



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kundorienteringens hårda sidor

– en studie i hur hårda värden påverkar
kundorienteringen i företag

Magisteruppsats 10p vid företagsekonomiska institutionen; Lunds Universitet HT-03

Framlagd:

2004-01-28

Författare:

Nico Prohorenko
Hanna Frilén
Sandra Sandin

Handledare:

Peter Svensson

Förord

Detta alster är en magisteruppsats inom ämnet företagsekonomi som behandlar hur hårda värden påverkar kundorienteringen inom företag. Vi skulle vilja framföra ett stort tack till intervjuade personer på Hennes & Mauritz som har ställt upp och delat med sig av sina tankar och funderingar kring detta fenomen.

Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare Peter Svensson vid företagsekonomiska institutionen; Lunds Universitet för den vägledning och uppmuntran han har givit oss under resans gång. Det har varit berikande att få ta del av hans kritiska förhållningssätt och skarpsinniga kommentarer vid våra handledningstillfällen. Vi har stor respekt för Peters intellekt och kunnande och det är med hans ord, sagda med glimten i ögat under arbetet med vår uppsats, i åtanke som vi nu kommer att kasta oss ut i verkligheten.

”Njut av denna tid medan ni kan, det blir inte roligare än så här”

Lund, 2004-01-28

Nico Prohorenko

Hanna Frilén

Sandra Sandin

Sammanfattning

| | |
|------------------------|--|
| Titel: | Kundorienteringens hårda sidor – en studie i hur hårda värden påverkar kundorienteringen i företag |
| Seminariedatum: | 2004-01-28 |
| Ämne/Kurs: | Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng |
| Författare: | Nico Prohorenko Hanna Frilén Sandra Sandin |
| Handledare: | Peter Svensson – Företagsekonomiska institutionen; Lunds universitet |
| Företag: | Hennes & Mauritz |
| Nyckelord: | Kundorientering, intern marknadsföring, belöningsystem, belöningar, företagskultur |
| Syfte: | Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden. |
| Metod: | Vi har använt oss av en kvalitativ metod främst bestående av två fokusgrupper med säljare på Hennes & Mauritz (H&M) samt en mejlintervju med två representanter för H&M:s Sverigekontor. |
| Slutsatser: | Vi har kommit fram till att både kundorienteringen och den interna marknadsföringen i företag påverkas av hårda värden så till vida att de hårda värdena kan sägas vara en förutsättning för att båda fenomenen ska existera. Vi fann det påtagligt att det kan vara svårt att undvika hårda värden såsom försäljningsmål och vinstintresse i styrningen av IM som ett sätt att uppnå kundorientering eftersom dessa hårda faktorer kan anses vara de grundläggande orsakerna till att företag överhuvudtaget använder sig av desamma. |

Summary

| | |
|---------------------|--|
| Title: | The Hard Side of Customer Orientation – a study about how hard values are affecting the customer orientation within companies. |
| Date: | 2004-01-28 |
| Course: | Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS) |
| Authors: | Nico Prohorenko Hanna Frilén Sandra Sandin |
| Advisor: | Peter Svensson – Institute of Economic Research; Lund University |
| Company: | Hennes & Mauritz (H&M) |
| Key words: | Customer Orientation, Internal Marketing, Reward Systems, Rewards, Company Culture |
| Purpose: | The object with this essay is to examine how the customer orientation within companies is affected by hard values. |
| Methodology: | We have initiated a qualitative discussion consisting of focus groups with sellers from Hennes & Mauritz (H&M) and also an e-mail interview with two representatives from the Swedish head office of H&M. |
| Conclusions: | Our conclusions are that both customer orientation and internal marketing in companies are affected by hard values. The hard values can be seen as an assumption for both phenomena to exist. It is obvious that it is hard to avoid hard values, like objects of sales, in the guiding of internal marketing as a way to reach customer orientation. These hard values can be the fundamental reasons for why a company is using internal marketing at all. |

