

# En taksonomi af industrielle tilfredshedsdimensioner

– en kvalitativ multicaseundersøgelse

Af Niels N. Grünbaum

## Resumé

Der har hidtil kun været en meget sporadisk forskning i tilfredshedsaspekter i en industriel kontekst. På grund af de særlige karakteristika, der gør sig gældende på B2B markedet, fx købsprocessens varighed, andre købsmotive o.l., er det rimeligt at antage, at dannelsen af tilfredshed sker på baggrund af særlige faktorer. Resultaterne af en kvalitativ multicaseundersøgelse viste, at købscentermedlemmer på tværs af casevirksomhederne fokuserede på tilfredshedsdimensioner såsom troværdighed, finan-

sielle aspekter, tekniske aspekter og serviceaspekter. Herudover varierer de identificerede tilfredshedsdimensioners vigtighed afhængigt af, hvilken tidsfase købsprocessen befandt sig i. Det viste sig yderligere, at nogle tilfredshedsdimensioner var generiske af natur, hvorimod andre var situationsbestemte og dermed mere unikke af natur. Implikationerne af de fundne resultater har såvel teoretiske som praktiske konsekvenser.

## Forskningsbehov

Tilfredshedsfænomenet har været genstand for massiv interesse igennem en længere årrække såvel inden for erhvervsverdenen som inden for forskningsverdenen. Den markante interesse for tilfredshedsfænomenet skyldes primært en forventning om, at tilfredse kunder fører til genkøb og loyale kunder. Med andre ord ser man tilfredshed som et middel/kilde til mål<sup>1</sup> såsom konkurrencemæssige fordele, større salg, loyale kunder og endelig stabil og vedvarende profitabilitet. En række forfattere har beskæftiget sig med konsekvenserne af tilfredshed/utilfredshed. Der er i de nævnte kilder empirisk belæg for at konstatere en positiv sammenhæng mellem tilfredshed og øget indtjening. Det vil sige jo højere grad af tilfredshed jo højere grad af indtjening som følge af genkøb samt større markedsandele. Konkret er det blevet påvist, at øget

tilfredshed fører til øgede købsintentioner (Anderson, 1994; Ralston, 1996; Zeithaml et al., 1996) og også til faktisk genkøb (Bolton, 1998). Herudover er det yderligere på virksomhedsniveau blevet påvist, at øget tilfredshed udover at føre til øget genkøb også fører til øget profit (Anderson et al., 1994).

En undersøgelse af Knauer (1992) viste følgende om kundernes adfærd i forbindelse med tilfredshed kontra utilfredshed. Ca. 4% af de utilfredse kunder klager, og 90% køber ikke igen; hver utilfreds kunde fortæller i gennemsnit om sin dårlige oplevelse til 9 andre personer. Tilfredse kunder er mindre prisfølsomme. Hver tilfreds kunde fortæller om sin gode oplevelse til i gennemsnit 5 andre potentielle kunder.

Tilfredshedsfænomenet blev sat på den forskningsmæssige dagsorden for omkring 40 år siden (se fx Cardozo, 1965; Howard &

Sheth, 1969, Locke, 1969; Smith, 1969). Interessen er siden da ikke blevet mindre, og der findes således en anselig mængde publiceret forskningsmateriale inden for dette område. Et par karakteristika træder imidlertid frem i forbindelse med en gennemgang af den eksisterende tilfredshedslitteratur.

#### *Karakteristika ved den hidtidige forskning*

For det første har der været en betydelig ensidighed med hensyn til valg af paradigmatisk perspektiv. Et perspektiv der har været overvejende positivistisk. Positivistisk forsknings dominerende rolle inden for tilfredshed lader sig godt eksemplificere af en meta-analyse gennemført af Szymanski & Henard (2001). Analysen omhandler stort set alle de empiriske resultater, forskningen inden for tilfredshed har afstedkommet inden for de seneste 30 år, med det formål at skabe en bedre forståelse af fundne forskningsresultater. Szymanski & Henards undersøgelse var baseret på 50 empiriske undersøgelser. Alle disse 50 undersøgelser var kvantitative baseret på surveys med udgangspunkt i spørgeskemaer med a priori fastlagte svarmuligheder.

