



**Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan  
Lunds universitet**

**Kurs FEK 582  
HT 2005**

# **Interaktionen mellan säljare och kund** -en fallstudie på El-giganten och Hi-Fi klubben

## **Handledare**

Catharina Norén  
Christer Kedström

## **Författare**

Henrik Boström  
Johan Igheden  
Martin Olsson

# Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Interaktionen mellan säljare och kund  
-en fallstudie på El-giganten och Hi-Fi klubben
- Seminariedatum:** 13 januari 2006
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Henrik Boström, Johan Igheden, Martin Olsson
- Handledare:** Christer Kedström, Catharina Norén
- Nyckelord:** Service Management System, Prisperspektiv, Tjänsteperspektiv, Kundmöte, Service
- Syfte:** Undersökningens syfte är att se om kunder förväntar sig och upplever olika grad av service mellan företag som har positionerat sig på olika sätt på marknaden samt hur detta påverkar säljarnas och företagets agerande.
- Metod:** Vi har använt oss av kvalitativ metod bestående av intervjuer med personal, kunder samt butikschef. Arbetet med att samla in empiriskt material har skett parallellt med samanställning av den teoretiska ramen vilket gör vår ansats abduktiv.
- Teori:** Vår teori baseras på Service Management System, Pris- och tjänsteperspektivet, gapanalys samt säljteori.
- Empiri:** Empirin består av kvalitativa intervjuer med butikschef, personal och kunder på våra två fallföretag Hi-Fi klubben och El-giganten.
- Resultat:** Företagen har valt att profilera sig på två helt skilda sätt. Detta har gjort att kunderna förväntar sig olika nivå av service vilket också fallföretagen förstått och därmed levererar de den service kunderna efterfrågar.

## **Abstract**

- Title:** The interaction between the salesperson and there customers  
- a case study on El-giganten and Hi-Fi klubben
- Seminar date:** 13th of January 2006
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Henrik Boström, Johan Igheden, Martin Olsson
- Advisors:** Christer Kedström, Catharina Norén
- Key words:** Service Management System, Price perspective, Service Perspective, Costumer meeting, Service
- Purpose:** The Purpose of this thesis is to determent if costumers expects and experience different degrees of service between companies that have positioned themselves differently on the market, and also how this influences how the salespersons and the companies act.
- Methodology:** We have used a qualitative method consisting of interviews of customers, salespeople and store managers. The collection of empirical material has been conducted parallel to compilation of the theoretical frame of reference, which makes our approach abductive.
- Theory:** Our theory is based on Service Management System, Price- and Service perspective, Gap analysis and sales theory.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is consisting of qualitative interviews with the store manager, the salespeople and costumers at our case companies Hi-Fi klubben and El-giganten.
- Conclusions:** The companies have chosen to position themselves in two different ways. This has created a situation where their costumers expects different levels of service which is clear to the case companies and because of that they choose to deliver the service demanded by their costumers.

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1. HISTORIA	8
1.2. BAKGRUND	10
1.3. PROBLEMDISKUSSION	12
1.3.1. DEN LILLA BUTIKSKEDJAN (HI-FI KLUBBEN)	12
1.3.2. DEN STORA BUTIKSKEDJAN (EL-GIGANTEN)	13
1.4. PROBLEMFÖRMULERING	14
1.5. SYFTE	15
<b>2. METOD</b>	<b>16</b>
2.1. KAUSAL OCH DESKRIPTIV PROBLEMFÖRMULERING	17
2.2. ABDUKTIV ANSATS	17
2.3. INDIVIDUALISM ELLER HOLISM	18
2.4. KVALITATIV DATA	19
2.5. INFORMATIONSSINSAMLING	20
2.6. URVAL	20
2.7. DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN OCH DESS PROBLEM	22
<b>3. TEORI</b>	<b>23</b>
3.1. SERVICE MANAGEMENT SYSTEMET (NORMANN 2000)	23
3.1.1. MARKNADSSEGMENTET	24
3.1.2. SERVICEKONCEPTET	25
3.1.3. TJÄNSTER	26
3.1.4. SERVICEPAKETET	26
3.1.5. SERVICELEVERANSSYSTEMET	27
3.1.5.1. Personal	27
3.1.5.2. Kundmedverkan i företag	28
3.1.5.3. Teknologi och fysisk support	28
3.1.6. IMAGE	29
3.1.6.1. Hur kan man använda sig av image?	29
3.1.6.2. Imagens funktioner	30
3.1.6.3. Intern marknadsföring	31
3.1.7. KULTUR OCH FILOSOFI	32
3.2. TJÄNSTEPERSPEKTIVET	32
3.3. PRISPERSPEKTIVET	33
3.4. GAP-MODELLEN	34
3.4.1. LEDNINGENS UPPFATTNINGAR (GAP 1)	35
3.4.2. KVALITETSSPECIFIKATIONER (GAP 2)	35

3.4.3. PROBLEM MED TJÄNSTELEVERANS (GAP 3)	35
3.4.4. PROBLEM MED MARKNADSKOMMUNIKATION (GAP 4)	36
3.4.5. PROBLEM MED DEN UPPLEVDA TJÄNSTEKVALITETEN (GAP 5)	37
<b>3.5. SÄLJTEORI</b>	<b>37</b>
<b>3.6 UPPSUMMERING AV TEORIER</b>	<b>38</b>
<b>4. EMPIRI</b>	<b>40</b>
<hr/>	
<b>4.1. EL-GIGANTEN JÄGERSRO</b>	<b>40</b>
4.1.1. INTERVJU MED JERKER HANSSON, BUTIKSCHEF	40
4.1.2. SÄLJARE EL-GIGANTEN	42
4.1.3. KUNDERNA PÅ EL-GIGANTEN	44
<b>4.2. HI-FI KLUBBEN</b>	<b>45</b>
4.2.1. INTERVJU HI-FI KLUBBEN MED PETER WLISTERMANN, BUTIKSCHEF	45
4.2.2. SÄLJARE HI-FI KLUBBEN	47
4.2.3. KUNDERNA PÅ HI-FI KLUBBEN	49
<b>4.3. OBSERVATIONER</b>	<b>50</b>
<b>5. ANALYS</b>	<b>51</b>
<hr/>	
<b>5.1. POSITIONERING – PRISSTRATEGI VS. KVALITETSSTRATEGI</b>	<b>51</b>
<b>5.2. SÄLJTEKNIK – ENKEL VS. KOMPLEX FÖRSÄLJNING</b>	<b>54</b>
<b>5.3. PERSONAL – KARRIÄRSAMBITIONER VS. HOBBYENTUSIASM</b>	<b>55</b>
<b>5.4. IMAGE – KVALITET OCH SERVICE VS. ”STÖRST OCH BILLIGAST”</b>	<b>56</b>
<b>5.5. KULTUR OCH FILOSOFI – EN RELATIONSINRIKTAD ”FAMILJ” VS. KARRIÄRSFOKUS</b>	<b>58</b>
5.5.1. ELGIGANTEN	58
5.5.2. HI-FI KLUBBEN	59
<b>5.6. GAPANALYS – LIKHETER OCH SKILLNADER I KUNDBEMÖTANDE</b>	<b>60</b>
<b>5.7. SAMMANFATTNING</b>	<b>62</b>
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>64</b>
<hr/>	
<b>6.1. EL-GIGANTEN</b>	<b>64</b>
<b>6.2. HI-FI KLUBBEN</b>	<b>65</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>66</b>
<hr/>	
<b>7.1 TRYCKTA KÄLLOR</b>	<b>66</b>
<b>7.2. ELEKTRONISKA KÄLLOR</b>	<b>67</b>
<b>7.3. MUNTliga KÄLLOR</b>	<b>68</b>
<b>7.4. VISUELLA KÄLLOR</b>	<b>68</b>
<b>8. BILAGOR</b>	<b>69</b>
<hr/>	
<b>8.1 INTERVJUGUIDE TILL BUTIKSCHEF</b>	<b>69</b>
<b>8.2 INTERVJUGUIDE TILL SÄLJARE</b>	<b>70</b>
<b>8.3 KUNDUNDERSÖKNING PÅ EL-GIGANTEN</b>	<b>71</b>



# 1. Inledning

---

*I följande kapitel kommer det att tas upp anledningar till varför denna uppsats kom till.*

*Sedan följer en kort historik om hemelektronikbranschen och om våra fallföretag.*

*I detta kapitel tas också bakgrund till problemet upp samt en problemdiskussion som mynnar ut i en problemställning.*

---

Vi har funderat mycket på utvecklingen i olika branscher i detaljhandeln. Mer specifikt har vi valt att titta närmare på hemelektronikbranschen och fokuserat på trenden att småbutikerna i stadskärnorna minskar till förmån för stora kedjorna och samtidigt flyttar ut från centrum. De placerar sig strax utanför centrum nära de stora shoppingkomplexen som t ex Mobilia. Detta underlättar för kunderna som oftast kan utföra samtliga ärenden på ett och samma ställe. När de större kedjorna flyttar ut från centrum och placerar sig mer avsides får de även tillgång till betydligt större lokaler där de kan pressa in massvis med produkter, både i lager och i själva kundlokalen. På så sätt kan den stora butikskedjans sortiment vara betydligt bredare än den mindre butikskedjans.

När storkedjorna köper in i stora volymer får de också möjlighet till att sänka priserna och sätta stor press på den mindre hemelektronikaffären. Samtidigt har den mindre affären höga hyreskostnader och högre priser på sitt sortiment.

Hur ska den lilla affären kunna stå upp mot den stora affärens låga priser och breda sortiment?

Något som anses vara ett av de viktigaste konkurrensmedlen är service(Grönroos, 2002). Ett vanligt antagande många gör är att när en affär har ett brett sortiment med låga priser så bör man inte förvänta sig någon vidare service. Solomon kallar detta marketbelief (2000).

Tidigare undersökningar visar att stora affärskedjor som har låga priser och stort sortiment kan leverera utmärkt service och därmed placera sig bland marknadsledarna och till och med som marknadsledare (Fortune, Companies that serve you best, 1993-05-31, Patricia Cellers).

Vi tycker därför det vore intressant att se om samma sak gäller för marknadsledaren inom hemelektronik på den svenska marknaden, El-giganten. El-giganten är välkänd för att erbjuda ett brett sortiment till låga priser, men hur är det med servicen? Behöver man en hög servicenivå för att vara marknadsledare eller räcker det med låga priser? Samtidigt vill vi jämföra marknadsledaren med en mindre affärskedja för att se om det finns några skillnader i service och i så fall hur de skiljer sig åt. Vill man behålla kunderna i längden och skapa ett

långvarigt förhållande där kunden ständigt återkommer tror vi att det är viktigt att ha en hög servicekvalitet. Med servicekvalitet menar vi allt det som kunden uppfattar som positivt t ex tillgänglighet, personalens kunskap, produktutbud, reklamationstid och bemötande.

## **1.1. Historia**

Denna del är tagen direkt eller med viss modifiering från El-gigantens och Hi-Fi klubbens hemsida.

Marknaden för hemelektronik i Sverige dominerades länge av mindre enskilda radio- och TV-butiker. Butikerna, som oftast låg belägna i stadskärnan, köpte direkt från de större leverantörerna och försåg den lokala marknaden med produkter. Under sextiotalet inleddes trenden med gemensamma inköp och det bildades ett antal frivilliga fackhandelskedjor som Samex (nuvarande Expert), A-handlarna (nuvarande AUDIO VIDEO) och Rino (nuvarande Euronics).

Under 70-talet lades grunden för kommande expansion hos stormarknadskedjor som SIBA och ONOFF. Under 80- och 90-talen växte företagen kontinuerligt, ofta genom förvärv, och båda tog ledande positioner på den svenska marknaden. SIBA blev den dominerande aktören i Syd- och Västsverige och ONOFF expanderade från Norrköping och norrut.

Under denna tid styrde leverantörerna marknaden hårt och satte i praktiken butikernas priser genom angivna bruttopriser. Butikerna samarbetade tätt med leverantörerna som styrde återförsäljarna med marknadsföringsbidrag och leveranser. Kontrollen över prisbildningen låg i hög grad hos leverantörerna själva.

1993 skärptes konkurrensreglerna i och med att den nuvarande konkurrenslagen började gälla. Den bygger på förbudsprincipen, vilket innebär att det i lagtexten finns preciserade förbud mot förfaranden som begränsar konkurrensen. Den som bryter mot förbuden kan drabbas av sanktioner. I och med det upphörde leverantörernas möjlighet att sätta priser, men påverkan genom marknadsföringsbidragen fortsatte.



I september 1994 etablerades El-giganten på den svenska marknaden. För första gången kom en utländsk aktör in i återförsäljarledet. El-giganten valde att ställa sig utanför den existerande marknadsstrukturen. Genom att bygga egen logistik och eget centrallager, styra inköpen centralt och parallellimportera produkter från Norge och andra länder när svenska leverantörer inte var samarbetsvilliga minskades leverantörernas makt och kontroll på prissättning och distribution. Detta var dock kontroversiellt i branschen och El-giganten motarbetades av många.

El-gigantens intåg på den svenska marknaden bidrog sannolikt till att den tidigare kartelliknande strukturen mellan ONOFF och SIBA upplöstes. 1997 köpte ONOFF Schönborgs, Axlins och BIG och etablerade sig i södra Sverige och under samma period inledde SIBA sin expansion i norra Sverige.

Marknaden för hemelektronik i Sverige växte med 3,5% förra året, mätt i löpande priser, enligt siffror tidigare publicerade av Handelns utredningsinstitut. 2004 blev El-Giganten Sveriges största aktör inom hemelektronik, med en marknadsandel på ca 15%. ([www.El-giganten.se](http://www.El-giganten.se))

Hi-Fi klubben startades i Danmark 1976 av Peter Lyngdorf. Han var själv en Hi-Fi-entusiast och tyckte att branschen hade för höga priser och var för dåliga på att ge kunderna kvalificerad service.

Han importerade själv produkter från en rad välkända tillverkare, utan kostsamma mellanled och lyckades på så sätt sänka priserna betydligt. Det dröjde inte länge innan Hi-Fi klubben blev en succé.

Intresset för butikerna började sprida sig över gränserna. I Sverige startade NAD Svenska AB 1982 med ett sortiment som innehöll hela 15 NAD-produkter. Fyra år senare, 1986, blev namnet ändrat till Sveriges Hi-Fi Klubb och sortimentet utvidgades rejält.

Efter några år ändrades namnet och de senaste 11 åren har dem varit kända som Hi-Fi klubben. Idag har Hi-Fi klubben 49 butiker i Danmark, Norge och Sverige samt en online-butik i varje land. ([www.Hi-Fi klubben.se](http://www.Hi-Fi klubben.se))

## 1.2. Bakgrund

Trenden att större varuhusliknande butiker vid shoppingcentrum växer fram och vinner marknadsandelar tycker vi är ett intressant fenomen. Vi funderade på i vilka branscher som trenden fortfarande förekommer och kom då att tänka på hemelektronikbranschen där stora kedjor som El-giganten, Siba och OnOff har växt sig stora. De enskilda fristående butikerna som funnits i många städer har blivit uppköpta eller tvingats lägga ner. Andra exempel på detta fenomen är den traditionella järnhandeln eller den lokala delikatessaffären m fl.

En av de viktigaste anledningarna till denna förändring är givetvis att priserna kan sänkas med hjälp av skalfördelar om man ingår i en stor koncern. Inköpspriserna blir t ex lägre vid större inköpskvantiteter samt centrala funktioner fördelas på flera butiker vilket sänker de fasta kostnaderna m.m.(Kotler, 2003)

Detta har orsakat att många konsumenter och inte minst konsumentverket har reagerat på att priset blivit det enda konkurrensmedlet. Det har i sin tur orsakat mycket klagomål på felaktig marknadsföring och dålig hantering av klagomål. Man har ofta lockvaror i sina kampanjer där man bara har ett fåtal varor till det priset i lager för att visa att man är billigast. Att priset är det viktigaste konkurrensmedlet har också orsakat att flera affärer, bl a El-giganten som är den största aktören på marknaden, har lägsta-pris-garantier vilka konsumentverket ställer sig tveksamma till.<sup>1</sup> Detta problem märker man också när man får hem reklam i brevlådan från dessa stora hemelektronikföretag. I reklamutskicken är det en betoning på kampanjer där de säljer vissa produkter till ett kraftigt rabatterat pris. De vill alltså tala om för oss att de har billiga varor, men man ser inte ofta att de marknadsför sig med hjälp av att t ex visa att de har ett brett och unikt sortiment eller väldigt bra garantier. Vi tycker att man ser tendensen att pris är den avgörande konkurrensfördelen även i reklamen. Detta ständiga strävande efter låga priser tror vi påverkar hur man behandlar sina kunder och vilken service man ger dem.

---

1

<http://www.kommunstatistik.konsumentverket.se/mallar/sv/artikeldatum.asp?lngCategoryId=972&lngArticleId=2566051115>

Trots att strävan efter låga priser har lett till rekordmånga anmälningar mot branschen så ökade omsättningen i branschen år 2004 kraftigt och ytterligare ökning av omsättningen spås av konsumentverket för år 2005.<sup>2</sup>

Vi tycker det är intressant att konsumenterna samtidigt som de klagar på branschen ändå fortsätter att handla i de stora kedjornas butiker. Konsumentverket har bl a uppmärksammat marknadsföringsbluffar och reklamationshanteringen inte bedrivs på ett tillfredställande sätt.<sup>3</sup> Man kan inte låta bli att ställa sig frågan om service och de ovan nämnda negativa faktorer har en reell betydelse, eller om det är priset som är den enda betydande faktorn.

