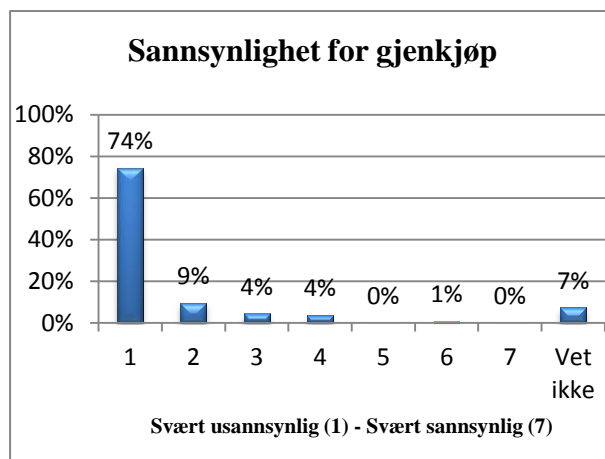


## 5.2.2 Reaksjoner hos utnyttelsesgruppen

For kundene som opplevde å bli utnyttet av bedriften oppstår det stor grad av misnøye. Hele 85,4 % kan klassifiseres som negative kunder og kun 10,2 % som likegyldige (figur 5.5). En utøvelse av makt skaper altså sterke følelser hos kunden. I relasjon til følelseshjulet av James Russel (1980) kan flertallet av kunder klassifiseres ved en svært negativ affektiv tilstand. Dette er i tråd med funnene gjort av Kahneman et al. (1986a), som indikerer at handlinger som bevisst utnytter en avhengighet oppfattes som usedvanlig støtende. Av kundene som reagerer med likegyldighet, har i overkant av halvparten hatt en forventning om utnyttelse. Samtidig er en stor andel kunder svært misfornøyde selv om de i utgangspunktet forventet utnyttelse i varierende grad. Implikasjonen er derfor at en slik behandling skaper negative reaksjoner i de fleste tilfeller, uavhengig av forventning.



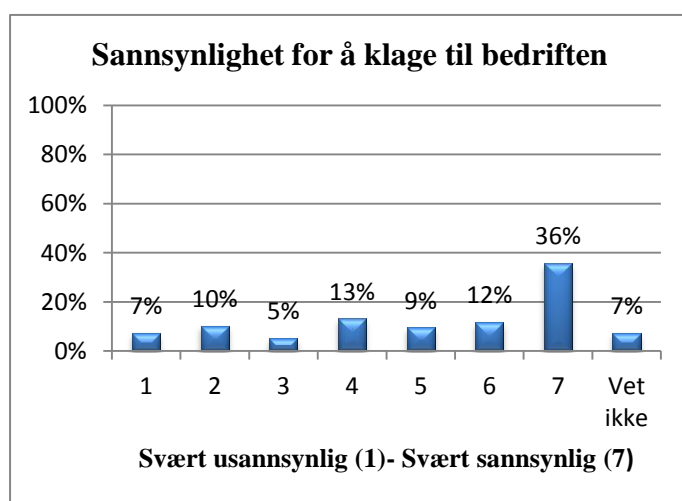
**Figur 5.5:** Grad av tilfredshet for kundegruppene som ble utnyttet



**Figur 5.6:** Sannsynlighet for gjenkjøp for kundegruppene som ble utnyttet

Av kundene som er misfornøyde er det omtrent 90 % som med liten sannsynlighet vil benytte bedriften igjen. Utnyttelse av makt vil altså medføre en sterk misnøye som igjen vil føre til et stort bortfall av kunder. Dette kan betraktes som en direkte effekt av misnøye, relatert til det enkelte kundeforholdet. Konsekvensen blir at kunden ikke tilfører bedriften verdi utover inneværende periode. Sagt med andre ord vil kundens livstidsverdi kun relatere seg til profitten ved denne transaksjonen (Rust et al., 2000). I et kortsiktig perspektiv kan gevinsten oppfattes som høyere, men den langsiktige lønnsomheten vil samtidig bli sterkt redusert.

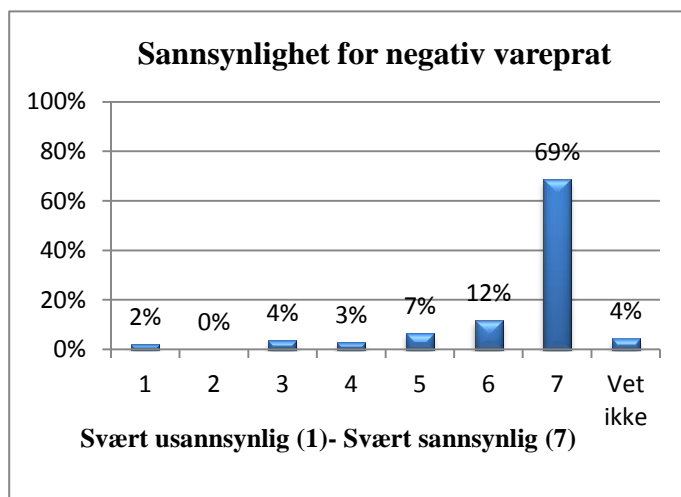
Det kritiske punktet i denne sammenhengen er imidlertid at bedriften ikke nødvendigvis er klar over bortfallet av kunden. Til tross for at omtrent 85 % er misfornøyde med behandlingen, vil bare litt over halvparten av disse med høy sannsynlighet klage til bedriften. Dersom vi også inkluderer kundene som hverken er misfornøyde eller begeistret, vil til sammen 48 % med høy sannsynlighet velge å klage (figur 5.7). Den lave andelen klager er kritisk for bedriften ettersom gjenopprettelse av kundetilfredshet først og fremst skjer gjennom en effektiv klagehåndtering. Dette blir vanskelig å oppnå i tilfellene der klagen ikke når frem til bedriften. Empiriske studier har i tillegg vist at en effektiv klagehåndtering kan lede til høyere tilfredshet og sterkere lojalitet blant kundene, enn før misnøyen oppsto (Hart, Heskett & Sasser, 1990). Det kan i tillegg tenkes at andelen som vil klage i realiteten er enda lavere enn det som fremkommer av undersøkelsen, ettersom det ikke er gitt opplysninger rundt klageprosessen. Selv om kunden er misfornøyd og ønsker å klage der og da, er det mulig at vedkommende lar være fordi det er tidskrevende eller for kostbart. Usikkerheten knyttet til klaging, til tross for opplevd misnøye, vises også ved at hele skalaen, fra svært usannsynlig til svært sannsynlig, er benyttet.