For det andet har den hidtidige og nuværende forskning i tilfredshed overvejende fokuseret på årsager til tilfredshed og kun i begrænset omfang på konsekvenserne af tilfredshed. Den årsagsorienterede forskning har endvidere stort set udelukkende taget sit afsæt i en forbrugerkontekst. Szymanski & Henards undersøgelse blev baseret på korrelationskoefficienter fra de ovenfor nævnte 50 undersøgelser, 517 korrelationskoefficienter i alt, idet korrelationskoefficienter oftest anvendes til at rapportere tilfredshedssammenhænge. Undersøgelsen viste, at hovedvægten af forskningen omhandlede årsager (antededents) til tilfredshed, og kun ca. 5% omhandlede konsekvenser af tilfredshed (se fx Bearden & Teel, 1983; Oliver & Swan, 1989). Ud over disse 2 forbrugerorienterede undersøgelser er det hovedsageligt undersøgelser med udgangspunkt i en industriel kontekst, der har beskæftiget sig med kon-

sekvenserne af tilfredshed (se fx Anderson & Sullivan, 1993; Anderson et al., 1994).

Forskningen har hovedsageligt koncentreret sig om a. størrelsen af tilfredshed, og b. hvad man er tilfreds med, samt c. hvilke variable, der er afhængige, og hvilke, der er uafhængige i en a priori tilfredshedsdannelsesmodel, d. konsekvenser af tilfredshed samt e. kvantitative metodiske aspekter såsom fx problemer i forbindelse med tolkning af tilfredshedsmålinger. Der er med andre ord en tendens til at behandle tilfredshedsdannelsesprocessen og den komplekse sociale kontekst, hvori denne proces udformer sig, som en black box. Implikationen af de to fremførte karakteristika (a. paradigmerigiditet og b. forbrugerorienteret kontekst) er for det første, at der er et behov for at studere tilfredshed ud fra et andet paradigmatisk ståsted for derved at skabe en mere detaljeret forståelse af dette fænomen. For det andet eksisterer der et behov for at skabe viden omkring dannelsen af tilfredshed med udgangspunkt i en industriel kontekst - en kontekst som er markant forskellig fra en forbrugerkontekst. For eksempel har de industrielle aktører andre købsmotiver, en anden købsadfærd, andre værdier, oplever et større pres samt betydning, en anden oplevelse af vigtighed, og endelig har et køb ofte mere væsentlige konsekvenser for den industrielle indkøber, men også for de øvrige aktører i den købende organisation (Webster & Wind, 1972; Sheth, 1973; Robinson et al., 1967). Industrielle køb kan ifølge Robinson et al.'s, (1967: 25) "buygrid" model opdeles i 3 købssituationer, a. nykøbet, b. det modificerede genkøb og c. rutinekøbet og i 8 købsfaser. Robinson et al.'s model er fortsat den "førende" (mest citerede) B2B model over organisatorisk købsadfærd i litteraturen på trods af omfattende kritik. Det skyldes formentlig, at den er intuitivt let at forstå og anvende. Ifølge Buygrid taksonomien opstår den mest komplekse købssituation i nykøbsituationen, der er karakteriseret ved at købscentermedlemmerne opfatter problemet/behovet som helt forskelligt fra deres tidligere erfaringer.

Det har den konsekvens, at der udvises en omfattende søgeaktivitet, og at antallet af købscentermedlemmer stiger. McQuiston, (1989) argumenterede for og påviste i denne artikel, at i nykøbssituationen spiller kompleksitet (produkt og situation) og oplevet strategisk betydning en afgørende rolle. Artiklens formål kan med baggrund i ovennævnte konkretiseres til følgende:

*”at bidrage med en udvidet og mere detaljeret forståelse af, hvilke dimensioner industrielle købere danner deres tilfredshed på baggrund af i forbindelse med et industrielt køb, der er præget af høj nyhedsgrad, høj kompleksitet samt høj oplevet strategisk betydning. Herudover vil tilfredshedsdimensionernes (TD) indbyrdes samspil og vigtighed blive belyst”.*