En annan viktig aspekt är att informationen om de olika produkterna har blivit mer lättåtkomlig. Många konsumenter har datorer med Internetuppkoppling och det har etablerats nya sajter på Internet där man kan jämföra vilka butiker på nätet och bland de traditionella butikerna som har det lägsta priset på den vara man efterfrågar. Där kan man också läsa recensioner av andra kunder vad de tycker om den specifika produkten. En av dessa stora sajter är [www.pricerunner.se](http://www.pricerunner.se). Detta kan ha medfört att kunderna inte behöver så mycket hjälp av säljarna när de väl kommer till butikskedjan utan säljaren blir bara en person man måste kontakta för att få varan med sig hem. Kanske ligger en del av förklaringen till att säljarna i butikerna fokuserar mer på att sälja tilläggsförsäkringar och få kunden att handla på avbetalning. Detta har tagit fokus från de produkter man traditionellt förknippar att en säljare skall befatta sig med. För denna grupp av kunder står inte butikspersonalen för någon service eftersom deras kompetens om produkterna inte behövs. Butikssäljaren förbättrar inte servicen genom att försöka sälja in produkten till kunden eller att förklara dess specifika egenskaper. I stället måste kanske butikerna se till att de kan betjäna denna kundgrupp snabbt och effektivt för att öka servicen gentemot dem och rikta den traditionella servicen mot de kunder som efterfrågar den. Alla dessa funderingar och antaganden leder oss mot vår problemdiskussion där vi fortsätter att diskutera branschen för att slutligen nå fram till en specifik problemställning.

---

2

[http://www.idg.se/ArticlePages/200502/10/20050210110851\\_IDG.se068/20050210110851\\_IDG.se068.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200502/10/20050210110851_IDG.se068/20050210110851_IDG.se068.dbp.asp), 051215

<sup>3</sup> ibid

### **1.3. Problemdiskussion**

Vi antar att kunderna som besöker de olika butikerna förväntar sig olika nivåer av service samt hur de bör bli bemötta av säljarna. Detta tror vi är beroende av priset de betalar för varan samt utbud avseende kvalitet och märke samt de tilläggstjänster butikskedjan erbjuder t ex installationshjälp, support och säljarens kunnande. Vi gör här även antagandet att butikerna profilerar sig på olika sätt beroende av de ovanstående förutsättningarna.

Dessa antaganden samt övriga antaganden i problemdiskussionen baseras på en förstudie genom besök i butikerna ifråga samt att vi hört oss för i vår umgängeskrets angående den allmänna uppfattningen om dessa butiker.

#### **1.3.1. Den lilla butikskedjan (Hi-Fi klubben)**

En mindre butikskedja fokuserar på att bygga en långsiktig kundrelation samt en personlig interaktion vid säljtillfället beroende av att kundunderlaget är betydligt mindre i en liten butik. Solomon (2002) menar att ett av det vanligaste market beliefs är att en kund som är beredd att betala ett högre pris för varan förväntar sig en högre nivå av kvalitet i form av service och sortiment, t ex möjlighet att butikskedjan själv kan reparera en defekt vara vilket minskar tiden kunden är utan varan eller att man kan få hjälp med installation och leverans.

Detta kan liknas vid Grönroos tjänsteperspektiv. Med en långsiktig kundrelation menar vi att kunderna återkommer till samma affär när de behöver en ny apparat av samma slag eller av liknande art. Är kunden t ex nöjd med sin TV och servicen han fått när han köpte den kommer kunden ifråga antagligen även att köpa nästa hemelektronikprodukt där.

Vi tror att det är vanligare att personalen som jobbar i den lilla butikskedjan har ofta jobbat där väldigt länge och känner sina överordnade på en personlig nivå. Detta bör leda till en betydligt högre lojalitet mot butikskedjan och ett större intresse i dess fortlevnad. På grund av detta tror vi att man måste arbeta på ett visst sätt för att försäkra sig om butikskedjans överlevnad genom att skapa kundlojalitet och långsiktiga kundrelationer. Butikskedjan vi valt att studera är Hi-Fi klubben, en butik som säljer ljud och bild ”med den allra högsta kvaliteten för pengarna” (Hi-Fi klubbens kundkatalog 2005). Detta är en butik med personal som har ett brinnande intresse för ljud och bild. Atmosfären i butikskedjan skiljer sig markant från El-

giganten med möjligheter att sätta sig ner i ett hemmabio-rum eller ett vardagsrum och lyssna på produkterna samt uppleva bildkvaliteten i en naturlig miljö. Detta ger kunden en bättre uppfattning av hur produkterna presterar.

### **1.3.2. Den stora butikskedjan (El-giganten)**

De större butikskedjorna t ex El-giganten tror vi arbetar på ett annat sätt. Vi tror att de tillämpar ett prisperspektiv (Grönroos, 2002). De säljer varorna till ett lägre pris med möjlighet att betala extra för att få de tjänster som i många fall ingår i den lilla butikskedjans affärskoncept t ex totallösningar och installationshjälp.

Vi tror inte heller att de bygger långsiktiga kundrelationer utan ser varje försäljningstillfälle som ett isolerat fenomen. Den stora butikskedjan har ofta mindre personal i förhållande till kundantalet vilket gör att väntetiderna ökar innan du får hjälp. Vi uppfattar det som att butikskedjan är indelad så att säljarna bara har hand om en del av sortimentet vilket gör att du får vänta tills den säljaren är ledig. Säljarna i den stora butikskedjan jobbar inte åt sig själv utan är anställda med en bonusbaserad lön vilket medför att de för att påverka sin egen situation måste betjäna så många kunder som möjligt samt göra snabba avslut för att få upp sin lön. Detta måste påverka servicenivån negativt. Den enskilda säljaren har inget att vinna på att kunden är väldigt nöjd och att han återkommer ett halvår senare för att köpa en ny vara, eftersom säljaren i fråga troligtvis inte får betjäna den kunden då och därmed inte tjänar någon ytterliggare provision på kunden. Hela detta resonemanget baseras på antaganden efter besök i butikerna.

Vi tror inte personalen bryr sig om hur bra butikskedjans lönsamhet är i lika hög utsträckning eftersom man inte känner sina chefer och inte ens vet vem ägarna är samt att man räknar med att ett stort företag ska ha råd att ge sina anställda löner. Man kopplar nog helt enkelt inte ihop sina egna prestationer med lönsamheten och lönsamheten med företagets förmåga att betala sina anställda. Anställda på ett stort företag vet också att de troligtvis inte kommer att få en del av kakan om lönsamheten ökar. De får bara sin avtalsenliga lön. Detta tror vi påverkar hur man arbetar och hur man betar sig mot kunden i en säljsituation. Personalen kommer inte att bygga långsiktiga relationer eftersom det inte ligger i deras personliga intresse att göra så.

I den lilla butikskedjan tror vi att man har ett mer långsiktigt säljande där man ser säljsituationen som en marknadsföring och relationsbyggande process. Detta sätt att agera bygger på att man vill behålla kunden under så lång tid som möjligt. Eftersom det är kostsamt att attrahera nya kunder tjänar butikskedjan på att kunden återkommer ett halvår senare. Vi tror alltså att säljarna i de olika butikerna har helt olika förutsättningar och mål att arbeta utifrån. Detta leder till att de uppför sig helt olika i en säljsituation vilket påverkar den servicenivå som butikskedjan erbjuder sina kunder. Personalen bemöter kunderna på olika sätt beroende på vilka deras personliga och yrkesmässiga mål är.

Även ur ett ledningsperspektiv skiljer sig förutsättningarna åt. I ett stort företag där ledningen inte känner sina anställda och därmed inte kan ge direkta instruktioner till dem, kommer en del av informationen att försvinna eller förvanskas innan den når butikspersonalen. De ser inte heller med egna ögon hur problemen i butikskedjan ser ut och måste därför lita på att den informationen når dem på omvägar, vilket kan leda till samma problem med informationsbortfall eller förvanskning. Avståndet mellan ledning och butikspersonal gör att man måste skapa rutiner för att lösa enskilda problem. Alla som har arbetat med kunder vet att problemen aldrig är exakt likadana och att man måste behandla olika kunder på olika sätt. På grund av detta kan inte alltid alla problem lösas efter förutbestämda rutiner utan kräver speciallösningar. Små butikskedjor tror vi har större möjlighet att lösa varje situation på ett unikt sätt efter de förutsättningar som finns i den specifika situationen. Även detta kommer att leda till att kunden blir bemött på olika sätt i de olika typerna av butikskedjor.

## **1.4. Problemformulering**

Utvecklingen i hemelektronikbranschen har lett till en uppdelning av olika typer av butiker. Det finns dels stora kedjor med varuhusliknande butiker med brett sortiment till låga priser och dels finns det mindre kedjor och butiker som profilerat sig mot produktkvalitet och service.

*Har kunderna olika förväntningar på service beroende på vilken butik de handlar i och hur påverkar det säljarnas och företagets agerande?*

Vi kommer även att studera vilka bakomliggande faktorer som påverkar servicen i en butik.

## **1.5. Syfte**

Undersökningens syfte är att se om kunder förväntar sig och upplever olika grad av service mellan företag som har positionerat sig på olika sätt på marknaden samt hur detta påverkar säljarnas och företagets agerande.

## 2. Metod

---

*Metodkapitlet tar inledningsvis upp problemformuleringens olika nivåer samt diskuterar problematiken i studien. Sedan följer en beskrivning om vilken ansats uppsatsen har samt vilka övriga ramar uppsatsen följer. Avslutningsvis diskuteras empirinsamlingen och dess problem samt vilket urval informationen är baserad på.*

---

Som vi tidigare nämnt är vår uppsats en fallstudie bestående av två butiker som säljer hemelektronik i Malmö. Butikerna som vi valt att undersöka är El-giganten på Jägersro och en mindre butik, som också ingår i en koncern, som heter Hi-Fi klubben och ligger vid Mobilia. Vi har undersökt dem med hjälp av öppna intervjuer med personalen, kunderna, butikscheferna samt observationer i butikerna. Anledningen till att vi valt en El-gigantenbutik är att vi ville studera skillnader mellan en stor och en liten butik. El-giganten är för närvarande marknadsledande i branschen och har stora varuhusliknande butiker. ([www.El-giganten.se](http://www.El-giganten.se)) Hi-Fi klubben är förvisso också en butiksskedja men en betydligt mindre sådan och deras butiker är små i jämförelse med El-giganten. Anledningen till att vi ville att båda butikerna skulle ligga i Malmö var för att undersökningen inte skulle bli missvisande på grund av geografiska eller demografiska skillnader.

Vilka skillnader som finns mellan två butiker är svårt att upptäcka om man inte intresserar sig för vad det är som gör att de uppkommer, precis som att det är svårt att bedöma servicen i butikerna om man inte vet vad kunderna tycker är bra service och hur de uppfattar servicen. Vi behöver alltså studera butikerna för att få en bild av vad det är som skiljer de båda butikstyperna åt. För att förstå skillnaderna har undersökningen visat vilka bakomliggande faktorer som påverkar hur en viss typ av butik fungerar. Det kan t ex vara ledningsbeslut, personalens lojalitet med företaget eller vilken typ av kunder som är målgruppen för butiksskedjan. Vidare har undersökningen belyst hur skillnaderna påverkar servicen i butikerna genom att observera hur kunderna bemöts och blir behandlade i butiken, men även t ex hur väl butiksskedjan är skyltad och hur tydlig prisinformationen är. För att komplettera undersökningen av vilken service butikerna har undersöker vi vad kunderna tycker om



butikernas service. Detta har gjorts för att annars blir bedömningen av service endast baserad på vad vi uppfattar som service och inte vad kunderna tycker är viktigt.

Vår avsikt var alltså att se vilka skillnader som kan upptäckas i verkligheten (empirin) och se hur dessa skillnader påverkar servicen i butikskedjan.

## **2.1. Kausal och deskriptiv problemformulering**

Vår problemformulering består av två olika delar. Den första delen går ut på att undersöka om kunderna har olika förväntningar beroende på vilken butik de besöker. Den delen är alltså deskriptiv, d.v.s. den syftar till att beskriva hur förhållandet mellan två butiker ter sig i verkligheten (Jacobsen 2000).

Den andra delen är kausal eftersom vi vill förklara hur kundernas förväntningar påverkar säljarnas och butikens agerande. Vi avser även att undersöka om det omvända förhållandet existerar (Jacobsen 2000). Även förhållandet mellan problemfrågeställningen är kausal eftersom kundernas förväntningar kan påverka företaget och säljarnas agerande.

Analysen av de bakomliggande faktorerna är ju i allra högsta grad förklarande eftersom hela analysen av dem syftar till att förklara varför det finns skillnader i servicen butikerna emellan.

## **2.2. Abduktiv ansats**

Vi gör en del antaganden och har en del förväntningar på skillnaderna som ska undersökas. Vi antar t ex att det finns skillnader vilket vi egentligen inte vet att det finns. Vi antar vidare att de skillnader som existerar i verkligheten även uppfattas av kunderna. Vid undersökningen av hur empirin ser ut är vi alltså inte helt utan förutfattade meningar eller förutbestämda förväntningar av vad som kan komma att upptäckas. Det är utifrån dessa förväntningar undersökningen kommer att göras. Undersökningen kommer att utgå ifrån teori som vi tror ska passa in på empirin och förhoppningsvis hjälpa oss att förklara de tendenser undersökningen visar på. Teorin kommer att vara av allmän karaktär med betoning på service

management. Trots dessa antaganden och förväntningar, och trots den teori som vi bestämt oss för att titta närmare på ska vi givetvis försöka vara så objektiva som möjligt. Vi vill inte påverka materialet som samlas in genom att tolka det efter de förväntningar vi har på empirin. Ansatsen i uppsatsen är således inte helt öppen. Det är alltså inte en helt och hållet induktiv ansats (Jacobsen 2000). Inte heller tycker vi att det är någon deduktiv ansats då uppsatsen inte utgår ifrån att den valda teorin kommer att spegla verkligheten, utan är beredda att beroende på vad den empiriska undersökningen visar anpassa teorin allteftersom vi utvecklar vår analys. Vi vill genomgående i vår analys ta upp teori som förklarar den verklighet som undersökningen visar.

Ansatsen är en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats. Ansatsen är således abduktiv.

### **2.3. Individualism eller holism**

Eftersom uppsatsen syftar till att utreda vilka skillnader som finns mellan butikerna samt hur det påverkar servicen för den enskilda kunden behöver undersökningen göras på lite olika nivåer.

Vilka skillnader som finns butikerna emellan är en helhetsbedömning där vi måste ta många faktorer i beaktande, alltså beakta helheten. Vi måste också undersöka den personliga situationen mellan en specifik säljare och köpare men fokus måste också vara på hur kunderna som grupp uppfattar hela butikskedjan. Service kan vara många olika saker, den kan t ex bero på väntetid, bemötande, skyltning m.m. och den står ofta i förhållande till prisnivå på sortimentet. Eftersom vi vill undersöka så många olika saker måste butikskedjan ses som en helhet, men samtidigt varje säljare och kund som en enskild individ. Anledningen till varför en enskild kund eller säljare agerar på ett visst sätt beror antagligen på vilken situation personen befinner sig i. Vi vill därför observera vad personen eller personerna (säljare och köpare) gör och hur de beter sig i t ex en säljsituation.

Butikskedjan behöver undersökas både ur ett holistiskt och ett individbaserat synsätt. Med individbaserat synsätt menar vi att individen är en enskild enhet som kan studeras för sig

själv. Holistiskt synsätt är när varje individ eller enhet är en del av företaget och därför speglar hela butiken. (Jacobsen 2000) Individen är viktig för helheten.

## 2.4. Kvalitativ data

Metodböckerna försöker ständigt övertyga oss om att en metod inte är bättre än en annan utan att det är uppsatsens syfte som bestämmer vilken metod som är bäst för det specifika tillfället. Den kvalitativa datan samlas in för att hjälpa oss att beskriva hur två olika typer av hemelektronikbutiker behandlar sina kunder. Datan kommer även att förklara vad kunderna tycker är service och vilken grad av service de förväntar sig i de olika butikerna och varför de förväntar sig olika nivåer av service i olika typer av butiker. Denna typ av data kräver en insamlingsmetod som ger respondenten en möjlighet att svara öppet, d.v.s. kunna svara med egna ord utan att behöva väga in alla sina tankar i ett redan färdigt svarsalternativ. Vi har alltså valt en strukturerad kvalitativ metod. En del av den informationen som behövs skulle eventuellt kunna vara kvantitativ data eftersom vi hade kunnat koda om svaren. Vi skulle t ex kunna använda oss av en Likert-skala (Malhotra, Birks 2006) när vi frågade kunder om de tyckte servicen var hög i en specifik affär. En sådan svarsskala skulle förenkla arbetet med att kategorisera information. Problemen med den typen av datainsamling är att vi bara kan använda den på en del av den totala insamlingen. Mycket av den informationen vi behöver är som sagt information som kräver detaljerade svar med många följdfrågor. När man t ex ska undersöka vilka bakomvarande faktorer som bestämmer servicenivån i en butik krävs det långa utläggningar med detaljerad information. Detta är inget vi skulle kunna få med en kvantitativ metod. Det är alltså bäst att använda en kvalitativ metod för den här undersökningen.

Vi vill skapa en djupare förståelse av vårt problem och behöver därför detaljerad information från våra respondenter. Vid undersökningens början var vi också lite osäkra på vilken typ av information som behövdes. Med en kvalitativ metod med intervjuer och observationer är informationen mer omfattande. Vi kunde på så sätt samla in tillräckligt med information för att täcka in information som vi senare skulle komma att behöva.

## 2.5. Informationsinsamling

Vår problemformulering är som tidigare nämnts indelad i två olika delar. Förutom att vår problemformulering är indelad i två olika delar vill vi även undersöka bakomliggande faktorer till vår problemformulering. Detta kommer att leda till att vi måste använda oss av olika tekniker för att kunna samla in den information som är intressant. I undersökningen har vi intervjuat säljare samt butikshefer om hur de upplever att de bemöter kunderna och hur de ser på sitt arbete. Vi använder också dessa intervjuer för att försöka hitta bakomliggande faktorer som kan förklara varför butikerna skiljer sig åt på ett visst sätt. Dessa intervjuer kommer bara delvis att ge oss den informationen som behövs för att bedöma skillnaderna mellan butikerna. I undersökningen kommer detta att kompletteras med observationer i butikerna där tanken är att studera säljarnas interaktion med kunderna i säljsituationen.