**Figur 5.7:** Sannsynlig for å klage til Bil AS for kundegruppene som ble utnyttet

Det er imidlertid interessant å merke seg at eldre aldersgrupper med større sannsynlighet vil klage. Mens 29 % av kundene i det yngste aldersintervallet angir en høy sannsynlighet for å klage til bedriften, sier nesten dobbelt så mange av kundene på 36 år og oppover det samme (Appendiks D-4). Det er vanskelig å si hva dette kommer av. Ettersom den yngre aldersgruppen viste en lavere tiltro til bedriften i utgangspunktet (Appendiks D-3), kan en mulig forklaring være at denne gruppen også har mindre tiltro til at klagen vil føre frem.

Det er derimot en høyere andel i samtlige aldersgrupper som ønsker å klage til andre (figur 5.8). Nesten dobbelt så mange vil med høy sannsynlighet snakke negativt om bedriften til venner og kjente i lys av opplevelsen. Med bakgrunn i følelseshjulet av James Russel (1980) kan dette vitne om en høy grad av aktivering. Negativ vareprat kan anses som en strategisk effekt av misnøye, og denne er svært uheldig for bedriftens omdømme og lønnsomhet på sikt. Ved at hele 80 % med høy sannsynlighet vil bedrive negativ vareprat, kan dette påvirke potensielle kunder til å velge alternative bedrifter. Konsekvensen av en misfornøyd kunde vil dermed være langt større enn bortfallet av den enkelte kunden. Fremveksten av stadig flere interaktive medier gjennom internett, gjør denne effekten ekstra kritisk ettersom informasjonen også spres utenfor kundens omgangskrets, og i tillegg vil lagres for fremtiden. Tilsvarende som for positiv vareprat vil effekten på bedriftens lønnsomhet avhenge av hvorvidt mottakerne tar til seg den negative informasjonen. Det er imidlertid rimelig å anta en mottakeren har lettere for å unngå å handle med en bedrift basert på et negativt rykte.



*Figur 5.8: Sannsynlighet for negativ vareprat for kundegruppene som ble utnyttet*

## 6. Konklusjon

Selv i situasjoner der bedriften besitter potensiell makt, har flertallet av kunder tro på en rettferdig opptreden. Dette kan blant annet ha sin bakgrunn i kulturelle fenomen, der nordiske land på generell basis viser en svært høy grad av tillitt til andre (Statistisk Sentralbyrå, 2011). Slike kulturelle implikasjoner kan være nyttig å ha kjennskap til, blant annet for utenlandske aktører som etablerer seg i Norge, ettersom konsekvensen av å avvike kan bli kostbar. Ikke overraskende forventer de fleste kunder en sympatiløsning. Det finnes imidlertid en tendens til at flere kunder tror de vil bli utnyttet av bedriften enn hva som er tilfellet, spesielt i den yngste aldersgruppen. Svært få bedrifter vil i realiteten velge denne løsningen, noe som resulterer i en overensstemmelse mellom bedriftens prisvalg og kundens forventning.

Det finnes også en overraskende stor andel kunder som forventer en svært gunstig pris av bedriften. Disse kundene anser det som rettferdig at bedriften bærer hele kostnaden for den oppståtte feilen, noe som kan sette spørsmålsteget ved hvorvidt dagens kundebehandling har kommet så langt at det forventes god service uavhengig av om skylden ligger hos bedriften. Bedriften kan på sin side hevdes å bidra i videreføringen av slike forventninger, ettersom mange velger å gjøre oppgraderingen gratis. Faktisk viser bedriften en tendens til å være mer sjenerøs enn hva som forventes av kunden. Ved tilstedeværelsen av et kundeforhold utgjør dette en signifikant forskjell. Økonomiske vanskeligheter innad i bedriften og eksistensen av salgsprovisjon er derimot ikke signifikante drivere for prisvalget. Det finnes allikevel en tendens til at flere bedrifter beveger seg i retning av en kompromissløsning under disse forholdene. En interessant bemerkning her er at de mannlige bedriftsrepresentantene i større grad enn de kvinnelige viser seg sensitive for informasjonsendringene. Kjønnsforskjellen gjør seg spesielt gjeldende ved eksistensen av et kundeforhold, der i overkant av 60 % menn vil gjøre oppgraderingen gratis, mens bare 39 % av kvinnene vil gjøre det samme. Funnene kan implisere at kvinner vektlegger en likedeling i større grad enn menn uavhengig av kontekst.

