





# Forbrugerkvalitet

hvordan nordiske virksomheder og brancher fremmer  
forbrugerkvalitet

*Klaus G Grunert & Lone Schreiber Andersen*

**Forbrugerkvalitet  
hvordan nordiske virksomheder og brancher fremmer forbrugerkvalitet**

TemaNord 2004:566

© Nordisk Ministerråd, København 2004

ISBN 92-893-1113-4

Tryk: Ekspresen Tryk & Kopicenter

Tilrettelæggelse: Publikationsenheden, Nordisk Ministerråd

Oplag: 450

Trykt på miljøvenligt papir som opfylder kravene i den nordiske miljøsvanemærkeordning.

Publikationen kan bestilles på [www.norden.org/order](http://www.norden.org/order). Flere publikationer på [www.norden.org/publikationer](http://www.norden.org/publikationer)

Printed in Denmark

**Nordisk Ministerråd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0200  
Telefax (+45) 3396 0202

**Nordisk Råd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0400  
Telefax (+45) 3311 1870

[www.norden.org](http://www.norden.org)

**Det nordiske samarbejde**

Det nordiske samarbejde er et af de ældste og mest omfattende regionale samarbejder i verden. Det omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøerne, Grønland og Åland. Samarbejdet styrker samhørigheden mellem de nordiske lande med respekt for de nationale forskelle og ligheder. Det øger mulighederne for at hævde Nordens interesser i omverdenen og fremme det gode naboskab.

Samarbejdet blev formaliseret i 1952 med *Nordisk Råds* oprettelse som forum for parlamentarikerne og regeringerne i de nordiske lande. I 1962 underskrev de nordiske lande Helsingforsaftalen, som siden har været den grundlæggende ramme for det nordiske samarbejde. I 1971 blev *Nordisk Ministerråd* oprettet som det formelle forum til at varetage samarbejdet mellem de nordiske regeringer og de politiske ledelser i de selvstyrende områder, Færøerne, Grønland og Åland.

# Indhold

Indhold .....	5
Forord .....	7
Sammenfatning (1) .....	9
Tiivistelmä: Pohjoismainen kuluttajalaatuhanke .....	11
Summary: Quality for consumers .....	13
1. Forbrugerkvalitet - indledning .....	15
1.1 Hvad er forbrugerkvalitet? .....	15
1.2 Kvalitet som konkurrenceparameter .....	17
1.3 Barrierer for virksomhedernes indsats for god kvalitet .....	18
1.4 Projektets analyseramme .....	19
1.4.1 Metode .....	21
1.4.2 Erfaringer med dataindsamlingen .....	23
2. Resultater .....	25
2.1 Håndværkere inden for maler-, tømrer- og snedkerbranchen .....	25
2.1.1 Indgåelse og afvikling af en kontrakt mellem håndværker og forbruger .....	26
2.1.2 Behandling af klager .....	28
2.1.3 Generel vurdering .....	29
2.2 Detailhandel .....	29
2.2.1 Udvikling af sortimenter, egne mærker og butikskoncepter .....	29
2.2.2 Markedsføring og information til forbrugerne .....	33
2.2.3 Håndtering af klager .....	34
2.2.4 Alternativer til traditionelle detailkæder .....	35
2.2.5 Generel vurdering .....	35
2.3 Fødevareproducenter .....	36
2.3.1 Produktudvikling .....	37
2.3.2 Markedsføring .....	39
2.3.3 Køb og anvendelse .....	40
2.3.4 Generel vurdering .....	41
2.4 Telebranchen .....	41
2.4.1 Produktudvikling .....	42
2.4.2 Markedsføring og produktinformation .....	43
2.4.3 Køb og anvendelse .....	43
2.4.4 Generel vurdering .....	44
2.5 Banker .....	45
2.5.1 Produktudvikling .....	45
2.5.2 Markedsføring og kundekontakt .....	46
2.5.3 Håndtering af klager .....	47
2.5.4 Generel vurdering .....	49
3. Generelle konklusioner .....	51
3.1 Begrænsninger og åbne spørgsmål .....	52
Litteraturliste .....	55
Bilag: .....	57
Appendiks A: Spørgeskema, fødevareproducenter .....	57
Appendiks B: Analyseramme for webanalysen .....	60
Appendiks C: Oversigt over dataindsamling .....	61



# Forord

I takt med at varesortimentet bliver bredere og konkurrencen hårdere, kan skabelsen af forbrugerkvalitet være en afgørende faktor i virksomhedernes bestræbelser på at skabe loyale kunder.

Positive forbrugerforhold skabes ikke kun gennem lovgivning og regulering. Mange virksomheder ser en værdi i rutinemæssigt at tilbyde gode forbrugerforhold; som ofte rækker videre end lovens minimumskrav. Forbrugerkvalitet gavner naturligvis ikke kun virksomhederne. Forbrugerne drager nytte af den service og fleksibilitet, der følger af opmærksomheden på forbrugerforhold. Velfungerende markeder med gode forbrugerforhold har således stor betydning for den enkelte forbruger, for virksomhederne og for samfundet som helhed.

Det er væsentligt at indsamle erfaringer om forbrugerkvalitet. En undersøgelse af en række danske virksomheder viser, at 88% tilskriver kundeservice betydning for øget salg. 70% giver kundeservice topprioritet. Men kun 26% har identificeret udfordringer eller gennemført forbedringer i servicen.<sup>1</sup> Det indikerer, at det er vanskeligt at forbedre forbrugerkvaliteten.

Formålet med projektet har været at sætte fokus på virksomhedernes rolle i forbrugerpolitikken ved at kortlægge og vurdere de initiativer, som virksomheder og brancher har igangsat for at fremme forbrugerkvaliteten i form af god service og positive kundeforhold.

Det er håbet, at kortlægningen af initiativerne til fremme af forbrugerkvalitet kan tjene som inspiration for myndigheder, brancheorganisationer, virksomheder og forbrugerorganisationer. Rapporten er finansieret af Nordisk Ministerråd og gennemført under EK Konsument. Professor, dr.oec.habil. Klaus G Grunert (Scientific Marketing Research) har været udreder på projektet.

Projektgruppen bestod af:

Annelise Fenger, Forbrugerstyrelsen, Danmark (projektleder)

Bo Vestergaard, Fællessekretariatet for Grønlands Forbrugerråd og Grønlands Konkurrencenævn

Juha Eerikäinen, Konsumentverket, Finland

Karin Sjöberg, Landbruksministeriet, Sverige

Lasse Billington, Forbrukerrådet, Norge

Thomas Roland, Forbrugerrådet, Danmark

---

<sup>1</sup> Undersøgelsen refereres i 'En guide til gode kundeforhold', Forbrugerstyrelsen 2003, p. 5.





## Sammenfatning (1)

Rapporten omhandler måder, hvorpå nordiske virksomheder og brancher fremmer forbrugerkvalitet. Den fremlægger resultaterne af kortlægningen af de initiativer, som virksomheder og brancher har igangsat for at fremme forbrugerkvaliteten i form af god service og positive forbrugerforhold. Projektet er dermed et led i udvidelsen af den klassiske opfattelse af forbrugerpolitik, idet det kortlægger tiltag, som virksomhederne og brancheorganisationerne har igangsat, og som i deres effekt på forbrugernes vilkår kan sidestilles med forbrugerpolitiske tiltag.

Virksomheder, som gør en særlig indsats for at fremme forbrugerkvalitet, og rutinemæssigt leverer varer og ydelser af god kvalitet med et fornuftigt forhold mellem pris og kvalitet, ventes at klare sig relativt bedre. Virksomhedernes evne til at kunne levere den 'rigtige' kvalitet antages at være tæt knyttet til virksomhedernes markedsorientering. En virksomhed er markedsorienteret, hvis den er i stand til at lære sine kunder at kende og så udvikle og markedsføre de produkter, som forbrugerne sætter pris på.

Det er blevet udvalgt en række brancher, som er blevet undersøgt nærmere. Udvælgelsen er bl.a. sket med henblik på, at både større og små virksomheder, og både fysiske produkter og serviceydelser er repræsenteret. Følgende overordnede brancher blev udvalgt: Banker, håndværkere, dagligvarer, telefoni.

Overordnet tegner der sig et billede af, at der i alle de analyserede brancher findes eksempler på tiltag, der sigter mod skabelsen af god forbrugerkvalitet og positive forbrugerforhold.

Rapporten identificerer tre områder, som synes at være særlig interessante for fremme af god forbrugerkvalitet og positive forbrugerforhold, hvor enkelte virksomheder har gjort sig særligt bemærket, og som kan tjene som inspiration for andre aktører. Det drejer sig om:

1. Complaint management systems: Der viste sig at være en bred erkendelse af, at behandlingen af kundeklager er vigtig. En rigtig behandling af klager kan være et instrument, der skaber kundeloyalitet. Flere virksomheder har fået øjnene op for, at kundeklager skal tages alvorligt – og ikke kun for kundens skyld. De kan tjene som en vigtig informationskilde for produktudvikling og produktforbedringer.
2. Skræddersyet forbrugerinformation: Produkter og ydelser bliver stadig mere komplekse og differentierede. Samtidig har mange forbrugere en travl hverdag. Alt andet lige vil det betyde, at stadig mere information må overføres på stadig kortere tid.

- Kommunikationen mellem producent og forbruger kan derfor med fordel indsnævres til det, som er relevant for den enkelte forbruger.
3. Nye former for forbrugerinvolvering: Før der var masseproduktion talte forbrugerne og producenterne sammen, hvilket bidrog til at skabe god forbrugerkvalitet. For masseproducerende virksomheder er den direkte kommunikation med forbrugeren blevet afløst af markedsanalyser, som er nyttigt, men ofte ikke nok til at skabe tilstrækkelig forbrugerforståelse i virksomhederne. Initiativer som fx forbrugerpaneler kan bidrage til at skabe bedre forbrugerkvalitet.

At implementere foranstaltninger til fremme af forbrugerkvalitet – fx behandling, systematisering og udnyttelse af kundeklager – er en kompleks ledelsesopgave, som forudsætter de rigtige menneskelige ressourcer med de rigtige organisatoriske og IT-mæssige støttesystemer.

Følgende faktorer kan begrænse virksomhedernes evne og motivation til at fremme god forbrugerkvalitet:

- Evnen: Det er svært at være markedsorienteret, og dermed at fremme forbrugerkvalitet. Selv om de fleste virksomheder vil være enige i, at markedsorientering er en vigtig konkurrenceparameter, så er mange virksomheder ikke specielt gode til det. Mange laver markedsanalyser, men anvender dem i realiteten ikke. At være markedsorienteret kan kræve nytænkning som bryder med indgroede vaner.
- God kvalitet belønnes ikke altid af markedet: Forbrugernes evne til at belønne producenter med god kvalitet er størst, hvis der er tale om produkter, der ofte bliver indkøbt. Købes et produkt kun sjældent, vil utilfredshed med et køb måske ikke påvirke det næste køb ret meget, hvorfor producentens incitament til at fremme god forbrugerkvalitet mindskes. Det samme er tilfældet hvis producenten er usynlig for forbrugeren.
- Forskelle mellem objektiv og subjektiv kvalitet: For producenten er det den oplevede kvalitet, som tæller, da den påvirker forbrugernes købsadfærd. Kvalitet, som ikke umiddelbart kan opleves, vil derfor blive nedprioriteret, selv om den kan have betydning for forbrugeren på længere sigt.

Det er håbet, at ovenstående kortlægning kan fungere som inspirationskatalog for myndigheder, brancheorganisationer, virksomheder og forbrugerorganisationer.

# Tiivistelmä: Pohjoismainen kuluttajalaatuhanke

Raportissa käsitellään niitä tapoja, joilla pohjoismaiset yritykset ja toimialat parantavat kuluttajalaatua. Hankkeessa kartoitettiin yritysten ja toimialojen aloitteita hyvän palvelun ja myönteisten asiakaskontaktien edistämiseksi. Kartoituksen tulokset esitellään raportissa. Hanke on siis osa prosessia, jolla pyritään laajentamaan perinteisen kuluttajapolitiikan käsitettä, ja siinä kartoitettiin toimenpiteet, joita yritykset ja toimialajärjestöt ovat käynnistäneet ja joiden vaikutukset kuluttajien olosuhteisiin voidaan rinnastaa kuluttajapoliittisiin toimiin.

Sellaisten yritysten, jotka panostavat erityisesti kuluttajalaadun parantamiseen ja joilla on rutinit laadukkaan tavaran ja palveluiden toimittamiseen hinta-laatu-suhteen ollessa kohtuullinen, oletetaan selviytyvän kilpailijoitaan paremmin. Yritysten kyky toimittaa ”oikeaa” laatua katsotaan liittyvän kiinteästi yritysten markkinasuuntautuneisuuteen. Markkinasuuntautuneelle yritykselle on ominaista kyky oppia tuntemaan asiakkaansa, ja siltä pohjalta se kehittää ja markkinoi kuluttajien arvostamia tuotteita.

Kartoituksessa valittiin joitakin toimialoja tarkemmin tutkittaviksi. Valintaperusteena oli muun muassa se, että haluttiin tarkastella sekä suuria että pieniä yrityksiä ja sekä konkreettisia tuotteita että palveluita. Edustettuina olivat seuraavat toimialat: pankit, rakennusalan ammattilaiset, päivittäistavara-kauppa ja teleala.

Yleisenä havaintona voidaan todeta, että kaikilla analysoiduilla toimialoilla oli löydettävissä esimerkkejä toimenpiteistä, joilla pyritään parantamaan kuluttajan saaman tuotteen tai palvelun tasoa (kuluttajalaatua) ja edistämään myönteistä suhdetta kuluttajaan.

Raportissa otetaan esille kolme aluetta, jotka näyttävät erityisen kiinnostaisilta tältä kannalta; alueita, joilla jotkut yritykset ovat erityisesti kunnostautuneet ja voivat innoittaa muita toimijoita. Niitä ovat:

1. *Complaint management systems*. Hyvin laajalti tunnustettiin, että asiakaspalautteiden (valitusten) käsittely oli tärkeää: oikealla käsittelyllä voidaan lisätä asiakkaiden lojaalisuutta. Useat yritykset ovat ymmärtäneet, että asiakaspalautteet on otettava vakavasti – muutenkin kuin asiakkaiden vuoksi. Niitä voidaan käyttää tärkeänä tiedonlähteenä sekä uusien että olemassa olevien tuotteiden kehittämisessä.
2. *Räätälöity kuluttajatiedotus*. Tuotteet ja palvelut tulevat yhä monimuotoisemmiksi ja eriytyneimmiksi. Samalla monien

kuluttajien arki on kiireistä. Kaiken kaikkiaan tämä merkitsee sitä, että yhä enemmän tietoa on pystyttävä siirtämään yhä lyhyemmässä ajassa. Tuottajan ja kuluttajan välinen kommunikaatio voidaan siis hyvin rajoittaa siihen, mikä on oleellista kullekin kuluttajalle.

3. *Uusia tapoja osallistaa kuluttajia.* Ennen massatuotannon aikaa kuluttajat ja tuottajat keskustelivat yhdessä, mikä edisti hyvän kuluttajalaadun luomista. Massatuotantoa harjoittavat yritykset ovat korvanneet suoran kommunikaation kuluttajien kanssa markkina-analyyseilla, jotka ovat kyllä hyödyllisiä, mutteivät useinkaan riitä luomaan tarvittavaa ymmärtämystä kuluttajaa kohtaan. Esimerkiksi kuluttajaneelit voivat osaltaan parantaa kuluttajalaatua.

Sellaisten järjestelmien käyttöönotto, joilla pyritään edistämään kuluttajalaatua, on vaativa johtamistehtävä ja edellyttää oikeiden inhimillisten resurssien käyttöä ja oikeita organisatorisia ja tietoteknisiä tukijärjestelmiä. Esimerkkinä mainittakoon asiakaspalautteiden käsittely, systematisointi ja tulkinta.

Seuraavat tekijät voivat rajoittaa yritysten kykyä ja motivaatiota laadun parantamiseen:

- *Osaaminen.* On vaikeaa orientoitua markkinoiden mukaan ja siten parantaa kuluttajan saaman palvelun tai tuotteen tasoa (kuluttajalaatua). Vaikka useimmat yritykset myöntävätkin, että markkinaorientoituminen on tärkeä kilpailutekijä, ei se ole kovin monen yrityksen vahvuus. Monet tekevät markkinointitutkimuksia, mutteivät loppujen lopuksi käytä niitä. Markkinoiden mukaan suuntautuminen voi edellyttää uuden ajattelun omaksumista, mikä haastaa piintyneet tottumukset.
- *Markkinat eivät aina palkitse hyvää laatua.* Kuluttajien kyky palkita laatuun panostavia tuottajia on suurin sellaisten tuotteiden kohdalla, joita ostetaan usein. Jos tuotetta ostetaan vain harvoin, ei tyytymättömyys ehkä vaikuta kovinkaan paljon seuraavaan ostokertaan, mikä puolestaan ei kannusta tuottajaa panostamaan kuluttajalaatuun. Sama koskee tilanteita, joissa tuottaja jää kuluttajalle näkymättömäksi.
- *Objektiivisen ja subjektiivisen laadun erot.* Tuottajalle on tärkeää, että laatu on koettavissa, koska se vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Laatu, jota ei ole välittömästi todettavissa, jää siksi tärkeysjärjestyksen hännille, vaikka sillä voikin ajan mittaan olla merkitystä kuluttajalle.