När det gäller den första delen av problemställningen där vi vill veta vilka olika förväntningar kunderna har på servicen i de olika typerna och hur de upplever servicen i förhållande till sina förväntningar har vi undersökt kundernas åsikter med hjälp av intervjufrågor. Dessa frågor har ställts till kunderna som finns i respektive butik. En intervjuguide kommer att användas med förutbestämda frågor men med möjlighet för kunderna att fritt svara på frågorna.

Utöver intervjuer med personal och kunder består också undersökningen av observationer. Detta gör vi för att få en tredje dimension på undersökningen. Personalintervjuerna kommer att påverkas av personalens lojalitet till företaget och kundintervjuerna kommer att påverkas av vilka kunder som svarar på frågorna. Observationerna blir alltså då en tredje dimension där eventuell påverkan på informationen kommer från vår tolkning av resultatet från observationerna. Problemen med tillförlitlighet till insamlad information leder oss till nästa stycke som handlar om urvalet och dess påverkan på resultatet.

## 2.6. Urval

Undersökningen baserar sig på dels intervjuer och dels observationer. Intervjuerna har delats upp i tre olika typer av intervjuer.

Med butikscheferna i de båda butikerna har vi utfört ingående djupintervjuer där syftet var att samla in så mycket information som möjligt om butiken och hur verksamheten bedrivs. Att få reda på mycket information om verksamhetens alla aspekter är viktigt eftersom detta kan förklara en del av de problem uppsatsen handlar om. Information som i början kan verka oväsentlig kan senare vara en bra förklaring till centrala delar av uppsatsen. Text kan butikens lönsamhet ha en intressant påverkan på stämningen i gruppen vilket i sin tur påverkar hur säljarna bemöter kunderna.

Ett slumpmässigt urval av säljarna har intervjuats i varje butik. Urvalet beror helt enkelt på vilka säljare som jobbar de dagarna då säljarintervjuerna genomförts. Det slumpmässiga urvalet bör inte påverka resultaten nämnvärt eftersom en ganska stor andel av säljarna intervjuas. Syftet med dessa intervjuer är att undersöka hur säljarna tycker att de uppför sig gentemot kunderna samt att ta reda på mer om deras situation i företaget och deras arbetsförhållande med övriga säljare.

Slutligen genomfördes intervjuer med kunder i de båda butikerna. Dessa intervjuer genomfördes i butikerna eller i direkt anslutning till dem. Respondenterna intervjuades endast efter det att de besökt butiken för att säkerställa att de faktiskt har någon kunskap om butikerna. Urvalet av kunder är svårt att bestämma sig för. I denna undersökning har vi försökt att göra urvalet så slumpmässigt som det bara är möjligt att göra. Vi är emellertid medvetna om att det kan bli en viss snedvridning eftersom alla inte är villiga att svara på frågorna. Detta upplever vi kan förvärras då det finns risk att det är en viss typ av kunder som är mer benägna att svara än andra. Text har pensionärer ofta mer tid att svara på frågor. Den här problematiken anser vi vara helt omöjlig att utesluta. Istället har vi försökt att begränsa den genom att ställa frågor till kunder vid olika tider på dygnet och på olika veckodagar för att nå så många olika typer av respondenter som möjligt. Syftet med kundintervjuerna är att få en bild av vad de egentligen tycker om butikerna och varför de tycker detta. Om vi valt att inte göra några intervjuer med kunder skulle alla resultat vara vår bedömning av situationen och detta skulle antagligen färga resultatet mer än nödvändigt. Undersökningen av kunder i butikerna bygger på 34 (El-giganten) respektive 32 (Hi-Fi klubben) intervjuer. Från början hade vi bestämt oss för minst 30 intervjuer i respektive butik eller tills vi fann en mättnad i svaren. Detta för att kunna generalisera kring de svar undersökningen gav. För att ytterligare styrka våra antaganden och den data vi fått fram har vi även utfört observationer i varje butik

avseende interaktionen mellan säljare och kund. Detta för att säkerställa att de svar vi fått från intervjuerna stämmer överrens med deras verkliga agerande.

## **2.7. Den empiriska undersökningen och dess problem**

Under rubriken Urval har vi redan diskuterat en del problem som uppstod under den empiriska undersökningen. Vi är medvetna om problemet med ett ojämnt urval på grund av att vissa grupper av människor är mer benägna att svara på frågor. Med ojämnt urval menar vi att respondenterna inte stämmer överrens med hela populationen avseende olika demografiska variabler. Tidpunkterna för undersökningens genomförande påverkar också vilka typer av människor som är och handlar. Detta har vi löst genom att utföra intervjuer vid ett flertal tillfällen vid olika tidpunkter.

Utöver dessa problem med det slumpmässiga urvalet har vi under undersökningens gång och stött på ett par andra problem. Viss information vi behövde var väldigt svår att samla in. I kundundersökning sökte vi information om kundernas förväntningar av service i de olika butikerna, samt hur dessa förväntningar infriades. Vi försökte med flera olika typer av frågeställningar för att få så rättvisande svar som möjligt men kunderna förstod ibland inte riktigt vad vi var ute efter.

När vi t ex ställde frågan ”Vilka förväntningar har du på El-giganten/Hi-Fi klubben” var det uppenbart att vissa inte förstod vad vi menade. Istället för att svara att de inte förstod svarade respondenterna vad de trodde att vi ville ha svar på. Trots att vissa respondenter föll bort för att de inte förstod någon enskild fråga tyckte vi att det var bättre att ställa frågorna rakt ut till respondenterna utan att ge några exempel på vad vi menade. Anledningen för att vi bestämde oss för att inte hjälpa respondenterna med exempel är att de ofta höll med om vårt exempel istället för att klargöra sin egen åsikt. Vi tyckte det var bättre med ett visst bortfall på vissa frågor än att respondenternas svar blev tillrättalagda av oss. Det var framförallt frågorna om förväntningar och image som förbryllade vissa respondenter.

Trots en del problem med vissa frågor genomfördes undersökningen utan några större problem. Fallbutikerna var väldigt hjälpsamma och gav oss den information vi behövde och lät oss utan styrning prata med deras kunder.

### 3. Teori

---

*För att förklara de skillnader som vi avser att undersöka i vår fallstudie på Hi-Fi klubben och El-Giganten kommer vi i detta avsnitt redogöra för de teorier vi avser att använda i vår analys samt argumentera för varför vi valt eller inte valt vissa teorier. Huvudteorierna, i den ordning de kommer i detta kapitlet är, Normanns Service Management System, Pris- och kvalitetsstrategi, Säljteori samt Gapanalys.*

---

#### 3.1. Service Management Systemet (Normann 2000)

Service Management Systemet framtaget av Richard Normann bestående av en grundläggande begreppsram som speglar samspelet mellan fem olika huvudkomponenter och hur dessa kan användas för att analysera och utveckla företag i tjänstesektorn. Som namnet anger är det organisationens ledning som står i fokus. Uppsatsen betonar inte Service Management systemet utan använder snarare dess begreppsram för att förklara undersökningens resultat.

---



*Fig 1. Service Management Systemet, Richard Normann, 2000, s. 60.*

---

Modellens centrala del bestående av kultur och filosofi är en av de delar vi anser vara viktiga att undersöka för att få en förståelse för hur företag avser agera mot sina kunder. Det är inom detta segment som företaget har möjlighet att utveckla sin effektivitet på lång sikt. Det är dock av yttersta vikt om man vill skapa ett stabilt system att företaget förvissas sig om att framgångsfaktorerna i de fyra övriga komponenterna tas upp och implementeras i dess kultur och filosofi (Normann 2000).

För att tydliggöra de bakomliggande teorierna till modellen kommer vi i de följande avsnitten att behandla de fem komponenterna. Vissa mer genomgående då vi anser att de är viktigare för vår analys och vissa mer övergripande för att öka förståelsen hos läsaren så att man förstår helheten. Vi kommer även att förklara varför vissa delar inte används i vår analys.

### **3.1.1. Marknadssegmentet**

Marknadssegmentet är avgränsningen av den marknad som servicesystemet utformats för, dvs. de särskilt utvalda kundgrupper företaget valt att rikta sig till. El-giganten har valt att vända sig till privatpersoner som vill köpa hemelektronik till ett konkurrenskraftigt pris. Hi-Fi klubben har valt att erbjuda högkvalitativa produkter och helhetslösningar till ett konkurrenskraftigt pris med hög personlig service som kännetecken.

För att vara framgångsrik inom Hemelektronikbranschen är det av yttersta vikt att man noggrant genomför sin marknadssegmentering, eftersom samspelet mellan personal och konsument kräver en annan typ av relation än hos producerande företag. Det är viktigt att man redan från början har en medvetenhet om vilka kundsegment man vill rikta sig mot. Man måste också ha en medvetenhet om systemets bakomliggande logik, dvs de psykosociala aspekterna hos marknadssegmentet. Har man sedan för avsikt att förändra sitt marknadssegment bör man vara försiktig så att inte balansen i det nuvarande Service Management Systemet inte störs (Normann 2000).



### 3.1.2. Servicekonceptet

Tjänster kan till skillnad från en fysisk produkt vara svåra att specificera och demonstrera innan kunden upplevt den. Ett sätt kan vara att sätta sig in i kundens behov och lista alla kontaktpunkter som företaget har med kunden och försöka fastställa hur kunden kommer att uppleva och ta emot tjänsterna. Genom att studera den erbjudna tjänsten kan man komma fram till en beskrivning av det servicepaket som erbjuds kunden.

Servicepaketet som man erbjuder kunderna består av företagets kärnservice samt underordnade tjänster, dvs. kringsservice. Kringsservicen kan man säga är synonymt med företagets konkurrensmedel, framförallt i en bransch som hemelektronikbranschen där kärnservicen är väldigt likartad hos de konkurrerande företagen. I vårt fall handlar det inte om en kärnservice utan om en kärnprodukt, men kringsservicen blir för den skull inte mindre viktig. Upplevelsen av och på vilket sätt kunden värderar den erhållna servicen bestäms av två faktorer (Normann 2000):

1. Om servicepaketet inkluderar alla tjänster kunden förväntar sig.
2. Om de olika komponenterna svarar mot den standard och kvalitetskriterier som kunden förväntar sig.

För att skapa nöjda och återkommande kunder är det av yttersta vikt att tjänsten motsvarar de förväntningar som kunderna har. Kunderna tar ofta bra service för givet, och det är bara när de erhåller dålig service som de reagerar. Företag behöver därför analysera kundernas förväntningar för att inte skapa missnöjda kunder. Viktigt att tänka på är att kvaliteten på en tjänst är subjektiv, varje kund har olika krav och förväntningar. Det är därför viktigt att man är medveten om att den bild av förväntningar företaget framkallar inte utan problem kan förändras i framtiden utan att göra kunder missnöjda.

### 3.1.3. Tjänster

En tjänst kan delas in i olika kategorier; kärn-, bi- och stödtjänst (Grönroos 2002):

- **Kärntjänsten** är den delen av tjänsten som löser kundens specifika problem. Det är därför nödvändigt att företaget utarbetar en klar och tydlig kärntjänst. För ett företag som säljer hemelektronik är kärntjänsten att sälja hemelektronik till konsumenter .
- **Bitjänsten** är den tjänst som *måste* finnas för att företaget skall kunna utföra kärntjänsten. För företaget är butikskedjan ett exempel på en bitjänst.
- **Stödtjänsten** är inte nödvändig för att kunna utnyttja kärntjänsten, men den underlättar och gör det trevligare att använda kärntjänsten. För våra butiker kan det vara att erbjuda kunderna flera sätt att betala för sin vara, t ex med betalkort eller räntefritt en typisk stödtjänst.

### 3.1.4. Servicepaketet

Ett serviceerbjudande inkluderar vanligen en kombination av nedanstående fyra komponenter (Normann 2000):

1. Specialiserad förmåga att leverera tjänster
2. Kopplingar och sociala relationer
3. Överföring av know-how
4. Management och organisation som en serviceprodukt

Företaget konkurrerar om sina kunder med sin förmåga att leverera ett lägre pris eller en högre service. Man konkurrerar även genom att satsa på en relationsmarknadsföring där man knyter kunderna till sig.

Överföring av know-how är en punkt som inte är applicerbar på våra fallföretag utan mer passar in på rena tjänsteföretag så denna punkt kommer vi inte använda oss av i vår analys.

Fjärde punkten där man säljer in ett helt managementsystem är inte heller applicerbart på våra fallföretag och kommer inte att användas.

### **3.1.5. Serviceleveranssystemet**

Denna del av servicemanagementsystemet innehåller tre komponenter som tillsammans utgör servicekonceptet; personalen, kunden samt utrustning och fysiska hjälpmedel.

#### **3.1.5.1. Personal**

*”Personalidén – nyckeln i serviceleveranssystemet”* (Normann, 2000).

Det är viktigt att rekrytera rätt personal och ge dem ledning, utbildning och karriärmöjligheter. I Bruzelius, Skärvad (2000) har Driver och Brousseau tagit fram ett antal karriärtyper, varav två är linjär karriär och expertkarriär. Linjär karriär, även kallad stegkarriär, innebär möjligheter att stiga i karriären och klättra inom företaget. Denna karriärväg väljs ofta av människor som eftersträvar makt, prestige och resultat. Denna karriär förknippas ofta med stora organisationer. Expertkarriär kännetecknas av människor som vill fördjupa sig inom ett område och skaffa sig expertkunskap. Vanliga personliga motiv till att söka en sådan karriär är stabilitet, trygghet och ett expertkunnande. Andra motiv till att söka en sådan karriär kan vara att man vill ha respekt för kompetens och kunnande. Vanliga yrken för denna karriär är konsult, snickare, läkare och forskare.

I Bruzelius, Skärvad uppmärksammas att det finns ett osynligt kontrakt på flera arbetsplatser. Detta kontrakt sträcker sig utöver det ekonomiska kontrakt som är skrivet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Osynliga kontrakt är något som varje människa har formulerat inom sig och sätts sällan på pränt och handlar om den anställdes attityd till arbetet. Det osynliga kontraktet består av två delar. Den första delen handlar om de förväntningar man har på arbetsgivaren och arbetskamrater. Den andra delen handlar om vad den anställde är beredd att ge av sig själv. Goda osynliga kontrakt innebär att arbetstagaren arbetar med engagemang och ansvar för organisationen och dess produktion.

Samma författare har i boken "Integrerad Organisationslära" (2000) även redovisat undersökningar om anledningar till varför människor arbetar. De ställde frågan "Varför arbetar du?", och fann att de kunde gruppera svaren i tre kategorier:

- För att klara livhanken och överleva. Denna inställning till att tjäna sitt levebröd kallas försörjningsvärderingar.
- För att förbättra levnadsstandarden och komma uppåt. Dessa värderingar är inriktade på skapandet av materiell välfärd och kallas yttrevärldsvärderingar.
- För att utveckla sig själv och skapa livskvalitet. Dessa värderingar är inriktade på personlig snarare än ekonomisk tillväxt och kallas inrevärldsvärderingar.

Enligt Normanns (2000) modell är personalidén i företaget en integrerad kraft. Utnyttjas den på rätt sätt är den ett starkt medel för tillväxt i företaget. Normann (2000) för fram *sanningens ögonblick* (s. 29) som det tillfälle när kunden och säljaren står i direkt interaktion med varandra. Han gör också antagandet när det gäller en tjänst: "kvaliteten bestäms i sanningens ögonblick, när säljaren och kunden möter varandra" (Normann 2000). Eftersom det som utspelar sig i detta ögonblick är av yttersta vikt för företaget, måste de förbereda sin säljpersonal för detta avgörande ögonblick. Detta kan ske genom utbildning internt eller genom externa säljutbildningar anpassade för det aktuella företaget.

### **3.1.5.2. Kundmedverkan i företag**

Kundmedverkan är mer applicerbart på rena tjänsteföretag och fungerar inte på våra fallföretag. Vi är intresserade av att undersöka interaktionen mellan säljare och kund i butiksmiljön och har valt att inte undersöka hur kunden själv kan medverka genom t ex internetköp.

### **3.1.5.3. Teknologi och fysisk support**

Båda fallföretagen har den teknik som behövs med datorer, Internet, betalsystem m.m. Ett fenomen som vi kommer att undersöka är om Internet underlättat för säljarna. Detta genom att kunderna redan undersökt både prestanda och pris innan de besöker butiken vilket minskar

tiden man behöver lägga ner på varje kund i butiken, eller om man fortfarande kräver lika mycket hjälp och information.

### **3.1.6. Image**

Den fjärde komponenten i Service Management Systemet är image. Image kan ses som en mental föreställning representerande en viss individ eller grups uppfattning av verkligheten. Oberoende om denna uppfattning är sann eller falsk påverkas individen eller gruppens handlingar och därmed verkligheten vilket i sin tur skapar imagen. ( Normann 2000)

#### **3.1.6.1. Hur kan man använda sig av image?**

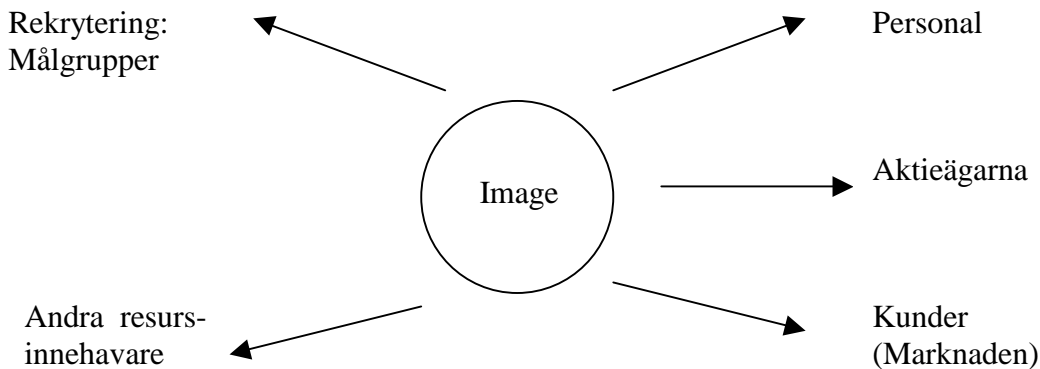
Enligt Normann är imagen ett värdefullt managementverktyg som kan användas för att påverka företagets anställda, kunder och andra relevanta intressenter. Nedan nämns de användningsområden och appliceringsgrupper som Normann (2000) anser viktiga.