Både opplevelsen av utnyttelse og sympati viser stor effekt på graden av kundetilfredshet, og utløser samtidig sterke reaksjoner hos kunden. Disse effektene oppstår selv i tilfeller der prisvalget medfører en konformitet til kundens forventninger. Som en direkte effekt av behandlingen vil en misfornøyd kunde i de fleste tilfeller ikke benytte seg av bedriften igjen,

---

mens flertallet av tilfredse kunder med høy sannsynlighet vil velge bedriften ved neste anledning. En tilfreds kunde ser altså ut til å betrakte interaksjonen med bedriften som en mulig relasjon, og som en konsekvens vil livstidsverdien av denne kunden øke. Livstidsverdien knyttet til den misfornøyde kunden vil på sin side kun relatere seg til profitten ved den enkelte transaksjonen, og dermed telle negativt for bedriftens langsiktige lønnsomhet. Dette bekrefter den direkte og verdifulle koblingen mellom kundetilfredshet og kundelojalitet.

Bedriftens behandling av kunden vil ikke bare ha betydning for det enkelte kundeforholdet, men vil også kunne påvirke potensielle kunder gjennom vareprat. Sannsynligheten for positiv vareprat dersom kunden er begeistret viser seg å være tilnærmet lik sannsynligheten for negativ vareprat dersom kunden er misfornøyd. Dette indikerer at misfornøyde kunder ikke nødvendigvis bedriver vareprat i et større omfang slik Anderson (1998) foreslår. Konverteringsraten i de ulike tilfellene kan imidlertid være ulik, uten at vi kan konkludere på dette. Det høye omfanget av positiv vareprat vil igjen kunne redusere bedriftens markedsføringskostnader rettet mot nye kunder. Dette gjør risikoen ved å investere i kunden mindre ettersom bedriften kan tjene penger på et tidligere stadium.

En svært høy andel av kundene som opplever misnøye vil på sin side snakke negativt om bedriften til venner og kjente. Omfanget av negativ vareprat kan således bidra i forklaringen rundt hvorfor flere kunder tror de vil bli utnyttet av bedriften enn hva som er tilfellet. Enkelttilfeller av maktutnyttelse vil gjennom denne kanalen påvirke oppfattelsen til et større publikum, noe som er svært uheldig for bedriftens omdømme. Til tross for at kunden er misfornøyd og klager til venner og kjente, er det derimot mindre sannsynlig at klagen når frem til bedriften. Dette er uheldig ettersom eksisterende kunder faller bort og potensielle kunder blir eksponert for negativ vareprat uten at bedriften er klar over det. En effektiv klagehåndtering er mest sannsynlig også bedriftens eneste kanal for å omvende en misfornøyd kunde. Særlig hos den yngste aldersgruppen er tilbøyeligheten til å klage lav til tross for opplevd misnøye og høy vareprat. En begrunnelse kan være liten tro på at klagen vil føre frem, ettersom den yngre aldersgruppen også viser lavere tiltro til bedriften på generell basis. Yngre kunder utgjør i tillegg den mest aktive brukergruppen av teknologiske medier, noe som kan gjøre negativ informasjon tilgjengelig for et enda større publikum, og for et lengre tidsrom.

Det er ingen tvil om at utnyttelse av markedsrett gir negative effekter for den langsiktige lønnsomheten, og at en sjenerøs løsning gir tilsvarende positive effekter. Analogt med studien til Kahneman et al. (1986a) viser det seg altså at rettferdighet er en avgjørende begrensning for å maksimere profitt på lang sikt. Mer uklart er det imidlertid hvorvidt en bedrift kan oppnå tilsvarende positive effekter på lønnsomheten ved å velge en kompromissløsning.

Kundene som i utgangspunktet forventer en svært sjenerøs løsning, viser seg å bli like begeistret ved innfrielsen av denne, som hva tilfellet er når kundene får sine forventninger overgått. Gjenkjøpseffekten og det høye omfanget av positiv vareprat ser heller ikke ut til å kreve en overgått forventning. Funnene fra studien indikerer således at bedriften kan oppnå tilsvarende positive ringvirkninger av kunderelasjonen også ved å velge et mindre kostbart alternativ, og at beslutningen først er kritisk for lønnsomheten dersom kunden føler seg utnyttet. En innvending i denne sammenhengen, kanskje av spesiell betydning for mengden positiv vareprat, er den høye forventningen som eksisterer blant disse kundene i utgangspunktet. For å konkludere endelig kreves en kartlegging av kundens reaksjoner også for tilfellet der bedriften tilbyr kompromissløsningen.

Et avsluttende tankekors er at bedriftens prisvalg i interaksjonen med kunden vil ha en mulig påvirkning på fremtidige forventninger (Kahneman et al., 1986a). En svært sjenerøs handling i dag vil derfor kunne gjøre kunden mer kravstor i fremtidige interaksjoner. Valg av pris må derfor gjøres på bakgrunn av bærekraftige løsninger, slik at bedriften ikke bidrar til å utvikle forventninger som er ulønnsomme å innfri.

---

## Litteraturliste

- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research* 1(1), 5–17.
- Andreassen, T. W., & Bredal, D. (1996). *Kundepleie i Praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Andreoni, J., & Vesterlund, L. (2001). Which is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism. *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 293-312.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128-138.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books
- Bearden, W., & Teel, J. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 1983, 20(1), 21.
- Befring, E. (1998). *Forskningsmetode og statistikk* (3 utg.). Oslo: Det norske samlaget.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. (2001). *Customer Equity*. Boston: HBS Press.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter. *Magma*, 5, 26-30.
- Carlsen, K., & Throndsen, T. (2014, 9. Juli). Måtte betale 1.900 kroner mer på Gardermoen enn på nett. *Romerikes Blad*. Hentet fra [http://www.rb.no/lokale\\_nyheter/article7466891.ece](http://www.rb.no/lokale_nyheter/article7466891.ece).
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing research: methodological foundations* (9 utg.). Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2005). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 615-635.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721-739.
- Damasio, A. (2005). *Descartes' error: Emotion, reason and the human Brain*. New York: GP Putnam's Sons.