Toivomme, että käsillä oleva kartoitus voisi olla innostava katsaus niin viranomaisille, toimialajärjestöille, yrityksille kuin kuluttajajärjestöillekin.

## Summary: Quality for consumers

The present report deals with ways, in which Nordic companies and sectors promote quality for consumers. It presents the results of a mapping of initiatives, taken by companies and sectors to promote quality for consumers in form of good service and favourable conditions for consumers. The project is in that way part of an extension of the traditional view of consumer politics as it maps initiatives, taken by companies and sectors and in their effect can be comparable with consumer political initiatives.

Companies, that are doing a special effort to promote quality for consumers, and routinely deliver goods and services of high quality with a sensible relationship between price and quality, are expected to do relatively better in the marketplace. The ability of the companies to deliver 'the right' quality is assumed to be closely attached to the companies market-orientation. A company is market-orientated if it is able to get to know its customers, develop and market products, that the consumers appreciate.

A number of sectors has been selected and examined. The selection has been made so that both larger and smaller companies, as well as products and services are represented. The following sectors have been selected: Banks, the trade, groceries and telephony.

The overall picture emerging is that there are examples on initiatives, aimed at the creation of good quality and favourable conditions for consumers, in all of the examined sectors.

The report identifies three areas of particular interest for the promotion of good quality and favourable conditions for consumers, where a few of the companies have attracted special attention, and could serve as an inspiration for the rest of the participants. The areas are:

1. Complaint management systems: There appeared to be a broad recognition of the importance of the handling of consumer complaints. A proper handling of complaints can be one way of creating loyal customers. A number of companies have realised, that complaints from consumers should be taken seriously – and not just for the sake of the consumers. The complaints can serve as an important source of information for product development and improvement.
2. Custom tailored consumer information: Products and services become increasingly complex and differentiated. At the same time many consumers have a busy day. Other things being equal this means, that still more information must be transferred in still shorter time. The communication between producer and consumer can with

advantage be narrowed down to what is relevant for the individual consumer.

3. New forms of consumer involvement: Before the time of mass production, the consumers and the producers could communicate directly, which contributed to the creation of good quality for consumers. For mass-producing companies, the direct communication with consumers has been replaced by market analysis, which are useful, but often not enough for the companies to create sufficient understanding of the consumers. Initiatives as for instance consumer panels can contribute to the process of creating better quality for consumers.

The implementation of measures intended to promote the quality for consumers – for instance handling, systemisation and utilisation of complaints from consumers – is a complex management task, that requires the right match of human resources with the support of a suitable organisational form and ICT capabilities.

The following factors can limit companies' ability and motivation for promotion of good quality for consumers:

- Ability: It is difficult to be market orientated and with that to promote quality for consumers. Even though most companies agree with that market orientation is an important aspect of competition, many companies are not especially good at it. Many companies produce market analyses – but in reality they are not using them. To be market orientated demands fresh thinking and a break away from deep-rooted habits.
- Good quality is not always rewarded in the market: The consumers' ability to reward producers of good quality are larger, when they are dealing with often bought products. If a product or good is only seldom bought, there is a risk, that dissatisfaction with a product only to a lesser extent will influence future consumption, for which reason the producers incentive to promotion of good quality for consumers are reduced. The same is the case if the producer is invisible for the consumer.
- Differences between objective and subjective quality: For the producers it is the experienced quality that counts, as it is this that influence the consumers choice. Quality, that cannot be experienced immediately, will be given a lower priority by the consumers, even though it influences the consumers in the longer run.

The hope is, that the present mapping can serve as a source of inspiration for authorities, sectors, companies and consumer organisations.

# 1. Forbrugerkvalitet - indledning

Den klassiske opfattelse af forbrugerpolitik går ud på, at det primært er statens og forbrugerorganisationernes opgave at sikre og forbedre forbrugernes vilkår, fordi markedskræfterne er ikke altid tilstrækkelige til at sikre forbrugernes rettigheder og derfor skal suppleres med foranstaltninger der beskytter forbrugere, klæder dem bedre på til at spille deres rolle i markedsøkonomien, og sikrer dem de oplysninger der skal til for at træffe velovervejede beslutninger. Det er dog sådan, at mange af de tiltag, som virksomheder og brancher iværksætter dels for at forbedre deres konkurrencemæssige situation, dels for at fremstå som socialt ansvarlige aktører i samfundet, har effekter på forbrugerne som kan sammenlignes med de klassiske forbrugerpolitiske tiltag. Nærværende projekt har det formål at kortlægge initiativer, som virksomheder og brancher i de nordiske lande har igangsat for at fremme forbrugerkvaliteten i form af god service og positive forbrugerforhold. Projektet er dermed et led i udvidelsen af den klassiske opfattelse af forbrugerpolitik, idet der skal kortlægges tiltag, som virksomhederne og brancheorganisationerne har igangsat, og som i deres effekt på forbrugernes vilkår kan sidestilles med forbrugerpolitiske tiltag.

Denne rapport følger den klassiske struktur af afrapporteringen af et forskningsprojekt – vi præsenterer først nogle teoretiske betragtninger, som fører til en analysemodel, som vi har brugt i projektet. Dernæst beskriver vi den anvendte metode, og så resultaterne. Vi slutter med overordnede konklusioner, begrænsninger og åbne spørgsmål.

## 1.1 Hvad er forbrugerkvalitet?

Det er almindeligt at skelne mellem den objektive og den subjektive kvalitet (Garvin, 1984). Objektiv kvalitet er kvalitet, der kan måles ved selve produktets egenskaber eller ved at måle karakteristika ved produktionsprocessen. Objektive kvalitetsmålinger kan vedrøre kvalitetsniveauet og kvalitetsspredningen. Kvalitetsspredningen er i fokus i kvalitetsstyringen, som går ud på at overholde på forhånd fastsatte grænser for produkternes kvalitet, uanset om denne kvalitet er på et højt eller lavt niveau. Kvalitetscertificeringen i forbindelse med den kendte ISO 9000 serie vedrører således kun overholdelse af fastsatte kvalitetskriterier, ikke hvilket kvalitetsniveau virksomheden frembringer i sine produkter. Kvalitetsniveauet er i fokus i forbrugerorganisationernes produkttests, som ender med, at produkterne bliver klassificeret som værende af høj eller mindre høj kvalitet.

Subjektiv kvalitet er den kvalitet, forbrugeren opfatter. Den bliver for det meste defineret som forbrugeren opfattelse af, i hvilken grad et produkt eller en serviceydelse er egnet til det formål, forbrugeren har haft med købet (Bech, Grunert, Bredahl, Juhl & Poulsen, 2001; Zeithaml, 1998). Den vil være relateret til, men almindeligvis ikke identiske med den objektive kvalitet. Den subjektivt opfattede kvalitet af det samme produkt kan være forskellig på tværs af forskellige forbrugere, og den kan også være forskellig for den samme forbruger over en tidsperiode. Subjektiv kvalitet kan desuden defineres bredt eller snævert, alt afhængig af om den begrænses til opfattelsen af det fysiske produkt eller om den også dækker over indkøbsoplevelsen og oplevelser knyttet til anvendelsen af det købte produkt.

Forskellene på tværs af forbrugere skyldes, at forbrugere har forskellige behov og dermed forskellige formål med deres køb. En familiefar, der har behov for en familiebil, vil vurdere kvaliteten i en bil forskelligt fra en ungkarl, der vil imponere pigerne. Men den subjektivt opfattede kvalitet forandrer sig også over tid. Det er der tre hovedårsager til: At kvaliteter kan være skjulte, at den oplevede kvalitet afhænger af hvordan man bruger det købte produkt, og at nogle kvalitetsdimensioner først får betydning på længere sigt og derfor er blevet ignoreret i købsprocessen.

Skjulte kvaliteter er kvaliteter, som forbrugerne har svært ved at vurdere (Darby & Karni, 1973; Nelson, 1970). Før købet er mange kvaliteter skjulte, og forbrugeren opfattelse er derfor baseret på usikre indikatorer, når f.eks. mørheden af et stykke kød bedømmes ud fra farven, eller holdbarheden af en vaskemaskine bedømmes ud fra, om det er et kendt mærke (Andrews & Valenzi, 1971; Bredahl, 2003; Olson & Jacoby, 1972). Nogle af disse kvalitetsforventninger vil kunne be- eller afkræftes gennem brug eller forbrug af produktet, hvorved kvalitetsopfattelsen forandrer sig: Man oplever hvor mørt kødet er, og muligvis at vaskemaskinen kræver reparation allerede efter et par år. Nogle kvaliteter forbliver dog skjulte for forbrugeren, f.eks. om køleskabet virkelig er produceret uden freon, og kvalitetsopfattelsen vil derfor kun forandre sig, når forbrugeren modtager ny information.

Der hvor kvaliteten kan opleves efter købet, dvs. ikke forbliver skjult, vil kvalitetsopfattelsen dog tit afhænge af hvordan produktet bruges, dvs. indgår i husholdningens produktion. Kvalitetsoplevelsen af kødet vil afhænge af tilberedningen, og levetiden af vaskemaskinen af hvor meget og hvordan den benyttes.

Nogle egenskaber ved produktet eller produktionsprocessen får først betydning på længere sigt – enten for køberen selv eller for andre berørte i samfundet. Det gælder miljøeffekter, langsigtede økonomiske konsekvenser m.m. Det kan diskuteres, om sådanne egenskaber overhovedet kan kategoriseres som en del af forbrugerkvalitet, hvis ikke forbrugerne opfatter dem som relevante. Vi vælger her den holdning, at sådanne langsigtede konsekvenser er en del af forbrugerkvaliteten, hvis det kan sand-



synliggøres, at forbrugerne ville tage dem med i betragtning i købsbeslutningen hvis de blev opmuntret til at reflektere over de nævnte langsigtede konsekvenser.

## 1.2 Kvalitet som konkurrenceparameter

Kvalitet er et centralt begreb i den moderne erhvervsøkonomiske teori forsøg på at forklare virksomhedspræstation.

Virksomhedens finansielle præstation er afhængig af, at der kan sælges produkter med et positivt dækningsbidrag. I en konkurrencesituation forventes det derfor, at virksomhedens præstation er afhængig af, at virksomheden, i forhold til konkurrenterne, har lavere relative omkostninger ved produktionen af produkter, som er ens i forbrugernes øjne, og/eller at forbrugerne opfatter mere værdi i virksomhedens produkter i forhold til konkurrenternes, dvs. at de opfatter forholdet mellem kvalitet og pris som mere fordelagtigt (Day, & Wensley, 1988). Virksomhedens konkurrencemæssige position er dermed knyttet til a) at finde ud af, hvilken kvalitet, der bliver efterspurgt på markedet, og b) at kunne levere denne kvalitet gennem en produktion, der medfører et fordelagtigt omkostningsniveau.

Virksomhedens evne til at kunne levere den "rigtige" (efterspurgte) kvalitet er tæt knyttet til begrebet virksomhedens markedsorientering, som opfattes som en væsentlig konkurrenceparameter. En virksomhed siges at være markedsorienteret i den grad, den er i stand til at lære sine kunder at kende og så udvikle og markedsføre de produkter, som kunderne sætter pris på (Kohli & Jaworski, 1990). Virksomheder, som er mere markedsorienterede, er bedre til at tilpasse produkternes kvalitet til efterspørgslen og har en bedre indtjening. Den markedsorienterede virksomhed analyserer forbrugerne gennem markedsanalyser, forbrugerpaneler, hotlines, analyse af reklamationer m.m.

Markedsorienterede virksomheder har mere tilfredse kunder (Jaworski & Kohli, 1993)). Forbrugertilfredshed opfattes som en væsentlig betingelse for forbrugerloyalitet, dvs. at forbrugerne har en overbevisning om, at en bestemt producents produkter er overlegne og derfor bliver ved med at købe vedkommendes produkter, hvilket igen har en positiv effekt på virksomhedens indtjening.

Markedsorienterede virksomheder, som er gode til at forstå og analysere den kvalitet, forbrugerne sætter pris på, er også bedre til innovation (Hurley & Hult, 1998), fordi de er bedre i stand til at kommercialisere teknologisk fremskridt på en sådan måde, at de resulterende produkter falder i forbrugernes smag.

At virksomhedens evne til at forstå forbrugernes behov og tilbyde den rigtige kvalitet har en positiv effekt på virksomhedens indtjening er ikke ensbetydende med, at en høj kvalitet giver en konkurrencemæssig fordel.

Der har været en omfattende diskussion i litteraturen og meget statistisk analyse for at finde ud af, om en høj kvalitet bidrager til højere markedsandele og bedre indtjening. Hovedresultatet af denne diskussion er, at en høj kvalitet for det meste har en positiv effekt på virksomhedens præstation (Annacker & Hildebrandt, 2004; Phillips, Chang & Buzzel, 1983).

Kvalitetens betydning for succesrig virksomhedsledelse har også afspejlet sig i begrebet kvalitetsledelse (total quality management), en retning inden for ledelsesteori som oprindeligt tog udgangspunkt i kvalitetsstyringsspørgsmålet, men efterhånden udvidede kvalitetssystemer til ikke kun at omfatte kvalitetsstyring, men også spørgsmålet om at knytte kvaliteten til markedet (quality function deployment) (Akao, 1990; Day, 1993). Erkendelsen af, at det er vigtigt for en virksomhed at kunne levere produkter, der medfører en god kvalitetsoplevelse hos forbrugeren kan kun udnyttes, hvis det samtidigt lykkes at oversætte dimensionerne i forbrugeroplevelsen til produktionsparametre, dvs. at skabe en forbindelse mellem den subjektive kvalitet som forbrugerne opfatter og den objektive kvalitet, der danner grundlag for kvalitetsstyringen.

### 1.3 Barrierer for virksomhedernes indsats for god kvalitet

Ovenstående betragtninger om kvalitetens betydning som konkurrenceparameter kunne tyde på, at det at udbyde produkter og serviceydelser af høj kvalitet er i virksomhedernes egen interesse, fordi det sikrer overlevelse og vækst i konkurrencen, og at der derfor ikke er behov for specielle foranstaltninger, der fremmer god forbrugerkvalitet. Der er dog tre forskellige former for grænser for virksomhedernes evne og motivation til at fremme god forbrugerkvalitet.

Den første grænse vedrører evnen. Selvom de fleste virksomheder vil være enige i at markedsorientering, dvs. at forstå sine kunder og tilbyde de ydelser, som vil tjene dem bedst, er en vigtig konkurrenceparameter, så er mange virksomheder ikke specielt gode til det. Mange virksomheder gør kun utilstrækkelige forsøg på at forstå forbrugernes behov, mange bruger forældede eller utilstrækkelige metoder, mange laver markedsanalyser, men anvender dem ikke, mange har svært ved at integrere oplysninger om forbrugerpræferencer i produktudviklingsprocesser. Det er svært at være markedsorienteret. Det kræver evner, som er knappe og som kræver uddannelse og indlæring, og det kræver en læringsorientering i hele virksomheden, en læringsorientering, der åbner op for nytænkning og som bryder med gamle vaner (Hunt & Morgan, 1996). Alle disse barrierer er veldokumenterede (Bisp, 1999). Der kunne derfor være behov for at identificere virksomheder og virksomhedspraksis, som kan tjene som model for, hvordan en god forbrugerforståelse opnås og omsættes til produkter og serviceydelser med høj forbrugerkvalitet.

Dette gælder i øvrigt både store og mindre virksomheder. Marketing afdelinger, specialiseret markedskompetence, markedsanalyser m.m. kræver ressourcer, som man burde mene store virksomheder har lettere ved at mønstre. På den anden side kan en lille virksomhed lettere beholde en personlig kontakt til de fleste kunder og gennem personlig kommunikation opnå det, som mange store virksomheder skal betale sig fra gennem store og dyre markedsanalyser.

Den anden grænse vedrører forhold, hvor god kvalitet ikke nødvendigvis belønnes af markedet. Forbrugernes evne til at belønne producenter med god kvalitet er størst der hvor produkter bliver købt hyppigt. Når produkter købes sjældent og utilfredsheden med et køb derfor ikke påvirker næste køb ret meget, svinder producentens motivation til at fremme god forbrugerkvalitet. Det samme gælder, når producenten er usynlig over for forbrugeren (f.eks. ved generiske, ikke mærkede produkter). Kvalitetsforbedringer, selv om de er ønskelige for forbrugerne, kan også blive tilbageholdt af producenterne, fordi man først vil tømme lageret eller trække produktionen af det eksisterende produkt lidt ud, før man investerer i omlægningen. Desuden er producenterne selvfølgelig mest interesserede i at promovere deres egne produkters kvaliteter, og er derfor ikke nødvendigvis motiveret til at hjælpe forbrugerne med at sammenligne forskellige produkter, men vil tværtimod være tilbøjelige til at fremstille deres egne produkter som unikke og ikke sammenlignelige med konkurrerende produkter.