#### **Användningsområden**

- Strategisk positionering
- Effektivare marknadspenetration
- Lättare tillgång till olika typer av resurser och/eller sänkningar av återkomstkostnaderna
- Fokusering av beteendet för att öka motivation och produktivitet

## Appliceringsgrupper

---



*Fig 2. Grupper mot vilka imagen kan riktas, Richard Normann, 2000, s. 141.*

---

Den viktigaste appliceringsgruppen är naturligtvis kunderna men för att stärka företagets image är det även viktigt att rikta sin fokusering mot personalen. Det är även viktigt att försöka förmedla detta till rekryteringsmarknaden för att skapa en positiv bild av hur det kan vara att arbeta på företaget. Vilket kan leda till att man skapar en snöbollseffekt då en nyanställds uppfattning av hur det är att arbeta på företaget skapar ett handlingsmönster som stärker företagets image.

### 3.1.6.2. Imagens funktioner

Image har en tendens att bli självuppfyllande – tror man att något är på ett visst sätt blir det så. En bra image kan skapa ett beteende som förstärker och rättfärdigar imagen. Om handlingarna uppfattas som framgångsrika skapar man en positiv cirkel, dvs. handlingarna förstärker imagen som förstärker handlingarna som förstärker imagen osv. (Normann 2000).

Ur ett tjänsteperspektiv innebär detta att man måste kunna kommunicera sin image till sina kunder för att påverka deras uppfattning om företaget och dess tjänster.

Vilken image ett företag förmedlar beror på företagets organisation, kultur, anställda och ledning samt typen av tjänster företaget erbjuder. Detta ger ledningen en möjlighet att påverka hur företaget uppfattas av utomstående genom att styra de anställda i en viss riktning.

Ledningen bör inte försöka styra företaget i en riktning där verkligheten och imagen går allt för mycket isär. Detta kan innebära att man skapar ett beteende som gör att dominerande verklighetsuppfattningar ifrågasätts och omformas. Om den föreställda imagen inte tillräckligt överensstämmer med den verklighetsuppfattning som är allmänt accepterad är risken att ledningen skadar sin trovärdighet, då varken kunder eller anställda kan tro på imagen. Det kan dock nämnas att en stark ledare kan ha möjligheten att genomföra en drastisk imageförändring som bildar en ny verklighetsuppfattning, enbart genom att tron på henne/honom är mycket stark bland personal och kunder (Normann 2000).

### **3.1.6.3. Intern marknadsföring**

Normann för här in en utvidgad diskussion hämtad från Grönroos (2002), angående intern marknadsföring. Syftet med den interna marknadsföringen kan sammanfattas i nedanstående punkter (Normann 2000 s. 145):

1. Den bibehåller kvalitetsnivån i serviceleveransen.
2. Den uppnår kostnadseffektivitet genom högre produktivitet.
3. Motiverad och professionell personal utgör en viktig del av imagen visavi kunden.  
Detta gynnar försäljning och återköp, vilket i sin tur vanligtvis har en betydande inverkan på kommersiell framgång.
4. Rekrytering underlättas.

Intern marknadsföring bör vara regelbundet återkommande i ett tjänsteföretag för att säkerställa och bibehålla en hög kvalitetsnivå.

### **3.1.7. Kultur och filosofi**

Det som sammanbinder Service Management Systemet är företagets kultur och filosofi. Kulturen står för de grundläggande normer och värderingar ett företag har, och företagets omgivande verklighet, i förlängningen hela samhället. Företagets filosofi utgörs av de dominerande idéer som kommer ur medvetna värderingar och normer inom företaget från ledningen och ut (Normann 2000).

Det finns ett samband mellan en stark företagskultur med bra uppsatta styrande idéer och ett framgångsrikt företag. Dock måste kulturen och dess idéer kontinuerligt utvecklas och uppdateras för bibehållen framgång. (Normann 2000)

### **3.2. Tjänsteperspektivet**

Något som ligger nära till hands när man diskuterar Normanns Service Management System är Grönroos (2002) olika perspektiv för att beskriva och bestämma strategier.

Företaget anser att de behöver ett utvidgat erbjudande för att stödja kundens värdeskapande processer och att själva kärnprodukten inte räcker för att särskilja sig från konkurrenterna. Fysiska produktkomponenter, tjänstekomponenter, information, personlig uppmärksamhet och andra av kundrelationens element läggs ihop till ett totalt tjänsteerbjudande.

Det kallas för tjänsteerbjudande även om kärnprodukten är en fysisk vara, eftersom alla erbjudandets faktorer läggs samman för att ge kunden värdeskapande tjänster.

I tjänsten ingår även dolda tjänster, både de som kan faktureras och de som inte kan faktureras. Dolda tjänster (Grönroos 2002) är faktorer som innebär mervärde för kunden och kan vara avgörande om kunden vill fortsätta göra affärer med butikskedjan i fortsättningen. Det kan vara saker som hantering av klagomål, fakturering, dokumentation och kundutbildning.

Kunden anses inte vara särskilt priskänslig utan tycker de långsiktiga kostnaderna är viktigare. (Grönroos 2002).

I motsats till tjänsteperspektivet finns det ett annat perspektiv som förespråkar ett lågt pris som konkurrensfördel.



### **3.3. Prisperspektivet**

Företaget anser att priset är det viktigaste attributet för kunden. Man anser inte att det är lika viktigt att skapa mervärde för kunden genom att erbjuda ytterliggare tjänster och har därför lägre prioritet än att erbjuda en lågprislösning. Priset anses mer värdeskapande än lösningens kostnadseffekter. Skulle däremot kostnadsfördelen försvinna kan detta perspektiv vara farligt. Konkurrenterna sänker priserna och företaget kan få problem med att utveckla sig. Företaget särskiljer sig från sina konkurrenter genom att vara det billigaste alternativet, eller bland de billigaste. (Grönroos 2002).

### 3.4. Gap-modellen

Gapanalysen har utvecklats för att hjälpa chefer och andra personer i beslutsfattande positioner att hitta och analysera källorna till kvalitetsproblem, samt hur kvaliteten kan förbättras.

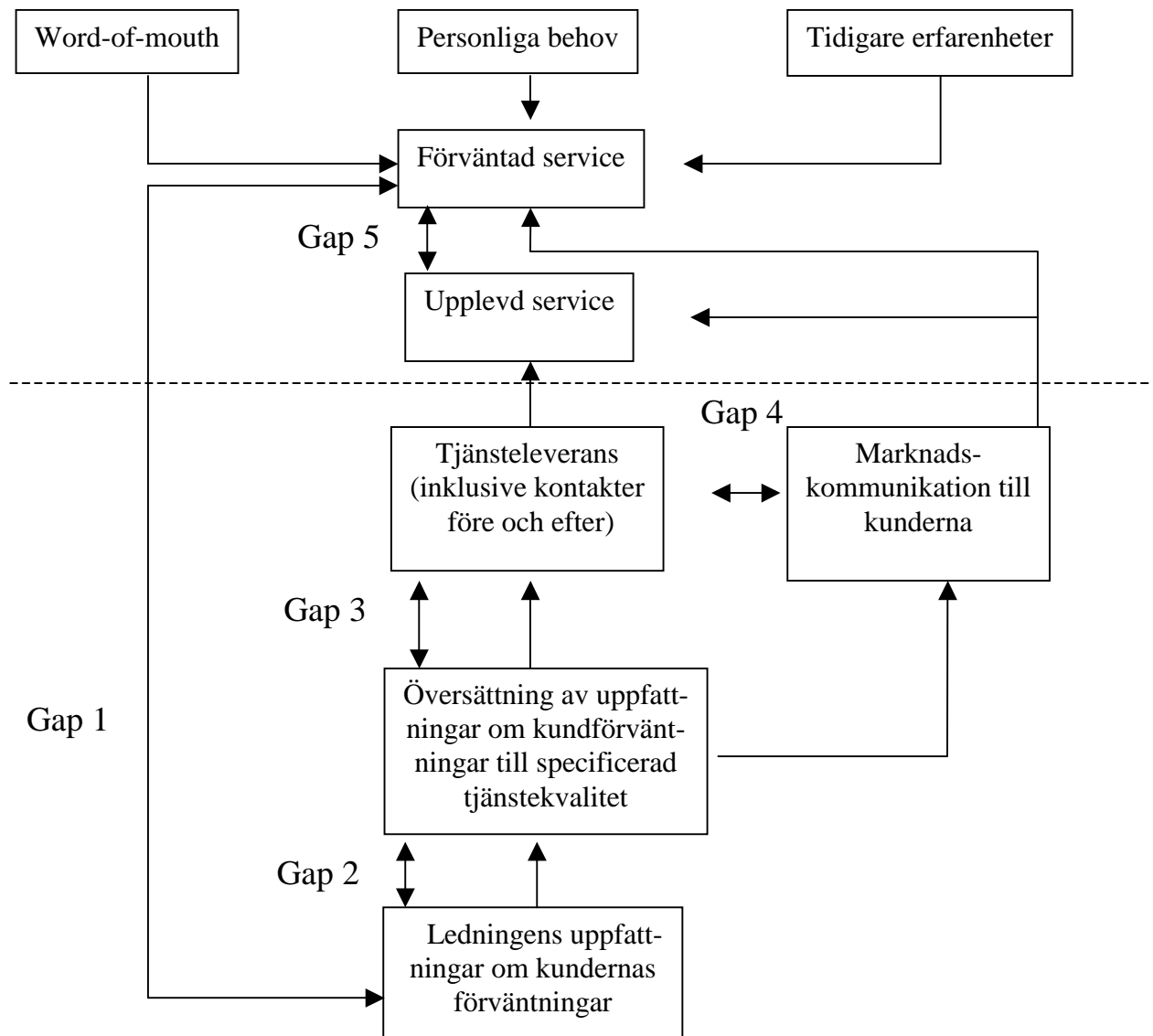


Fig.3 Journal of Marketing, Zeithami, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1988, sid. 36

Modellen visar i första hand hur tjänstekvalitet uppkommer. Den övre halvan visar sådant som handlar om kunden medan den nedre halvan handlar om sådant som gäller tjänsteleverantören.

### **3.4.1. Ledningens uppfattningar (Gap 1)**

Det här gapet innebär att ledningen har en felaktig uppfattning om kundens kvalitetsförväntningar. Detta kan bero på felaktig information från marknadsundersökningar och efterfrågeanalyser, felaktig tolkad information om förväntningarna, obefintlig efterfrågeanalys. Det kan även bero på dålig eller obefintlig uppåtgående information från företagets kontaktyta mot kunderna till ledningen eller att alltför många företagsnivåer hindrar eller förvränger den information som går uppåt från dem som sköter kundkontakterna. Orsakerna till detta kan vara många. Om problemet är brister i ledningen kan man antingen byta ut ledningen eller öka ledningens kunskap om tjänstekonkurrens. (Grönroos 2002)

### **3.4.2. Kvalitetsspecifikationer (Gap 2)**

Det här gapet handlar om att tjänstespecifikationerna inte överensstämmer med ledningens uppfattning om kundernas förväntningar. Det kan bero på misstag i planeringen, otillräckliga planeringsrutiner eller dålig planeringsledning. Det kan vara brist på tydliga mål för organisationen eller otillräckligt stöd för kvalitetsplanering från ledningens sida. En vanlig orsak är att det råder brist på genuint intresse för tjänstekvalitet från högsta ledningens sida. Detta för att det inte anses högprioriterat. Det är däremot viktigt att ledningen börjar prioritera detta då, framförallt i tjänsteverksamhet, kundens upplevda kvalitet är viktig för att bli framgångsrik. (Grönroos 2002)

### **3.4.3. Problem med tjänsteleverans (Gap 3)**

Det här gapet innebär att den specificerade kvaliteten inte uppfylls vid produktion och leverans av tjänsten. Detta kan bero på specifikationer som är alltför komplicerade eller för snäva, att personalen inte håller med om specifikationerna och därför inte uppfyller dem, att specifikationerna inte överensstämmer med rådande företagskultur. Gapet kan även bero på dålig ledning för själva tjänsteverksamheten, obefintlig/otillräcklig intern marknadsföring eller att teknik och system inte underlättar ett arbete som överensstämmer med specifikationerna.

Skulle det uppstå ett problem med tjänsteleveransen är det oftast flera orsaker till detta och lösningen är komplicerad. Orsakerna till Gap 3 kan delas in i tre kategorier: *företags- och arbetsledning, personalens uppfattning om specifikationer och regler liksom kundernas behov och önskemål och till sist tekniskt eller driftmässigt stöd.* (Grönroos 2002)

Arbetsledningen kanske inte är direkt positiva till ett kvalitetsagerande. Ledningen kan sätta upp styrsystem som inte är förenliga med bra service eller med kvalitetsspecifikationerna. När ett företag sätter upp system för belöning och styrning finns det alltid en risk för att de inte stämmer överens med kvalitetsspecifikationerna. Detta skulle innebära att man får skillnader i tjänsteleverans. Styrsystemet uppmuntrar verksamheter att bryta mot kvalitetsspecifikationerna och blir kanske rent av belönade för det. Styr- och belöningsystem formar delvis ett företags kultur, specifikationer som inte överensstämmer med företagets kultur blir då dåligt utförda. Detta sätter personalen i en besvärlig situation. Personal med kundkontakt kanske märker av kunder som han/hon har kontakt med att de har en viss förväntning av hur personalen ska agera. Detta agerande stämmer däremot inte överens med företagets specifikationer. Även om personalen vet att kundens förväntningar är berättigade och de skulle kunna uppfyllas är de inte tillåtna att göra detta. Detta är ett effektivt sätt att ta bort all motivation för kvalitetsarbete från de anställda. I sådana situationer måste man eliminera all tvetydighet från personalen. Detta kan man göra genom att kräva förändringar hos arbetsledningen så att den bättre hanterar kvalitetsspecifikationerna. Det kan även kräva personalutbildning så de anställda vet vad de får respektive inte får göra i arbetet och hur detta beror på strategiska val eller lönsamhet. Intern marknadsföring är också ett viktigt alternativ. (Grönroos 2002)

#### **3.4.4. Problem med marknadskommunikation (Gap 4)**

Det här gapet innebär att det som utlovats via marknadskommunikation inte överensstämmer med de tjänster som levereras. Detta kan bero på att planeringen av marknadskommunikationen inte har samordnats med verksamheten, obefintlig eller otillräcklig samordning mellan traditionell extern marknadsföring och verksamheten. Andra orsaker till gapet kan vara att företaget inte agerar enligt specifikationerna medan marknadskommunikationen följer dem eller en inneboende benägenhet att överdriva och därmed lova för mycket i marknadskommunikationen. (Grönroos 2002)

### **3.4.5. Problem med den upplevda tjänstekvaliteten (Gap 5)**

Det sista gapet innebär att den upplevda tjänsten inte överensstämmer med den förväntade tjänsten. Detta leder till negativt bekräftad kvalitet och kvalitetsproblem, dåligt rykte och negativ word-of-mouth. Det leder även till negativa effekter på företagets image samt uteblivna affärer. (Grönroos 2002)

Gapmodellen är som synes ett utomordentligt redskap för att hitta problem, gap, i tjänsteleveransen. Vill man ta reda på skillnader i tjänsteleveransen mellan två butiker är den således till stor hjälp då man lätt och tydligt kan påvisa skillnader i de olika gapen mellan butikerna. Modellen är alltså till för att hjälpa undersökningen framhäva potentiella skillnader i respektive tjänsteleverans, vilket är ett av problemen vi undersöker.

## **3.5. Säljteori**

Att sälja produkter och tjänster fungerar på helt olika sätt beroende på vad det är man säljer. (Rackham 1988) Rackham delar upp försäljning i två typer. Denna uppdelning baserar sig inte på om det är en vara eller en tjänst utan inriktar sig på varan/tjänstens omfattning och komplexitet. Enkla varor som ofta är relativt billiga kallar han enkel försäljning medan dyra och omfattande varor säljs genom komplex försäljning. Detta är två helt olika tekniker och kräver helt olika färdigheter av säljaren. Var gränsen mellan komplex försäljning och enkel försäljning går är svårt att säga och detta reder inte heller Rackham ut. Vad som framförallt skiljer de båda teknikerna åt är säljcykelns längd och kundens åtagande. (Rackham 1988) Komplex försäljning i motsats till enkel försäljning, kräver ofta flera besök innan kunden kan bestämma sig för om det leder fram till ett köp eller ej. Anledningen till detta är helt enkelt att det är ett omfattande köp och produkten kostar mycket pengar. Detta gör att säljaren måste agera på olika sätt för att nå en försäljning. Vid enkel försäljning är det viktigt för säljaren att snabbt lyssna av kunden och visa hur just hans produkter kan hjälpa kunden för att snabbt komma till ett avslut. Komplex försäljning där kunden i första läget inte är beredd att fatta ett beslut utan bara vill utforska möjligheterna för ett framtida köp kräver mer takt från försäljaren. Det hjälper inte att överösa den potentiella kunden med produktinformation och övertyga honom att produkten är bra eftersom kunden inte är beredd att köpa just nu. Detta

kan i stället få en negativ effekt eftersom kunden kan känna sig pressad och därför inte vill återkomma. Rackham menar att det är bra med konkret produktinformation vid enkel försäljning men att det inte har lika stor effekt vid komplex försäljning eftersom denna typ av information endast höjer entusiasmen för produkten en kort tid. (Rackham 1988)

### **3.6 Uppsummering av teorier**

De teorier vi kommer att använda i vår analys kan sammanfattas med service management systemet, Grönroos pris och tjänsteperspektiv, gap-modellen samt rackhams sälteori om komplex och enkel försäljning. Vi har gjort vissa undantag vilket innebär att vissa delar har vi valt att inte använda eftersom de inte är av förklarande värde för vår undersökning.