- 
- Ding, M., Rao, V. R., & Ross, W. T. (2010). Price as an Indicator of Quality: Implications for Utility and Demand Functions. *Journal of Retailing*, 86(1), 69-84.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- European Social Survey (ESS- 2010). Hentet fra <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/>.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economies of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56,1-21.
- Friedman, D., & Sunder, S. (1994). *Experimental Methods: A primer for economists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H., & Silkekøset, R. (2010). *Metode og dataanalyse* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers As Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of marketing research* 41(1), 7-18.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing Customers as Investments*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, W., Lin, N., & Siriam, N. R. S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25( 6), 718-739
- Hakim, C. (2000). *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research* (2 utg.). London: Routledge.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 68(4), 145-156.



- 
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R., Thomas, J., & Verhoef, P. (2002). Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, 5(1), 26-38.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2003). What Is the True Value of a Lost Customer?. *Journal of Service Research*, 5(3), 196-208.
- Isaac, M. (2014, 9. Oktober). Uber Flunks the Better Business Bureau Test. *The New York Times*. Hentet fra [http://bits.blogs.nytimes.com/2014/10/09/uber-flunks-the-better-business-bureau-test/?smid=nytcore-ipad-share&smprod=nytcore-ipad&\\_r=0](http://bits.blogs.nytimes.com/2014/10/09/uber-flunks-the-better-business-bureau-test/?smid=nytcore-ipad-share&smprod=nytcore-ipad&_r=0)
- Jain, D. C., & Singh, S. S. (2002). Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34-46.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986a). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76 (4), 728-41.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R.H. (1986b). Fairness and the Assumptions of Economics. *The Journal of Business*, 59(4), 285-300.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2009). *Managerial Statistics* (8 utg.). Australia: South-Western.
- Kumar, V., & Petersen, J. (2005). Using a customer-Level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504-519.
- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml V. A. (2001). What Drives Customer Equity. *Marketing Management*, 10(1), 20-25.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25– 38.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 36, 485 -495.

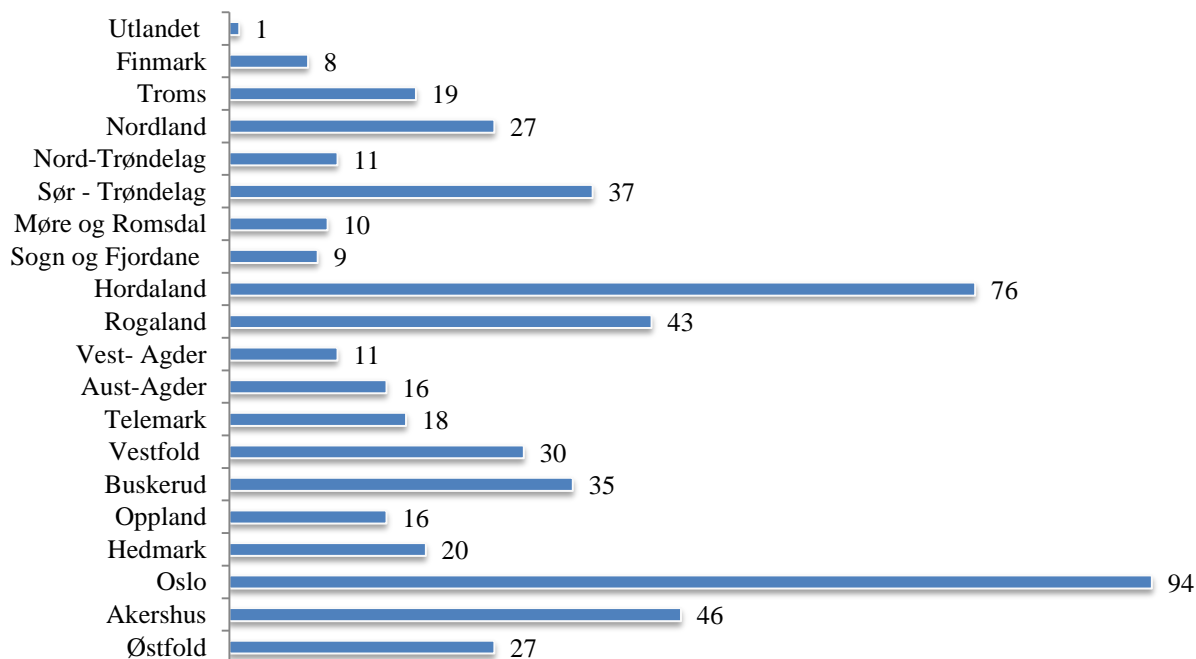
- 
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(1), 13–20.
- Okun, A. (1981). *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington: The Brookings Institution.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2 utg.). New York: M.E. Sharpe.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Richins, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68-78
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rucker, D., Galinsky, A., & Hu, M. (2014). The Experience versus the Expectations of Power: A Recipe for Altering the Effects of Power on Behavior. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 381.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and social psychology*, 39, 1161-1178.
- Russel, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2000). *Driving customer equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V., & Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(1), 76-89.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Essex: Pearson Education.
- Sheskin, D. J. (2003). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures* (3 utg.). Boca Raton: Chapman and Hall/CRC
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management* (6 utg.). Prentice Hall: Essex.