### **Paradigmatisk perspektiv, forskningsstrategi samt casekarakteristika**

I denne artikel rapporteres der om en multi-case-undersøgelse. Der anlægges i undersøgelsen et postpositivistisk perspektiv (Guba & Lincoln, 1994). På baggrund heraf vælges casestudiet som forskningsstrategi. Det er målet i højere grad at skabe idiografisk kontekstafhængig viden end nomotetisk viden. Empirien er generet via et multicase-design (dvs. flere cases), hvor casen er en nøje udvalgt virksomhed, hvor der fokuseres på en studieenhed (købscenteret). Det bliver undersøgt, om fundne tendenser i et købscenter også gør sig gældende eller ikke gældende af forudsigelige årsager i andre sammenlignelige købscentre på tværs af tid og sted. Der anvendes således ifølge Yins terminologi et type 3 design (Yin, 1994: 39), hvor undersøgelsens casevirksomheder er udvalgt med henblik på at producere forudsigelige ensartede tendenser, *”Literal replication”* (Yin, 1994: 46). Mere konkret blev der formålsudvalgt 3 industrielle produktionsvirksomheder, nemlig:

- Linak A/S
- JF-Fabriken A/S
- Müller Gas Equipment A/S

Alle virksomhederne blev oprindeligt opstartet med udgangspunkt i jern- og metalindustrien i det sydlige Danmark. De er fortsat alle ejerkontrollerede, overvejende selvfinansierede, og produktionen er meget teknologiintensiv. Linak er målt på antal ansatte den største af de 3 casevirksomheder med sine ca. 1.400 ansatte i 2005, mod JF-Fabrikens ca. 350 ansatte og MGE's ca. 225 ansatte. Empirien blev indsamlet via 2 kvalitative indsamlingsteknikker, dels det kvalitative semi-strukturerede interview og dels via *”skrevne dokumenters”* metoden. Empirien blev indsamlet over en periode på ca. 7 måneder, hvor nøgleinformanter blev interviewet gentagne gange. Empiriindsamlingen var således baseret på nøgleinformanter (Gilchrist & Williams, 1999: 71-79), som blev fundet ved at tage udgangspunkt i købscentermedlemmer og herunder den rolle, de indtog i den undersøgte købsproces. I visse tilfælde blev informanter både interviewet enkeltvis og gruppevis. I det efterfølgende delafsnit vil formålsudvælgelsen blive uddybet.

#### *Formålsudvælgelse af cases*

Casevirksomhederne er formålsudvalgte (Kuzel, 1999: 33-34). Kvalitativ caseudvælgelse vil som oftest være helt eller delvis teoridrevet (Miles & Huberman, 1994: 27), hvilket også var tilfældet i denne undersøgelse. Patton (1990: 169-183) opřidser 16 forskellige typer af samplingsteknikker. Af disse 16 er 3 anvendt, nemlig: a. *”Theory based”*, b. *”Intensity”* og c. *”Stratified purposeful”*. Konkret blev casevirksomhederne fundet med udgangspunkt i en række valgkriterier, som dels var baseret på de nævnte samplingsteknikker og dels undersøgelsens emne. Herudover blev det overordnede kriterium *”vælg case, hvor der kan læres mest”* (Stake, 2000: 446) også anvendt. Casevirksomhederne er udvalgt på baggrund af følgende kriterier:

Da undersøgelsen fokuserer på industrielle TDer, er det i sagens natur nødvendigt at tage udgangspunkt i industrielle virksomheder. Det er med andre ord de dimen-

Tabel 1. Caseudvælgelseskriterier.

Årsager til valg af case:	
1.	Ud fra hvor der kan læres mest
2.	Omfattende og konkrete nykøbs erfaringer
3.	En vis størrelse af virksomhed
4.	Industrielt profitmaksimerende virksomhed
5.	Ligheder/forskelle
6.	Graden af adgang til feltet

Kilde: Egen tilvirkning

sioner, der skaber tilfredshed i forbindelse med et industrielt køb hos industrielle købere, der er af interesse i denne undersøgelse. Jævnfør ovenfor er det købssituationer, der af præget af høj nyhedsgrad, som der fokuseres på i denne artikel. Der ønskes derfor valgt virksomheder af en vis størrelse, så de har den økonomiske formåen til at foretage et nykøb, herunder har foretaget adskillige nykøb i fortiden, da en sådan virksomheds købscenter vil besidde mere detaljerede erfaringer end virksomheder, hvor det ikke er tilfældet. Ud over erfaringer med nykøbssituationen var det også en betingelse, at der var tale om opdaterede og konkrete erfaringer for derigennem at øge informanternes genkaldelse af faktuelle begivenheder. Kravet om opdaterede og konkrete erfaringer blev opfyldt ved at vælge casevirksomheder, der a. netop havde gennemført et nykøb (opdaterede erfaringer) eller var i gang med et nykøb, og b. ved at der blev taget udgangspunkt i det netop gennemførte nykøb i forbindelse med informationsindsamlingen (konkretisering).