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| 1.1 | Problemdiskussion | 1 |
| 1.2 | Avgränsningar | 7 |
| 1.3 | Syfte | 7 |
| 1.4 | Disposition | 8 |
| 2 | Metod | 9 |
| 2.1 | Kvalitativ metodik..... | 9 |
| 2.2 | Handgripligt tillvägagångssätt..... | 10 |
| 2.2.1 | Fokusgrupper..... | 11 |
| 2.2.2 | Genomförande | 13 |
| 2.2.3 | Mejlintervju | 14 |
| 2.2.4 | Urval av respondenter | 14 |
| 2.3 | Validitet och generaliserbarhet..... | 15 |
| 3 | Teoretiskt ramverk | 17 |
| 3.1 | Intern marknadsföring | 17 |
| 3.1.1 | Tjugo års oenighet..... | 17 |
| 3.1.2 | Företagskultur..... | 19 |
| 3.1.3 | Tre faser av teoretiska utvecklingar | 20 |
| 3.2 | Belöningsystem..... | 23 |
| 3.2.1 | Hur ska företag belöna?..... | 23 |
| 3.2.2 | Monetära eller icke-monetära?..... | 24 |
| 3.2.3 | Försäljningssiffror eller kundnöjdhet? | 25 |
| 3.3 | Intervjuunderlag | 26 |
| 3.3.1 | Val av intervjufrågor | 28 |
| 4 | Empiri & Analys | 31 |
| 4.1 | Vårt fallföretag - H&M | 31 |
| 4.1.1 | H&M i siffror | 31 |
| 4.1.2 | H&M:s Kundorientering | 31 |
| 4.1.3 | H&M:s belöningsystem | 33 |
| 4.2 | Ang kundorientering och frontpersonalens roll i densamma | 33 |
| 4.3 | Ang hur kundorientering kan uppnås | 36 |
| 4.4 | Ang försäljningsmål i förhållande till kundorientering..... | 40 |
| 4.5 | Ang H&M:s monetära belöningsystem | 45 |
| 5 | Slutsatser | 50 |
| 5.1 | Slutdiskussion..... | 50 |
| 6 | Förslag till framtida forskning..... | 53 |
| | Källförteckning..... | 54 |

1 Inledning

Inledningskapitlet består främst av en problemdiskussion som ger läsaren en idé om bakgrunden till arbetet. Detta för att läsaren ska få en grundläggande förståelse för problemet som arbetet kommer att behandla. Vidare kommer vi även att redogöra för vårt syfte, våra avgränsningar samt uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Problemdiskussion

Kundorientering är ett ord som på sista tiden allt mer ofta har dykt upp på den företagsekonomiska arenan. I de flesta företag är ”kunden i centrum” ett mantra och i många nutida företagsekonomiska böcker talas det om vikten av att företag är kundorienterade. Men det är inte bara rent konceptuellt som kundorientering har blivit betydelsefullt; för att ett företag ska överleva idag är det inte bara den egna verksamheten som måste tas i beaktning, det är även vitalt att ta reda på vad kunden vill ha. Svunnen är sedan länge den tid då företagen själva kunde välja vad de ville producera och ändå få köpare till sina produkter. Numera är situationen omvänd, produktfixeringen hos företag har självdött främst på grund av att det har tillkommit fler aktörer på marknaden varför det har blivit angeläget för företagen att fokusera på dem som faktiskt köper deras varor istället för att stirra sig blinda på sin verksamhet utifrån sin egen produktion. De ökade valmöjligheterna ur ett konsumentperspektiv har lett till att det kan sägas vara kunden som genom sina behov och önskemål bestämmer de villkor som företagen bör bygga sin strategi på eftersom kunden med samma argument även har stor makt över företagets framgångar. Det blir därmed viktigare att företagen lyssnar noggrant på vad kunden vill ha så att de kan producera det som kunderna efterfrågar. Det är dock inte bara vad företagen producerar som är av vikt, det är även essentiellt att kunden blir nöjd och tillfredsställd av den service och det tillmötesgående som de möts av vid direktkontakt med företaget så att grunden läggs till framtida och upprepade köp. Det krävs således att ett företag av idag är kundorienterat för att kunna utvecklas och fortsätta att finnas till.

Dagens tyngdpunkt på kunden i centrum gör att det är lätt att tro att kundorientering är en relativt ny företeelse, men även om kundorientering kan tyckas vara ett modernt begrepp så såddes ett frö, i den marknadsföringsteoretiska litteraturen, till detta angreppssätt redan i slutet av 1950-talet i och med Levitts (1960) artikel *Marketing Myopia*. När denna artikel kom ut var det i ett ekonomiskt samhälle som var präglad av ett utbrett volymtänkande. Även den litteratur som fanns inom marknadsföringsämnet koncentrerade sig på att förespråka ett produktionsorienterat angreppssätt. Levitts (1960) budskap i denna tid, då massproduktionen börjat övergå i masskonsumtion, var att industrin är till för att göra kunden nöjd och inte för att producera varor.