- 
- Statistisk Sentralbyrå (2011). *Levekårsundersøkelsen EU-SILC 2011. Tema: Friluftsliv, organisasjonsaktivitet, politisk deltakelse og sosialt nettverk*. Hentet fra [http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat\\_201234/notat\\_201234.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_201234/notat_201234.pdf).
- Talgø, T., & Rødsjø, E. L. (2012). *You break it, You fix it?* (Masteroppgave). BI, Oslo.
- Thibaut, N., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- TNS Gallup. (2014). Våre paneler. Hentet fra <http://www.tns-gallup.no/vare-paneler>.
- Weisberg, H. F. (2005). *The Total Survey Error Approach: A Guide to the New Science of Survey Research*. Chicago: University of Chicago Press
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6 utg.). McGraw-Hill: Boston.

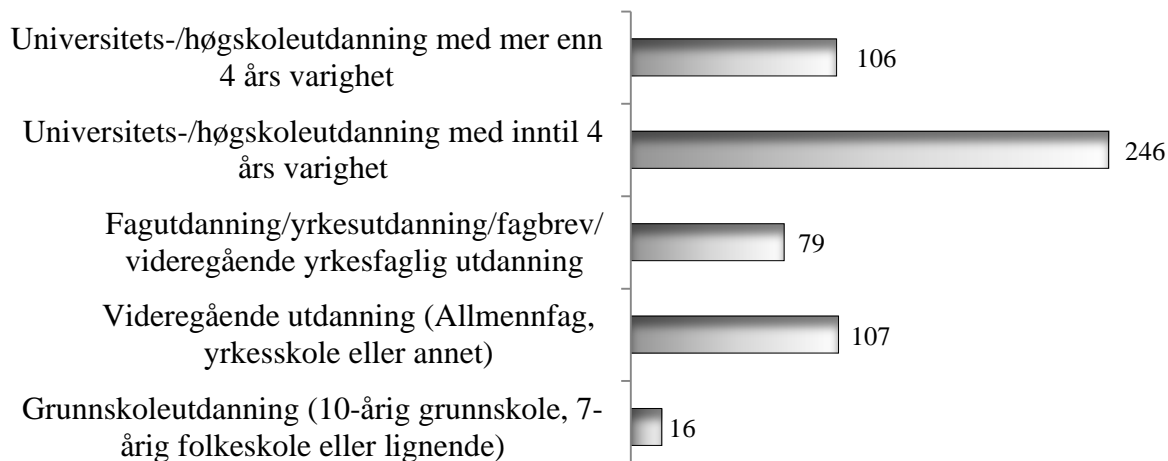
## Appendiks A – Representativitet i utvalget

Aldersintervall	Kjønn	Antall	Prosent
25-35	Mann	58	48.7
	Kvinne	61	51.3
	Total	119	100.0
36-50	Mann	101	52.6
	Kvinne	91	47.4
	Total	192	100.0
51-65	Mann	118	48.6
	Kvinne	125	51.4
	Total	243	100.0

### Fordeling av respondenter etter fylke



### Fordeling av respondenter etter utdanningsnivå



## Appendiks B – Spørreskjema

---

### Bedriftsgruppe – Kontroll

#### Tenk deg følgende:

Du jobber som salgsrepresentant for Bil AS. Firmaet driver med utleie av biler og holder til ved en flyplass. Med siste fly ankommer familien Ås for å hente en mellomstor leiebil som de har forhåndsbestilt. De har betalt 12 000 kr for bilen, noe som er en konkurransedyktig pris. Med seg har de bagasje til en 14 dagers ferietur for fire personer.

Det viser seg at bilen de har bestilt ikke er stor nok til hele familiens bagasje. De må dermed oppgradere til en bil i størrelsen “stor”. Du vet at denne har en ordinær pris på 15 000 kr, men dette har du ikke fortalt til familien ennå.

De andre bilutleiefirmaene på flyplassen har stengt, så familien må leie av deg dersom de vil ha en bil denne kvelden. Som selger skjønner du at dette setter deg i en unik situasjon.

#### *1. Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?*

Svært lite realistisk (1) - Svært realistisk (7)

#### *2. Basert på situasjonen over: Som selger for Bil AS, hva gjør du?*

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000 kr)

## Bedriftsgruppe – Treatment 1: Langt kundeforhold

### Tenk deg følgende:

Du jobber som salgsrepresentant for Bil AS. Firmaet driver med utleie av biler og holder til ved en flyplass. Med siste fly ankommer familien Ås for å hente en mellomstor leiebil som de har forhåndsbestilt. De har betalt 12 000 kr for bilen, noe som er en konkurransedyktig pris. Med seg har de bagasje til en 14 dagers ferietur for fire personer.

Det viser seg at bilen de har bestilt ikke er stor nok til hele familiens bagasje. De må dermed oppgradere til en bil i størrelsen “stor”. Du vet at denne har en ordinær pris på 15 000 kr, men dette har du ikke fortalt til familien ennå.

De andre bilutleiefirmaene på flyplassen har stengt, så familien må leie av deg dersom de vil ha en bil denne kvelden. Som selger skjønner du at dette setter deg i en unik situasjon. Familien har et kundekort som viser at de har benyttet seg av Bil AS flere ganger tidligere.

### 1. Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?

Svært lite realistisk (1) - Svært realistisk (7)

### 2. Basert på situasjonen over: Som selger for Bil AS, hva gjør du?

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000 kr)

## Bedriftsgruppe – Treatment 2: Under budsjett

### Tenk deg følgende:

Du jobber som salgsrepresentant for Bil AS. Firmaet driver med utleie av biler og holder til ved en flyplass. Med siste fly ankommer familien Ås for å hente en mellomstor leiebil som de har forhåndsbestilt. De har betalt 12 000 kr for bilen, noe som er en konkurransedyktig pris. Med seg har de bagasje til en 14 dagers ferietur for fire personer.

Det viser seg at bilen de har bestilt ikke er stor nok til hele familiens bagasje. De må dermed oppgradere til en bil i størrelsen “stor”. Du vet at denne har en ordinær pris på 15 000 kr, men dette har du ikke fortalt til familien ennå.