### Krydscaseresultater/konklusion

Der blev i de 3 casevirksomheder taget udgangspunkt i henholdsvis købet af et laserskæreanlæg af mærket TRUMATIC TCL 3030 CNC, en CNC-styret Riello-produktionsmaskine og et pulverlakeringsanlæg. Købsprisen for hvert af de 3 indkøbte anlæg

ligger i intervallet 4 -5 mio. kr. Levetiden for de enkelte anlæg ligger i intervallet 10-15 år. Købsprocessen havde typisk en varighed på ca. 14 måneder, fra behovserkendelse/screening af markedet til afleveringsforretningen var afsluttet. Alle købscentre havde en høj oplevelse af strategisk betydning, kompleksitet og nyhedsgrad.

Resultatsammenligningen sker på tværs af casene med udgangspunkt i tabel 2 nedenfor. I denne forbindelse vil der blive fokuseret på forklaringer af ligheder og forskelle. Implikationer af de fundne resultater vil ligeledes blive draget.

Tabel 2 er opdelt i tre kolonner, og hver kolonne angiver relaterede forhold som købscentermedlemmerne har angivet som særlig vigtige i de tre casevirksomheder. Disse forhold er så efterfølgende fortolket med hensyn til ligheder og forskelle i meningsindhold. TDerne opstår ved, at relaterede forhold er lagt sammen i en dimension. En TD kommer således dybest set til at bestå af ensartede forhold, der opleves som havende høj betydning og vigtighed for købscentermedlemmerne i forbindelse med de konkrete købssituationer. Der opereres med to typer af TDer, basal og ekstraordinær. Basale TDer opfattes af købscentermedlemmerne som værende noget, man helt naturligt opfylder som leverandør. Det får den konsekvens, at et svigt på en basal TD vil føre til stor undren,

Table 2. Tilfredshedsdimensioner på tværs af casevirksomhederne.

JF-Fabrikken A/S	Müller Gas Equip. A/S	Linak A/S
<b>Teknisk</b> (anlæggets kvalitet m.m., basal)	<b>Teknisk</b> (basal)	<b>Teknisk</b> (basal)
<b>Service</b> (leverandørens serviceorganisation, basal)	<b>Empati</b> (forståelse for MGE's værdier, ekstraordinær)	<b>Fleksibilitet</b> (fremtidssikret, basal)
<b>Troværdighed</b> (adfærd, informationer o.l., basal)	<b>Service</b> (basal)	<b>Punktlighed/troværdighed</b> (basal)
<b>Økonomi</b> (anskaffelsespris & driftsøkonomiske aspekter, basal)	<b>Afstand</b> (geografisk, kulturelt o.l., basal)	<b>Image</b> (miljørigtig drift, basal)
	<b>Troværdighed</b> (basal)	<b>Økonomi</b> (basal)
	<b>Økonomi</b> (basal)	<b>Service</b> (basal)

Kilde: Egen tilvirkning

en umiddelbar overskridelse af købscentermedlemmernes tolerancespænd og et ønske om en hurtig afbrydelse af leverandørrelationen. Hvorvidt et svigt på en basal TD rent faktisk fører til en termination af relationen, vil være situationsbestemt. En ekstraordinær TD forventes ikke i samme grad opfyldt, fordi en sådan TD er mere abstrakt af natur, hvilket vanskeliggør en konkretisering. Det øgede abstraktionsniveau medfører også, at denne type af TD ikke har samme bevidsthedsniveau hos alle købscenterets medlemmer.

Det ses ud fra resultaterne, at der blandt andet eksisterer en række ligheder, nemlig:

- Nogle identiske TDer
- TD varierende med hensyn til vigtighed
- Nogle identiske typer af tilfredshedsdimensioner

De 3 punkter vil blive uddybet i det efterfølgende.