Ett budskap som, trots att det är över fyrtio år gammalt, helt och hållet ligger i linje med hur många företag och organisationer tänker idag. Levitts (1960) artikel var en starkt bidragande orsak till att marknadsföringsteorin ändrades från att innefatta ett utpräglat volymtänkande till att istället övergå till ett lönsamhetstänkande i form av ett mer kundorienterat synsätt, något som idag fortfarande är i fokus inom ämnet marknadsföring och som tidigare nämnts anammats av de flesta företag idag som agerar på en konkurrensutsatt marknad. Levitt (1960) pekade på faran av att vara process- eller materialorienterad i sitt tänkande och menade att det viktigaste inte är att tillgodose kunden med en produkt utan att tillhandahålla en lösning på

kundens problem. Detta då kunderna egentligen inte köper den fysiska produkten utan en lösning på ett problem, ett svar på en fråga eller tillfredsställelse av ett behov. En förkunnelse som implicit uttrycker kundorientering i den bemärkelse att det är viktigt att lyssna till kunden och erbjuda det som denne egentligen vill ha. Levitt (1960) visade vidare med artikeln att det är viktigt att skilja på marknadsföring och säljtänkande, något som kanske var nytt när artikeln kom men som är en självklarhet idag och som är något alla företag måste ha i åtanke för att kunna vara framgångsrika. Det viktigaste är således inte *att* man säljer utan *hur* man säljer eftersom det förstnämnda isolerat i samma utsträckning inte kan påverka kunden till att köpa samma produkt igen i jämförelse med det senare givet två identiska produkter. Utifrån Levitts (1960) grundtanke kombinerat med dagens marknadsklimat är det således i allra högsta grad vitalt att nutida företag är kundorienterade.

Men vad är då egentligen kundorientering? Det finns givetvis många olika definitioner på vad kundorientering är för något, det fundamentala i de allra flesta av dem tycks dock vara att strategitänkandet ska utgå från kunden. Kundorientering innebär exempelvis enligt Gummesson (1984) att man i företaget skapar lönsamhet genom att tillfredsställa behov, önskemål och efterfrågan i marknaden. Kunden står här i centrum och huvudsyftet är, precis som i Levitts (1960) tidiga förkunnande, att hjälpa kunden att lösa ett problem och att tillfredsställa dennes behov. Kundnöjdhet ökar sedan förutsättningarna till företagets överlevnad på längre sikt (Gummesson, 1984). Den Gummessonska beskrivningen av kundorientering kan även sägas utgöra grunden i SIQ:s (Institutet för kvalitetsutveckling i Helling, 1996) dito. Enligt SIQ så betyder kundorientering att målet för alla organisationer är att tillfredsställa sina kunders behov. Varje medarbetare måste ständigt se som sin uppgift att tillgodose behoven hos såväl externa som interna kunder. Båda dessa ansatser talar alltså om att kundorientering går ut på att se till kundens bästa i alla lägen och att utrymmet för andra influenser hur företag och personal inom dem ska uppträda, i enlighet med kundorienteringsansatsen, således är minimalt.

Hur vet man då att ett företag är kundorienterat? Geier och Lunubba (1997) talar om olika kriterier som avgör om ett företag är kundorienterat där medarbetarnas attityd och handling är ett av de huvudområden som är av stor vikt. Det är alltså grundläggande att medarbetarna är engagerade för att ett företag ska uppnå kundorientering. Något som i motsatt verkan således även kan få motsatt effekt varpå det är angeläget att identifiera de faktorer som avgör om medarbetarna är engagerade eller inte. Enligt Geier och Lunubba (1997) så kan brist på engagemang bland medarbetarna ha flera orsaker. Till dessa hör oförmågan att knyta aktiviteten till företagets affärsidé och vision eller att företagsledningen inte engagerat sig tillräckligt. Engagemanget kan även svika då de anställda inte får tillräcklig utbildning eller befogenhet att jobba mer kundorienterat samt att företaget inte lyckats föra in kundens synpunkter i organisationen.