Den tredje grænse vedrører forskellen mellem objektiv og subjektiv kvalitet. For producenten er det nødvendigvis den oplevede kvalitet, der tæller, fordi den påvirker forbrugernes købsadfærd. Kvalitet, som ikke kan opleves, vil derfor blive nedprioriteret, selv om den kan have betydning for forbrugeren på længere sigt. Det gælder f.eks. langsigtede konsekvenser af forbruget for forbrugeren selv, hvis et produkt eksempelvis på længere sigt kan have sundhedsskadelige konsekvenser, eller langsigtede konsekvenser for miljø og fremtidige generationer, som forbrugeren ikke kan opleve direkte, men som hun/han muligvis ville tage højde for i købsbeslutningerne, hvis producenten eller en anden instans gjorde opmærksom på dem.

## 1.4 Projektets analyseramme

Projektets mål er at identificere tiltag hos virksomheder og brancheorganisationer, hvor disse gør en særlig indsats for at fremme forbrugerkvalitet. Med særlig indsats menes her en indsats, som går ud over det, som er sædvane i den pågældende branche, og som konkurrencen i sig selv fremtvinger. En særlig indsats er en indsats, der er på linie med de forbrugerpolitiske målsætninger om at sikre forbrugerne muligheden for bevidste, velinformerede og kritiske valg efter deres individuelle behov og ønsker.

En særlig indsats skal være grænseoverskridende med henblik på en eller flere af de ovennævnte grænser for virksomhedens evne og motivation til at fremme god forbrugerkvalitet, dvs. skal vedrøre tilfælde, hvor

- en virksomhed eller branche gør en speciel indsats for at opnå en dybdegående forbrugerforståelse og bruge denne i udviklingen og markedsføringen af sine produkter
- en virksomhed eller branche fremmer god forbrugerkvalitet også i tilfælde, hvor dette ikke umiddelbart belønnes af markedet.
- en virksomhed eller branche i udviklingen og markedsføringen af sine produkter tolker kvalitetsbegrebet sådant, at også aspekter af kvaliteten, som forbrugerne ikke selv kan opleve, men som har langsigtede konsekvenser for dem eller for samfundet tages med.
- en virksomhed eller en branche giver forbrugere, der f.eks. er utilfredse med den oplevede kvalitet, muligheder for ombytte eller garanti, som går udover det, lovgivningen kræver.

Det skal dog også siges, at begrebet 'særlig indsats' ikke er skarpt defineret. At finde særlige indsatsområder er en proaktiv måde at konkurrere på, hvor en virksomhed gennem særlige initiativer prøver at adskille sig proaktivt fra konkurrenterne. I et dynamisk perspektiv vil konkurrenterne dog muligvis følge efter, og det der på et tidligere tidspunkt var en særlig indsats bliver til sædvane i den pågældende branche.

For at få en mere detaljeret ramme for mulige virksomheds- eller branchetiltag til fremme af god forbrugerkvalitet kan ovennævnte fire forhold krydses med en tidsdimension, hvor et produkt eller en serviceydelse følges fra dets udvikling i virksomheden via dets køb af forbrugeren til dets anvendelse og evt. bortskaffelse. Ud fra en sådan tidsdimension kan der skelnes mellem følgende faser, hvor der for hver især kan tænkes kvalitetsrelaterede tiltag:

- Produktets udvikling: har virksomheden eller branchen gjort en speciel indsats for at forstå forbrugernes ønsker og behov, for at inddrage dem i produktudviklingsprocessen, for at oversætte forbrugernes ønsker og behov til fysiske produktspecifikationer.
- Produktets markedsføring: har virksomheden eller branchen gjort en speciel indsats for at informere forbrugeren om produktets kvalitet, herunder skjulte kvaliteter, på en forståelig måde, på en måde, der fremmer sammenligning med andre produkter, og på en måde, der opmuntrer forbrugerne til at reflektere over deres egen kvalitetsvurdering.
- Produktets køb og anvendelse: har virksomheden eller branchen gjort en særlig indsats for at vejlede forbrugeren i anvendelsen af produktet, for at give forbrugeren mulighed for at klage, hvis kvaliteten er utilfredsstillende, for at sikre en hurtig og fair

behandling af evt. klager, for at sikre tilbagemelding fra kunden om evt. fejl og mangler, men også om idéer og forslag til produktforbedringer.

Krydsningen af de to dimensioner giver følgende matrix:

Produktets....	Udvikling	Markedsføring	Køb og anvendelse
<b>Indsats med henblik på...</b>			
Særlig god forbrugerforståelse			
Særlig indsats for god kvalitet ud over det markedet belønner			
Særlig indsats for kvaliteter med langsigtede effekter på forbrugere og samfundet			
Særlig indsats udover det lovgivningen kræver			

Projektets formål er således at fylde matrixens celler med eksempler, som er fundet i de nordiske lande.

#### 1.4.1 Metode

Projektet er geografisk afgrænset til Danmark, Finland, Norge og Sverige.

Projektet gennemføres ved hjælp af en række udvalgte brancher. Disse skulle udvælges sådan, at både større og små virksomheder, både fysiske produkter og serviceydelser er repræsenteret. Desuden skulle de dække over forskellige former for opbygning af forsyningskæde og dens kommunikation med forbrugerne: om der er én aktør i kæden, der står for både kontakt med og salg til forbrugerne, eller om der er flere, f.eks. når producenten kommunikerer direkte med forbrugerne, mens detaillisterne står for salget.

Følgende brancher blev udvalgt til nærmere belysning:

- *Banker.* Dette dækker over banker, hvor salg af ydelser til private kunder er en væsentlig del af forretningen. Egentlige investeringsbanker undersøges derfor ikke.
- *Håndværkere.* Der udvælges her to delbrancher, som mange forbrugere har kontakt med: malere og snedkere/tømrere. Disse delbrancher er kendetegnet ved mange små virksomheder, hvormed kravet om at også små virksomheder undersøges bliver opfyldt.
- *Dagligvarer.* Her har både detaillister og producenter kontakt med forbrugerne og er afhængige af en god forbrugerforståelse for at drive succesrig virksomhed. I projektet undersøges begge led: *Detailkæderne* (her afgrænset til detailkæder med en markedsandel på mindst 5%) og en udvalgt leverandørbranche. Som leverandørbranche valgtes *fødevarer*.

- *Telefoni.* Både uafhængige detaillister, producenter af telefoner og netudbydere har kontakt med forbrugerne. Vi afgrænsede undersøgelsen til *producenter af mobiltelefoner og netudbydere.*

Disse afgrænsninger definerede så en population af brancheorganisationer og virksomheder, som var af interesse. Arbejdet forløb så i følgende trin:

- For hver af de afgrænsede brancher identificeredes brancheorganisationer og relevante større virksomheder (det sidste dog ikke for håndværkere).
- De identificerede brancheorganisationer og virksomheder blev indledningsvist kontaktet telefonisk eller per e-mail og blev blandt andet oplyst om projektets formål og ”afsendere”.
- Denne kontakt blev fulgt op med et skriftligt spørgeskema, baseret på projektets analyseramme, hvori brancheorganisationerne og virksomhederne blev bedt om at oplyse om tiltag til særlig fremme af forbrugerkvalitet. Brancheorganisationer blev desuden bedt om at identificere virksomheder, som de mente kunne bruges som positive eksempler. Som udgangspunkt blev et basisskema udviklet. Dette skema blev efterfølgende tilpasset til hver branche/virksomhed, for at virke så relevant som muligt (appendiks A viser et eksempel). Der var således forskel på, om branchen tilbød kunden en serviceydelse eller et produkt, ligesom enkelte spørgsmål blev udeladt i nogle spørgeskemaer, da de var irrelevante for nogle brancher.
- Parallelt med dette gennemførtes en søgning på populationens hjemmesider med henblik på at finde indikatorer, der kunne tyde på en særlig indsats til at fremme forbrugerkvalitet. Webanalysen omfattede hjemmesiderne af de virksomheder og brancheforeninger som blev kontaktet i forbindelse med undersøgelsen. Analyserammen for webanalyse blev udarbejdet på baggrund af præliminære analyser af hjemmesider fra to virksomheder og en brancheorganisation. Disse tre analyser afdækkede hvilke temaer var relevante i forbindelse med kommunikation til og om forbrugeren. Analyserammen for webanalysen findes i appendiks B.
- Ud fra resultaterne fra spørgeskemaerne og webanalysen blev der fremstillet en midtvejsrapport, som blev diskuteret med projektets styregruppe. Samtidigt blev der udarbejdet en liste over brancheorganisationer og virksomheder, som troede ville fortjene en nærmere belysning. Denne liste blev ligeledes diskuteret med styregruppen.
- Ud fra listen blev der aftalt og gennemført personlige interviews med udvalgte aktører. Interviewene var kvalitative og fulgte en interviewguide, som var skræddersyet til hver enkel informant. Interviewene blev optaget på bånd og væsentlige elementer blev transskriberet.

#### *1.4.2 Erfaringer med dataindsamlingen*

Det indledende stykke arbejde med at nå frem til den relevante modtager til at besvare spørgeskemaet viste sig meget tidskrævende. I nogle tilfælde havde en person sagt ja, blot for at opdage at spørgsmålene i virkeligheden var mere ovre i en kollegas område. I nogle virksomheder gik skemaet således fra medarbejder til medarbejder.

I denne forbindelse skal det nævnes, at det var et problem, at spørgeskemaet henviste til tre forskellige emner, der hører ind under tre forskellige afdelinger i nogle virksomheder: Produktudvikling, markedsføring og salg. For flere virksomheder blev dette en barriere, der betød at de ikke kunne eller ville besvare spørgeskemaet. Det krævede nemlig involvering af flere medarbejdere, hvilket blev anset at være for ressourcekrævende.

En anden ofte nævnt grund til ikke at deltage i undersøgelsen var selve emnet. Kundepolitik, garantiordninger, markedsføringsstrategier med mere er information, der af flere virksomheder bliver anset for at være følsomt og dermed fortroligt.

Mange af de personer, der havde fået tilsendt spørgeskemaet, var meget svære at træffe. Dette besværliggjorde opfølgningen ved manglende besvarelser. Møder, ferie eller travlhed med andre opgaver gjorde, at det var svært at få kontakt.

Brancheorganisationerne var generelt imødekommende og interesse-rede i at deltage, men kunne ikke svare med den detaljeringsgrad, som spørgeskemaet bad om. Der er forskel på, hvor meget brancheorganisationer kender til deres medlemmers praksis i forbindelse med markedsføring, produktudvikling mm.

Generelt gik det lettere med at få interviews i hus end at få tilslutning til spørgeskemaundersøgelsen. Men vi løb dog ind i nogle af de samme kontaktproblemer som tidligere. Således var det igen svært at finde frem til den relevante person i hver virksomhed. Dette problem var ikke så stort i de tilfælde, hvor det emne vi ønskede at vide mere om var relativt afgrænset. For eksempel ville vi med Norgesgruppen tale om miljø og etik, med ICA om kundekontakt. Begge virksomheder havde en ansvarlig for disse områder.

Var det derimod et bredt interview som skulle dække over det, spørgeskemaet ellers skulle have belyst, var problemet det samme som under spørgeskemaundersøgelsen. Vi spurgte til tre områder, så der var tvivl om hvem i virksomheden der kunne besvare dem. Et ekstremt tilfælde var Nokia, som ikke havde besvaret spørgeskemaet efter flere henvendelser. Skemaet var således blevet sendt til en kontakt i informationsafdelingen, der lovede at sende det videre i til en anden person i virksomheden, der ville kontakte projektgruppen. Dette skete ikke. I forbindelse med interviewet henvendte vi os til den person, der skulle have kontaktet os. Hun henviste os til en anden person, der henviste os videre. Den person vi endte hos var heller ikke den rigtige til at svare på spørgsmålene, men

lovede at finde ud af hvem det var og vende tilbage med et navn. Efter ikke at have hørt noget fra Nokia i et stykke tid, prøvede vi at komme i kontakt med vores ”nyeste” kontaktperson, men efter forsøg i flere dage, både pr. mail og telefon, blev det besluttet at opgive.

En anden forhindring var igen folks travle hverdag. Ferier, tjenesterejser, møder med mere gjorde, at det oftest tog flere dage at komme i kontakt med den, man ønskede at interviewe. Hos Skånemejerier havde vi således fundet den rette person og fået ja til et interview, men da det kom til at skulle aftale dato og tid kom der en masse forhindringer i vejen. Interviewet endte med ikke at blive til noget.

Men generelt var der stor interesse i at deltage i et interview, og det var tydeligt at mange var glade for at vi var interesserede i netop deres ekspertiseområde. En interviewguide blev sendt til dem på forhånd, så de vidste hvad de ville blive spurgt om. I nogle tilfælde, hvor virksomheden ikke havde svaret på spørgeskemaet, indlemmede vi en modificeret udgave af skemaet i interviewguiden, og interviewpersonen skulle så besvare spørgsmålene, så vidt vedkommende følte sig i stand til det. Under selve interviewene var det tydeligt, at mange havde forberedt sig godt og ofte spurgt kolleger, hvis de havde været i tvivl om nogle af svarene.



## 2. Resultater

Vi præsenterer resultaterne først branchevist. Derefter prøver vi at komme med nogle generaliseringer på tværs af brancherne.

### 2.1 Håndværkere inden for maler-, tømrer- og snedkerbranchen

Maler-, tømrer- og snedkerarbejde er en serviceydelse, hvor den kvalitet som forbrugeren opfatter afhænger både af tilfredsheden med slutproduktet og af erfaringerne med forløbet mens arbejdet blev aftalt og gennemført. Ydelsen bliver konkret aftalt mellem kunde og håndværker i hvert enkelt tilfælde, og forbrugers kvalitetsoplevelse vil derfor også i høj grad afhænge af begge parter evner til at træffe den rigtige aftale i første omgang. Fysiske produkter som maling eller træ indgår dog som et væsentligt element også, og håndværkernes leverandører har dermed også indirekte effekt på den kvalitet, forbrugere oplever. Samtidigt er håndværkerne en informationskilde for disse producenter, netop fordi de har den direkte kundekontakt.

De fleste håndværkere betjener både private og professionelle kunder, og der var rimelig stor enighed blandt informanterne om at private kunder er mere besværlige at have at gøre med. For det første er professionelle kunder bedre inde i regler og love, der kunne være relevante, men de er – ikke overraskende – også bedre til at vurdere, hvad der ligger i en bestemt udgave. En finsk informant udtrykker det sådan:

“Private customers are not professional. They have different ideas about the quality or speed of the work. Of course they can't know. But some of them have ideas which are from outer space. We have to put them back on earth. They think that you can make most projects in one week. They don't know the different kinds of things you have to make in order to get the work done.”

Større håndværksvirksomheder kan etablere særskilte afdelinger for professionelle og private kunder for at tage højde for de forskellige kompetencer der kræves i kundehåndteringen. Nogle mindre håndværksvirksomheder vælger åbenbart private kunder helt fra. Der bliver udbudt kurser i håndtering af privatkunder af brancheorganisationer, men nogle lidt større håndværksvirksomheder gør det selv ved at hyre en konsulent.

Der er ikke tale om produktudvikling i ordets almindelige betydning her – hver kunde får udviklet sit eget produkt, så at sige – hvorfor vi i det

følgende omtaler forløbet hvori en opgave afvikles før vi i et særskilt afsnit taler om klagebehandling.

### *2.1.1 Indgåelse og afvikling af en kontrakt mellem håndværker og forbruger*

Alle informanter vi har talt med fremhæver betydningen af mund-til-mund kommunikation. Langt de fleste henvendelser kommer fra folk som har været kunde før eller som har fået en anbefaling fra tidligere kunder. Der er også stadigvæk et lokalt præg over forholdet mellem håndværker og forbruger, forstået på den måde at kundegrundlaget (i hvert fald for de mindre virksomheder) kommer fra lokalområdet hvor virksomheden befinder sig. De informanter vi har talt med i mindre håndværksvirksomheder har også en klar præference for de trofaste kunder, hvor man allerede kender husene og har lettere ved at nå frem til en fælles forståelse for hvad der skal laves. En finsk malerinformant udtrykker det således:

”It’s good to have good relations. The main thing is trust. If they call us, they know that the job gets done in time, that prices are competitive. And we know the building they have and know about the previous job.”

En sådan fortrolighed er til begge siders fordel, men selvfølgelig kan man spørge sig hvad det betyder for forbrugere, som ikke i forvejen har en relation til den lokale håndværker. Situationen er dog noget anderledes så snart der bliver tale om semi-standardiserede ydelser, fx levering af trapper inden for snedkerbranchen, hvor Internettet spiller en stigende rolle som første kontaktpunkt. Der afholdes dog altid et møde for at besigtige stedet før der afgives tilbud.