#### Identiske TD

Vedrørende identiske TDer blev der ved nykøbet fundet følgende: a. Den tekniske dimension, b. servicedimensionen, c. troværdighedsdimensionen samt d. økonomidimensionen. Den tekniske TD bestod af relaterede forhold såsom kvaliteten

af det indkøbte produktionsudstyr, dets formåen, ydeevne, kvaliteten af de bearbejdede emner o.l. Servicedimensionen bestod af aspekter, der knyttede sig til leverandørens serviceorganisation, fx serviceniveauet og servicekvaliteten. Troværdighedsdimensionen bestod af en nøje iagttagelse af leverandørens adfærd med hensyn til overholdelse af deadlines, troværdigheden af informationer, overholdelse af løfter osv. Den økonomiske dimension bestod af anlæggets anskaffelsespris, driftsøkonomiske aspekter, levetidsvurderinger, scrapværdi o.l. Disse TDer blev som nævnt identificeret ved alle casevirksomheder og kan på baggrund heraf forventes at indgå i flere lignende virksomheder. De har med andre ord en mere generisk natur. Jævnfør tabel 2 ovenfor ses det, at der også var tale om nogle unikke TDer, eksempelvis image- og fleksibilitetsdimensionerne i Linak og empatidimensionen samt afstandsdimensionen for MGE's vedkommende. Disse kan forklares ud fra de særlige karakteristika, som er gældende for disse 2 casevirksomheder. For Linaks vedkommende spiller den ekstraordinære og vedvarende vækst ind, og for MGE's tilfælde er det en sætning på deres særlige kompetence omkring rentabel opfyldelse af kundespecificerede ønsker/behov.

### *Variierende vigtighed*

Service dimensionen havde i alle casevirksomhederne en høj betydning. I den ene casevirksomhed blev den opfattet som den mest betydningsfulde enkeltstående TD. Service dimensionen var endvidere forklaringen på det, der i MGE-casen blev benævnt tilfredsnessparadokset. Dette paradoks omhandlede det faktum, at selv markante ikke forventede udsving i performance relateret til den tekniske TD ikke førte til utilfredshed på kort sigt. Betydningen af service dimensionen, herunder tilfredsnessparadokset, var et ikke forventet mønster.

Implikationen er betydelig og viser leverandørens mulighed for at påvirke den endelige tilfredsnessgrad, selvom der har været markante, negative udsving i performance i forbindelse med en TD. Dette er en klar modsætning til en forbrugerkontekst, hvor følelsen af utilfredshed opstår hurtigere og er mere fast fra begyndelsen. Denne erkendelse er vigtig og viser, at leverandører bør gøre meget ud af det, man kunne benævne "klage- og konflikthåndtering". Det kan med andre ord i høj grad betale sig at forstå baggrunden for utilfredsstillende episoder og få løst dem hurtigt og effektivt. Det er dermed centralt at være opmærksom på forhold, der kan udløse potentielle problemer. Man bør ikke vente på, at kører henvender sig, selvom det givetvis sker, men være proaktiv i dialogen med kunden med henblik på at afklare begyndende/spirrende utilfredshed. Konkret kunne det ske ved gentagende opfølgning, også efter at det købte er installeret, indkørt og overdraget. En sådan leverandøradfærd vil øge sandsynligheden for en samlet total høj tilfredsnessoplevelse samt øge sandsynligheden for fastholdelse og ultimativt for et genkøb. Ofte viser det sig nemlig, at en kører af produktionsudstyr (undersøgelsens køb) planlægger flere indkøb af samme eller næsten samme type af produktionsudstyr. Typisk foretrækker man at købe igen ved samme leverandør på grund af de markante transaktionsomkostnings-

besparelser. Det forudsætter dog, at det første køb, man kunne benævne det et "prøvekøb", forløber fuldt ud tilfredsstillende.