Service Management System är uppbyggd av olika delar. Den täcker upp mycket av det vi vill analysera, nämligen företagets agerande och vad det beror på att ett företag agerar på ett visst sätt. Kultur och Filosofi är den centrala byggstenen i modellen och den använder vi i analysen för att förklara hur och till viss del varför företagen agerar på ett specifikt sätt.

Servicekonceptet, Marknadssegmentet och Leveranssystemet används i analysen för att beskriva företagets positionering, butikskoncept samt hur företagen agerar för att attrahera sina kunder. Image är den siste byggstenen i systemet och den används i uppsatsen för att visa hur företagets image och kommunikation utåt påverkar kundernas förväntningar på företagen och deras service. Imagen riktas inte bara externt mot kunderna utan också internt för att skapa en personalstyrka som agerar enhetligt i linje med företagets image.

Tjänste- och prisperspektivet används i uppsatsen för att kunna beskriva och jämföra de skillnader som finns mellan företagets grundläggande affärsidé. Dessa perspektiv kan användas för att dela in företag i olika kategorier vilka man sen kan använda för vidare analys.

Gapmodellen används som ett kvalificeringsverktyg. Med det menar vi att den ska kunna användas för att se om företagen agerar i linje med sina uppsatta strategiska målsättningar. Den används alltså för att påvisa brister i företagets organisation och interna samt externa kommunikation.

I analysen behöver vi också studera säljarnas agerande i kundmötet och då används säljteori för att kategorisera olika typer av försäljning för att förklara varför säljarna agerar som de gör i företagen.

## 4. Empiri

---

*Kapitlet börjar med resultaten från undersökningen på El-giganten följt av Hi-Fi klubben. För varje butik presenteras resultaten från butikscheferna först följt av säljarna och sedan kunderna. Sist i kapitlet finns resultaten från observationer gjorda i båda butikerna.*

---

### 4.1. El-giganten Jägersro

#### 4.1.1. Intervju med Jerker Hansson, butikschef

Empirin under denna rubriken (4.1.1.) är en sammanställning av vad Jerker Hansson, butikschef på El-giganten Jägersro, säger.

Jerker är 26 år och har gått elutbildning på gymnasiet. Han började på El-giganten för 2.5 år sen. Han började som säljare, för att sen bli avdelningschef för olika avdelningar på olika El-gigantenbutiker. Jerker hade innan han började på El-giganten jobbat som säljare på Euronics. Han har inom El-giganten fått internutbildning inom både ledarskap och säljutbildning. Jerker har varit butikschef för El-giganten på Jägersro i ett halvår.

#### Säljare

På El-giganten anställer man sina säljare på prov i 6 månader. De får börja med att gå med andra säljare i två dagar för att sen få gå som säljare i butiken, med en ”ny på jobbet” skylt ett tag. När de under provanställningen visat att de kan bli bra säljare utbildar El-giganten dem internt för att de ska bli bättre säljare.

#### Lönesystemet

Lönesystemet är uppbyggt kring Handels avtal. Det finns alltså inget provisionsbaserat löneavtal. På El-giganten har de däremot ett bonussystem där man kan få extra pengar om avdelningen där man jobbar säljer bra. Avdelningschefer och butikschefen har tillägg på grundlönen men inte de heller har någon provision på försäljningen.

El-gigantens tanke är att provisionslöner skulle missgynna kunden eftersom man fokuserar på att sälja de varor med hög marginal, istället för den produkt som passar kundens behov.



### **Styrning/sortiment**

Man har ett centrallager i Jönköping där man köper in sina produkter ifrån.

Tillbehörsprodukter som t ex bläckpatroner, hörlurar mm beställer de från externa leverantörer. De får själv välja vilka produkter de vill ha i sortimentet. De enda varor de måste ha i lagret är kampanjvarorna, där de har en tillgångsgaranti som innebär att de måste ha varan tillgänglig i minst tre dagar efter det att utskicket gick ut. Annars får kunden en bättre vara för samma pris.

### **Styrning/Budget**

Styrning på den enskilda butiken är inte särskilt stor. Varje butik får själv formulera hela budgeten utan förhandling med centralorganisationen. De måste förhålla sig till vissa nyckeltal. De måste t ex ha en viss nivå på personalkostnaderna jämfört med försäljningen. Budgeten bryts även ner på avdelningsnivå där varje avdelning är ansvarig för sina egna mål och sin egen försäljning. Det är på det viset man motiverar sitt bonussystem.

Utbildning inom företaget behöver butikschefen inte budgetera för eftersom den centrala organisationen står för den kostnaden. Utbildningen är för butiken gratis och de kan utnyttja den efter behov.

### **Karriärmöjlighet**

Inom butiken finns det för de bästa avdelningschefer möjlighet att ingå i ett traineeprogram där det finns möjlighet att bli bl.a. butikschef. De tycker att det är viktigt att ha så bra personal som möjligt och erbjuder därför sin personal möjligheten att klättra inom företaget. Eftersom El-giganten ingår i en större organisation finns det möjligheter att arbeta utomlands.

### **Konkurrensmedel/positionering**

Jerker Hansson menar att deras viktigaste konkurrensfördelar är att de har kända märken till de lägsta priserna. De har även bra serviceverkstäder vilket gör att kunderna inte behöver vänta för länge på sina varor vid en reklamation. De tycker också att de är duktiga på andra serviceärenden. De har t ex 30 dagar öppet köp där man tillåter kunderna att lämna tillbaka varor även om de har brutit förpackningen. El-giganten har också en prisgaranti som de påstår är mindre snäv än sina konkurrenter. Det måste inte vara exakt samma vara med samma produkt nummer utan det räcker att varan är av samma märke och likvärdig.

El-giganten avser förbättra sin servicekvalitet för att få nöjdare kunder. De menar att nöjdare kunder är lojalare kunder. Detta är något som de ser som en enorm potential och vill förbättra.

### **Finansiering och försäkringar**

Finansiering och försäkringar är enligt El-giganten en tilläggstjänst då de tycker att kunden erbjuds ytterliggare valmöjligheter. De har en vinst på sina finansiella tjänster och har därför en målsättning att sälja så mycket finansiella tjänster som möjligt. Detta är även något man tar med i sin budget. Man budgeterar alltså med ett visst antal sålda finansiella tjänster på ett visst antal sålda fysiska varor. El-giganten använder sig av Handelsbanken finans för sina finansiella tjänster.

El-giganten har ett stort kundregister men man använder sig inte av det för riktad marknadsföring eller försöker knyta kunderna närmre sig genom kundklubbar.

Enligt Jerker är deras koncept att genom att vara marknadsledande nå ut till flest kunder och kunna erbjuda dem de bästa priserna genom skalfördelar.

### **4.1.2. Säljare El-giganten**

Undersökningen av säljarna på El-giganten baserades på intervjuer av flera olika säljare. Alla respondenter var relativt unga eftersom att alla som jobbar i butiken är unga. De flesta har jobbat i butiken sen den öppnade för tre och ett halvt år sedan. Butiken är uppdelad med en butikschef samt säljledare med ansvar för olika avdelningar. Varje säljledare har ett antal säljare under sig.

### **Styrning**

Alla säljarna på El-giganten vi intervjuat anser sig själv kunna styra sitt eget arbete. Säljledarna har eget budgetansvar och kan själv styra vilka produkter som de vill ha på sin avdelning. De säljledarna som vi intervjuat menar att organisationen är väldigt platt och att deras chef egentligen är den nationella försäljningschefen i Stockholm, då det inte finns några distriktschefer och att butikschefen inte styr säljledarnas jobb på avdelningen.

## **Säljutbildning**

Säljarnas utbildning, en traditionell säljutbildning där behovsanalys och att lyssna på kunden är centrala delar, erbjuds de säljare som jobbat minst 6 månader i butiken och som de ser en framtid i. Det finns tre olika säljutbildningar, 1A 1B och 2 som säljarna får gå efter hand de jobbar på företaget. Produktutbildning får säljarna från en del olika källor. De har bl.a. mässor två gånger om året då de får information och utbildning om hela sortimentet. Alla deras produkter finns på deras hemsida och de kan få ytterliggare information om sortimentet på sitt intranät. Om de får en ny produkt eller om ett visst märke går dåligt så kan de låta leverantören komma och ha en utbildning på den produkten eller den serien.

Det är säljledarens ansvar att se till att alla säljarna under honom får den information och utbildning som behövs. De säljledare som ingår i undersökningen har svarat att de ofta har informationsmöten med sina säljare och genomgångar av alla nya produkter.

El-gigantens säljare får däremot ingen utbildning på produkterna som inte ingår i deras avdelnings sortiment.

## **Personalbesättning**

Vår undersökning visar att säljarna inte känner att de är allt för stressade och att de nästan alltid har tid med alla kunderna. I butiken är kundmängden ganska mycket beroende av när deras reklamblad kommer ut. Dagen efter det att reklamen kommer till kunderna har de alltid mer kunder. Vid sådana tillfällen ser de till att de har bättre bemanning och tar in extrapersonal. Säljarna vi har intervjuat tycker att företaget är duktiga på att anpassa personaltätheten efter hur mycket kunder de har vid olika tidpunkter.

Säljarna och säljledarna menar att deras arbete har förändrats de senaste åren. Det har blivit enklare att förklara produktfördelar för kunderna eftersom kunderna kommer in i affären mer förberedda nu än vad de gjorde tidigare. Många kunder har t ex skrivit ut fakta om de produkterna som de är intresserade av. Detta gör att det blir enklare för säljarna att sälja rätt vara till kunderna. Enligt säljarna i undersökningen är det lika viktigt för dem att ha en låg andel återköp som att ha en omfattande försäljning. Det är ett av de nyckeltalen de arbetar mycket med. För att detta tal ska vara lågt menar säljarna att de inriktar sig väldigt mycket på att sälja rätt vara till rätt kund. De försöker verkligen ta reda på vad kunden behöver så att de kan hjälpa kunden att köpa rätt vara. Detta är extra viktigt eftersom att de även ser en tendens att kunderna har blivit mer krävande vad det gäller produktkvalitet och garantier.

## **Trivsel**

På frågan om vad de gjorde om 5 år svarade samtliga säljare att de antagligen jobbade kvar inom El-giganten. En del såg sig som butikschefen eller t.o.m. försäljningschefen medan andra bara siktade på att bli säljledare. Vi har under undersökningens gång upplevt El-giganten som ett företag där det finns bra karriärmöjligheter. Många av säljledarna har blivit det på kort tid och butikschefen har bara jobbat inom företaget 3 år och är endast 26 år. De har också mycket socialt umgänge med varandra utanför jobbet. El-giganten ställer gärna upp med att finansiera personalfester och personalen umgås gärna privat. Dessa frågor tycker vi visar att personalen över lag trivs väldigt bra på företaget. Det beror på att de ser utvecklingsmöjligheter inom El-giganten och att de trivs i gruppen. En av anledningarna till det kan vara att det är en ganska homogen grupp med nästan bara personal i åldern 20-30 år.

### **4.1.3. Kunderna på El-giganten**

Nedan följer en sammanställning av kundintervjuerna på El-giganten.

Kunderna på El-giganten är inte lojala kunder, de besöker butiken ganska sällan och många kunder hade inte ens varit i butiken på Jägersro förr. De åker snarare runt till olika butiker för att leta efter en specifik produkt som de är ute efter. El-gigantens kunder tycker att produkt- och serviceinformationen överlag är tillfredställande men att informationen kunde varit mer tydlig på de lite dyrare produkterna. Kundernas betyg på säljarna var ganska spridd men de flesta tyckte att de fått kvalificerad kunskap om produkterna. En del av kunderna påpekade att det var viktigt att man fick prata med en säljare som jobbade på den avdelningen som produkten man var intresserad av fanns på. Just detta var något som många kunder hade mycket att säga om. På dagtid var det lätt att få tag i rätt säljare medan tillgängligheten på säljare på kvällen var mycket sämre. Kundernas uppfattning om tillgängligheten och servicen hängde ihop enligt de flesta kunderna. De tyckte att servicen var klart godkänt förutsatt att man fick tag i en säljare.

Anledningen till att kunderna i butiken just valde att besöka vår El-gigantenbutik var i många fall att de trodde sig veta att El-giganten var billigast. Anledningen till detta var ofta deras reklamutskick. Kunderna tycker att El-giganten skiljer sig ganska bra mot sina konkurrenter med hjälp av specifika erbjudanden. El-gigantens huvudkonkurrenter enligt undersökningen är andra varuhusliknade butiker som OnOFF och Siba, men att många kunder sa att El-

giganten var deras förstahandsval. De viktigaste konkurrensmedlen för El-giganten var pris, sortiment och service.

När det gäller kundernas förväntningar på butiken har de flesta en uppfattning om att El-giganten helt enkelt är billigast eller åtminstone billigast i förhållande till deras kvalitetssortiment. Kunderna som deltog i undersökningen tycker överlag att dessa förväntningar infrias. De tycker att de fått bra produkter till låga priser.

Trots att kunderna tycker att deras förväntningar uppfylls har de en del klagomål som de tycker att El-giganten skulle kunna bli bättre på. De tycker t ex att det är alldeles för lite personal i butiken och att det är svårt att själv hitta det man söker.

Sammanfattningsvis citerar vi två olika kunder vars svar på ett bra sätt visar respondenternas gemensamma uppfattning.

*”Rätt sortiment till rätt priser.”*

*”Kända varumärke till låga priser.”*

## **4.2. Hi-Fi klubben**

### **4.2.1. Intervju Hi-Fi klubben med Peter Wlistermann, butikschef**

All empiri under denna rubriken (4.2.1.) är en sammanställning av vår intervju med Peter Wlistermann, butikschef på Hi-Fi klubben Mobilia.

Peter är 32 år och har varit på Hi-Fi klubben i 13 år. Han är utbildad på gymnasiet där han gick El-tele samt Data- och service utbildning. Peter har även gått utbildningar i försäljning/ledarskap samt ekonomi genom Hi-Fi klubben.

#### **Säljare**

Man har inte något uttalat utbildningssystem där man sätter nyanställda i säljutbildningar utan man följer upp säljarens beteende vid säljmötet och socialiserar in honom eller henne i det sätt man bör agera. Om det finns behov av vidare utbildning får man naturligtvis gå t ex en säljutbildning.

## **Lönesystem**

Lönen har varit endast fast men nu har man gått över till en del som är provisionsbaserad. Den provisionsbaserade lönen fastställs på butiksnivå och inte personligt. I Malmö butiken har man valt en hög fast lön för att man är rädd att mycket provision försämrar kundservicen, man är rädd att man fokuserar på att sälja de produkter man tjänar mest på personligen istället för att sätta kundens önskemål i centrum.

## **Styrning/sortiment**

Inköpen sker centralt och butikerna i Norden beställer från centrallagret i Danmark. Det finns ingen styrning av vilka av produkterna i katalogen varje butik skall ha, dock bör det finnas ett bra bassortiment. Butiken har möjligheter att inte ta in en vara de upplever är för dyr eller håller för låg kvalitet. Ett krav är dock att produkter som fått mycket omskrivning i press som ”bäst i test” måste finnas i butiken. Leveranstiden på produkterna varierar, de flesta produkterna finns på lager i butiken medan t ex dyra högtalare beställs hem från centrallagret med en leveranstid på 4-6 dagar. Detta för att inte få för höga lagerkostnader.

## **Styrning/budget**

Budgeten för butikerna kommer uppifrån men fastställs genom förhandling mellan butiken och den centrala organisationen.

## **Karriärmöjlighet**

Hi-Fi klubben har som policy att inte befördra säljare till butikschefer inom samma butik utan rekryterar externt för att undvika nepotism och svågerpolitik. Peter är dock ett undantag.

## **Konkurrensmedel/positionering**

Peter anser att de har lyckats för att de säljer rätt kvalitet till rätt pris, personalen är kunnig och service-minded, butiken har en trevlig och avslappnad atmosfär samt att man placerar produkterna i dess rätta miljö. Detta har lett till en ökning av omsättningen till det dubbla på 2 år. Hi-fi klubben har både helägda samt franchise butiker som man satsar på att utveckla för att minska riskerna och nå ut till fler konsumenter. Man är medvetna om risken med att utveckla franchise biten för snabbt då man tappar kontroll över hur butikerna agerar mot sina kunder. Det är svårare att hålla samma kontroll som om man själv äger butiken.

## **Finansiering och försäkringar**

Hi-fi klubben erbjuder både finansieringsalternativ via Ge-money bank och Handelsbanken samt tilläggsförsäkringar som gäller 5 år.

Ett problem man brottas med är att man fungerar som informationskanal för kunder som skall köpa produkten på Internet eller en konkurrerande kedja eftersom personalen på Hi-Fi klubben uppfattas av kunderna som väldigt kunniga. Kunder som handlat på Hi-Fi klubben får löpande information och inbjudes till demo träffar. Innan följde man personligen upp kunderna och frågade om de var nöjda med produkten de köpt. Detta har man inte längre möjlighet att göra då kunderna ökat i antal, Hi-Fi butiken har ca 120 besökare och 30 handlande per dag.

### **4.2.2. Säljare Hi-fi klubben**

Även på Hi-fi klubben intervjuade vi ett antal säljare. Undersökningen gjordes med hjälp av nästan alla säljare på Hi-fi klubben, Mobilia. Där finns säljare som både jobbat länge inom branschen och företaget samt säljare som är relativt nya.

#### **Styrning**

Säljarna på Hi-fi klubben är inte styrda uppifrån, de har en säljteknik som prioriterar kunden. De försöker se till kundens behov för att kunden ska bli så nöjd som möjligt. Detta menar de är extra viktigt eftersom deras kunder ofta är återkommande kunder. De försöker skapa en relation med kunderna.

Vi uppfattar det som att butiken är väldigt självstyrd. De är inte särskilt påverkade av den centrala organisationen och dess styrsystem.

#### **Utbildning**

Säljarna anser att Hi-Fi klubben inte är särskilt bra på att ge sin personal utbildning i form av säljkurser. De skickar sporadiskt iväg vissa säljare på småkurser men de har inget strukturerat system för vidareutbildning. Säljarna menar att detta inte behövs i särskilt stor utsträckning

eftersom alla säljare är väldigt intresserade av elektronik och tycker om att sälja. De arbetar som ett team där man lär sig av varandra genom att observera hur ens kolleger uppför sig mot kunderna. De påstår att de arbetar efter principen att anpassa sig efter kunden i alla lägen.