En annan viktig aspekt på kundorientering är hur företag kan skapa den. Enligt SIQ (i Helling 1996) så krävs det ett aktivt och synligt engagemang från ledningen vars uppgift i processen är att ange riktningen för verksamheten och i dialog med medarbetarna definiera och följa upp målen, för att skapa en kultur som sätter kunden i centrum. Helling (1996) menar att en förutsättning för ett framgångsrikt företag är att varje medarbetare känner ett förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför ha klara mål och se sin roll i helheten samt ha den kunskap som krävs för att nå upp till resultat. Denna ansats är något som även Geier och Lunubba (1997) har anammat, de menar att det, för att kunna uppnå en genomgående kundfokus i företaget, är vitalt att medarbetarna dels måste kunna beskriva företagets visioner för tillväxt och expansion och dels veta vilka kunder företaget har som

målgrupp samt veta varför kunden anser just deras företag attraktivt. För att uppnå detta krävs, enligt Geier och Lunubba (1997), frekvent kommunikation från ledningsgruppen och att det ständigt satsas på kompetensutveckling och lärande samt att ledningen måste få medarbetarna att förstå företagets affärsidé. Även Söderlund (1996) talar i sammanhanget om betydelsen av decentralisering och engagemang från ledningen.

Det står alltså ganska klart att ledningen i företag har en viktig roll i kundorienteringsprocessen men det är även av vikt att de anställda förstår och tar till sig det som kommer uppifrån organisationen. Om vi då fortsätter kring Geier och Lunubbas (1997) resonemang om de anställdas medvetenhet gällande företagets affärsidé som ett led i att uppnå kundorientering, så styrks detta även av Gummesson (1984) som talar om betydelsen av att företagets affärsidé, mål, ledningsfilosofi och strategi måste vara kända hos medarbetarna för att kundorientering i företaget som helhet ska uppnås. Dessa måste dessutom upplevas som meningsfulla av medarbetarna för att det ska motivera dem till ökad prestation i arbetet med kundorienteringen. Burnett (i Axelsson, 1996) tar denna utgångspunkt steget längre och menar att medarbetarna inte bara måste vara motiverade utan även måste ha passion för verksamheten och känna stolthet för företaget de verkar inom för att ett företag ska vara kundorienterat. Burnett (i Axelsson, 1996) menar vidare, i likhet med Geier och Lunubba (1997), att denna stolthet och passion förutsätter en medvetenhet hos medarbetarna och en kunskap om företagets historia, strategi och värderingar, kundens köpbeteende och tillfredsställelse samt hur företaget tjänar pengar. Lika viktigt som det är att medarbetarna är engagerade och känner en passion till verksamheten för att de ska bli kundorienterade, lika viktigt är det att medarbetarna trivs på jobbet. Helling (1996) åsyftar att arbetstillfredsställelse och bra arbetsmiljö bör vara en naturlig del av företagets kundorienterade verksamhetsutveckling.

Att, som beskrivits ovan, uppnå kundorientering i företag genom att ledningen systematiskt arbetar för att få ut visioner och mål till sin personal för att på så sätt få medarbetarna medvetna, engagerade och motiverade är i stort sett det tillvägagångssätt och mål som även kännetecknar intern marknadsföring (IM). Intern marknadsföring kan således sägas vara ett av de mest effektiva sätt som företag kan använda sig av för att uppnå kundorientering. Något som både Axelsson (1996) och Grönroos (1996) instämmer i när de pratar om IM som metoden för att kunna införa och underhålla ett kundorienterat synsätt och att de övergripande målen vid intern marknadsföring är just att motivera personalen till serviceinriktat och kundorienterat beteende.