### *Den tekniske dimension*

I alle casevirksomheder havde de tekniske dimensioner en meget høj betydning, hvilket ikke umiddelbart var overraskende. Der var dog visse umiddelbart ulogiske redegørelser fra flere af informanterne i casevirksomhederne. På den ene side gav de udtryk for den tekniske dimensions væsentlige betydning og vigtighed. På den anden side var det forhold, der knyttede sig til andre TD'er, der blev taget udgangspunkt i i forbindelse med valg af en given leverandør og den efterfølgende dannelse af tilfredshed/utilfredshed. Denne tilsyneladende selvmodsigende argumentation kunne forklares ud fra en opdeling af købsprocessens tidsforløb. Der blev opereret med 3 faser, der hver havde deres særlige karakteristika: a. prækøbsfasen, b. interaktionsfasen og c. postkøbsfasen. Prækøbsfasen (a) består af aktiviteter såsom behovserkendelse, indledende sammensætning af købscenteret, behovsspecificering, opstilling af valgkriterier, leverandørsøgning og screening. Der lægges en betydelig arbejdsindsats i denne fase, som typisk havde en varighed af 6-9 måneder. Interaktionsfasen (b) består af en række aktiviteter, hvor særligt en beslutning er betydelig, nemlig valg af leverandør. Herudover leveres, opstilles og indkøres det indkøbte produktionsudstyr, ligesom der sker en løbende uddannelse af den købende organisations medarbejdere i brugen af det indkøbte produktionsudstyr. Varigheden af denne fase var mellem 2 og 4 uger. Det ses, at der i denne fase sker en markant stigning i den købende organisations skifteomkostninger, ligesom købscenteret vil være mere positivt i sine fremtidige tilfredsnessevalueringer af den pågældende leverandør. I postkøbsfasen (c) nedtrappes vurderingsaktiviteterne gradvist, hvis der ikke opstår uventede episoder. Såfremt der opstår uventede negative episoder, afhænger udfaldet heraf, dels af hvad episoden

Tabel 3. Taksonomi af generiske TDeres varierende vigtighed.

Købsprocessens tidsforløb			
Tder	Prækøbsfasen	Interaktionsfasen	Postkøbsfasen
Tekniske	□	□	■
Troværdighed	■	□	□
Service	□	■	■
Økonomi	■	□	■

■ Høj grad af fokusering

□ Lav grad af fokusering

Kilde: egen tilvirkning

knytter sig til (hvilken TD) og dels af leverandørens afhjælpningsvillighed herunder afhjælpningseffektivitet. Det betyder, at selv meget utilfredsstillende hændelser helt kan elimineres, og niveauet af den samlede tilfredshedsoplevelse kan opretholdes. I postkøbsfasen kunne man sige, at forholdet sættes på autopiloten, og at der skal ske noget uventet, før der sker en aktivering af købscentermedlemmernes opmærksomhed. Den nedsatte opmærksomhed sker ret hurtigt, typisk efter et halvt års tid, men kan som sagt hurtigt aktiveres, hvorfor denne fase principielt er identisk med det indkøbtes levetid.

#### Fokusering i de nævnte faser

I prækøbsfasen var der fokus på troværdighedsdimensionen, idet købscenteret ikke ønskede at gå videre med en leverandør, der ikke fremstod som troværdig. Man troede simpelthen, at indledende svigt ville fortsætte senere i forløbet, fx at anlægget ikke ville leve op til det a priori aftalte, at serviceniveauet og kvaliteten ikke vil være som aftalt o.l. Herudover fokuserede man også på anskaffelsesprisen i forhold til interne budgetkrav, dvs. økonomidimensionen. I interaktionsfasen var der en begyndende fokus på servicedimensionen, og først i postkøbsfasen blev der særligt fokuseret på den tekniske TD, hvor man også fokuserede på servicedimensionen. Hvorledes hænger det sammen, når den

tekniske TD blev fremhævet som den vigtigste i 2 af casevirksomhederne? Det skyldes, at det først på dette tidspunkt var muligt at vurdere det indkøbte produktionsudstyr. Den samme argumentation gør sig gældende i forbindelse med anlæggenes driftsøkonomiske aspekter (økonomidimensionen). Det ses således, at økonomidimensionen både har en høj betydning i prækøbsfasen og i postkøbsfasen, men at der er tale om forskellige aspekter af økonomidimensionen. Tabel 3 ovenfor illustrerer en systematisk sammenhæng mellem købscenterets fokusering og dermed implicitte betydning for TDernes varierende vigtighed.