Afgivelse af tilbud med en fast pris er den mest gængse form for igangsættelse af projektet, men det er blevet påpeget at faste tilbud selvfølgelig skal tage hensyn til uforudsete faktorer der kan forlænge projektet og dermed godt kan medføre en pris som er højere end hvis man afregner timer efter projektets afslutning. Når der er etableret tilstrækkelig meget tillid i forholdet mellem håndværker og kunde kan det også godt være at de faste tilbud bortfalder.

Det bliver for det meste ikke indgået skriftlige kontrakter.

Forbrugerkvaliteten ved indgåelse af kontrakt med en håndværker kan forbedres gennem rådgivning om hvordan den ønskede ydelse skal udformes. Målarvästarna i Sverige beskriver omfattende tiltag for at øge forbrugernes kompetencer som kunder for deres medlemmer. Dette indebærer forskellige former for rådgivning til forbrugerne i forbindelse med planlægning af et malerprojekt. Der er udviklet et indretningsprogram, ’Roomservice’, som er internetbaseret og hjælper forbrugerne med spørgsmål omkring indretning, herunder farvevalg. Målarvästarna har medvirket i TV programmer om indretningsarkitektur (’Stylingakuten’, ’Sambo’). De har desuden gennemført kundetilfredshedsundersøgelser,

undersøgelser om kundeadfærd og -ønsker, herunder forbrugervurderinger af brug af malermestre i forhold til gøre-det-selv eller sort arbejde. Danske Malermestre har oprettet Malerfagets Oplysningsråd, som skal rådgive forbrugerne om spørgsmål omkring maling.

En af vores informanter var ansat som farvekonsulent i en større dansk malervirksomhed:

”375,- kr. i timen for at gå ud og farvesætte, og nogle gange også indrette hjem, fordi vi så en mulighed i det, der er mange, der er i tvivl om farvesammensætningen. Kunden får så tre timer gratis farvekonsulent, hvis de vælger at få malerarbejdet udført af os. ... Jeg tager hjem til folk og taler med dem, hører hvad de har tænkt sig, og hvad de er i tvivl om, går ind og kigger på møbler og træsorter. Ligesom du ser i fjernsynet, i boligprogrammerne. Det nyder jeg jo også godt af, at det er ligesom så up to date som det er, hvad enten man kan lide det eller ej. Det er lige som at få en indretningsarkitekt hjem, kan man sige, det er på samme måde. Det jeg så gør anderledes er at jeg bruger et program der hedder Coloris, hvor jeg kan sætte tingene ind, både indendørs og udendørs, så de kan se det i forskellige farver, for det er folk tit i tvivl om og har problemer med at kunne forestille sig tingene.”

I nogle tilfælde spiller trævalg en lignende rolle hos en tømrer, og forbrugeren sendes fx til trælasthandlen, hvor forskellige trægulve er udstillet.

Udvalget af materialer rummer også miljøaspekter, som nogle forbrugere er interesseret i. Det gælder både valg af maling og af træsorter. Nogle håndværkere prøver selv at håndtere disse aspekter, mens andre overlader det til leverandørerne:

“Det er generelt tømrerhandlen som vi skal stole på, vi handler jo et bestemt sted, og der går jeg ud fra at det er i orden. Der håber jeg at jeg kan skyde det videre hvis der skulle være noget, det gider jeg ikke bruge min tid på, det går jeg ud fra de har i orden.”

Andre finder selv på yderligere miljøtiltag, fx metoder for at komme af med tomme malingdåser på en miljøvenlig måde. Målarmästarna i Sverige har udviklet forskellige former for markedssignaler i form af labels, certificering, diplomer m.m. inden for områder som miljøbeskyttelse, rustbeskyttelse, vinduesvedligeholdelse, som skal hjælpe forbrugerne med at finde de rigtige leverandører og løsninger. De samarbejder med medier, butikker og leverandører af materialer om information til forbrugerne. Også svensk møbel- og snedkerbranchen ser en trend mod mere omfattende miljø- og energicertificering og mere dialog med forbrugerne, men havde ikke mange konkrete eksempler. Svenske SNIRI (Snickerifabrikernes riksförbund) har etiske regler for deres medlemmer, bl.a. om miljøhensyn og overholdelse af indgåede aftaler.

Der blev givet udtryk for at forbrugerne er meget forskellige med henblik på hvor meget de vil følge med i projektet mens det kører. Der er dog i hvert nogle forbrugere hvor det at følge med er en vigtig del af den samlede oplevelse, og dermed også påvirker den samlede opfattede kvali-

tet. En informant fra en finsk tømrer virksomhed beskriver sådan kundernes ønske om selv at følge med i værkstedet hvad der sker:

“They love to see us when we make something good, something special for them... And there is the wood smell... there is a lot of wood... there is some kind of satisfaction.. They love it.. the different woods smell very strong... they smell like perfume.. For example I can smell there is teak, there is oak... maybe 20 types of wood.”

### 2.1.2 *Behandling af klager*

Der var enighed om blandt informanterne at klager skal tages seriøst, skal behandles hurtigt, og at en ordentlig behandling af klager kan skabe nogle af de mest loyale kunder og god mund-til-mund reklame. En dansk tømrer fortalte følgende historie:

“Vi havde et eksempel med et garage tag, sådan et faldt tag, og det stødte sammen med en anden bygning, og så lige der hvor det støder sammen, der er det meget svært at få tæt,. Vi havde været nede og lave det, og vi kunne ikke få det tæt, så til sidst, så til sidst så blev jeg ked af, at hun skulle ringe hele tiden og vi hele tiden skulle ud og lave det. Så tog vi ud og lavede det, og skiftede hele taget, og brændte noget nyt pap på, og lavede det helt rigtig fra bunden af, selvom det egentlig bare var en reparation, som vi havde haft de tagplader i. Det var godt, det kostede mig godt nok 4000-5000 kr, men der gik ikke 14 dage så ringede de jo fra en masse naboer, for de havde jo hørt hvad vi havde gjort....Så jeg sagde bare, okay det er bad luck det her, det var ærgerligt, og så lavede vi det, og så sidder de jo og snakker med alle mulige andre, og det er god reklame. Så det vil jeg anbefale andre at gøre, i stedet for at sidde og sige at det vil jeg ikke, og det er ikke min skyld, og komme med alle mulige undskyldninger. Så tag det på sig, og sig det er hvad der sker, hvor der handles, der spildes.”

Både i Danmark og Sverige er der oprettet en garantifond, hvor evt. klager bliver vurderet af en 'uvildig' trediepart og, hvis forbrugeren får medhold, udbedret uden yderligere beregning. Dette betegnes som en bedrestilling af forbrugerne i forhold til loven idet forbrugeren ellers selv har bevisbyrden ved evt. mangler. Vores informanter har dog aldrig oplevet et tilfælde, hvor der var brug for det, det bliver mere betragtet som en forsikring:

“Klagerne går direkte til vores konduktører, som åbner dem, og man kan sige I de fleste tilfælde, faktisk altid, der finder de en løsning med kunden inden det går videre. Men ellers så er vi med i noget der hedder Malernes Garantiordning, der dækker klager der går videre. Men vi har aldrig oplevet at det går videre. Men vi er ligesom med for at sikre os, hvis det er. Selvfølgelig kan der være nogle turbulente sager, men det løser sig altid inden det går videre.”

Eller som en tømrer udtrykte det lidt mere kontant:

“Hvis de (kunderne) kender en så er de fuldstændig ligeglade med det der garantiordning. Efter min mening så er det kun fuskere der får noget ud af det, hvad skal

du have en garantiordning for hvis du laver dit arbejde ordentligt. Det har du ikke brug for. Men der er da nogle som springer fra, hvis du siger at du ikke er med i BYG. Jeg mener ikke at de gør noget for os, de laver en masse TV reklamer, men du betaler en masse til ingenting. Hvis du alligevel ikke har klagerne hvad skal du så bruge dem til. Hvis du bare får dem løst, det er jo en lille del set over et helt år.”

### 2.1.3 Generel vurdering

Selv om vi kun har talt med få informanter, så tegner der sig et billede af en branche, som er kendetegnet af mange små virksomheder, hvor den ’gammeldagse’ personlige kontakt mellem leverandør og forbruger spiller en stor rolle. Tillid, mund-til-mund kommunikation, lokalt nærvær og langvarige personlige kontakter spiller en stor rolle i skabelsen af gode kvalitetsoplevelser for forbrugerne. I de tilfælde hvor det fungerer godt ser aktørerne ikke meget behov for supplerende tiltag i form af certificeringer, garantiordninger og andre mere formaliserede tiltag mod god forbrugerkvalitet. Brancheorganisationerne kan så komme med supplerende tiltag, der kommer hele branchen til gode. Det er tiltag der forbedrer håndværkernes evner til at håndtere privatkunder ligesom tiltag der forbedrer forbrugernes kompetencer som kunder.

Man må formode at der er tilfælde, hvor det ikke fungerer godt. Det er i disse tilfælde, hvor branchens mere formaliserede sikringsordninger kan komme til at spille en rolle.

Men også i denne branche er der selvfølgelig større virksomheder, og så skifter forholdet mellem leverandør og forbruger karakter. Noget af nærværet går tabt, til gengæld skabes der plads til mere specialiserede ydelser der kan fremme god forbrugerkvalitet, så som anvendelse af farvekonsulenter i malerbranchen.

## 2.2 Detailhandel

Detailhandlen kan fremme forbrugerkvalitet gennem udvikling af butikskoncepter, gennem sin sortimentspolitik, gennem udvidet service, gennem den information der gives om produkterne, gennem yderligere rådgivning og vejledning, og gennem håndtering af klager og reklamationer. Strukturudviklingen i detailhandlen og den deraf følgende koncentration og magtforskydning har desuden medført at detailhandlen i dag tænker mere i positioneringen over for forbrugerne, hvori specielt detailhandlens egne ’private label’ sortimenter spiller en stor rolle

### 2.2.1 Udvikling af sortimenter, egne mærker og butikskoncepter

Detailhandlen har daglig kontakt med forbrugerne og råder over omfattende kendskab til forbrugernes efterspørgselsadfærd. Data fra scanner

kasserne giver nøjagtig indblik i hvilke produkter sælges hvor meget hvornår og til hvilke priser. Disse data bliver brugt til kategoristyringen, hvor sortimenterne inden for de forskellige produktkategorier løbende optimeres ud fra forbrugernes faktiske efterspørgsel – hvilket hovedsageligt betyder at produkter, der ikke sælger så meget, forsvinder fra hylderne eller får mindre plads, mens produkter der sælger godt på tilsvarende vis bliver opprioriteret.

I den udstrækning indkøbene er knyttet til medlems- eller kundekort kan indkøbsdataene desuden principielt knyttes til informationer om de enkelte forbrugere eller husholdninger. Det giver principielt yderligere muligheder for både produkt- og sortimentsudviklingen. Det ser dog ud til, at detailkæderne er meget tilbageholdende med at bruge denne mulighed, delvist på grund af grundlæggende etiske overvejelser og delvist også kun fordi de store datamængder skræmmer. Informanten fra COOP Sverige ser dog på sigt muligheder for at udnytte denne type information i samarbejde med producenterne, efter de er blevet anonymiserede:

“Der findes en stor gruppe her.. hver gang de køber ketchup eller køber den her type ketchup... så køber de også kødboller eller kødfars eller hvad de nu køber...den information ville Heinz betale ganske meget for. Den skulle de kunne få af os, men de får ingen adresse, ingen navne.”

Scannerbaserede data giver oplysninger om, hvad der bliver købt, men ikke hvorfor eller hvorfor ikke. Indsigt i forbrugernes bevæggrunde, som kunne være meget værdifuld til at opnå en mere indgående forbrugerforståelse, genererer ikke sig selv gennem kasseapparaterne og kræver derfor en særlig indsats.

En sådan særlig indsats er brug af forbrugerpaneler, som man bruger til at teste nye produkter, sortimenter eller også butikker i almindelighed. Danske Føtex har et forbrugerpanel i hver by, hvor der findes en Føtex butik. De var oprindeligt bemandet med medlemmer af de lokale husmoderforeninger og havde dengang mere formålet at skabe goodwill end at skaffe informationer til butikskæden. Aktive Kvinder (efterfølgeren af De Danske Husmoderforeninger) stiller stadigvæk en del af medlemmerne, som ellers udvælges af Dansk Supermarked (som ejer Føtex kæden) efter det kriterium, at de skal afspejle lokalsamfundet. De mødes to gange om året, og før hvert møde får medlemmerne et spørgeskema med 100 spørgsmål samt dagsordenen til mødet, så at de kan forberede sig. De skal vurdere butikken i almindelighed, sortiment, priser, tilbudsaviser og får udleveret vareprøver af nye produkter. Der er 43 paneler i Danmark med i alt omkring 400 medlemmer.

Informationer som vil kunne bruges til videreudvikling af butikskoncepter, sortimenter osv., kan desuden fås gennem forbrugerinitierede kontakter, hvor forbrugerne selv henvender sig via telefon, e-mail eller i butikken. Nogle detailkæder opmuntrer forbrugerne specielt til denne form for henvendelse og udnytter oplysningerne systematisk. Således har

svenske ICA et netbaseret kontaktvindue, som letter forbrugerhenvendelser gennem en menystyret strukturering af hvad henvendelsen drejer sig om, samt en kundetelefonservice. Alle henvendelser bliver siden 1997 behandlet centralt af en enhed med 17 medarbejdere:

“På vore egne mærker har vi påtrykt vores telefonnummer og vores e-mail adresse, for vi vil gerne have at man henvender sig til os. Fordi vi vil have en systematisering af, hvor mange klager vi får. Vi har et samarbejde med produktcheferne, hvor vi månedsvist rapporterer, hvor mange reklamationer vi har haft og diskuterer problemprodukter. Vi får også ideer og spørgsmål fra kunder, som man kan bruge i udviklingsarbejdet. Det kan være ønsker om en ny smag eller emballageideer. Forbrugeren kan synes emballagen er besværlig at holde om. Den slags ideer føres også videre ind i organisationen for at forbedre produkterne.”

Servicen gælder kun ICAs egne mærker – for andre produkter skal forbrugerne henvende sig direkte til producenten. Til gengæld bliver der også bearbejdet en del klager over selve butikkerne, som så sendes videre til driftslederne, som har regelmæssig kontakt med butikkerne. ICA får ca. 3500 telefonsamtaler og ca. 2000 e-mails om måneden, som bliver bearbejdet på denne måde. Det kan føre til, at produkter laves om:

“Vi har for eksempel, så havde vi en hindbærsaft for nogle år siden, som mange kunder syntes var for sur, den manglede sukker. Og det produkt trak man tilbage og lavede om. Der var også en müsli som forbrugerne syntes, der var for store stykker i. Den hed Crunchy og bestod ligesom af klumper af ristede ingredienser, og klumperne var for store og for hårde. Så der tilsatte man noget ristet ris for at det skulle blive mere porøst, mere sprødt. Der var også en skyllemiddel, hvis hals var for lav. Emballagen var udfærdiget for at minimere plastforbruget, af økonomiske og miljöhensyn. Men desværre medførte den lave hals, at man kom til at spilde når man hældte af den. Efter flere klager lavede man plasthalsen længere, hvilket løste problemet.”

Angående sortimentspolitikken er der en skilning mellem discount kæder, hvor prisen er det dominerende parameter, og alle andre, som giver mere plads til en egentlig sortimentspolitik og kvalitetspositionering. Flere detailkæder fremhæver emner som kvalitet, sundhed, miljø, fødevarerikkerhed og økologi som væsentlige for deres sortimentspolitik og har en virksomhedspolitik på disse områder, som kan findes på nettet eller rekvireres som brochure. Disse politikker spiller en rolle mest bagud rettet mod leverandørerne, men påvirker selvfølgelig det sortiment, forbrugeren står over for. Branchen som helhed er i løbet af de sidste år blevet meget mere krævende over sine leverandører, hvor man tit forventer at de er kvalitetscertificerede efter ISO standarder eller efter BRC (British Retail Consortium). Norgesgruppen, fx, risikovurderer alle ikke certificerede leverandører:

“Det vi gør, er at risikovurdere alle leverandører, som ikke er certificerede. Så vi vil kortlægge det i en database som vi har udviklet i samarbejde med det norske Veritas. Så vi ser om en leverandør er rød, gul eller grøn. Er den grøn, er den god-

kendt, er den rød må vi følge op med en revision. En revision i samarbejde med Veritas, som virksomheden må betale selv. Og hvis virksomheden så ikke bliver godkendt, kan det føre til at vi ikke køber af dem.”

Nogle detailkæder er med i Global Food Safety Initiative, som er et internationalt samarbejde mellem leverandører og detailkæder om netop kvalitetscertificeringen, hvor man skaber enighed om de standarder der skal bruges.