Rafiq och Ahmed (2000) har genom en noggrann genomgång av dels nyckelkoncepten inom den interna marknadsföringslitteraturen och dels av empirisk litteratur om densamma identifierat fem huvudelement som kan sägas utgöra kärnan i intern marknadsföring:

- (1) Personalmotivation och personaltillfredsställelse
- (2) Kundorientering och kundtillfredsställelse
- (3) Interfunktionell samordning och integration
- (4) Marknadsliknande approach i ovanstående punkter
- (5) Implementation av specifika företags- eller funktionella strategier

Identifikationen av dessa fem element utmynnar i att Rafiq och Ahmed (2000) föreslår följande definition på begreppet intern marknadsföring:

” Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach (4) to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate (3) employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies (5) in order to deliver customer satisfaction (2) through a process of creating motivated and customer oriented employees (1)” (Rafiq och Ahmed, 2000 s 454)

En definition som, precis som vår tidigare identifikation och i likhet med både Grönroos (1996) och Axelsson (1996), accentuerar att företag i grunden måste ha motiverad personal, som genom ett beteende som genomsyras av företagets övergripande riktlinjer, är kundorienterade på ett sätt som ska utmynna i hög kundnöjdhet. Återigen kan vi alltså skönja de, enligt tidigare nämnda författare, viktigaste beståndsdelarna för att uppnå kundorientering i företag; (1) motiverad personal och (2) ledningens engagemang.

Att ett av de viktigaste målen med intern marknadsföring är att få motiverad och kundorienterad personal är något som även Stershic (2001) påpekar; hon menar att personalen är det viktigaste ett företag har vad gäller dess framgångar och att företagen därför aktivt måste utbilda och motivera de anställda till att vara kundorienterade. Vi har också konstaterat, även om det finns en stor spridning i litteraturen på vad IM egentligen är, att personal och motivationen hos dem alltid är med på ett eller annat sätt i densamma¹. Att motivera personalen kan således sägas utgöra det ankare som begreppet intern marknadsföring är fäst vid, vilket innebär att den interna marknadsföringens kärna är densamma som den i att uppnå kundorientering i företag. Något som dock är anmärkningsvärt är att IM i litteraturen mestadels går ut på att tillfredsställa och motivera personalen utifrån dem själva. Det intressanta i det hela är dock, trots att man i samma litteratur betonar personalens välbefinnande på sin arbetsplats, att det egentligen handlar om att företaget ska motivera personalen till att vara på det sätt som de *vill* att personalen ska vara enligt företagets policy, visioner och mål. Således kan IM konceptet inte bara ses som ett sätt för att få personalen att trivas vilket ska leda till bättre utförande av serviceuppgifter som i sin tur ska leda till kundfokus och högre kundnöjdhet. Intern marknadsföring kan med denna utgångspunkt, till viss del, även ses som ett sätt att styra frontpersonal. Något som även Grönroos (1996) explicit uttrycker, dock med motivation som utgångspunkt.

”Den centrala uppgiften för intern marknadsföring är motivation. Det gäller att styra och motivera medarbetarna, så att dessa blir kundintresserade och marknadsförings- och försäljningsinriktade, varigenom deras insats i den interaktiva marknadsföringen effektiviseras.” (Grönroos, 1996 s 80)

En annan aspekt som dök upp när vi granskade litteratur på IM området är att det mestadels pratas om mjuka värden och verktyg som ska användas för att uppnå kundorientering. Mjuka värden kan sägas vara influenser som i motsats till hårda dito inte kan mätas eller på ett konkret sätt urskönjas och som på ett omedvetet plan ska ligga i bakhuvudet på personalen och där utgöra de pekpinningar som krävs för att få personalen att agera på ett visst sätt. Mjuka värden kan således benämnas som omätbara, abstrakta och osynliga beteendepåverkare som planteras i personalens medvetanden och som i förlängningen ska leda till att personalen

¹ För en mer noggrann genomgång av den interna marknadsföringslitteraturen se kapitel 3.1

automatiskt agerar på det sätt som företaget vill att de ska göra. Om vi då utifrån nämnda definition av mjuka värden gör en nittogradsvändning så har vi de hårda värdena. Dessa är till skillnad från de mjuka dito klara och tydliga samt utgår från en mätbar och synlig grund. Personalen är hela tiden medveten om orsaken till varför de agerar på ett visst sätt och vad de kan uppnå med sitt agerande. Hårda värden är således mätbara, konkreta och synliga beteendepåverkare som personalen kan ta till sig på ett medvetet sätt för att styra sitt agerande i den riktning som företaget vill.