*”Det handlar om att känna av kunden efter kundens sett att prata och röra sig på och sedan anpassa sig efter det. Detta måste man göra direkt om man inte vill tappa kunden.”*

Detta beskriver rätt bra vad säljarna sa om hur de arbetar.

När det gäller produktinformation visar undersökningen att säljarna är hänvisade till Hi-fi klubbens hemsida där det finns produktinformation för alla produkter de har på sitt huvudlager och i sin produktkatalog. De har förvisso en del leverantörsträffar men det är mest för att presentera nya produkter för de intresserade kunderna.

### **Personalbesättning**

Hi-fi klubben är en liten butik med bara 5 säljare och en butikschef vilket gör att kunderna känner igen säljarna om de är inne i butiken flera gånger inför ett inköp. Butiken är öppen alla vardagar mellan 11 och 18 och och Lördagar 10-14 och Söndagar 11-15 vilket gör att de bara behöver ha ett arbetslag per dag. Detta är smidigt för dem när de ska göra scheman men det har en stor nackdel. De kan inte anpassa personalbesättning efter hur mycket kunder de har i butiken. På Hi-fi klubben har de t ex mycket kunder på kvällar och helger. Säljarna känner att de ibland inte har tid att betjäna alla kunder på det vis de velat vid tidpunkter med högt kundtryck.

### **Trivsel**

Hi-fi klubbens säljare har alla känt varandra i många år och träffas även privat. Flera säljare menar att de inte behöver någon teambuilding eftersom de redan är ett team och har varit det i många år. Alla säljare som deltagit i undersökningen påstår att de trivs väldigt bra med sitt jobb och att de förhoppningsvis ska vara kvar i butiken i många år. De har alla ett intresse av elektronik och de trivs väldigt bra ihop. En säljare säger:

*”Detta är inte bara ett jobb utan en livsstil. Detta är min andra familj”.*



### 4.2.3. Kunderna på Hi-Fi klubben

Nedan följer en sammanställning av kundintervjuerna på Hi-Fi klubben.

Precis som hos El-giganten är Hi-Fi klubbens kunder inga frekventa besökare. Man besöker endast butiken när man har ett specifikt mål.

Många av kunderna är nöjda med produkt- och prisinformationen. De fann den tydlig och bra. En del kunder hade även gjort informationssökningar på Internet om priser och produkter innan de besökte butiken.

De kunder som besökt butiken tidigare och har skaffat sig en uppfattning tyckte att säljarna hade en solid kunskap och var väldigt duktiga. Detta är en av anledningarna till att de valde att besöka Hi-Fi klubben. Även här finns ett tillgänglighetsproblem. Detta gäller framförallt på helgen och på vardagkvällar. Förutsatt att kunderna fått tag på en säljare tyckte de att servicen var mer än tillfredställande. Några kunder var missnöjda med reklamationstiden.

Undersökningen visar att Hi-Fi klubbens kunder är relativt lojala med butiken. De ser framförallt Hi-Fi klubbens rymliga och hemtrevliga miljö samt möjligheten att testa produkterna i dess naturliga miljö som viktiga egenskaper. Detta anser många kunder vara den stora skillnaden mellan Hi-Fi klubben och dess konkurrenter. En del kunder går till och med så långt och säger att det inte går att jämföra Hi-Fi klubben med konkurrenter som t ex El-giganten och OnOff.

Utöver dessa egenskaper tycker kunderna att Hi-Fi klubbens service- och sortimentskvalitet är butikens viktigaste egenskaper. Kunderna upplever små lokala Tv- och radio handlare samt specialbutiker som Bang Oloffsen som Hi-Fi klubbens närmsta konkurrenter.

Förväntningarna på Hi-Fi klubben skiljer sig avsevärt jämfört med förväntningarna på El-giganten. På Hi-Fi klubben är det framförallt hög klass på produkterna och kvalificerad hjälp före, under och efter köpet som kunderna förväntar sig. Undersökningen visar att Hi-Fi klubben infriar kundernas förväntningar. Överlag är kunderna väldigt nöjda med sortimentet och servicen i butiken. Många kunder sammanfattade Hi-Fi klubben som proffsigt, sofistikerat och hög klass.

### 4.3. Observationer

Utöver intervjuer med intressenterna till butikerna tar studien också hänsyn till hur dessa personer faktiskt gör. Intervjuer visar vad respondenterna säger att de tycker om butikerna, dess säljare, produkter m.m. Observationerna kompletterar detta med att visa om respondenterna verkligen agerar på samma sätt som de säger att de gör. Observationerna har också gett oss värdefull information om hur säljarna faktiskt agerar gentemot kunderna i butiken.. Även kundernas agerande blir betydligt mer förståeligt. Vi har försökt kombinera en kort intervju med kunden för att sedan observera hur personen agerar i butiken. Detta ger en bredare förståelse för orsakerna till varför en kund svarat på ett visst vis på frågorna.

Observationerna har gett oss en bekräftelse på att säljarna agerar på ett likvärdigt sätt som de har beskrivit under intervjuerna.

## 5. Analys

---

*I analyskapitlet tas upp olika delar av fallföretagen och olika faktorer som påverkar deras servicenivå och säljarnas kundbemötande. Kapitlet börjar med en genomgång av fallföretagens positionering vilket är grunden för företagens val av kunder och servicenivå. Vidare går det igenom faktorer som påverkar säljarnas bemötande samt faktorer som påverkar kundernas förväntningar.*

---

Det första man tänker på när man jämför El-giganten med Hi-Fi klubben är storlekskillnaden. El-giganten är en betydligt större butik än vad Hi-Fi klubben är. Detta leder till att El-gigantens butik blir uppdelad på olika avdelningar. Uppdelningarna är efter sortimentet. Det finns en vitvaruavdelning, en dataavdelning och en avdelning för Tv-apparater m.m. Detta i sin tur avskärmar personalen från varandra. Kunskapen om produkterna är enligt säljarna relativt begränsad till produkterna på den egna avdelningen. Det finns ingen jobbrotation. Detta gör att personalen har svårt att hjälpa till på andra avdelningar om kundtrycket är ojämnt fördelat. Var personalen placeras, alltså vilken avdelning de jobbar på är till stor del beroende på var det finns lediga tjänster och inte på vad personalen är intresserad av.

På Hi-Fi klubben finns inte någon uppdelning på olika avdelningar eftersom butikerna är mindre. Där jobbar varje säljare över hela butiken. Säljarna följer kunden från det att de kommer in i butiken till att säljaren själv tar betalt av kunden i kassan.

### 5.1. Positionering – prisstrategi vs. kvalitetsstrategi

El-giganten har en uttalad prisstrategi. De har t ex en prisgaranti. (Jerker Hansson) Detta är på grund av att de riktar sig till en massmarknad med ett stort utbud med lågt pris. Hi-Fi klubben säljer givetvis också till alla kunder som är intresserade av deras produkter men de har nischat sig mot de kunder som är intresserade av hög ljud- och bildkvalitet. Deras produkter har lite högre pris men de menar att de inte säljer dyra produkter. De säljer kvalitetsprodukter billigt. (Peter Wlistermann) Hi-Fi klubben menar vidare att de säljer

helhetslösningar till sina kunder medan El-giganten säljer enskilda produkter till sina kunder. Om kunden t ex behöver ett nytt stereosystem så ser säljaren på Hi-Fi klubben till att han får ett fullständigt system med högtalare, förstärkare, sladdar m.m. De menar också att de ger en fullständig lösning i meningen att de ser till att systemet är anpassat efter kundens förutsättning. Man ger skräddarsydda lösningar till kunden istället för att sälja den mest prisvärda apparaten man har, vilket är vad El-giganten (Jägersro) påstår att de gör.

Hi-Fi klubbens kvalitetsstrategi visar sig extra tydligt när man studerar butiksmiljön. På Hi-Fi klubben har man ett begränsat monterat sortiment vilket gör att man får plats med vardagsrumsliknande inredning. Det finns också speciellt anpassade rum för att testa olika bild- och ljudsystem. Detta är en viktig stödtjänst (Grönroos 2002) för Hi-Fi klubben och för deras kunder. El-gigantens inredning påminner mer om ett stort varuhus än en specialiserad butik. Detta är en medveten strategi eftersom att man vill påskina ett brett sortiment. Man följer premissen ”mycket varor säljer mycket varor”.

El-gigantens mer varuhusliknande framträdande följs också upp med varuhusliknade öppettider. De har öppet till klockan 20.00 på vardagar medan Hi-Fi klubben stänger klockan 18.00. Tillgängligheten på El-giganten är mer anpassad efter dagligvaruhandelns öppettider vilket i sig kan vara en viktig service för människor som jobbar hela dagarna. Detta skulle Grönroos (2002) kalla en stödtjänst. Detta kan vi också se på Hi-Fi klubbens försäljning. De har mycket större antal kunder på helgerna än på vardagar. Många kunder har inte tid att komma innan klockan 18.00 på en vardagskväll.

Om man använder sig av Grönroos (2002) språkbruk skulle man säga att Hi-fi klubben jobbar utifrån ett tjänsteperspektiv medan El-giganten arbetar efter prisperspektivet.

Tjänsteperspektivet förutsätter också att kunderna inte är särskilt priskänsliga vilket undersökningen visat att de heller inte är på Hi-Fi klubben(Grönroos 2002). Hi-Fi klubben arbetar utifrån ett tjänsteperspektiv och gör det bra. De har anpassat sin strategi efter vad de är bra på och de attraherar de typer av kunder som uppskattar deras fördelar mer än bara en billig produkt.

Jerker Hansson(El-gigantens butikschef) poängterar prisets betydelse för El-gigantens konkurrensmedel. I intervjun med honom påstod han t.o.m att priset var det överlägset viktigaste konkurrensmedlet. Han menade vidare, att även om han tyckte service var viktigt så prioriterade inte El-giganten den om den endast kunde finnas på bekostnad av priset.

Detta är enligt Jerker Hansson El-gigantens strategi och menar att det är detta som gjort dem till ett marknadsledande företag på väldigt kort tid. Det finns emellertid en risk med detta eftersom man är väldigt sårbar om det skulle dyka upp företag med liknande strategi på marknaden (Grönroos 2002). Enligt vår uppfattning så har El-giganten en väldigt uttalad prisstrategi och följer prisperspektivet väl. Detta verkar deras kunder vara medvetna om och de flesta är nöjda med att man inte behöver betala för service eller tjänster som man inte är intresserade av. Man kan säga att El-giganten har slimmat sitt servicepaket (Norman 2000) för att bara leverera vad kunden tycker är värt att betala för. Detta är deras sätt att leverera tjänsten eller i detta fallet produkten bättre än någon annan.

Vår undersökningen visar att Hi-Fi klubben istället jobbar med ett tjänsteperspektiv. Detta är inte lika tydligt som El-gigantens prisperspektiv men vi tycker ändå att det finns många relevanta delar av Hi-Fi klubbens strategi som passar in på ett tjänsteperspektiv. Hi-Fi klubbens säljare är t ex väldigt noga med att poängtera att de alltid försöker sälja en helhetslösning till kunden. De tror att många kunder blir positivt överraskade över deras möjlighet att demonstrera produkterna i en naturlig miljö. Peter (Hi-Fi klubbens butikschef) menar att ett viktigt konkurrensmedel för dem är deras kunskap och servicekvalitet som deras säljare erbjuder. T ex menar han att kunder som är intresserade av att få testa nya produkter verkligen har möjlighet att göra detta i ett av Hi-Fi's ljudisolerade rum. Denna möjlighet finns inte hos de flesta av Hi-Fi klubbens konkurrenter. Han menar vidare att kundernas möjligheter att kunna få ingående information om produkterna från duktiga säljare är viktigt för många av deras kunder och att Hi-Fi klubben är bäst på detta. Detta är inget vi vågar uttala oss om eftersom vi inte undersökt alla konkurrenter. I jämförelse med El-giganten är Hi-Fi klubben däremot totalt överlägsen vad gäller tillgänglighet till säljare samt att kunderna är betydligt mer imponerade av säljarnas produktkunskap på Hi-Fi klubben än på El-giganten. Vad som talar mot ett tjänsteperspektiv är att Hi-Fi klubben i sin marknadsföring poängterar sina produkters överlägsenhet. Våra intervjuer visar också att de har en produktorienterad säljteknik. Säljarna på Hi-Fi klubben menade att de låter sina produkter sälja sig själv genom att låta kunderna få en egen uppfattning om hur bra produkten verkligen är. De försöker alltså sälja produkten med hjälp av produktens egna egenskaper. Detta är inte vad Grönroos (2002) talar om när han beskriver tjänsteperspektivet. Hi-Fi klubben passar alltså inte helt in på Grönroos (2002) tjänsteperspektiv, men de är betydligt mer inriktade på tjänster än pris.

## 5.2. Säljteknik – enkel vs. komplex försäljning

Vad som framförallt skiljer El-gigantens och Hi-Fi klubbens säljare åt är deras intresse för produkterna de säljer. Säljarna på Hi-Fi klubben har ett genuint intresse av sina produkter och kan därför väldigt mycket om sina produkter. Detta är även sant för en del säljare på El-giganten men de flesta säljarna där brinner inte för sina produkter på samma sätt som säljarna gör på Hi-Fi klubben. Detta visade sig också när vi observerade säljarnas beteende med kunderna i butikerna. På Hi-Fi klubben kan en säljare lägga ner väldigt lång tid på att prata med en kund om en av deras produkter och dess relativa fördelar gentemot en annan produkt. Säljaren beskriver alltså väldigt ingående produktens värde för kunden. Ju mer kunden pratar med säljaren ju mer medveten av produktens värde blir han. Detta är ett bra sätt att höja kundens entusiasm. (Rackham 1988) Det finns emellertid en risk med detta. Om kunden inte är beredd att köpa produkten vid detta köptillfälle, alltså om säljaren inte lyckas avsluta köpet, finns risken att kundens entusiasm svalnar efter det att han lämnat butiken. Eftersom säljaren varit så inblandad i kundens köpprocess och att kunden kanske känt sig lite pressad när han varit i butiken finns risken att kunden drar sig för att återkomma till butiken. (Rackham 1988)

Detta är skillnaden mellan enkel och komplex försäljning. Om kunden uppfattar köpet som ett mindre beslut och är beredd att köpa vid första besöket fungerar produktinformation och aktiv säljande bra, men om kunden uppfattar köpet som ett komplext beslut finns risken att den typen av försäljning avskräcker. (Rackham 1998) El-gigantens säljare skiljer sig inte så mycket från Hi-Fi klubbens säljare i fråga om teknik. Skillnaden ligger kanske mer i hur mycket tid varje säljare har per kund. El-gigantens butik är mycket större och för det mesta befinner det sig mycket fler kunder per säljare i butiken. Detta gör att säljarna inte har lika mycket tid att lägga ner på varje kund. Säljaren måste snabbt informera sig om vad kunden är ute efter och ge den information kunden vill ha. Detta ställer högre krav på att kunden vet vad det är den vill ha och att kunden själv söker den kunskapen från säljaren. Säljarna på El-giganten är därför mer hänvisade till en enkel försäljningsteknik.

Produktsortimentet skiljer sig också åt vilket påverkar hur säljarna betar sig. El-giganten har visserligen många olika prisnivåer och kvalitetsnivåer på sina produkter men de har inte de där allra dyraste och exklusivaste produkterna i sitt sortiment, vilket Hi-Fi klubben har. Detta gör att säljarna på Hi-Fi klubben måste vara mer uppmärksamma på vad det är kunderna är intresserade av. Om kunden vill investera i ett nytt ljudsystem, är väldigt ljudintresserad, blir

köpet en betydande investering som ska konsumeras under lång tid. Det är då rimligt att anta detta är ett ganska omfattande beslut för kunden. Man måste då behandla den kundens behov som komplex försäljning, d.v.s. inte ge kunden för mycket konkret produktinformation vilket skulle kunna sätta press på kunden. Säljarna på Hi-Fi klubben påstår att de är väldigt bra på att känna av kunden och anpassa sig efter honom. Våra observationer har visat att säljarna anpassar sig efter kundens behov beroende på vad det är för produkt kunden är intresserad av och hur kunden agerar. Vi uppfattar det som att Hi-Fi klubben har ett relationstänkande med sina kunder och tänker längre än att göra ett snabbt avslut. El-giganten som inriktar sig på kvantitet vill gärna hjälpa kunden att komma till ett snabbt köpbeslut.

### **5.3. Personal – karriärsambitioner vs. hobbyentusiasm**

Med stöd av våra intervjuer hos El-giganten och Hi-Fi klubben kan man uttala sig om deras olika karriärmöjligheter. El-giganten passar mer in på en linjär karriär. (Bruzelius, Skärvad 2000) Våra intervjuer visade att man hos El-giganten har goda möjligheter till att avancera inom företaget. Detta är antagligen den största motivationen som de anställda har. På frågan om var de såg sig själva om fem år svarade majoriteten att de jobbade kvar men att de hade avancerat inom företaget, antingen som avdelningschef eller butikschef. Här kommer vi fram till att El-gigantens anställda har goda osynliga kontrakt d.v.s. att de känner ansvar och engagemang för organisationen då de är intresserade att avancera uppåt i karriären.

(Bruzelius, Skärvad 2000) Vår uppfattning är att Hi-Fi klubben har en mer expertkarriär. Här är målsättningen inte att klättra på karriärstegen utan att skaffa sig ett expertkunnande inom ett område som man fördjupat sig i. (Bruzelius, Skärvad 2000) Även om de anställda på Hi-Fi klubben inte har samma möjlighet att avancera inom företaget och bli butikschef verkar de ändå väldigt tillfreds med sin situation. Anledningen till detta är att de gör det de trivs bäst med. De har ett eget intresse av hemelektronik och får syssla med detta varje dag. Den allmänna uppfattningen av Hi-Fi klubbens anställda är att de besitter ett djupt och brett expertkunnande vilket leder till att de anställda känner att de får respekt för sin kompetens och kunnande. Detta i sin tur leder till trygghet och stabilitet hos de anställda. Även här kan vi konstatera att Hi-Fi klubbens anställda känner ett engagemang och ansvar för vad de gör inom organisationen och har därmed goda osynliga kontrakt.