Nogle detailkæder, som COOP og Norgesgruppen, fremhæver miljø og etik meget i deres positionering. I Norge samarbejder detailkæderne i Dagligvarehandlens Miljø- og Emballageforum om fælles krav til leverandørerne på områder som emballage og transport. Norgesgruppen har projektet KING, Kildesortering i Norgesgruppen, som handler om implementering af returløsninger og affaldssortering i Norgesgruppens butikker. Det norske system med materialeselskaber, hvor visse materialer (plast, glas, papir) bliver pålagt afgifter af materialeselskaberne, som til gengæld betaler for aflevering af returmateriale, skaber gode økonomiske incentives for at samle og sortere affald og så sælge det til materialeselskaberne (Norgesgruppen regner med at tjene 12 mio. om året på KING). I Norgesgruppens butikker står der også små beholdere til aflevering af elektrisk udstyr som batterier og mindre elektronisk udstyr.

Initiativ for Etisk Handel er et andet samarbejde mellem detailkæderne i Norge som ser på emner som menneskerettigheder og børnearbejde i lande, hvor der er leverandører. Der formuleres krav og man prøver at påvirke virksomhederne i disse lande. Norgesgruppen har desuden et samarbejde med Max Havelaar (en mærkeordning om etisk handel) og har en strategi om at lancere 1-2 nye Max Havelaar mærkede produkter om året. De sælger godt – salg af Max Havelaar te, fx, steg 144% fra 2002 til 2003.

Mens vi således fandt en del information omkring udvikling af sortiment, valg af leverandør og arbejde med egne mærker, fandt vi ikke meget med henblik på om eller hvordan udvikling af nye butikskoncepter bygger på en særlig god forbrugerforståelse som opnås fx gennem forbrugerundersøgelser eller dialog med forbrugergrupper. Norgesgruppen har indgået en aftale med franske Carrefour, hvilket indebærer at Carrefours Champion koncept starter på det norske marked. Det man gør her er simpelthen at overføre det franske koncept til Norge, åbne 5 butikker, for så at se om det bliver lønsomt.

Nogle detailkæder sponsorerer velgørende institutioner, idrætsforeninger m.m. i landet. COOP Sverige har et program der hedder 'Bistand på köbet', som går ud på at kunder som bruger COOPs kontokort kan vælge at få regningerne rundet op til nærmeste hele krone. Overskudsbeløbet går til to velgørehedsorganisationer, VISKOGEN og KOOPERATION UTAN GRÄNSER, som COOP har samarbejde med. En fjerdedel af dem der har denne type for kontokort har tilmeldt sig ordningen.



### 2.2.2 Markedsføring og information til forbrugerne

Særlige initiativer omkring produktinformation vedrører mest kædens egne mærker. Et godt eksempel er Dansk Supermarkeds 'Kend Varen' deklARATION, som bruges på tværs af forskellige produktkategorier. Et andet eksempel er kvalitetsmærkninger inden for ferskvareområdet, især kød. Information om produktets oprindelse bliver fremhævet af flere kæder. Produkter med et særligt forklaringsbehov, som Max Havelaar produkter, får en særlig folder med på hylden.

Der er en del yderligere informationstilbud omkring råd og vejledning. Flere kæder har online opskriftstjenester, hvor man kan søge efter kriterier som ingredienser og tilberedningstid. Der findes også rådgivningstjenester inden for hygiejne, fødevarerikkerhed, emballage, rengøringsmidlers miljøvenlighed. ICAs centrale kundekontaktafdeling siger:

"Åh, der kan være alt. Vi har så mange forskellige produkter. Madlavningshjælp, opskrifter. Nogle gange har producenten glemt at skrive tilberedningsmetoden på emballagen, det kan vi også hjælpe med. Mange allergikere henvender sig, og da vi har mere produktinformation i en database... nogle har meget specifikke spørgsmål, på nogle færdigretter står bare "krydderier", og da vil man vide hvad præcist der er i. Der har vi en database med fuldstændig ingrediensfortegnelse."

Flere gange blev der nævnt tanker om at stille mere information til rådighed i butikkerne, fx ved at forbrugerne selv kan scanne strekkoden ind, hvormed der opnås adgang til uddybende produktinformation, fx om miljø. Men, som informanten fra COOP Sverige udtrykte det:

"Udover at det er ganske bekosteligt, er det nødvendigt at tage hensyn til kunderne. De har travlt. Det er jobbet, børneinstitution og hjem og cyklus herimellem hele tiden. Man må tænke sig ind i den situation hele tiden. For at kunden skulle anvende terminaler i forretningen, der skal det virkelig være noget værd for kunden. Det som kommer ud skal sige mere end reklamerne, der skal sige mere end det, som kunden allerede ved. Det skal være relevant. Alt hvad vi gør skal være relevant. Ellers tager vi tid fra kunden. Vi stjæler tid fra kunden."

Personalet i butikkerne er selvfølgelig også en vigtig potentiel informationskilde. Norgesgruppen har i samarbejde med et kommunikationsbureau udviklet en bog og en CD-ROM, som alle vikarer og nyansatte skal gennemgå og blive eksamineret i, for at øge deres kompetencer i dialog med forbrugerne.

På hjemmesider har flere kæder indrettet det sådan, at forbrugerne kan oprette deres egen profil, hvilket tit er knyttet til at man er medlem eller har et kundekort. Gennem profilerne kan forbrugerne indikere produktområder de er særligt interesserede i, så at markedsføringsmateriale kan målrettes bedre. Det kan også være en betingelse for at få adgang til opskrifterne; til gengæld kan man oprette sin egen opskriftssamling. ICA, som bl.a. vil profilere sig på sundhed, tilbyder via nettet noget der hedder 'Uppdragat', hvor man kan tilmelde sig og så få en mail hver dag med en

opfordring om at gøre noget som er god for sundheden, som fx at tage trappen i stedet for elevatoren. Så kan man krydse af i en almanak at man har gjort det.

Medlems- og kundekort giver principielt gode muligheder for at målrette markedsføringsmaterialet til kunderne. Flere informanter brugte eksemplet at tilbudsinformation om bléer jo kun er relevant for forbrugere, der faktisk har børn i bléalderen, og at en mere målrettet markedsføring kunne spare forbrugerne for meget unødvendig reklame og andet materiale. Scannerdataene i forbindelse med kundekortene rummer jo den mulighed at identificere de forbrugere, der har børn og faktisk køber bléer i butikken. Der er dog ingen af dem vi har talt med der praktiserer denne form for markedsføring p.t., selv om den er kendt fx i England. Der er dels den bekymring at forbrugerne kan mene at det er for integritetskrænkende, at detailkæderne ved for meget om dem og deres indkøbsvaner, men der også nogle mere praktiske barrierer. Men det er helt klart noget der bliver tænkt over, og hvis det er bundet til at forbrugerne skal give deres samtykke først før denne form for markedsføring kan komme i gang kunne det i hvert fald af nogle forbrugere sikkert opfattes som en forbedret service. Det kan også være interessant for forbrugerne at få analyseret deres indkøb – COOP Sverige har fx haft en idé om at konvertere dem til Weight Watchers point.

Dem, der har kunde- eller medlemskort, får et blad, som er en blanding af tilbudsmateriale, produktinformation og mere generelle oplysninger. Vægtningen af disse ingredienser varierer mellem kæderne.

### *2.2.3 Håndtering af klager*

Flere kæder henviser til en 'generøs' tilgang til klager – forbrugerne får penge retur uden større forhandlinger. Hos Føtex får man en flaske vin eller en æske chokolade når man opdager en vare hvor sidste salgsdato er udløbet, som 'tak for hjælpen.' Hos Norgesgruppen får man produktet gratis hvis det har mindre en to dages holdbarhed tilbage, og dem der finder fejl i butikken får en gavecheck på 25 kr. I deres discountkæde Kiwi er der garanti på frugt og grønt – hvis kunden ikke er tilfreds får de dobbelt pris tilbage.

70-80% af de henvendelser som ICA får i deres tidligere beskrevne centrale kundekontaktfunktion vedrører klager:

"Nogle kunder er meget vrede, når de først ringer. Men hvis det er et produkt, der er fejl ved, erstatter vi det. Og ikke bare produktet, men også hvis man har fået ødelagt noget tøj eller skal gøre rent så erstatter vi det eller det arbejde, man har måttet gøre. Men også hjælpe til. Hvis nogen har fået ødelagt en tand, fordi der var noget hårdt i produktet, da opfordrer vi til at gå til tandlægen og tilbyder at betale... Det kan også være at produktet er forkert. Vi havde en ketchup for et par år siden, som gav store problemer. Det viste sig at leverandøren havde ændret opskriften uden at fortælle os det. Sukkerindholdet, gærindholdet. Vi havde en flaske der eksploderede. Da måtte vi erstatte møbler og tapetsering."

Det store antal henvendelser kan godt give flaksehalsproblemer. ICA har et mål om at besvare 80% af de indgående samtaler inden for 30 sekunder, som dog ikke er helt nået endnu. 85% af e-mails besvares inden for et døgn. ICA vandt en pris som bedste kundeservicefunktion inden for detailhandlen tre år i træk – det styrker også kunderservicefunktionen internt i virksomheden.

#### *2.2.4 Alternativer til traditionelle detailkæder*

Forbrugerne kan købe dagligvarer også på andre måder end ved at gå i en butik, og vi har taget danske Aarstiderne med som eksempel på en virksomhed, der arbejder med en alternativ afsætningskanal. Aarstiderne leverer et bredt sortiment af økologiske varer direkte til forbrugernes hjem gennem direkte distribution. Varerne bestilles gennem internet, og langt størstedelen af omsætningen består i abonnementsordninger, hvor forbrugerne bestiller 'kasser', som kommer en gang om ugen og kun er beskrevet gennem et koncept (fx grønsagsmixkasse, fiskekasse, tapaskasse, madpakkekasse...), men hvor det konkrete indhold varierer fra uge til uge og kan ikke ændres af forbrugeren. Aarstiderne skriver selv at "Aarstidernes grundlæggende ide er at genskabe den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær."

Aarstiderne produktudvikler en del, mest gennem udvikling af nye kasser, og inddrager til det formål kundeundersøgelser. Miljø og sundhed er en del af forretningsgrundlaget og spiller derfor en stor rolle i sortimentsudviklingen.

Markedsføring og produktinformation sker gennem virksomhedens website, hvor der findes omfattende beskrivelser af produkterne og en opskriftsdatabase, et nyhedsbrev der udleveres sammen med kasserne og som bl.a. rummer opskrifter der passer til kassernes indhold, gennem rundvisninger i selve virksomheden og gennem 'events', der bliver arrangeret landet rundt. Der er en telefonisk kundeservicefunktion, Samtalerne, hvor der indgår ca. 2500 henvendelser om ugen. De fleste vedrører bestillinger, ændringer af abonnement m.m., men der gives også råd om tilberedning. Samtalerne beskæftiger 20 medarbejdere og betragtes som en meget væsentlig funktion i virksomheden.

#### *2.2.5 Generel vurdering*

Strukturudviklingen i detailhandlen har ført til, at branchen i de fleste lande er domineret af nogle få, store virksomheder. Det har dog også ført til, at detailkæderne har fået et lidt forandret syn på deres rolle over for forbrugerne. Fra at være hovedsageligt en købmands- og logistikfunktion, der stiller varer til rådighed og kalkulerer priser, er detailhandlens rolle i

forhold til at skabe god forbrugerkvalitet på daglivaremarkedet i dag stærkt udvidet. Fire yderligere funktioner kan nævnes:

- *Kvalitetssikring.* Detaillisterne igangsætter omfattende programmer for at sikre, certificere og i en hvis grad styre kvaliteten af de varer, de får fra leverandørerne, hvilket bidrager til at skabe god forbrugerkvalitet i den grad detaillisterne tolker forbrugernes kvalitetskrav rigtigt.
- *Produkt- og sortimentsudvikling gennem egne mærker.* Denne udvikling er dog stadig i sin vorden. Egne mærker har traditionelt været billige alternativer til eller kopiprodukter af producentvaremærkerne. De fleste detailkæder har dog i dag mere vidtgående planer om at drive egentlig produktinnovation selv. I den udstrækning detaillisterne formår at vende deres nærkontakt til forbrugerne til udviklingen af nye produkter, der opfylder forbrugernes behov, er dette et bidrag til god forbrugerkvalitet.
- *Fremme af miljø og etik.* Nogle detailkæder har bevidst satset på at fremme etik og miljøaspekter i dele af deres sortiment.
- *Supplerende ydelser.* Dette rummer en bred vifte af tiltag og inkluderer opskriftsservice, børnepasning, indkøbshjælp m.m.

Den sidste gruppe er tit knyttet til detailkædernes medlems- eller kundekort. Disse kort har for detailkæden selvfølgelig det formål at knytte forbrugeren tættere til virksomheden og skabe mere loyale kunder, men giver samtidigt mulighed for at tilbyde disse kunder specialydelser.

Eksemplet med Aarstiderne viser, at der er plads til alternative distributionsformer, som kan skabe god forbrugerkvalitet på alternative måder i et marked, som ellers er præget af få store aktører.

## 2.3 Fødevarerproducenter

Kvalitet er et begreb som bliver meget diskuteret i fødevarerbranchen. Det er dog samtidigt et begreb med mange fortolkninger. Der har været en tendens til at begrebet er blevet udvidet fra kun at omfatte den produktions tekniske, sikkerhedsmæssige, hygiejniske og sensoriske kvalitet til også at omfatte sundhedsmæssige, bekvemmelighedsmæssige og miljømæssige og andre etiske kriterier. Samtidigt har mange producenter engageret sig stærkere i forbrugerrelateret produktudvikling. Denne udvikling er blevet tilskyndet af detailhandlens stigende lancering af private labels, som producenterne prøver at reagere på gennem stigende, forbrugerorienterede produktudvikling. Der er dog delte meninger om tendensen mod mere produktudvikling gælder generelt eller kun specifikke segmenter af nicheprodukter.

### 2.3.1 Produktudvikling

Alle typer producenter, store og små, prioriterer produktudvikling højt, og der er også en bred erkendelse af at de fleste nye produkter inden for fødevarer kategorien ikke bliver til nogen succes, dvs. at produktudvikling på det her marked er risikofyldt, og at forbrugeraccept af de nye produkter er afgørende.

Når det er sagt så er der dog forskel mellem store og små producenter både i de produkter der bliver udviklet og hvordan man udvikler dem.

Hos store producenter spiller overvejelser om den forventede afsætningsvolumen en stor rolle, hvorfor snævre nicheprodukter, som kan appellere til små forbrugersegmenter, tit bliver fravalgt. Det gælder ikke mindst andelsselskaber, som er forpligtet til at aftage og omsætte andelsejernes råvareproduktion og derfor skal sikre en vis volumen i produktionen. Nogle gange prøver man at sikre en tilstrækkelig volumen ved at prøve at udvikle produkter der betjener flere målgrupper – et eksempel på det er den norske kødproducent Gildes 'Gilde God og Mager', som er positioneret både som et produkt med et lavt fedtindhold og som et produkt helt uden mælkebestanddele, hvilket gør det attraktivt for det stigende antal forbrugere som har mælkeallergi.

Hos store producenter indgår forskellige former for markedsanalyser og forbrugertests i produktudviklingen, dvs. bestræbelser på at opnå en forbrugerforståelse i produktudviklingen er ganske udbredte. Nogle virksomheder har forbrugerpaneler, som er sammensat efter bestemte kriterier og skal vurdere nye produkter. Det er også udbredt at bruge medarbejderne som testpersoner, ud fra en betragtning om at de også er forbrugere, selv om det kan betvivles ikke hvilken grad resultaterne derfra kan generaliseres til forbrugerne generelt. Men mange produktudviklinger inden for fødevarer har ikke nogen speciel høj innovationsgrad og er heller ikke særlig kostbare, hvorfor der også findes en holdning om at "Nu sender vi det her ud, og så ser vi hvad de (forbrugerne) siger", som informanten fra Milko udtrykte det. Flere informanter påpegede også begrænsningerne ved at inddrage information om forbrugerne i produktudviklingen, fordi "forbrugerne kan ikke give tips om fremtiden", fordi de ikke nødvendigvis har fantasi til at forestille sig de produkter som ikke endnu findes.

En væsentlig informationskilde i produktudviklingen hos fødevarer virksomheder er 'kunderne'. Der skelnes mellem 'kunder', dvs. dem man handler med – detailkæder, catering virksomheder, importører på udenlandske markeder – og 'slutbrugere', dvs. forbrugere. Mange nye produkter startede med en henvendelse fra en kunde, og man satser da i nogen grad på at kunderne, som tit er dem der har den direkte kontakt med forbrugerne, har føling på hvad der vil falde i forbrugernes smag.