#### Identiske typer af TD

Der var ensartede mønstre i forbindelse med typen af TD. Stort set alle TDerne i forbindelse med nykøb var af basal karakter. Der var dog ekstraordinære TDere i en af de 3 casevirksomheder, nemlig empatidimensionen i MGE. TDen er unik for MGE og udspringer af en fortolkning af MGE's centrale forretningsværdier.

I de 2 øvrige casevirksomheder var der ingen ekstraordinære TDer i forbindelse med de undersøgte nykøb, hvilket skyldes, at alt er reguleret og kontrolleret. Der eksisterer således en udbredt konsensusopfattelse i købscenteret om det aktuelle behov, specificeringen af dette behov samt af de forventninger, man har til leverandøren og

Tabel 4. Taksonomi af TD, deres fluktuerende vigtighed og type samt PI.

Type	Prækøbsfasen	Interaktionsfasen	Postkøbsfasen
Basal:	Praktiske leverandørhandlingsanvisninger		
• Troværdighed	■ Høj fokusering på alle troværdighedsaspekter	□ ingen særlige aktiviteter	□ ingen særlige aktiviteter
• Økonomiske	■ Høj fokusering på overensstemmelse mellem anskaffelsespris og budgetteret købspris	□ ingen særlige aktiviteter	■ Høj fokusering på overensstemmelse mellem anskaffelsespris og budgetteret købspris
• Service	□ tilstrækkelig forsyning af troværdige informationer om serviceaspekter	■ Høj fokusering på kvalitet i serviceydelser herunder særligt på en effektiv oplæring af den købende organisations medarbejdere	■ Høj fokusering på kvalitet i serviceydelser samt forebyggelse og effektiv afhjælpning af utilfredsstillende episoder
• Tekniske	□ tilstrækkelig forsyning af troværdige informationer om tekniske aspekter	□ ingen særlige aktiviteter	■ Fokusering på at skabe overensstemmelse ml. KC forventninger til driftsøkonomiske (DØ) aspekter og faktisk oplevelse af DØ aspekter
Ekstraordinære:	Praktiske leverandørhandlingsanvisninger		
• Empati	■ Høj fokusering på identificering af ekstraordinære TD samt opfyldelse af disse	■ Høj fokusering på identificering af ekstraordinære TD samt opfyldelse af disse	■ Høj fokusering på identificering af ekstraordinære TD samt opfyldelse af disse
Aktiviteter i de 3 faser	Behovsspecificering, screening af marked	Leverandørvalg, indkøring af produktionssudstyr	Nedtrapning af vurderingsaktiviteter
Varighed af faser	6-9 mdr.	2-4 uger	4-6 mdr., dog principielt i den resterende levetid

■ Høj grad af fokusering

□ Lav grad af fokusering

Kilde: egen tilvirkning

det indkøbte. Dette gør sig særligt gældende i den kontrolorienterede og procedureformaliserede casevirksomhed Linak, hvor det opfattes som direkte utilfredsstillende, hvis noget afviger fra det minutøst aftalte. Det ses således, at i de casevirksomheder, der overvejende har transaktionsorienterede leverandørforhold, vil TDerne alle være meget konkretiserede og dermed forven-

tede. Det betyder, at det er svært at skabe en uventet positiv oplevelse, der kan føre til ekstraordinær tilfredshed. Med andre ord er det vanskeligt at overskride tolerancespændet i transaktionsorienterede virksomheder i en positiv retning. Derimod vil man hurtigt overskride tolerancespændet i negativ retning, fordi man præcist ved, hvad man har aftalt. Tabel 4 ovenfor illustrerer en



syntese/taksonomi/typologi af de fundne tendenser, kombineret med de heraf følgende praktiske implikationer (PI).

På baggrund af resultaterne er der givet en detaljeret indsigt i hvor, hvornår og hvor-

dan der skal handles for at øge sandsynligheden for et industrielt salg, der er præget af en høj nyhedsgrad, en høj oplevelse af situations- og produktkompleksitet samt en høj oplevelse af strategisk betydning.