De andre bilutleiefirmaene på flyplassen har stengt, så familien må leie av deg dersom de vil ha en bil denne kvelden. Som selger skjønner du at dette setter deg i en unik situasjon. Bil AS har slitt med dårlige resultater hittil i år.

### *1. Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?*

Svært lite realistisk (1) - Svært realistisk (7)

### *2. Basert på situasjonen over: Som selger for Bil AS, hva gjør du?*

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000kr)

## Bedriftsgruppe – Treatment 3: Salgsprovisjon

### Tenk deg følgende:

Du jobber som salgsrepresentant for Bil AS. Firmaet driver med utleie av biler og holder til ved en flyplass. Med siste fly ankommer familien Ås for å hente en mellomstor leiebil som de har forhåndsbestilt. De har betalt 12 000 kr for bilen, noe som er en konkurransedyktig pris. Med seg har de bagasje til en 14 dagers ferietur for fire personer.

Det viser seg at bilen de har bestilt ikke er stor nok til hele familiens bagasje. De må dermed oppgradere til en bil i størrelsen “stor”. Du vet at denne har en ordinær pris på 15 000 kr, men dette har du ikke fortalt til familien ennå.

De andre bilutleiefirmaene på flyplassen har stengt, så familien må leie av deg dersom de vil ha en bil denne kvelden. Som selger skjønner du at dette setter deg i en unik situasjon. I tillegg til en fast lønn får du en andel av inntekten fra salgene dine.

### 1. *Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?*

Svært lite realistisk (1) - Svært realistisk (7)

### 2. *Basert på situasjonen over: Som selger for Bil AS, hva gjør du?*

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000 kr)



## Kundegruppe 1

### Tenk deg følgende:

Ferien har endelig kommet og du skal på tur med familien. I forkant av reisen har dere bestilt en mellomstor leiebil fra bilutleiefirmaet Bil AS. Dere har betalt 12 000 kr for å leie bilen i 14 dager, noe som er en konkurransedyktig pris.

Sent på kvelden, med siste fly, ankommer dere Bil AS. Dere er slitne og trøtte etter en lang flyreise, og hele familien ser frem til å komme seg til hotellet.

Det viser seg at bilen dere har forhåndsbestilt ikke er stor nok til all bagasjen. Dere blir dermed nødt til å oppgradere til en bil i størrelsen "stor". Denne koster ordinært 15 000 kroner ifølge selskapet sin nettside. Bil AS er det eneste bilutleiefirmaet som fortsatt holder åpent så sent på kvelden. Etersom dere må kjøre et stykke til hotellet er dere avhengig av bilen i kveld.

### 1. Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?

Svært lite realistisk (1)- Svært realistisk (7)

### 2. Som kunde, hva tror du at representanten for Bil AS vil gjøre?

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilby den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilby den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilby oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilby den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000 kr)

### **TEKST A\***

Selgeren velger å utnytte situasjonen ved å ta et ekstra påslag for oppgraderingen. Det viser seg at du til sammen må betale 19 000 kroner for den store bilen.

#### ***1. Hvordan føler du deg nå?***

Svært misfornøyd (1) - Svært fornøyd (7)

#### ***2. Hvor sannsynlig er det at du vil snakke negativt om bedriften til venner og bekjente?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***3. Hvor sannsynlig er det at du vil benytte deg av denne bedriften igjen neste gang du skal leie bil?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***4. Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du vil klage til Bil AS?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

### **TEKST B\***

Selgeren velger å tilby dere oppgraderingen gratis. Du må altså ikke betale mer enn de 12 000 kronene du har forhåndsbetalt for den mellomstore bilen.

#### ***1. Hvordan føler du deg nå?***

Svært misfornøyd (1) - Svært fornøyd (7)

#### ***2. Hvor sannsynlig er det at du vil snakke positivt om bedriften til venner og bekjente?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***3. Hvor sannsynlig er det at du vil benytte deg av denne bedriften igjen neste gang du skal leie bil?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

*\*Respondentene i kundegruppe 1 fikk enten tekst A eller tekst B*

## Kundegruppe 2

### Tenk deg følgende:

Ferien har endelig kommet og du skal på tur med familien. I forkant av reisen har dere bestilt en mellomstor leiebil fra bilutleiefirmaet Bil AS. Dere har betalt 12 000 kr for å leie bilen i 14 dager, noe som er en konkurransedyktig pris.

Sent på kvelden, med siste fly, ankommer dere Bil AS. Dere er slitne og trøtte etter en lang flyreise, og hele familien ser frem til å komme seg til hotellet.

Det viser seg at bilen dere har forhåndsbestilt ikke er stor nok til all bagasjen. Dere blir dermed nødt til å oppgradere til en bil i størrelsen "stor". Denne koster ordinært 15 000 kroner ifølge selskapet sin nettside. Bil AS er det eneste bilutleiefirmaet som fortsatt holder åpent så sent på kvelden. Ettersom dere må kjøre et stykke til hotellet er dere avhengig av bilen i kveld.

### 1. *Hvor realistisk synes du denne situasjonen er?*

Svært lite realistisk (1)- Svært realistisk (7)

### 2. *Som kunde, hva synes du er rettferdig at representanten for BIL AS gjør?*

(Kryss av for ett av alternativene nedenfor)

- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 2 000 kr (Totalt 17 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil + et påslag på 4 000 kr (Totalt 19 000 kr)
- Tilbyr oppgraderingen uten ekstra kostnad (Totalt 12 000 kr)
- Tilbyr den ordinære prisen for en stor bil (Totalt 15 000 kr)

### **TEKST A\***

Selgeren velger å utnytte situasjonen ved å ta et ekstra påslag for oppgraderingen. Det viser seg at du til sammen må betale 19 000 kroner for den store bilen.