En særlig variant af brug af direkte kunder som informationskilde er forsøget på at identificere 'lead users', dvs. kunder som man mener er på forkant med udviklingen, gerne også foran udviklingen hos forbrugerne selv. Et eksempel på dette er kødproducenten Danish Crowns samarbejde

med 25 gourmetrestauranter, hvor man giver disse kunder en speciel behandling samtidigt med at man forventer, at man opnår værdifuld information der kan bruges i produktudviklingen. Det er bl.a. blevet brugt i udviklingen af det nye mærke Crown of Cooking, samtidigt med at samarbejdet med disse topkokke, som også betragtes som opinionsledere, selvfølgelig også bruges markedsføringsmæssigt.

I kødbranchen er der desuden udover de ovenfor nævnte krav til volumen en anden ikke uvæsentlig begrænsning for produktudviklingen, nemlig at helst alle dele af dyret skal udnyttes, hvilket henleder produktudviklernes opmærksomhed især mod de dele af dyret, som er mindre efterspurgt.

Små producenter tænker i mindre grad i volumen og opfatter deres overlevelsesmuligheder netop i at udbyde nicheprodukter med særlig høj kvalitet. Kvalitet er dog også her et noget tåget begreb og det virker ikke nødvendigvis sådan at de små producenter er mere forbrugernære i den forstand at de bygger deres produktudvikling på en særlig god forbrugerforståelse. Tværtimod tager man tit udgangspunkt i at producere en kvalitet, som man selv mener ud fra nogle mere objektive betragtninger at kunne stå inde for, og som man håber på at forbrugerne vil sætte pris på. Der er tit ikke budgetter til forbrugertests og markedsanalyser. Fx laver danske Thise Mejeri deres syrnede mælkeprodukter på basis af Jersey mælk, som har et højt tørstofindhold og derfor medfører en tyktflydende konsistens, som man ellers kun kan opnå gennem homogenisering af mælken. ”Vi springer over hvor gærdet er højest”, som informanten fra Thise udtrykte det, og så håber man på at forbrugerne kan lide det og er også villige til at betale en højere pris for det. Det lykkes ikke altid, men der er dog tilstrækkeligt med eksempler på at der er en del forbrugere, der er villige til at betale lidt ekstra for en særlig kvalitet.

Også hos de små producenter er de direkte kunder, som har den direkte forbrugerkontakt, en vigtig informationskilde og nogle gange den direkte anledning til produktudviklingen. Så spiller hos Thise Mejeri fx detailhandelskæden Irma rollen som ’lead user.’

Forbrugerklager og andre henvendelser fra forbrugerne er en potentiel informationskilde i produktudviklingen. Det er ganske forskelligt hvor meget og hvor systematisk denne kilde bliver udnyttet. Svenske mejerivirksomhed Milko har Milko Forum, som kunderne kan ringe til og hvor der kommer mellem 60 og 100 samtaler om dagen. Informanten fra Milko forklarer:

”Den mand, der bestyrer det udfærdiger en rapport hver måned, i samarbejde med sine kolleger. Den rapport får alle der har med forbrugere og produktudvikling at gøre, alle mejerichefer, markedsførings- og PR-medarbejdere. Så kan vi for eksempel se, at der er kommet 500 klager og 60 af dem handlede om at der var klumper i tykmælken, og 40 handlede om den nye ost.”

Sundhed, miljø og etik har været væsentlige dimensioner i fødevarerproducenternes produktudvikling de seneste år.

Der er en stor interesse i en sundhedsmæssig differentiering af produkterne. Traditionelt er det mest blevet forstået som produkter med et lavere fedtindhold (i fx mælk, yoghurt, pølser, hakket kød m.m.). Nedsat sukkerindhold er et beslægtet område. Der har også været produktforbedringer mod en bedre sikring af den mikrobiologiske kvalitet og nedsættelse af indhold af transfedtsyrer. Udover disse produktforbedringer, som går mest ud på at mindske eller fjerne mindre sunde elementer i produkterne, har der været meget diskussion om såkaldte funktionelle fødevarer, hvor produkterne er beriget eller modificeret med særlige sundhedsfremmende indholdsstoffer. I hvilken udstrækning udviklingen af sådanne produkter er i forbrugernes langsigtede interesse har der været nogen debat om, og der har været forskellige reguleringsmæssige tilgange i de nordiske lande til denne type produkter. Dette har medført at disse produkter p.t. spiller en større rolle i Sverige og Finland end i Danmark og Norge. Der er dog en langsigtet interesse i sundhedsrelaterede produktforbedringer – et eksempel på det er forsøg på at påvirke fedtsyresammensætning i svinekød gennem specielle foderkomponenter, hvormed man evt. vil kunne kompensere mættet fedt med noget langt sundere.

Sundhedsaspektet kan også kombineres med en anden vigtig trend inden for produktudvikling på fødevarerområdet, convenience, som følgende eksempel fra norske Gilde viser:

“Og så har vi også for nylig lanceret et mellemmåltid med kød, som man ikke kan få andre steder i verden, men det er lidt ligesom God Morgen yoghurt i Norge, hvor man har to rum hvor der er müsli i det ene og yoghurt i det andet. Det er lidt det samme princip hvor man har kød i det ene rum og dip i det andet. Og det skal kunne spises koldt.... Og det er en måde at hjælpe familier når børnene kommer fra skolen eller hvis de skal have et lille måltid lige før de skal dyrke sport, så har du muligheden for noget andet end en chokolade kiks. Det har lidt mere næring.”

Økologisk produktion har været det område, som kan lettest linkes til langsigtede konsekvenser af produktionen for samfundet. Der arbejdes også med emballageminimering, i den udstrækning kravene til funktionalitet og sikkerhed tillader det.

### 2.3.2 Markedsføring

Især de sundhedsmæssige og etiske kvalitetskriterier har også medført nye markedsføringsproblemer, hvor korrekthed og troværdighed af de givne oplysninger spiller en stor rolle.

Kvalitet optræder derfor i mange versioner i virksomhedernes kommunikation. Fx. fremhæver Tholstrup og Milko at de er ISO certificerede, hvilket dog ikke kommer forbrugerne direkte til gode. Der er en del henvisninger til miljø, ikke kun hos de økologiske producenter (hvor det

forekommer naturligt), men også hos andre. Hos Danish Crown fx kan deres grønne regnskab downloades fra hjemmesiden som pdf.

Alle analyserede virksomheder giver på deres hjemmesider udførlig produktinformation (ingredienser, næringsindhold m.m.). Desuden er det udbredt at give adgang til opskrifter. Flere virksomheder, store (Arla, Milko, Skånemejerier) og små (Thise) har en form for forbrugerservice, hvor man kan henvende sig med spørgsmål om produkterne og deres anvendelse. Nogle virksomheder laver demonstrationer i butikkerne for at komme i dialog med kunderne. Milko har et 'Öppna gårdar' program, hvor især børn kan besøge gårde som leverer mælk til Milko for at lære noget om mælkeproduktionen. Delvist er der også adgang til mere general information om sund kost og levevis (Skånemejerier).

De store producenter tester deres markedsføringsmateriale for forståelighed og effekt. Deklaration af ingredienser på selve produkterne er i høj grad reguleret, men der er eksempler på at man informerer udover det, lovgivningen kræver. Det gælder fx saltindhold i færdigretter, potentielt allergifremkaldende indholdsstoffer og sygdomsrisici ved indtagelse af rått kød som tatar. Der er også opmærksomhed på at større informationsmængder stiller nye krav til design af labels og emballage. Informanten fra Gilde udtrykker det sådan:

"Informationen på vores produkter er blevet bedre. Det vi har været dårlige til var, at vi brugte meget små etiketter hvor der var for lidt plads at kommunikere på. Dette har betydet, at tilberedningstipsene til forbrugerne har været for dårlige. Men det arbejder vi på nu, og er kommet ganske langt med det."

### 2.3.3 *Køb og anvendelse*

Producentinformation der kan hjælpe forbrugerne med tilberedning af måltider har vi allerede omtalt i forrige afsnit, hvorfor vi her koncentrerer os på virksomhedernes behandling af kundeklager.

De virksomheder vi talte med har generelt en lempelig tilgang til kundeklager, hvor man som udgangspunkt giver kunden ret, beklager og refunderer pengene. Implementeringen af denne linie er dog lidt forskelligt. Gilde har fx en smagsgaranti på pølser: hvis forbrugeren sender stregkoden fra produktet og fortæller, at de ikke kunne lide produktet, så får de pengene tilbage. På tilsvarende vis er der en mørhedsgaranti på visse stykker fersk kød, hvor forbrugeren får pengene tilbage hvis han/hun siger, at kødet ikke var mørt. Undtagelsen er når den samme kunde klager adskillige gange i træk, hvilket dog sker meget sjældent. Et andet eksempel er Thise Mejeri, som prioriterer behandling af kundeklager højt:

"Vi har det synspunkt, at kunden har altid ret. Næsten da. Men får altid ret. Og er det ellers en positiv henvendelse, så får de et udførligt svar. Mail fra en journalist, havde købt en 10'er ost. Men på siden af emballagen stod 45+. Og hvad var der sket. Det fik hun et udførligt svar på, en undskyldning, 100 kr. til at købe et nyt



stykke ost og en kagebog. Dagen efter skrev hun et nyt brev. Hun havde været lamslået over svaret, formuleringerne, hun skrev at det var en fantastisk reklame for Thise. Hun er blevet en ambassadør for Thise i København, for hun fortæller det jo ikke kun til os. Og det var ikke en kynisk kalkulation fra vores side, fordi hun var journalist. Det gælder alle.”

### 2.3.4 Generel vurdering

På fødevareområdet har der været en udvikling, hvor forbrugerkravene er blevet mere differentierede, fragmenterede og dynamiske. Samtidigt stiger fødevareforbruget målt i volumen ikke i de nordiske lande. Begge forhold tilsammen har ført til at konkurrence for fødevareproducenterne føres mest på udviklingen af nye, mere differentierede produkter med merværdi for forbrugerne. Udviklingen af sådanne produkter er risikofyldt for producenterne og kræver en god forbrugerforståelse, samtidigt med at mange af disse nye produkter, der er differentieret i forhold til sundhedsmæssige, miljømæssige eller etiske aspekter, også har et større forklaringsbehov og derfor kræver særlige evner i kommunikationen med forbrugerne.

Det er vores generelle indtryk, at fødevarebranchen derfor er i en proces, hvor sådanne forbrugerrelaterede kompetencer udvikles. Der er forskel i hvor langt man er kommet, og måden at gøre det på adskiller sig mellem virksomheder, men vi forventer at denne trend vil fortsætte.

## 2.4 Telebranchen

Netudbydere og telefonproducenterne konkurrerer i en branche med stærk teknologisk udvikling, som har medført en stigende kompleksitetsgrad i ydelserne. Samtidigt er den ydelse som forbrugeren oplever, i hvert fald inden for mobiltelefoni, afhængigt af et komplekst samspil mellem hardware, software, virksomhedernes kundeservice samt forbrugers egen kompetence. På trods af ydelsernes kompleksitet har der også været udpræget priskonkurrence, samtidigt med at en strøm af nye abonnementsordninger har gjort det mere vanskeligt for forbrugerne at sammenholde forskellige udbydere priser.

Forbrugeren har altid mindst to potentielle modparter inden for mobiltelefoni, nemlig netudbyderen og telefonproducenten, som for det meste er store, multinationale selskaber eller store nationale, tidligere statsejede virksomheder. Situationen er således en hvor nogle meget store virksomheder i et indbyrdes samspil skal kommunikere med et meget stort antal forbrugere, som har hver deres behov og kompetence, om nogle ret komplicerede ydelser. Det overordnede indtryk vi har fået er at branchen i sin helhed er stadigvæk lidt famlende med henblik på at få dette samspil til at køre på den mest effektive måde. Det kan måske også i hvert fald delvist forklare at vi har haft meget svært ved at få aktørerne i tale. 'Kvalitet'

kunne måske være det begreb, der kan danne en ramme om udviklingen af forholdet mellem udbydere og forbrugerne, men ordet optræder stort set ikke i virksomhedernes kommunikation.

#### 2.4.1 Produktudvikling

Den hurtige tekniske udvikling sammen med produkternes kompleksitet peger mod et særligt behov for en god forbrugerforståelse i produktudviklingen. Vi har dog ikke fået mange oplysninger om i hvilken grad forbrugerne eller oplysninger om disse inddrages i produktudviklingen. Nokia oplyser på deres hjemmeside at de undersøger forbrugernes forventninger gennem ”omfattende regionale og globale produktundersøgelser og relaterede fokusgrupper.” Finske netudbyder Soon, som under projektets forløb er blevet en del af Elisa, ser en trend mod at produktudviklingen i højere grad sker i samarbejde med forbrugerne. De teknisk komplekse produkter og det meget varierende niveau af kundskab af forbrugerne medfører dog også her specielle kommunikationsproblemer.

En oplagt informationskilde i forbindelse med en produktudvikling, der bygger på en god forbrugerforståelse, er de mange henvendelser, som virksomhederne får fra forbrugerne. Informanten fra finske Soon/Elisa siger:

“We are talking of millions of contacts a year; even in the Tampere area we are talking about millions per year. If you think about how we meet the customer, it is by phone, Internet, by email, when we visit our shops; may be we call them if we're having a campaign... I think we were a little ahead because we had a system that processed the feedback that came, meaning the internet feedback, or direct e-mail, or when our own personnel heard something from customers, they would put it into our internal Internet system, which was linked to the other system, so all the information went there. You always had to mark whether it concerned a product, customer service, marketing, installation or repairs, and this is how the system divides the information. We were a dozen people who were responsible for our own area, and we would look at everything that came in, and then forward it.”

Når vi på det mere generelle plan ser på, i hvilken grad forbrugerorienteringen indgår i virksomhedernes selvforståelse, så er det præget af at virksomhederne betjener typisk både privatkunder og erhvervs-kunder. Hos Nokia indgår forbrugere som en blandt flere interessentgrupper, og ellers bliver der i det hele taget mest talt om ’kunder’, om at være kunde-fokuseret og at tilbyde god kundeservice. I forholdet til kunderne slår nogle udbydere meget på pris og konkurrencedygtighed, og ellers er det et gennemgående træk i alle analyserede virksomheder at man vil levere ’enkle og forståelige’ ydelser. Sonofon har ligefrem et motto ”Sonofon – ganske simpelt”. Telia skriver at deres tjenester skal være ”intuitiva att använda – lika enkla som att tända en lampa.” Undtagelsen er Sony Eric-

Ericsson, som skriver at deres multimedieprodukter er for ”de brugere, der forstår at udnytte de muligheder, en stærk teknologi tilbyder.”

#### *2.4.2 Markedsføring og produktinformation*

Også i markedskommunikationen er det teknisk komplicerede karakter af produkterne en særlig udfordring, som kræver god markedsføringskompetence og indblik i forbrugernes egne begrebsdannelser. Vi har dog ikke fået meget indblik i virksomhedernes interne processer med henblik på udviklingen af kommunikationsredskaberne. Alle virksomheder har dog omfattende produktinformation på deres hjemmesider. Forståeligt sprogbrug og hjemmesidernes arkitektur er to hovedparametre her, hvor vi fandt tydelige forskel mellem virksomhederne. Hvad hjemmesiderne angår er der også en vanskelig trade-off mellem mængden af information på én side og antal klik, der skal til for at komme frem til en ønsket information. Nokia har på deres hjemmeside en særlig funktion, der gør det muligt at sammenligne to udvalgte mobiltelefoner, hvilket kan være en god hjælp i en målrettet reduktion af informationsmængden for forbrugeren. Nogle udbydere, fx Sonofon og debitel, giver særlige værktøjer til sammenligning af priserne mellem forskellige netudbydere.

Social ansvarlighed optræder ganske ofte som emne i disse virksomheders markedskommunikation. Mulige sundhedseffekter af stråling og de gener som telefonmasterne kan medføre bliver omtalt, og stort set alle virksomheder er på en eller anden måde engageret i sociale projekter. Så optræder TDC ofte som sponsor for sport, kultur og humanitære initiativer, Tele2, som ellers selv siger at virksomheden ”does not lay claim to broad social responsibility”, støtter børn og unge i en række lande ved bl.a. at levere gratis internet, og ’3’ har et samarbejde med Astrid Lindgrens Barnsjukhus. Nokia er involveret i flere børn- og ungdomsprogrammer og har veludviklede retningslinier for miljø, etik og påvirkning af samfundet, Telenor optræder hyppigt som sponsor og har fx et program til indlevering og nyttiggørelse eller destruering af gamle mobiltelefoner, og finske Elisa har en miljøpolitik der skal fremme bæredygtig udvikling på flere niveauer.