## Summary

*So far, satisfaction aspects in an industrial context have been researched only sporadically. As specific characteristics exist on the B2B market, it is reasonable to assume that the creation of satisfaction is caused by specific factors, such as the duration of the purchasing process, other purchasing motives, etc. The findings of a qualitative multi-case investigation showed that the buying centre members from all case enterprises focused on satisfaction*

*dimensions such as credibility, financial aspects, technical aspects and service aspects. The importance of identified satisfaction dimensions also varies, depending on the time phase of the buying process. It became apparent that some satisfaction dimensions were generic by nature, whereas others were situational and thus more unique by nature. The implications of those findings have both theoretical and practical consequences.*

## Noter

1. Det skal bemærkes, at de nævnte mål bygger på en forudsætning om en profitmaksimerende virksomhed. Tilfredshed i andre sammenhænge vil medføre andre mål. Eksempelvis kan nævnes sundhedsvæsenet, hvor man overordnet vil fokusere på patienttilfredshed.

## Litteratur

**Anderson**, Eugene W. and Mary W. Sullivan: The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Journal of Marketing Science*, Vol. 12, NO. 2, Spring, pages 125-143, 1993.

**Anderson**, Eugene W., Claus Fornell and Donald R. Lehmann: Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, July, pages 53-66, 1994.

**Anderson**, Eugene W.: "Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention".

*Marketing Letters*, 5, pages 19-30, winter, 1994.

**Bearden**, William O and Jess E. Teel: Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Reports, *Journal of Marketing Research*, 20 February, pages 21 – 28, 1983.

**Cardozo**, Richard, N.: An Experimental Study of Consumer Effort, Expectation, and Satisfaction,

Journal of Marketing Research, Vol. II, August, pages 244 – 249, 1965.

**Fornell**, Claes, and Birger Wernerfelt : “Defensive Marketing Strategy by Customer complaint Management: A Theoretical Analysis”, Journal of Marketing Research, 24. pages 337-346, November, 1987.

**Gilchrist**, Valerie J., and Robert L. Williams: Key Informant Interviews. In Benjamin F. Crabtree & William L. Miller (second Eds.), Doing qualitative research, Saga Publications, Thousand Oaks, pages 71-88, 1999.

**Guba**, Egon G., and Yvonna S. Lincoln: Competing paradigms in qualitative research. In Norman K. Denzin and Yvonna S., Lincoln, Handbook of qualitative research,. Thousand Oaks, CA: Sage, pages 105-117, 1994.

**Howard**, John A. and Jagdish N. Sheth: The Theory of Buyer Behavior, New York: John Wiley & Sons, 1969.

**Knauer**, V.: “Increasing customer satisfaction,” United States Office of Consumers Affairs. Pueblo, CO: 1992.

**Kuzel**, Anton. J.: “Sampling in qualitative inquiry”. In Benjamin F. Crabtree & William L. Miller (second Eds.), Doing qualitative research, (pages 33-45). Saga Publications. Thousand Oaks, 1999.

**Locke**, Edwin A.: What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4. November, pages 309 – 336, 1969.

**McQuiston**, Daniel H.: “Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of industrial Buyer Behavior”, Journal of Marketing, April, Vol. 53 pages 66-79, 1989.

**Miles**, Matthew B., and Michael A. Huberman: Qualitative data analysis: An expanded source-book, Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd ed., 1994.

**Oliver**, Richard, L., and John E. Swan: Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, Journal of Marketing, 53, April, pages 21-35, 1989.

**Patton**, Michael Q.: Qualitative evaluation and research methods, Newbury Park, CA: Sage 2nd ed., 1990.

**Ralston**, Roy W.: “Models Maps Out Sure Path to Growth in Marketplace”. Marketing News, 30, (11), 12, 1996.

**Robinson**, Patrick J., Charles W. Faris and Yoram Wind: Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1967.

**Sheth**, Jagdish N.: A model of industrial Buyer Behavior, Journal of Marketing, 37, 1973.

**Smith**, Patricia C., Lorne M. Kendall and Charles L. Hulin: The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally, 1969.

**Stake**, Robert E.: “Case studies”, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage, pages 435-454, 2000.

**Szymanski**, David. M., and David H. Henard: Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, NO. 1, winter, pages 16-35, 2001.

**Webster**, Frederick E. and Yoram Wind: Organizational Buying Behavior, Prentice – Hall, INC., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

**Yin**, Robert K.: Case study research – design and Methods, Sage Publications, Second Edition, 1994.

**Zeithaml**, Valarie, A., Berry L. Leonard and A. Parasuraman: ”The Behavioural Consequences of Service Quality”. Journal of Marketing, 60, pages 31-46, April, 1996.