Om man vill undersöka varför de anställda arbetar kan man ställa frågan ”Varför arbetar du?” och sedan placera in svaren i någon av de tre kategorier vi gick igenom i teoridelen. Problemet är bara att det blir svårt att generalisera svaren då orsakerna och de anställdas värderingar till arbetet är beroende på uppväxtförhållanden, ålder och många andra situationsfaktorer. Betydelsen till att ligga i en viss kategori kan vara många. Man kan däremot diskutera i vilken kategori som El-gigantens respektive Hi-Fi klubbens anställda kan placera sig i. El-gigantens anställda var intresserade att göra karriär och avancera inom företaget. Man skulle då kunna tänka sig att de är intresserade av att förbättra sin levnadsstandard och komma framåt i karriären.

Hi-Fi klubbens anställda var mer intresserade av personlig utveckling snarare än en snabbt stegrande karriär vilken skulle kunna höja deras ekonomisk nivå. De är alltså mer intresserade av att skapa livskvalitet och utveckla sig själva. Detta gör att säljarna engagerar sig mer i att hitta den bästa lösningen för kunden, i kundmötet är de mer entusiastiska och lyssnar in kundens behov även om det finns många kunder i butiken får kunderna den tid de behöver. Man jobbar på ett relationsbyggande sätt och ser kunden som en långsiktig investering. Man kan sammanfatta det med att säljarna p.g.a. sitt engagemang och entusiasm är mer målande i sin beskrivning av produkterna och lägger ner mycket tid på varje kund. Man sätter verkligen kunden i första hand. Kundmötet på El-giganten skiljer sig avsevärt från Hi-Fi klubbens. Vår uppfattning efter intervjuer med säljare och butikschef på El-giganten är att de inte är lika intresserade av produkterna de säljer. Detta beror på att de har ett större sortiment och fler kunder per säljare.

#### **5.4. Image – kvalitet och service vs. ”störst och billigast”**

Vi uppfattar ett företags image som något väsentligt för att företaget ska lyckas bli framgångsrika inom sin marknad. Imagen är en viktigare faktor för tjänsteföretag (Norrman 2000) Vi är däremot medvetna om att Hi-Fi klubben och El-giganten båda säljer fysiska varor men en förutsättning för att kunden ska vara nöjd med sin vara är att kunden är nöjd med det utvidgade tjänsteerbjudandet. Om kunden inte uppskattar den erbjudna servicen kommer denne inte heller att vara nöjd med varken köpprocessen eller produkten.



El-giganten har skapat en image av att vara marknadens billigaste varuhus. HiFi har en image av att erbjuda produkter till rimliga priser. Du får vad du betalar för hos HiFi medan El-giganten har prisgarantier för att övertyga kunden om att de är billigast. El-giganten har en tydlig image att vara störst och billigast och förmedlar inte att de erbjuder en hög service. Detta är en medveten strategi som förmedlas genom reklam och butikskedjans utseende och bemötande. Undersökningen visar att El-giganten lever upp till vad de lovar samt att budskapet har nått ut till konsumenterna vilket Normann (2000) anser är viktigt för att inte skapa en för stor skillnad mellan imagen och verkligheten samt att både personal och butikskedjans utformning stämmer överens med imagen. Detta påverkar kundernas förväntning av butiken vilket medför att man styr kundernas förväntningar på ett sätt som gynnar butikens valda servicenivå. Detta påverkar hur säljarna interagerar med kunderna i säljmötet.

Hi-Fi klubben däremot andas kvalitet och service. Detta är ett budskap som kunderna tagit till sig samt förmedlas vid kontakten mellan säljare och kund i en hemtrevlig miljö med möjlighet att lyssna och prova produkterna i butikskedjan. Imagen som Hi-Fi klubben vill förmedla av sig själv är att de säljer kvalitetsvaror till ett lågt pris vilket kundernas uppfattning av butikskedjan stämmer väl överens med. Man upplever att man får en bra service av kunnig personal som erbjuder en helhetslösning av det man efterfrågar. Istället för att sälja det dyraste säljer man det som uppfyller de krav man har. Man har ett relationstänkande i sin försäljningsprocess som man själv inte är medveten om, men vid observationer av butiken framkommer att man är mån om att kunden blir nöjd och återkommer. Detta ska också säkerställa en positiv "word of mouth", alltså att man berättar för sina vänner att man blivit nöjd och väl bemött i butikskedjan. Hi-Fi klubben förmedlar att de är kunniga med en hög servicenivå vilket kunderna förväntar sig när de kommer in i butiken. De har valt att differentiera sig för att erbjuda sina kunder en högre service vilket påverkar hur säljarna måste bemöta kunderna i säljmötet. De måste erbjuda allt kunderna vill ha, de måste ta den tiden kunden kräver.

## **5.5. Kultur och Filosofi – en relationsinriktad ”familj” vs. karriärfokus**

Hur ser företagskulturen ut om man jämför El-giganten och Hi-Fi klubben och kan den förklara skillnader som vi upptäckt i vår undersökning?

### **5.5.1. Elgiganten**

Om vi till en början granskar El-gigantens företagskultur i sömmarna kan man se en kultur som främjar den person som är driven att sälja och lyckas. Detta kan man se på El-gigantens många olika karriärsteg och utbildningar som inom en relativt kort tidsperiod kan göra en ”vanlig säljare” till butikschef. Detta förutsätter att man arbetar hårt och passar in i mallarna. Kulturen bygger mycket på att du utan någon högskoleutbildning med hjälp av hårt arbete kan lyckas klättra på karriärstegen och få ett bra jobb med bra lön. Detta driver personalen att arbeta för företagets mål. Om man tittar på personalens snittålder ligger den på ca 25-30 år med en butikschef på 26 år. Detta signalerar att man kan göra en snabb karriär inom El-giganten.

Företagskulturen bidrar till ett kraftfullt styrinstrument (Normann 2000) där de som anammar företagets strategi och arbetar hårt lyckas medan de som inte lägger manken till blir kvar på sin position. Man skapar förebilder och det blir tydligt för personalen vilka som gör rätt saker genom att de skickas på utbildningar och avancerar från säljare till säljledare. Om man lyckas bli bland de 12 bästa säljledarna i Sverige blir man skickad på en butikschefsutbildning som kan liknas vid en trainee plats med utsikterna att bli butikschef. El-gigantens organisation med olika avdelningschefer (säljledare) gör att organisationen blir väldigt platt. Säljledarna har en chef över sig stationerad i Stockholm och butikschefen har mer ett personalansvar och ansvarar inte direkt över säljledarna utan kan mest ses som den som ser till att maskineriet fungerat och smörjer och rättar till de problem som kan uppstå. Men ansvaret för budget och varuinköp samt hur säljledaren vill utbilda sin personal på avdelningen lägger han sig inte i. Detta skapar möjligheter att agera självständigt för att nå sina personliga mål som naturligtvis i förlängningen gynnar företaget.

Ett problem med att man fokuserar på att sälja varor och inte siktar på långsiktiga relationer är att servicenivån sjunker vilket innebär att man kan tappa kunder som inte orkar vänta på hjälp eller upplever servicenivån allt för låg. Detta är nog en effekt man inte kan göra så mycket åt med den strategi man valt.

### **5.5.2. Hi-Fi klubben**

Om vi istället tittar lite närmare på Hi-Fi klubben har de en mer informell företagskultur, man har inte samma karriärmöjligheter och de nyanställda socialiseras in i företaget på ett mer naturligt och informellt sätt. (Normann 2000) Säljarna på Hi-Fi klubben har inte ambitionen att avancera utan brinner för att sälja de produkter som de har ett personligt intresse av att syssla med. Man har en mer familjär atmosfär med högt i tak och man är inte rädd att säga vad man tycker. Man kan nästan gå så långt att man sammanfattar det med att de som jobbar på Hi-Fi klubben har sin ”hobby” som arbete. En anledning till att vi vill likna företagskulturen med en familj är att de som jobbar där känner varandra sen länge samt att de flesta säljarna har jobbat mer än 10 år på samma ställe och känner en stor delaktighet och ansvar för hur företaget lyckas. Detta ställer ett högre krav på de personer man anställer. Det är av största vikt ett det är en person som passar in i gruppen och vill arbeta på samma sätt som de befintliga säljarna. På Hi-Fi klubben har imagen som företaget förmedlar en viktig roll. (Normann 2000) Anledningen till detta är att butiken jobbar på ett mer långsiktigt sätt där det är viktigt att kunderna känner igen personalen och har förtroende för dem. Man bygger en relation med sina kunder istället för att bara sälja en produkt. Det är även viktigt att man har en hög servicenivå då en förlorad kund kan innebära att en betydande summa pengar går förlorad. Att styra sin personal med kulturen är ett kraftfullt styrinstrument. Man måste dock vara medveten om att en kultur kan vara svår att anpassa till en förändrad omvärld vilket i sin tur kan leda till problem om förutsättningarna skulle förändras radikalt. En kultur måste anpassas och utvecklas för att nå bästa resultat.

**Sammanfattningsvis** kan vi konstatera att de båda butikerna är väldigt olika vad gäller personal och företagskultur, men man kan dock konstatera att de båda har en kultur som stödjer de strategier man valt och är anpassade för att uppnå de önskade resultatet. Vi kan alltså inte dra några slutsatser att den ena är bättre än den andra utan bara konstatera att de båda fyller sin funktion för de båda butikerna. Däremot kan man förklara skillnaderna i de

olika kulturerna med att de jobbar på helt olika sätt för att nå de mål de satt upp för sin verksamhet. El-giganten har lyckats sämre att förmedla sina fördelar jämfört med sina konkurrenter. Det som kommit fram under undersökningens gång är att El-giganten har en högre service i form av 30 dagars öppet köp samt en prisgaranti som inte är så snäv som sina konkurrenter utan gäller varor av samma märke med snarlik prestanda. Hi-Fi klubben har ingen prisgaranti utan istället ett dagspris på produkter som har ett fluktuerande pris över tiden detta gäller tv-apparater och projektorer. Detta anser vi är ett mer seriöst sätt att möta sina konkurrenters utspel istället för en prisgaranti. Överlag kan man säga att Hi-Fi klubbens marknadskommunikation är mindre prispfokuserad och mer produktfokuserad vilket sänder de signaler till marknaden som man vill associeras med en seriös butik med högkvalitativa varor till ett konkurrenskraftigt pris.

Kultur och filosofi fungerar som ett slags styrsystem som de anställda kan rätta sig efter. Det kan användas till att motivera personalen att prestera bättre genom bonusar och månadens säljare. Det blir som ett varaktigt regelsystem som säkerställer företagets värderingar och dominerande ideér. Desto mer personalen tar till sig företagets kultur desto effektivare och snabbare kan den anställda socialisera sig till företaget.

Elgigantens företagskultur påverkar säljarna så att de ska jobba så effektivt som möjligt för att kunna avancera inom företaget.

## **5.6. Gapanalys – likheter och skillnader i kundbemötande**

Både HiFi och El-giganten är framgångsrika företag och det är därför inte helt förvånande att man inte hittar några stora gap när man granskar dem närmare.

Gap 2 har likartade drag med El-giganten. Gapet innebär att tjänstespecifikationerna inte stämmer överens med ledningens uppfattning om kundernas förväntningar. En vanlig orsak till detta är ett bristande intresse från ledningen. Det är just detta som stämmer in på El-giganten. El-giganten har medvetet lagt mindre fokus på tjänstekvalitet. Det anses inte högprioriterat. Då detta är medvetet gjort från deras sida kan man inte se gapet som ett omedvetet misstag som måste korrigeras från deras sida, särskilt inte då El-giganten är så framgångsrikt.

El-gigantens personal arbetar inom olika avdelningar t ex vitvaror, TV och radio och data. Personalen får utbildning om produkterna för sin respektive avdelning men inte för de övriga avdelningarna. De anställda har ingen provisionsbaserad lön, då det skulle påverka tjänstemötet mellan säljare och kund, men varje avdelning har sin egen bonus. Personal från en avdelning, t ex vitvaror, får lov att hjälpa kunder på en annan avdelning, t ex TV och radio, om det skulle vara mycket kunder för tillfället. Problemet är då att den personal från vitvaror som hjälper till på TV- och radioavdelningen inte får någon bonus om denne skulle sälja något. Här ligger ett problem som kan appliceras på Gap 3 d.v.s. att det finns en brist i tjänsteleveransen. (Grönroos 2002) I och med att en säljare inte personligen tjänar något extra på att hjälpa en annan avdelning med att sälja kanske inte säljaren ifråga sig känner sig fullt motiverad att försöka sälja en produkt från den andra avdelningen. Detta skulle innebära en skillnad i tjänsteleverans och på sätt och vis kan man påstå att ledningen uppmuntrar till ett sådant beteende. Detta kan i sin förlängning leda till sämre bemötande gentemot kunder när de befinner sig på andra avdelningar en säljarens egen.

El-giganten verkar inte ha några problem med sin marknadskommunikation, Gap 4. De ser alltid till att ha de produkter inne som annonseras i deras utskick.

Detsamma gäller med Gap 5, den upplevda tjänstekvaliteten. (Grönroos 2002) Våra intervjuer med kunderna visade att kunderna fick den service de förväntade sig.

De förväntar sig inte att El-giganten ska ha en enormt hög servicekvalitet eftersom de flesta kunder förstår att detta är svårt att kombinera med låga priser.

Om det är något som Hi-Fi klubben har gott om så är det genuint intresse för tjänstekvalitet. Detta är något som har hög prioritet då de gärna hjälper kunderna med tips om installation m.m. Gap 2 kan alltså inte appliceras här. Att nyttja en god tjänsteleverans är ett av Hi-Fi klubbens starkaste konkurrensmedel. Hi-Fi klubbens anställda har en provisionsbaserad lön. Detta skulle kunna påverka tjänstemötet mellan säljare och kund, så för att minska risken för att detta skulle hända har man valt att minska provisionsdelen av lönen och öka den fasta delen. På så sätt kan säljarna fokusera mer på kundens behov istället för att oroa sig för att få sin provision.

Hi-Fi klubben har inga problem med sin marknadsfunktion, Gap 4. Inte heller Gap 5, den upplevda tjänstekvaliteten, har några problem. Intervjuer med kunder visar att de får den service de förväntar sig vilket är en betydligt högre nivå än El-gigantens kunder förväntar sig.

Det skulle vara katastrofalt för Hi-Fi klubben om de inte kunde leverera bra servicekvalitet eftersom detta är en av deras främsta konkurrensmedel. Att företagen ifråga inte lider av stora gap bekräftar endast att företagen följer sin valda strategi på ett bra sätt och att alla inom företagen arbetar i samma riktning. Det visar att man genom hela företaget från säljarnas kontakt med kunderna genom den externa marknadssföringen till ledningens riktlinjer arbetar efter samma premisser. (Grönroos 2002)

## 5.7. Sammanfattning

Prisfokusering har de senaste åren blivit synonymt med många av hemelektronikkedjorna och speciellt El-giganten. Hur påverkar det kundernas upplevelse av servicen? Vår undersökning har haft för avsikt att se om det finns skillnader mellan den stora hemelektronikkedjan och den lilla avseende hur kundernas förväntningar och upplevda service skiljer sig mellan de båda företagen. El-gigantens positionering och strategi bygger på kända varumärken till det lägsta priset med en medveten lägre nivå av service. Hi-Fi klubben däremot fokuserar på att sälja kvalitetsvaror till ett konkurrensmässigt pris med exceptionell service och relationsbyggande säljtänkande. Våra hypoteser angående El-giganten har visat sig felaktiga på vissa punkter. De har t ex inte provisionsbaserad lön samt att säljledarna har ett större ansvar och möjlighet att påverka sortimentet än vi trodde. Servicenivån är också mer anpassad efter kundernas förväntningar och är högre än vi inledningsvis trodde. Man har t ex 30 dagars öppet köp med möjlighet att t ex lämna tillbaka en rakapparat man inte är nöjd med och få pengarna tillbaka även om man använt produkten. Utöver detta har man även en 30 dagars prisgaranti där du får tillbaka mellanskillnaden om du hittar en vara av samma märke med liknande egenskaper. Ytterligare en positiv aspekt är att man har 3 dagars tillgänglighetsgaranti vilket innebär att en annonserad vara skall finnas tillgänglig de 3 första dagarna. Om de sen inte kan skaffa fram varan till dig inom 10 dagar får du en likvärdig eller bättre vara till samma pris. En oroande aspekt är dock att El-giganten konkurrerar med priset som det viktigaste attributet. Detta gör dem sårbara för stora utländska lågpriskedjor som är på väg att etablera sig i Sverige som t ex Media Markt, en tysk hemelektronikkedja med egna märkesvaror till mycket låga priser som kommer etablera sig under nästa år. När man bara konkurrerar med priset kan en sådan etablering bli bekymmersam. Nu menar i och för sig El-giganten att de är förberedda för detta och att de är tillräckligt stora för att kunna klara av

detta. De tror att det blir tuffare för konkurrenter som Onoff och Siba som är liknande butiker men i en mindre upplaga. Butikens storlek är givetvis av betydelse eftersom man då har större möjligheter att sänka priserna och ta kortvariga förluster.

Hi-Fi klubben har nischat sig på så sätt att man har fokuserat på kvalitetsprodukter. ”Rätt vara till rätt pris” som de säger. De har kvalitetsvaror i flera prisklasser och satsar mycket på service genom att tillhandahålla helhetslösningar. Varorna är även uppackade och redo att testas så som det är tänkt att de ska användas i hemmet. Genom att tillhandahålla en bekväm och igenkännbar hemmamiljö där man kan testa många produkter får kunden en kvalitetsupplevelse där man samtidigt känner en större tillit till säljaren.