#### *2.4.3 Køb og anvendelse*

Netudbydere og telefonproducenterne har forskellige og til dels ganske komplicerede systemer for at organisere deres kontakt med kunderne, som prøver at forene ønsket om god kundeservice, behovet for at kanalisere henvendelser til den rette adressat, samt nok også et ønske om at opmuntre forbrugeren til at løse problemerne selv ved at konsultere hjemmesider med FAQ og lignende (meget tydeligt på Sony Ericssons hjemmeside, som både siger at virksomheden vil ”altid gerne høre fra dig”, mens man samtidigt bliver bedt om at først at prøve at løse proble-

merne selv ved at læse vejledningen til telefonen – ”der finder du måske svaret på dit spørgsmål”). Der er således forskel i om man har en eller få indgangsportale eller om forbrugerne selv skal vælge mellem et større antal telefonnumre. Det samme gælder brug af online formularer, som nogle gange gennem menystyring skal kanaliseres forskellige steder hen i virksomheden. Sony Ericsson opmuntrer som nævnt forbrugerne til først at konsultere vejledningen til telefonen, før man henvender sig, og Nokia har ’Nokias Selvstudier’, som er ”brugervenlige, interaktive guider, der bl.a. omfatter: Vejledning i konfiguration af produktet, simuleringer af telefonmenuer og –funktioner samt nyttige tips og tricks om specifikke funktioner”.

Finske Soon, som jo var en lokal operatør, satsede i høj grad på personlig kontakt med kunderne og opmuntrede dem til at tage kontakt gennem Internet, e-mail, telefon og butikker. Det oplevedes som en fordel at man var en lokal operatør. Man gjorde en del ud af, at kontakten med kunderne ikke kun havde det formål at løse konkrete kunde problemer, men at de oplysninger, der tilflyder virksomheden på denne måde, også er en vigtig kilde i forbindelse med produktforbedringer og produktinnovation. Man fulgte op efter introduktion af nye produkter og tilpassede dem jv. kundernes reaktion. Kundehenvendelser blev bearbejdet og kanaliseret videre i virksomheden til de produktansvarlige så at de kan udnyttes til produktforbedringer, som beskrevet ovenfor. Hvordan dette udvikler sig nu hvor Soon er blevet en del af det landsdækkende Elisa må tiden vise.

Danske Debitel har fokuseret i høj grad på deres telefoniske service, hvor der er opstillet performance mål (under 1 minuts ventetid) og hvor Debitel har vundet en pris (’CRM Grand Prix’) for bedst telefonisk kundeservice.

Som nævnt indledningsvist er det jo samspillet mellem telefon og net som forbrugeren oplever, og det kan ikke altid være let for forbrugeren selv at afgøre hvem der er den rigtige adressat for en eventuel henvendelse. Samspillet mellem netudbydere og telefonproducent er derfor også af betydning her. Elisa træner deres salgsfolk når der kommer nye telefoner på markedet, og forsyner producenterne også med produktrelaterede henvendelser fra forbrugerne. Ellers har vi ikke haft mulighed for at få indblik i hvordan dette samspil fungerer.

Udover den generelle kontaktflade gennem kundeservice har vi ikke fundet specielle systemer til at håndtere kunde klager. Så optræder begrebet ’klage’ på de analyserede hjemmesider kun ganske sporadisk.

#### *2.4.4 Generel vurdering*

Dette her er en branche under hastig udvikling, ikke kun på det teknologiske plan, men også hvad angår udbydernes organisering og deres kontakt og forhold til kunderne, og det er som sagt vores indtryk at branchen ikke endnu har fundet de vises sten med henblik på deres kunderelationer.

Betydningen af kundeservice er sikkert generelt anerkendt, og der synes også at være en bred erkendelse af at produkternes kompleksitet er et stigende problem. Til gengæld synes der ikke endnu at være virkelig excellence med henblik på at håndtere informationsstrømmene mellem virksomhed og forbruger, hverken med henblik på udvikling af nye produkter eller med henblik på råd og vejledning for de forbrugere, der er kunder.

Uden at vi vil overfortolke en enkelt case, så er finske Soon/Elisa måske et ganske illustrativt eksempel. Det så ud til at Soon havde nogle fordele i forbindelse med netop af håndtere disse informationsstrømme ved at være en lokal operatør. Nu, hvor Soon indgår i Elisa, er der en fare for at nogle af disse fordele forsvinder. I en branche præget af højteknologi og hvor (for netudbydere) kritisk masse har en stor betydning er det ikke forbavsende at der er en strukturudvikling mod større enheder. Det er dog en særlig udfordring at forene denne udvikling med principper om nærhed til forbrugerne, som branchens ydelser også kræver, hvis der skal skabes god forbrugerkvalitet.

Selv om vi fandt få håndfaste eksempler på særlige initiativer til at fremme god forbrugerkvalitet er det en branche som det er værd at holde øje med.

## 2.5 Banker

Banker leverer et kompliceret sæt af serviceydelser. Det er i vid udstrækning op til dem selv hvordan de opdeler deres samlede ydelsesportefølje i 'produkter', og også hvordan de prissætter dem. Samtidigt er bankernes forretningsadfærd, og også de kundeoplysninger, de stiller til rådighed, underlagt en ganske detaljeret lovmæssig overvågning.

Med et sæt komplicerede serviceydelser som salgsvare og et kundepotentiale, som spænder vidt både hvad angår behov og fagkompetence inden for pengehåndtering, burde der være en del plads til forbrugerorienteret kvalitetsudvikling. Banker er dog meget forskellige i hvor meget de fremhæver det som en del af deres mission eller forretningsprincip. Hos nogle er det centralt: Jyske Bank ønsker at "være Danmarks mest kundesvendte bank" og "at være den bank, der rådgiver om økonomi på den mest individuelle og personlige måde, og som i forbindelse med rådgivningen viser ægte interesse for kunderne." Handelsbanken (S) udtaler at "kunderna står i centrum och långsiktiga kundrelationer är en målsättning." Hos andre banker bliver det nævnt i mindre grad eller slet ikke.

### 2.5.1 Produktudvikling

I produktudviklingen var der en del henvisninger til brug af forbrugerundersøgelser, segmenteringsværktøjer, kilder om forbrugertrends og delag-

tiggørelse af medarbejdere i de fundne oplysninger. Der bliver også lavet en del tilfredshedsundersøgelser. Kundeklager kunne være en god kilde til at få inspiration om produktforbedringer, og fx finske Bankbranchens Kunderådgivning kanalisere informationer om oplevede mangler tilbage til bankerne. Systematiske måder at udnytte information fra klager i produktudviklingsøjemed blev dog ikke nævnt i det analyserede materiale. Til gengæld er det blevet nævnt, at forbrugernes fantasi til selv at bede om nye produkter er begrænset. Informanten fra Jyske Bank udtrykker det sådant: ”Kunder beder om mere af det samme, de sætter ikke en ny dagsorden, de sprænger ikke rammerne.”

Banker leverer en serviceydelse, hvor der indgår flere elementer. Produkter som kontoformer og lån er almindeligvis standardiserede, men for forbrugeren rummer det oplevede produkt også den daglige kontakt med banken, både via Internet og ved at mødes med rådgiveren i filialen. Jyske Bank har prøvet at oversætte sit ønske om kundenærvær til indretningen af bankfilialerne:

”Banken er lavet om, så der nu er 80% kundeareal fra tidligere 20% kundeareal. Før mødte man ret hurtigt et sæt af skranke der definerede at hertil går kundearealet. Jyske Bank åbnede op, så kunden kan bevæge sig i de 80%. Man kan gå direkte ned til sin rådgiver, som man kan sætte sig ved siden af... Café og et uformelt torv – det er den ene scene, og den anden scene er hvor rådgiverne sidder ved store runde borde, 4 mandsborde hvor kunderne kan sidde ved siden af og se på den samme skærm. Den tredje scene er mødelokaler, der ikke er traditionelt indrettede – ikke seksmandsborde fra Kontorforsyning. Kunderne ”trænes i” bare at gå ned til deres rådgivere når de alligevel er i banken. De behøver ikke stå oppe ved kassen og ringe efter dem. Det skal Jyske Bank være gode til at træne kunderne i, ellers lykkedes det ikke godt nok.”

Jyske Bank fulgte op og målte, hvad kunderne mente om den nye indretningsmodel. De var ”vilde med det”.

Langsigtede økonomiske effekter for forbrugere er vigtige, og er naturligt nok i fokus specielt i forbindelse med pensionsprodukter, mens langsigtede samfundseffekter ikke er blevet nævnt. En del produktudvikling er knyttet til internetløsninger, hvor sikkerhed og tryghed prioriteres højt, og hvor fx. Sparebank 1 siger at de går meget ud over det myndighederne kræver. Der er kun spredte henvisninger til miljø og etik. Der findes som en særlig niche dog etiske banker, som kun låner penge ud til projektet, som de etisk kan stå inde for.

### 2.5.2 *Markedsføring og kundekontakt*

I kommunikationen med kunderne bliver personlig rådgivning højt prioriteret. Man prøver at knytte et tæt forhold til kunderne gennem personlige møder. Disse søges forbedret gennem bedre uddannelse af rådgiverne og gennem støttesystemer. Der anvendes segmenteringsværktøjer for at opnå en bedre forbrugerforståelse. Også brancheorganisationer udbyder kurser

i bedre kunderådgivning, fx. Finansrådet, hvor der bl.a. undervises i ”indlevelse i kundernes forudsætninger og behov.”

Jyske Bank har, som følge af deres høje prioritering af kundenærvær, træningsprogrammer til rådgiverne som skal få dem til ”at se mennesket i kunden mere end de skal se kunden i mennesket.” I rådgivertræningen prøver de også at gå nye veje ved at satse i større grad på teambuilding og at etablere en ’forbedringskultur’.

I Finland har bankerne i fællesskab udviklet ’bankbranchens kunde-rådgivning’ i samarbejde med Konsumentverket og Finansinspektionen. Det er en institution der kan rådgive forbrugerne om spørgsmål omkring forholdet til deres bank, fx. tolkning af en aftaletekst. Det er gratis for forbrugerne. Ligeledes i Finland leverer brancheforeningen undervisningsmateriale om bankvæsnet til skoler på alle niveauer.

Information til kunderne er i høj grad reguleret af lovgivningen, og den fremherskende mening var at det ikke giver mening at give information udover det lovgivningen kræver – men at det afgørende derimod er at forenkle den information som findes, fordi mange kunder ikke forstår den. Vi lever i et tidspresset samfund, som informanten fra Jyske Bank udtrykte det, og folk har ikke tid til at sætte sig ind i boliglån og andre komplicerede finansydelser. Når man samtidigt er gået væk fra små lokale filialer, hvor alle kendte alle, og dermed har fjernet den daglige tryghedsskabende kontakt mellem bank og forbruger, så skaber det et yderligere behov for enkel og forståelig information.

Alle banker har omfattende produktinformation på deres hjemmesider, men der er ret stor forskel i graden af forståelighed og forbrugerrettethed. Der er også forskel i hvor specialiserede produkterne er. Tiltag mod bedre forbrugerinformation indebærer fx. forsøg på at skelne mellem forskellige kundetyper også i produktinformationen (fx. hos Aktia Sparebank). Stort set alle banker har netbaserede online værktøjer til beregning af de økonomiske konsekvenser af forskellige typer lån, men andre har også andre former for online hjælp, inkl. hjælp til den private budgetlægning (hos Jyske Bank).

### 2.5.3 Håndtering af klager

Klager kan behandles på forskellige niveauer – mellem forbruger og bank, ved ankenævnsystemet (som findes i forskellige varianter i alle lande) eller ved domstolene. På bankernes hjemmesider er der også forskel i hjælpen til klager og reklamation – både hvad angår henvisninger til klagemuligheder på branche- eller nationalt niveau og klager inden for virksomheden.

Jyske Bank prøvekører et særligt reklamationskoncept – ’Jyske Gult Kort’ – med de 18-24 årige kunder. Kunderne skal give banken det gule kort, når de er utilfredse med noget. Det kan sendes elektronisk fra hjemmesiden, men der er også fysiske gule kort som sendes i en returku-

vert. Eksperimentet er ikke slutevalueret endnu, men Jyske Bank ”bliver ikke væltet” af tilstrømningen af gule kort. Deres generelle holdning til klager minder meget om det vi refererede fra håndværkerbranchen:

”Det gælder om at være hurtig. Ikke noget med at vente et par dage og så sende et brev. Man skal på telefonen med det samme. Det er langt den vigtigste indsats. Når kunden har sendt en klage, ligger den langt fremme i kundens bevidsthed. Hurtighed er vigtig. Og at tage folk alvorligt. Man kan vinde mange utilfredse kunder tilbage, ved at tage dem alvorligt. Bank-kunde forholdet kan faktisk blive styrket ved korrekt behandling af et problem. Har man håndteret nogle vanskelige ting sammen, står man stærkere bagefter.”

Som nævnt har alle lande en form for ankenævn, og det er kun finske Bankbranchens Kundrådgivning (BK) som vi vil komme ind på her. Det er et samarbejde mellem banker, myndigheder og forbrugerorganisationer, selv om bankerne betaler alle udgifter. Organisationen rummer også et særligt værdipapirsnævn (Värdepappersnämnden), som tager sig af problemer i forbindelse med køb af aktier og andre værdipapirer. BK rådgiver forbrugerne i tilfælde af klager og uoverensstemmelser. Vanskelige sager forelægges ’kommittéen’, som mødes 10 gange om året, og hvor der sidder repræsentanter for de organisationer, der bærer BK. Det er ikke nogen egentlig afgørelse (på denne måde er fremgangsmåden forskelligt fra et egentligt ankenævn), men løser langt de fleste problemer. Der er kun ganske få sager, der går videre til det (lovregulerede) nationale klagenevn eller til domstolene. BK får ca. 2000 henvendelser om året.

Vores informant hos BK beretter, at forbrugerne tit har mere tillid til BK end til deres bank:

”If we say it’s all right, what the bank has said.... then they believe it. If the bank says it.. it’s not enough for them. They kind of check things here.”

BK giver også feedback til bankerne om områder, hvor de mener der er problemer. Det gælder både konkrete, proceduremæssige forhold (informanten berettede om en sag der handler om håndtering af børns formuer når forældre er skilt og har fælles forældremyndighed) og forhold, der mere vedrører holdningen hos bankerne:

”Many customers had complained about that the bank always seems to be right. Like... they always said that the customer was wrong.. So we told them that it is interesting to notice that.. may be if you admit that you are wrong... may be that’s enough for the customer. They couldn’t understand that the bank didn’t admit their mistakes. And that kind of feed back we have given them.”

BK er dermed en del mere end et klagenevn, det fylder også det hul der muligvis er opstået mellem Internet banking og de efterhånden mere sjældne besøg i bankfilialerne. Informanten beretter om at forbrugerne føler at banken ikke rigtig har tid til dem, og at de bliver positivt overra-



skede når de ringer til BK og finder ud af, at her er der nogen der tager sig tid.

#### *2.5.4 Generel vurdering*

De forholdsvis mange besvarelser inden for denne branche giver et ganske samstemmende billede af en branche, som bare lige er ved at opdage forbrugerorientering som koncept. Der var en hel del udsagn om at forbrugerforståelse, inddragelse af forbrugerne i produktudvikling, kunde-centreret rådgivning m.m. er vækstområder. Vedr. sikkerhed, reklamationer og oplysninger, herunder om mere langsigtede effekter for forbrugerne, er den overvejende mening at dette er i en sådan grad lovreguleret at man ikke kan gøre ret meget mere.



### 3. Generelle konklusioner

Vi er ikke i tvivl om at der i alle analyserede brancher findes mange eksempler på tiltag, der sigter mod skabelse af god forbrugerkvalitet og positive forbrugerforhold. Der var dog også tydelige forskelle. Det ser ud til at de fem analyserede brancher danner tre grupper.

Fødevarer og detailhandel, som jo er del af en samlet forsyningskæde for forbrugeren, har – på trods af de nævnte strukturændringer og forskydninger i magtbalancen – et velfungerende samspil. De har begge i længere tid erkendt betydningen af en god forbrugerforståelse og af brugertilfredshed, og arbejder desuden i markeder hvor konkurrencen udspiller sig i stor grad på felter der har med forbrugerkvalitet at gøre. Det betyder selvfølgelig ikke, at brancherne ikke kunne blive bedre eller gøre mere, tværtimod. Men de er i en udvikling, som vi mener går mod at skabe mere forbrugerkvalitet.

Telebranchen består ligeledes af (mindst) to aktører, netudbydere og telefonproducenter. Konstellationerne er dog ret nye, og branchen har været og er stærkt præget af en hurtig teknologisk udvikling, som formentlig har ført til at man har set de væsentlige konkurrenceparametre i udnyttelse af teknologisk fremskridt og i mindre grad i forbrugerorientering. Vi tror dog at der er en stigende erkendelse af at teknologisk fremskridt uden kobling til gode forbrugeroplevelser med netop disse teknologier ikke fører nogen vegne, og mener derfor at der er stigende opmærksomhed og søgen efter nye løsninger, der kan forbedre kommunikationen med forbrugerne. Noget lignende gælder bankbranchen, selv om den i meget mindre grad har været teknologidrevet.