#### ***1. Hvordan føler du deg nå?***

Svært misfornøyd (1) - Svært fornøyd (7)

#### ***2. Hvor sannsynlig er det at du vil snakke negativt om bedriften til venner og bekjente?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***3. Hvor sannsynlig er det at du vil benytte deg av denne bedriften igjen neste gang du skal leie bil?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***4. Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du vil klage til Bil AS?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

### **TEKST B\***

Selgeren velger å tilby dere oppgraderingen gratis. Du må altså ikke betale mer enn de 12 000 kronene du har forhåndsbetalt for den mellomstore bilen.

#### ***1. Hvordan føler du deg nå?***

Svært misfornøyd (1) - Svært fornøyd (7)

#### ***2. Hvor sannsynlig er det at du vil snakke positivt om bedriften til venner og bekjente?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

#### ***3. Hvor sannsynlig er det at du vil benytte deg av denne bedriften igjen neste gang du skal leie bil?***

Svært usannsynlig (1) - Svært sannsynlig (7)

*\*Respondentene i kundegruppe 2 fikk enten tekst A eller tekst B*

## Appendiks C – Realisme i situasjonsteksten

---

### Spørreskjema – oppfølgingsundersøkelse rundt realisme

#### Tenk deg følgende:

Ferien har endelig kommet og du skal på tur med familien. I forkant av reisen har dere bestilt en mellomstor leiebil fra bilutleiefirmaet Bil AS. Dere har betalt 12 000 kr for å leie bilen i 14 dager, noe som er en konkurransedyktig pris.

Sent på kvelden, med siste fly, ankommer dere Bil AS. Dere er slitne og trøtte etter en lang flyreise, og hele familien ser frem til å komme seg til hotellet.

Det viser seg at bilen dere har forhåndsbestilt ikke er stor nok til all bagasjen. Dere blir dermed nødt til å oppgradere til en bil i størrelsen “stor”. Denne koster ordinært 15 000 kroner ifølge selskapet sin nettside. Bil AS er det eneste bilutleiefirmaet som fortsatt holder åpent så sent på kvelden. Ettersom dere må kjøre et stykke til hotellet er dere avhengig av bilen i kveld.

#### 1. I hvilken grad kan du sette deg inn i denne situasjonen?

- 1 -I svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 -I svært stor grad

#### 2. Synes du situasjonen er realistisk?

- Ja
- Nei

Hvorfor/ hvorfor ikke?

---

---

---

---

---

## Appendiks D - Resultater

---

### D-1: Andel respondenter som svarte «vet ikke» på prisspørsmålet

	<i>Antall «Vet ikke»</i>	<i>Totale besvarelser</i>	<i>Prosent</i>
Bedrift -kontroll	7	76	9 %
Bedrift- treatment 1	2	74	3 %
Bedrift – treatment 2	7	72	10 %
Bedrift – treatment 3	10	78	13 %
Kundegruppe 1	13	88	15 %
Kundegruppe 2	15	166	9 %
<b>Totalt</b>	<b>54</b>	<b>554</b>	<b>10 %</b>

### D-2: Valgt pris etter kjønn

#### Bedriftsgruppe – Kontroll

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	16	41.0
	15000	20	51.3
	17000	3	7.7
	Total	39	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	8	26.7
	15000	20	66.7
	17000	2	6.7
	Total	30	100.0

#### Bedriftsgruppe – Treatment 1: Langt kundeforhold

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	19	61.3
	15000	12	38.7
	Total	31	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	16	39.0
	15000	25	61.0
	Total	41	100.0

## Bedriftsgruppe – Treatment 2: Under budsjett

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	7	21.2
	15000	22	66.7
	17000	4	12.1
	Total	33	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	10	31.3
	15000	21	65.6
	17000	1	3.1
	Total	32	100.0

## Bedriftsgruppe – Treatment 3: Salgsprovisjon

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	10	27.8
	15000	24	66.7
	17000	2	5.6
	Total	36	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	9	28.1
	15000	20	62.5
	17000	3	9.4
	Total	32	100.0

## Kundegruppe 1

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	11	27.5
	15000	21	52.5
	17000	6	15.0
	19000	2	5.0
	Total	40	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	8	22.9
	15000	20	57.1
	17000	5	14.3
	19000	2	5.7
	Total	35	100.0

## Kundegruppe 2

Kjønn		Antall	Valid Prosent
<b>Mann</b>	12000	22	28.2
	15000	47	60.3
	17000	7	9.0
	19000	2	2.6
	Total	78	100.0
<b>Kvinne</b>	12000	26	35.6
	15000	42	57.5
	17000	4	5.5
	19000	1	1.4
	Total	73	100.0



### D-3: Valgt pris etter alder

#### Bedriftsgruppe – Kontroll

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	6	33.3
	15000	11	61.1
	17000	1	5.6
	Total	18	100.0
36-50	12000	5	33.3
	15000	9	60.0
	17000	1	6.7
	Total	15	100.0
51-65	12000	13	36.1
	15000	20	55.6
	17000	3	8.3
	Total	36	100.0

#### Bedriftsgruppe – Treatment 1: Langt kundeforhold

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	3	25.0
	15000	9	75.0
	Total	12	100.0
36-50	12000	14	66.7
	15000	7	33.3
	Total	21	100.0
51-65	12000	18	46.2
	15000	21	53.8
	Total	39	100.0