## 6. Slutsats

---

*I slutsatsen kommer först en kort förklaring till analysens disposition följt av slutsatser för de båda fallföretagen. Slutsatsen börjar med El-giganten följt av Hi-Fi klubben.*

---

Analysens syfte har varit att analysera faktorer i fallföretagen som påverkar deras servicenivå och vilka förväntningar deras kunder har. Vi har studerat deras image och position på marknaden i syfte att utreda hur det påverkar vilka kunder som handlar i deras butiker samt vilka förväntningar de har på servicen i butikerna. Fallföretagens kultur och filosofi samt personalens agerande studerades i syfte att förstå hur och varför de agerar på ett visst sätt gentemot sina kunder och vilken servicenivå de erbjuder.

Vi menar att kundernas förväntningar påverkar hur säljarna bemöter sina kunder men att också säljarnas bemötande påverkar kundernas förväntningar. Kundernas förväntningar och säljarnas kundbemötande påverkar sen i sin tur hur kunderna upplever servicen och hur nöjda de blir.

### 6.1. El-giganten

Elgiganten kommunicerar både genom sitt butiksupplägg och sin reklam, att de vill sälja bra produkter till lägsta pris. De påstår aldrig att service är något de konkurrerar med utan har istället en väldigt tydlig pridfokusering. Detta är något som kunderna uppenbarligen har accepterat eftersom kunderna vi har pratat med är nöjda, vilket också El-gigantens marknadsledande position visar. Deras kunder förväntar sig alltså inte en hög servicenivå utan istället en skälig servicenivå och prisvärda produkter. I El-gigantens fall påstår vi att de har valt en lägre servicenivå vilket kunderna har annammat till förmån för lägre priser. De har alltså skapat ett läge där kunderna förväntar sig en lägre nivå av service. Med lägre nivå av service menar vi inte, att de inte har någon service utan att de bara erbjuder begränsad service till de produkterna de har i sortimentet. De erbjuder inte någon spetskompetens med speciallösningar för sina kunder. Istället har de som tidigare nämnts inriktad sig på basservice rörande det egna sortimentet med låga priser.



Vi påstår att El-giganten har lyckats väldigt bra med sin strategi. Deras kunder har accepterat deras servicenivå och rättat sina förväntningar efter den vilket ger El-giganten möjlighet att inrikta sig på vad de är bra på, vilket är att sälja bra produkter billigt. Deras kunder är överlag väldigt nöjda med El-giganten som helhet.

Empirin visar som sagt att kunderna är nöjda med Elgigantens servicekvalitet. Detta har El-giganten skapat genom en effektiv positioneringsstrategi som tilltalar ett brett kundsegment. Undersökningen visar att priset för många kunder är det absolut viktigaste köpargumentet och att man kan konkurrera med priset som det viktigaste konkurrensmedlet. Kunderna accepterar däremot inte utebliven service utan kräver någon form av basservice och kända, bra varumärken, vilket El-giganten också satsar hårt på att genomföra. Man kan säga att El-giganten anpassat sig efter deras marknadssegment och skapar en viss servicekvalitet, som kunderna kräver, men inte mer. De lägger istället resten av sina resurser på att sälja bra varor till lägsta pris. El-giganten fokuserar inte på att överträffa sina kunders förväntningar vad gäller service utan vill endast motsvara dem. Istället bländar de sina kunder med sina låga priser och sitt breda sortiment.

## **6.2. Hi-Fi klubben**

Hi-Fi klubben marknadsför sig som en butik som har de bästa produkterna och levererar den bästa servicen. De framhäver inte att de har produkter som är billiga utan att de säljer bra produkter billigt. Detta visar de tydligt genom deras butiksupplägg, deras katalog samt deras säljares beteende. Katalogen är t ex på glansigt papper och ca 100 sidor tjock. All deras kommunikationen skapar förväntningar på produkterna samt på deras service. Hi-Fi klubbens image gör att deras kunder förväntar sig en hög servicenivå, vilket de också upplever att de får. Hela deras organisation arbetar för att säkerställa denna service. I analysen studeras deras företagskultur och detta är ett lysande exempel på deras långsiktiga strävan efter kvalitet. Alla säljare i butiken har ett brinnande intresse för Hi-Fi vilket också är en förutsättning för en ny säljare. Detta brinnande intresse är en viktig komponent i såväl deras service som i deras kultur. Hi-Fi klubbens kunder förväntar sig således högre service och en djupare kunskap om produkterna i butiken. Därmed är det väldigt viktigt att de lever upp till dessa höga förväntningar, vilket kunderna på Hi-Fi klubben tycker att de gör. Vi tycker således att Hi-Fi klubbens strategi är väldigt lyckad och förstår varför deras kunder är så nöjda.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Tryckta källor

Brucelius, Lars H Skärvad, Per-Hugo (2000) ; Integrerad Organisationslära  
Åttonde Upplagan, Studentlitteratur, Lund

Fortune – Cellers, Patricia ; Companies that serve you best (930531)

Grönroos, Christian (2002) ; Service Management och Marknadsföring – En CRM Ansats,  
Malmö, Liber Ekonomi

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) ; Vad, hur och varför?  
Svenska Upplagan, Studentlitteratur, Lund

Kotler, Philip och Armstrong, Gary (2003) ; Marketing: An Introduction, 6:e upplagan  
Upper Saddle River, Pearson Education Inc.

Malhotra, Naresh K Birks, David F (2006) ; Marketing Research – An Applied Approach  
Second European Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate

Normann, Richard (2000) ; Service Management: Ledning och strategi i tjänsteproduktion,  
4:e upplagan, Malmö, Liber Ekonomi

Rackham, Neil (1988) ; Personlig försäljning – Komplex försäljning, från tro till vetande  
Svenska Upplagan, Malmö, Liber Ekonomi

Solomon, Michael och Bomossy, Gary och Askegaard, Sören (2002) ; Consumer Behaviour:  
A European Perspective, 2:a upplagan, Upper Saddle River, Prentice-Hall Inc.

## 7.2. Elektroniska källor

Elgigantens Hemsida – [www.elgiganten.se](http://www.elgiganten.se)

Om Elgiganten - [http://www.elgiganten.se/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elgigantenSE-Site/sv\\_SE/-/SEK/El\\_ViewTemplate-Start;pgid=3N9sy0IM910000E4i3hJQEEF0000FVTrEoCh?Template=info%2f4024](http://www.elgiganten.se/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elgigantenSE-Site/sv_SE/-/SEK/El_ViewTemplate-Start;pgid=3N9sy0IM910000E4i3hJQEEF0000FVTrEoCh?Template=info%2f4024)  
(051121)

Om hemelektronikbranschen - [http://www.elgiganten.se/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elgigantenSE-Site/sv\\_SE/-/SEK/El\\_ViewTemplate-Start;pgid=3N9sy0IM910000E4i3hJQEEF0000FVTrEoCh?Template=info%2f3083](http://www.elgiganten.se/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elgigantenSE-Site/sv_SE/-/SEK/El_ViewTemplate-Start;pgid=3N9sy0IM910000E4i3hJQEEF0000FVTrEoCh?Template=info%2f3083)  
(051126)

Hifiklubbens Hemsida – [www.Hifiklubben.com](http://www.Hifiklubben.com)

Om Hifiklubben -  
[http://www.hifiklubben.com/se/Laesning/Om\\_HiFi\\_Klubben.htm](http://www.hifiklubben.com/se/Laesning/Om_HiFi_Klubben.htm)  
(051203)

Artiklar om Hifiklubben och deras produkter -  
<http://www.hifiklubben.com/se/Laesning/Artiklar.htm>  
(051205)

Hifiklubbens produktkatalog -  
<http://www.hifiklubben.com/se/Laesning/Produktkataloger.htm>  
(051205)

Konsumentverkets Hemsida – [www.Konsumentverket.se](http://www.Konsumentverket.se)

[http://www.kommunstatistik.konsumentverket.se/mallar/sv/artikel\\_datum.asp?lngCategoryId=972&lngArticleId=2566](http://www.kommunstatistik.konsumentverket.se/mallar/sv/artikel_datum.asp?lngCategoryId=972&lngArticleId=2566), 051115)

[http://www.idg.se/ArticlePages/200502/10/20050210110851\\_IDG.se068/20050210110851\\_IDG.se068.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200502/10/20050210110851_IDG.se068/20050210110851_IDG.se068.dbp.asp), 051215)

### **7.3. Muntliga källor**

Hansson, Jerker - Butikschef El-giganten Jägersro Malmö, (051128)

Wlistermann, Peter – Butikschef Hi-Fi klubben Mobilia Malmö, (051129)

Säljare Hi-Fi klubben (anonyma) (051201)

Säljare El-giganten (anonyma)(051202)

### **7.4. Visuella källor**

Observationer av kunder och säljare i butiksmiljön på El-giganten (051217)

Observationer av kunder och säljare i butiksmiljön på Hi-Fi klubben (151216)

## **8. Bilagor**

### **8.1 Intervjuguide till butikschef**

1. Hur länge har du jobbat inom företaget? Som säljare? Som chef? Utbildning?
2. Hur fungerar ett eventuellt Bonus/provisionssystem? (kollektivt, individuellt)
3. Hur är karriär möjligheterna inom företaget? Finns det fortutbildningar/chefsutbildning?
4. Styr ni säljarnas säljbeteende och i så fall Hur? (Utbildning, bonus/provision, anvisningar)
5. Hur centralstyrt är företaget?
6. Har den enskilda butikskedjan stor bestämmanderätt? (Sortiment, budgetering, anställning, kampanjer)
7. Beställning av varor? (Centralt v.s.lokalt)
8. Vilket konkurrensmedel är viktigast, vad tycker du är viktigast?
9. Var kommer service begreppet in?
10. Organisation? Kultur?
11. Vilken marknadsposition söker ni/har ni?
12. Vad vill ni bli bättre på / vad är ni bra på?

## 8.2 Intervjuguide till säljare

1. Hur länge har du jobbat i branschen? I denna butikskedjan? Vad har du gjort innan? Hur gammal är du? Vad har du för utbildning
2. Har ni klara direktiv från era chefer om hur ni ska agera i säljprocessen?(styrning)
3. Har du fått (sälj)utbildning av företaget?
4. Berätta kort om din erfarenhet i butikskedjan och om den har förändrats under tiden du arbetar här?
5. Hur är arbetsbördan? (dagtid, kvällstid, helger) (Stressigt, arbetsbördan)
6. Produktinformation: Finns det löpande från leverantörer och butikskedjan? Får du söka den själv? Är du själv privat intresserad av elektronikprodukter?
7. Umgås ni i personalen privat? Har ni mycket personalträffar/fester?
8. Vad gör du om 5 år? Jobbar du kvar inom företaget?

### 8.3 Kundundersökning på El-giganten

1. Hur ofta besöker ni butiken? (en gång i månaden, mer sällan m.m.)

**De allra flesta kunderna besöker butiken mindre än en gång i månaden. En del av kunderna i undersökningen hade aldrig ens varit i denna butiken förr.**

2. Vad var ert mål med besöket? (tittar bara, söker specifik vara)

**De flesta kunderna var ute efter en specifik produkt som de behövde.**

3. Vad tycker ni om produkt- och prisinformationen i butiken?

**De flesta kunderna tycker att prisinformationen är tydlig och att produktinformationen var bra på de produkter som var lite billigare, men att på produkter som t ex platta tv-apparater saknas sådan information.**

4. Hur skulle ni bedöma säljarnas:

**Kunskap – Överlag tyckte kunderna att personalens kunskap var tillräcklig så länge man pratade med den personalen som jobbade på den avdelningen där produkten man var intresserad av fanns.**

**Tillgänglighet – Det är beroende på vilken tidpunkt man är i butiken. De kunder som vi intervjuat tidigt på dagen tycker att det fanns mycket personal i butiken och att det var lätt att få prata med en säljare. På kvällen var kunderna inte lika nöjda med säljarnas tillgänglighet då det var mycket mer kunder i affären.**

**Service – Det går lite ihop med tillgängligheten, men de flesta är relativt nöjda med service om de väl får tag i en säljare. Ett problem med hur nöjda kunderna är att det beror mycket på kunderna. Vissa kunder tycker att det är dåligt om ingen säljare kommer fram till en i butiken medan andra tycker att det är väldigt jobbigt med personal som börjar prata med en utan att man har frågat dem något.**

5. Har ni reklamerat någon vara i butiken och hur fungerade det?

**De flesta kunder har inte reklamerat något, och från de som hade reklamerat någon vara fick vi väldigt olika svar. Detta berodde på att kunderna hade väldigt olika uppfattning om vilka skyldigheter som affären respektive kunden har.**

6. Varför valde ni att gå till denna butiken istället för någon av deras konkurrenter.

**Många kunder hade en uppfattning om att El-giganten var billigast och de därför vill börja i den butiken. En del hade också precis fått hem reklamutskicket och därför blivit intresserad av någon specifik produkt.**

7. Hur bedömer ni butiken i förhållande till deras konkurrenter?

**El-giganten står sig väl i konkurrensen med sina konkurrenter. Kunderna tycker framförallt att butiken skiljer sig mot sina konkurrenter med hjälp av erbjudande och priser.**

8. Vilka butiksegenskaper är viktiga för dig när du väljer butik?

**Nr 1 pris**

**Nr 2 service**

**Nr 3 sortiment**

9. Om ni skulle beskriva El-giganten kortfattat hur skulle det låta?

**Bra sortiment av kända varor till låga priser samt att butiken är stor och personalen är trevliga.**

10. Vilka förväntningar har du på El-giganten?

**Låga priser och att de har alla varor de annonserar är vanliga svar samt att de helt enkelt förväntar sig att de är billigast.**

11. Om du inte besöker den här butiken vilka butiker brukar du då besöka och varför?

**Många kunder sa att besöker liknande butiker som t ex OnOff och Siba men att de flesta kunder på El-giganten brukade gå till El-giganten först men besökte gärna de andra butikerna för att få lite ny information.**

12. Hur infriar butiken dina förväntningar? Preciserar

**Överlag tyckte kunderna på El-giganten att deras förväntningar på priset oftast infrias. De var alltså billiga. De flesta kunder tyckte också att produkterna de köpt varit bra och att det finns rätt varor i butiken.**



13. Hur skulle butiken kunna förbättra sig?

**De skulle kunna ha mer personal på golvet så att det oftare fanns en säljare tillgänglig. Många kunder klagade också på att det var svårt att hitta men de hade inga lösningar på problemet.**

14. Hur skulle du beskriva El-gigantens image?

**Rätt sortiment till rätt priser, kända varumärke till låga priser.**

## **8.4 Kundundersökning Hi-Fi klubben**

1. Hur ofta besöker ni butiken? (en gång i månaden, mer sällan m.m.)

**De allra flesta besöker butiker mer sällan än en gång i månaden. Ett fåtal av de kunder vi pratade med var i butiken nästan varje vecka.**

2. Vad var ert mål med besöket? (tittar bara, söker specifik vara)

**De flesta var ute efter en specifik vara, men skulle inte nödvändigtvis handla den den dagen. Några kunder var bara i butiken för att titta.**

3. Vad tycker ni om produkt- och prisinformationen i butiken?

**Följdfråga. Alla kunder i undersökningen tycker att prismärkningen och produktinformationen var tydlig och bra. En del kunder hade gjort egna informationssökningar om priser och produkter innan de kom in i butiken.**

4. Hur skulle ni bedöma säljarnas:

**Kunskap – De kunder som varit i butiken förr och därmed hade en klar uppfattning om säljarna tyckte att säljarna var väldigt duktiga och det var en av anledningarna till att de just valde att besöka Hifi.**

**Tillgänglighet – Vid kundundersökningens tidpunkter var där inte särskilt mycket kunder i butiken. Därför svarade samtliga kunder att de tyckte tillgängligheten var bra men en del tyckte att det kunde ta lite lång tid om man var där på helgen.**

**Service – Överlag tycker kunderna om servicen Och att säljarna var väldigt kunniga.**

5. Har ni reklamerat någon vara i butiken och hur fungerade det?

**Det var alldeles för få kunder som hade reklamerat någon vara för att vi skulle kunna generalisera de svar vi fick. Ingen hade något specifikt positivt eller negativt att säga om reklamationen.**

6. Varför valde ni att gå till denna butiken istället för någon av deras konkurrenter.

**Många kunder hade varit där tidigare och måste ha varit nöjda eftersom de kommer tillbaka. Kunnig personal och bra service var andra viktiga faktorer.**

7. Hur bedömer ni butiken som butik i förhållande till deras konkurrenter?

**Rymliga och trevliga lokaler och att det finns möjligheterna för kunden att testa produkten i dess naturliga miljö. Varorna står inte på en rad där det är svårt att särskilja dem utan finns tydligt och naturligt monterade i en vardagsrumslig omgivning. Hi-fi klubben är nichade mot kvalitetsprodukter och en del kunder tycker att man inte ens kan jämföra Hi-fi klubben med El-giganten och Siba.**

8. Vilka butiksegenskaper är viktiga för dig när du väljer butik?

**Många kunder svarar inte helt oväntat att priset är viktig men nästan lika många tycker service och personalens kunskap är viktigt.**

9. Om du skulle beskriva butiken kortfattat hur skulle det låta?

**Det genomgående är: kvalitet, kunniga säljare, service, rätt vara till rätt pris. Varor i alla prisklasser.**

10. Vilka förväntningar har du på Hi-Fi klubben som helhet?

**Hög klass på produkter, kvalificerad hjälp, service före och efter köpet.**

11. Om du inte besöker Hi-Fi klubben vilken butik brukar du då besöka?

**Väldigt olika svar men många av kunderna sa att de gärna besökte mindre lokala radio och tv butiker. En del kunder gillade Bang Olofssen och Hifi city i Skåne.**

12. Hur infriade Hi-Fi klubben dina förväntningar?

**Ypperligt, kunderna var genomgående väldigt nöjda med butiken.**

13. Hur skulle Hi-Fi klubben kunna förbättra sig?

**Lite rörigt i butiken när butiken är välbesökt samt att ljudet i butiken kan bli lite väl högt när många kunder testar olika ljudsystem. Ingen hade några direkta lösningar på problemen.**

14. Hur skulle du beskriva Hi-Fi klubbens image?

**Proffsig, sofistikerat och hög klass.**