Håndværksbranchen skiller sig ud gennem den store betydning af personlige relationer, tillid og lokalt nærvær mellem forbrugere og den lokale håndværker. Så længe sådanne bindinger eksisterer og er velfungerende er der mindre behov for formaliserede løsninger og systemer. Det forandrer sig dog i den grad virksomhederne bliver større og de stabile relationer i nærmiljøet dermed forsvinder.

På tværs af alle fem brancher har vi identificeret tre områder, som synes at være særlig interessante for at fremme god forbrugerkvalitet og positive forbrugerforhold, hvor enkelte virksomheder har gjort sig særlig bemærket, og hvor man også kunne skubbe til udviklingen gennem best practice manualer eller lignende:

1. Complaint management systems. På tværs af brancherne er der en bred erkendelse af, at behandlingen af kundeklager er vigtig og at en rigtig behandling af kundeklager faktisk er et instrument der skaber kundeloyalitet. Der er også, hos nogle aktører, en erkendelse af at

kundeklager ikke kun skal håndteres for kundens skyld, men at de faktisk udgør en væsentlig informationskilde for produktforbedringer og produktudviklingen. Behandling, systematisering og udnyttelse af kundeklager er en kompleks ledelsesopgave, der kalder for en kombination af de rigtige menneskelige ressourcer med de rigtige organisatoriske og IT-mæssige støttesystemer.

2. Skræddersyet forbrugerinformation. Produkterne bliver mere og mere komplekse. Det gælder ikke kun telebranchen, men også alle andre – fødevarer har komplicerede sundhedsmæssige og etiske kvaliteter, håndværksydelser indebærer valg af farver og materialer, finansielle ydelser bliver mere differentierede. Samtidigt bliver forbrugerne mere og mere tidspresede. Det fører til en situation, hvor en voksende mængde af potentiel relevant information skal formidles til forbrugere, hvor tiden til at sætte sig ind i disse informationer bliver mere og mere knap. Det peger mod løsninger, hvor man etablerer interaktions- og kommunikationsformer mellem producent og forbruger der hurtigt kan indsnævre informationsmængden til det, som er relevant for netop denne forbruger. Websites der integrerer databaser og kundekontaktcentre der håndterer telefoniske og e-mail henvendelser er instrumenter i disse bestræbelser. Igen er det en kompleks ledelsesopgave, der kalder for en kombination af de rigtige menneskelige ressourcer med de rigtige organisatoriske og IT-mæssige støttesystemer.
3. Nye former for forbrugerinvolvering. Før der var masseproduktion talte forbrugerne og producenterne sammen, hvilket bidrog til at skabe god forbrugerkvalitet. Sådan er det stadigvæk i nogen grad i håndværksbranchen. For masseproducerende virksomheder er denne direkte kommunikation blevet erstattet med markedsanalyser, hvor kommunikationen foregår via tredjepart, nemlig et markedsanalyseinstitut. Dette har været og er nyttigt, men er i sig selv åbenbart ikke altid nok til at skabe tilstrækkelig forbrugerforståelse i virksomhederne. Nye former for forbrugerinvolvering, som bygger de eksisterende tiltag som medlemskaber, forbrugerpaneler, lead users m.m., kunne være fremtidens vej til at skabe bedre forbrugerkvalitet.

### 3.1 Begrænsninger og åbne spørgsmål

Denne lille undersøgelse har to vigtige begrænsninger.

For det første handler den kun om fem brancher. Inden for hver branche er fokus kun rettet mod få virksomheder. Blandt disse få er det endnu færre hvor det var muligt at supplere webanalysen med spørgeskemaundersøgelsen og/eller interview.

Når vi alligevel udover at beskrive en række cases også kommer med en række generaliseringer, så er det fordi vi opfatter dette projekts funktion mest som at være inspirerende. Vores generaliseringer og bud på hvordan nordiske virksomheder skaber bedre forbrugerkvalitet har karakter af hypoteser, som kan be- eller afkræftes gennem yderligere indsigt i disse og andre brancher. De skal være et godt grundlag for diskussion.

For det andet kommer alt empirisk materiale, som vi har brugt, fra virksomhederne. De afspejler virksomhedernes selvforståelse, deres syn af hvordan tingene er. Det gælder selvfølgelig analysen af deres websites, som jo er ment som udstillingsvinduer, men gælder også deres svar i spørgeskemaet og i interviewene. Når en informant i en virksomhed fremhæver betydningen af at svare på kundeklager hurtigt og generøst, så viser det at vedkommende, og i nogen grad virksomheden som han/hun er en del af, mener at det er et vigtigt punkt for virksomhedens fremtid. Det betyder derimod ikke nødvendigvis at en forbruger, der har klaget til samme virksomhed, opfatter det modtagne svar som hurtigt eller generøst. Ideelt burde en undersøgelse som denne her derfor suppleres med en tilsvarende undersøgelse af kunderne.

Med henblik på en mulig fremtidig forskningsindsats inden for projektets emnekreds vil vi på trods af den førstnævnte begrænsning alligevel ikke pege mod en udvidelse på andre brancher eller flere virksomheder som det vigtigste næste skridt. Dette her projekt har kridtet banen lidt op, og kan danne grundlag for at gå i dybden med udvalgte emner. Et godt udgangspunkt kunne her være de tre hovedindsatsområder, som vi har skitseret i forrige afsnit: Complaint management systems, skræddersyet forbrugerinformation, nye former for forbruger-involvering. Det ville være ønskeligt at gå mere i dybden med disse tre og skabe nogle bredt funderede best practice beskrivelser. Disse skulle helst ikke kun bero på materiale der kommer fra virksomhederne, men skulle også bygge på en analyse af forbrugernes egne opfattelser. Sådanne mere dybdegående undersøgelser kunne så danne basis for tiltag, hvor forbrugermyndighederne kan støtte virksomheder i at etablere noget der lever op til best practice – noget der ville komme både forbrugerne og virksomhederne til gode.



# Litteraturliste

- Akao, Y. (1990). Quality function deployment integrating customer requirements into product design. Amherst, MA: Productivity Press.
- Andrews, I. R. & Valenzi, E. R. (1971). Combining price, brand, and store cues to form an impression of product quality. Proceedings of the 79th Annual Convention of the American Psychological Association.
- Bech, A. C., Grunert, K. G., Bredahl, L., Juhl, H. J. & Poulsen, C. S. (2001). Consumers' quality perception. In L. J. Frewer, E. Risvik, H. N. J. Schifferstein and R. von Alvensleben (Eds.), *Food, People and Society: A European Perspective of Consumers' Food Choices*, pp. 97-113 Heidelberg: Springer.
- Bredahl, L. (2003). Cue utilisation and quality perception with regard to branded beef. *Food Quality and Preference*, 15, 65-75.
- Darby, M. R. & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, 16, 67-88.
- Day, R. G. (1993). Quality function deployment: Linking a company with its customers. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Esbjerg, L. (under udgivelse). Retailer buying as meaningful action: A study of how and why German food retailers buy fresh pork. PhD afhandling, Aarhus School of Business.
- Garvin, D. A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78, 311-329.
- Olson, J. C. & Jacoby, J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research. Chicago, IL: Association for Consumer Research.
- Zeithaml, V. A. (1998). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.





# Bilag:

## Appendiks A: Spørgeskema, fødevarerproducenter

### *Intro:*

Som aftalt over telefonen/pr. e-mail sender jeg hermed et spørgeskema om, hvordan fødevarer virksomheder søger at fremme kvaliteten af deres produkter overfor forbrugerne, for eksempel i form af god service og positive forbrugerrelationer. Denne spørgeskemaundersøgelse er del af et projekt, der ledes af Forbrugerstyrelsen og dine besvarelser vil blive behandlet fortroligt.

Skemaet består af en række spørgsmål, der skal afdække, hvordan fødevarer virksomheder gør en indsats for at højne forbrugerkvaliteten. Der spørges også til, hvorvidt enkelte tiltag opleves som tendenser indenfor branchen.

### *Spørgeskema*

#### 1. Produktudvikling

1.1: Gør (virksomheden) en særlig indsats for at opnå en god forståelse for forbrugerne (deres ønsker, forventninger) i forbindelse med udviklingen af et produkt?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at opnå forståelse for forbrugerne i forbindelse med produktudvikling?

1.2: Under produktudviklingsprocessen, gør (virksomheden) en særlig indsats for at et nyt produkt tilbyder god kvalitet, udover det, markedet belønner?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at tilbyde god kvalitet i et nyt produkt/ en ny ydelse, udover det markedet belønner?

1.3: Under produktudviklingsprocessen, gør (virksomheden) en særlig indsats for at give jeres produkter kvaliteter, der har langsigtede effekter på forbrugere og samfundet såsom sundheds- eller miljøeffekter?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at give nyudviklede produkter langsigtede effekter?

1.4: Gør (virksomheden) en særlig indsats for at tilbyde nye produkter af god kvalitet, udover det lovgivningen kræver?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at tilbyde nye produkter/ nye ydelser med god kvalitet, udover det lovgivningen kræver?

## 2. Markedsføring

2.1: Tager (virksomheden) udgangspunkt i en god forbrugerforståelse i forbindelse med jeres markedsføring, så denne bliver forståelig og relevant for forbrugerne?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan markedsføring.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at opnå forståelse for forbrugerne i forbindelse med markedsføring?

2.2: I jeres markedsføring, oplyser (virksomheden) om et produkts kvaliteter på en måde, der gør det let for forbrugerne at træffe den købsbeslutning, der tjener dem bedst – selvom dette måtte betyde at købe et andet produkt?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan markedsføring.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om via markedsføring at informere om kvalitet for at lette købsbeslutningen?

2.3: I jeres markedsføring, gør (virksomheden) særligt opmærksom på et produkts langsigtede effekter på forbrugere og samfund, såsom sundheds- eller miljøeffekter?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan markedsføring.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om i markedsføringen at informere om produkters/ydelsers langsigtede effekter?

2.4: Gør (virksomheden) en særlig indsats for i jeres markedsføring at gå udover hvad lovgivningen kræver, f.eks. for at give forbrugerne ekstra information eller undgå misvisende information?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan markedsføring.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at give forbrugerne mere eller bedre information end lovgivningen kræver?

## 3. Køb og anvendelse

3.1: Gør (virksomheden) en særlig indsats for at forstå forbrugernes køb og anvendelse af jeres produkter, med henblik på f.eks. rådgivning efter købet og produktforbedringer?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.

- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at opnå forståelse for forbrugerne i forbindelse med deres køb og anvendelse af et produkt?

3.2: Gør (virksomheden) en særlig indsats for at hjælpe forbrugerne med at træffe det rigtige valg i købsituationen og med henblik på at hjælpe med problemer med produktet efter købet?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om hjælpe forbrugerne med at træffe det rigtige valg i købsituationen?

(evt. minus) 3.3: Gør (virksomheden) en særlig indsats ved under og efter et køb at gøre forbrugerne opmærksomme på de kvaliteter af produktet, der har langsigtede effekter på forbrugerne og samfundet såsom sundheds- eller miljøeffekter?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om under eller efter salg at informere forbrugerne om produkters langsigtede effekter?

3.4: Gør (virksomheden) en særlig indsats udover det lovgivningen kræver hvad angår forbrugernes rettigheder under og efter købet, f.eks. i forbindelse med garanti, reklamationer og fortrydelsesret?

- Hvis ja, giv eksempler på en sådan indsats.
- Er der nogle trends/tendenser i branchen når det drejer sig om at informere om forbrugernes rettigheder, udover det lovgivningen kræver?

## Appendiks B: Analyseramme for webanalysen

1. Kontakt til virksomheden
  - a) Hvor let er den?
  - b) Bliver man opmuntret?
  - c) Specificering af kontaktemnet – bliver kontakten målrettet alt efter hvad den handler om?
2. Klagemuligheder
  - a) Bliver det nævnt?
  - b) Hvor let er det at klage?
  - c) Bliver man opmuntret til det?
3. Produktinformation
  - a) Er den lettilgængelig, forståelig?
  - b) Relaterer den produkterne til forbrugernes hverdag?
  - c) Giver den udtryk for at produktudviklingen har fundet sted med forbrugerne for øjet?
4. Rådgivning
  - a) Tilgængelighed?
  - b) Mulighed for rådgivning udover selve produktet (fx. opskrifter ved mad).
5. Virksomhedens selvbeskrivelse
  - a) Er der henvisning til forbrugerne i virksomhedens mission og mål, i dens historie?
6. Virksomheden og samfundet
  - a) Beskriver virksomheden sin politik i forhold til spørgsmål som miljø og etik?
  - b) Sponsoring?
7. Kvalitet
  - a) Er der oplysninger om kvalitetspolitik, kvalitetsstyring, stræben efter høj kvalitet?
  - b) Er der forklaring på hvad høj kvalitet betyder?
  - c) Bliver kvalitet relateret til forbrugernes tilfredsstillelse?

## Appendiks C: Oversigt over dataindsamling

Navn	Spørgeskema		Bemærkninger	Web-analyse	Interview	
	Anmodning	Besvaret			Anmodning	Gennemført
<b>Banker</b>						
Danske Bank (DK)	X			X		
Sparekassen Kronjylland (DK)	X	X		X		
Jyske Bank (DK)	X	X	Evt. interview	X	X	X
Handelsbanken (S)	X	X		X		
Nordea (S)	X			X		
Cultura Bank (N)	X		Har på grund af begrænsede ressourcer ikke megen produktudvikling. Etisk bank.	X		
Sparebank 1 (N)	X	X		X		
Postbanken (N)	X			X		
BNbank (N)	X			X		
Mandatum (SF)	X		Ønsker ikke at deltage	X		
Sparbanken (SF)	X		Svarede ikke på mails, telefonkontakt ikke mulig.	X		
Aktia Sparbank (SF)	X		Ikke tid til at deltage	X		
<b>Fødevarer</b>						
Arla Foods	X			X		
Thise	X			X	X	X
Tholstrup Cheese	X		Ønsker ikke at deltage	X		
Danish Crown	X		Personligt interview i stedet	X	X	X
Skånemejerier	X			X	X	
Milko	X			X	X	X
Swedish Meats	X			X		
Tine BA (N)	X		Ønsker ikke at deltage	X		
Gilde (N)	X		Personligt interview i stedet	X	X	X
Valio	X		Evt. personligt interview	X		
Atria	X			X		
JärviSuomen Portti	X			X		
<b>Telebranchen</b>						
<b>'3' (S)</b>					X	
Nokia (SF)	X			X	X	
Ericsson (S)	X		Ønsker ikke at deltage	X		
TDC (DK)	X		Ønsker ikke at deltage	X		
Sonofon (DK)	X		For ressourcekrævende at besvare – skal ud til tre afdelinger	X		
Debitel (DK)	X			X	X	
Telenor (N)	X			X		
Tel-nett (N)	X		Ikke for privatkunder	X		
Telia (S)	X		Ikke ressourcer til at deltage	X		
Tele2 (S)	X		Personen, der skulle svare er	X		

			bortrejst til midt i april.			
Soon (SF)	X			X	X	X
Finnset	X			X		
<b>Håndværkere</b>						
Tømrer (DK)					X	X
Maler (DK)					X	X
Tømrer (N)					X	
Maler (N)					X	
Tømrer (SF)					X	X
Maler (SF)					X	X
<b>Brancheforeninger</b>						
Danske Malermestre (DK)	X		Ikke nok kendskab til virksomhedernes praksis	X		
Danske Snedker- og Tømrermestre (DK)	X			X		
Finansrådet (DK)	X		Følte ikke de kunne bidrage med ny information. Medlemsbanker ville være bedre kilde.	X		
Mejeriforeningen (DK)	X	X		X		
Målarmästarna (S)	X	X		X	X	
Snickerifabrikernas Riksförbund (SNIRI) (S)	X	X		X		
Svenska Bankföreningen (S)	X	X		X		
Svensk Mjök (S)	X			X		
Maler- og byggtapetsermestrenes Landsforbund (N)	X		Foreningen har ikke forudsætnin-ger for at svare.	X		
Boligproducentenes Landforening (N)	X			X		
Sparebankforeningen (N)	X			X		
Master Painters association in Finland (SF)	X			X		
Trä- og specialbranschernes Förbund (PUU) (SF)	X			X		
Finnish Bankers' Association (SF)	X	X		X	X	X
<b>Detailkæder</b>						
<b>Aarstiderne</b>						
Coop Danmark (DK)	X		Ikke ressourcer til at deltage. Desuden berørte spørgeskemaet følsomme emner.	X		
Dansk Supermarked (SK)	X		Ikke tid	X	X	X
SOK/ S-kanava (SF)	X			X		
Kesko (SF)	X		Ønsker ikke at deltage	X		
Norgesgruppen (N)	X		Ikke tid	X	X	X
ICA Norge (N)	X			X		
Reitan Gruppen (N)	X			X		
ICA Ahold (S)	X	X		X	X	X
Coop Sverige AB (S)	X		Ikke ressourcer til at deltage.	X	X	X
Axfood (S)	X	X		X		
Bergendahls	X			X		