## Bedriftsgruppe – Treatment 2: Under budsjett

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	3	17.6
	15000	14	82.4
	Total	17	100.0
36-50	12000	6	20.7
	15000	21	72.4
	17000	2	6.9
	Total	29	100.0
51-65	12000	8	42.1
	15000	8	42.1
	17000	3	15.8
	Total	19	100.0

## Bedriftsgruppe – Treatment 3: Salgsprovisjon

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	3	17.6
	15000	14	82.4
	Total	17	100.0
36-50	12000	7	35.0
	15000	12	60.0
	17000	1	5.0
	Total	20	100.0
51-65	12000	9	29.0
	15000	18	58.1
	17000	4	12.9
	Total	31	100.0

## Kundegruppe 1

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	2	13.3
	15000	5	33.3
	17000	7	46.7
	19000	1	6.7
	Total	15	100.0
36-50	12000	12	42.9
	15000	12	42.9
	17000	2	7.1
	19000	2	7.1
	Total	28	100.0
51-65	12000	5	15.6
	15000	24	75.0
	17000	2	6.3
	19000	1	3.1
	Total	32	100.0

## Kundegruppe 2

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	12000	8	24.2
	15000	22	66.7
	17000	2	6.1
	19000	1	3.0
	Total	33	100.0
36-50	12000	17	30.4
	15000	36	64.3
	17000	2	3.6
	19000	1	1.8
	Total	56	100.0
51-65	12000	23	37.1
	15000	31	50.0
	17000	7	11.3
	19000	1	1.6
	Total	62	100.0

## D-4: Klaging og negativ vareprat etter alder

### Sannsynlighet for å klage til bedriften

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	1 Svært usannsynlig	1	3.2
	2	7	22.6
	3	1	3.2
	4	9	29.0
	5	2	6.5
	6	2	6.5
	7 Svært sannsynlig	7	22.6
	Vet ikke	2	6.5
	Total	31	100.0
36-50	1 Svært usannsynlig	4	7.8
	2	4	7.8
	3	5	9.8
	4	3	5.9
	5	3	5.9
	6	8	15.7
	7 Svært sannsynlig	20	39.2
	Vet ikke	4	7.8
	Total	51	100.0
51-65	1 Svært usannsynlig	5	9.3
	2	3	5.6
	3	1	1.9
	4	6	11.1
	5	8	14.8
	6	6	11.1
	7 Svært sannsynlig	22	40.7
	Vet ikke	3	5.6
	Total	54	100.0

## Sannsynlighet for å snakke negativt om bedriften til venner og bekjente

Aldersintervall		Antall	Valid Prosent
25-35	3	1	3.2
	4	3	9.7
	5	4	12.9
	6	6	19.4
	7 Svært sannsynlig	16	51.6
	Vet ikke	1	3.2
	Total	31	100.0
36-50	1 Svært usannsynlig	1	2.0
	3	2	3.9
	5	2	3.9
	6	4	7.8
	7 Svært sannsynlig	39	76.5
	Vet ikke	3	5.9
	Total	51	100.0
51-65	1 Svært usannsynlig	2	3.6
	3	2	3.6
	4	1	1.8
	5	3	5.5
	6	6	10.9
	7 Svært sannsynlig	39	70.9
	Vet ikke	2	3.6
Total	55	100.0	

## Appendiks E – Mann Whitney U- test: utskrifter fra SPSS

### Sammenligning mellom Kundegruppe 1 og Kundegruppe 2

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kunde 1	75	123.52	9264.00
	Kunde 2	151	108.52	16387.00
	Total	226		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	4911.000
Wilcoxon W	16387.000
Z	-1.835
Asymp. Sig. (2-tailed)	.066

a. Grouping Variable: Gruppe

### Sammenligning mellom Bedriftsgruppe – Kontroll og kundegruppene

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	138.25	9539.00
	Kundegruppene samlet (1 + 2)	226	150.98	34121.00
	Total	295		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	7124.000
Wilcoxon W	9539.000
Z	-1.230
Asymp. Sig. (2-tailed)	.219

a. Grouping Variable: Samletgruppe

### Sammenligning mellom Bedriftsgruppe – Kontroll og Kundegruppe 1

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	65.95	4550.50
	Kunde 1	75	78.53	5889.50
	Total	144		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	2135.500
Wilcoxon W	4550.500
Z	-2.028
Asymp. Sig. (2-tailed)	.043

a. Grouping Variable: Gruppe

### Sammenligning mellom bedriftsgruppe – Kontroll og Kundegruppe 2

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	107.30	7403.50
	Kunde 2	151	111.96	16906.50
	Total	220		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	4988.500
Wilcoxon W	7403.500
Z	-.578
Asymp. Sig. (2-tailed)	.564

a. Grouping Variable: Gruppe

## Sammenligning mellom Bedriftsgruppe – Kontroll og Treatment 1

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	77.32	5335.00
	T1	72	64.94	4676.00
	Total	141		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	2048.000
Wilcoxon W	4676.000
Z	-2.057
Asymp. Sig. (2-tailed)	.040

a. Grouping Variable: Gruppe

## Sammenligning mellom Bedriftsgruppe – Kontroll og Treatment 2

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	64.80	4471.50
	T2	65	70.36	4573.50
	Total	134		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	2056.500
Wilcoxon W	4471.500
Z	-.967
Asymp. Sig. (2-tailed)	.334

a. Grouping Variable: Gruppe



### Sammenligning mellom Bedriftsgruppe – Kontroll og Treatment 3

Ranks				
	Gruppe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pris	Kontroll	69	66.82	4610.50
	T3	68	71.21	4842.50
	Total	137		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pris
Mann-Whitney U	2195.500
Wilcoxon W	4610.500
Z	-.754
Asymp. Sig. (2-tailed)	.451

a. Grouping Variable: Gruppe