Dessa hårda krafter tycks dock, som tidigare nämnt, nästan helt utelämnas i samband med både IM och kundorientering i den teoretiska bemärkelsen. Det är visioner, engagemang och ideal som, enligt litteraturen, ska påverka det sätt företaget motiverar personalen för att uppnå kundfokus. Exempelvis Grönroos (1996) definition av IM är en uppvisning i hur de mjuka idealen styr både hur IM ska utföras och hur kundorientering ska uppnås. Något som även Arnerup och Edvardsson (1992) framhäver när de påpekar vikten av att motivera personal till att bli engagerade i företaget. Vidare så knyts IM ofta i litteraturen till den företagskultur som finns inom företag; exempelvis Gummesson (1984) menar att intern marknadsföring är en förutsättning för att kulturen hela tiden ska hållas vid liv och förstärkas. Detta är även den ansats bland andra Issal, Frejd och Monell (1985) och Lundqvist (1986) har i sin definition av IM:

“(...) intern marknadsföring blivit ett sätt att driva förändringsarbeten för en mängd företag. Ett sätt att förändra företagets kultur.” (Issal, et al. 1985 s 47)

”Intern marknadsföring är tekniken för att påverka företagets kultur så att den fungerar synkront med affärsidé, mål och strategi.” (Lundquist, 1986 s 92)

Dessa författare menar att IM är ett verktyg för att förändra företagskulturen så att den kommer i linje med företagets tankar, visioner och mål. De ser således IM som ett strategiskt verktyg för att skapa förändring i värderingar, attityder och beteende i organisationen. Lundquist (1994) har även åtta år senare samma inställning; att IM är tekniken för att påverka företagskulturen så att denna är samstämmig med affärsidé, mål och strategi. Att företagskulturen inte bara är en del i IM utan även är viktig för att ett företag ska vara kundorienterat är något som Harris och Ogbonna (1999) framhåller när de hävdar att majoriteten av marknadsföringsteoretiker påtalar ett samband mellan marknadsorienterad kultur och utförande av jobb. Jaworski och Kohli (1993) drar vidare slutsatsen att detta samband är konsekvent oavsett miljö.

Det finns alltså tydliga drag i litteraturen åt att IM är ett uteslutande mjukt fenomen som således även förespråkar mjuka styrmedel såsom exempelvis visioner, engagemang och kultur som verktyg för att uppnå kundorientering. Men hur ser det egentligen ut i praktiken? Hur går styrningen till?

Enligt oss så koncentreras, som tidigare nämnt, IM och den kundorientering som beskrivs inom densamma alldeles för mycket kring de mjuka värdena. Vi anser därför att IM begreppet är för snävt. Istället skulle vi vilja luckra upp detsamma och lägga till aspekter som vi anser ha en stor och betydande roll i fråga om att få den motiverade och kundorienterade personal som IM förespråkar. Ett sätt att styra personal med hårda verktyg kan vara efter finansiella krafter i form av olika belöningssystem. Belöningssystem, särskilt i monetär form, är något

som vi tror påverkar personalen i allra högsta grad. Bland andra Balkin, Dolan och Forgues (1997) säger att monetära belöningar alltid värderas högt av anställda. Detta accepteras av Bragg (2002) som också påvisar att monetära belöningar är viktiga på så sätt att pengar är det grundläggande skälet till att en anställd gör sitt jobb. Vi anser således detta vara så viktigt att det borde vara med i diskussionen kring och även rymmas inom begreppet IM.

Men kan företag då skapa kundtillfredsställelse med ett rätt utformat belöningsystem? Vi likställer i denna fråga kundorientering med kundtillfredsställelse då detta enligt oss är det naturliga målet med det förstnämnda. Mitchell och Larson (1987) och Robbins (1983 i Söderlund, 1996) påstår att det är fullt möjligt. De menar att om företaget ska gå i den riktning som skapar kundtillfredsställelse så borde det vara naturligt att skapa ett belöningsystem som tar fasta på just kundtillfredsställelse. Detta då belöningsystemet mer eller mindre påverkar beteendet hos personalen i alla organisationer.

Vi vill även föra fram synen på belöningsystem som budbärare av företagets visioner, policy och mål. Enligt Penzer (1990) är den viktigaste frågan när ett företag ska utveckla ett belöningsystem: "Förstår alla företagets affärsidé och filosofin hos cheferna?" En riktning som även Bragg (2002) tar när han påvisar att belöning av personalen för en viss arbetsinsats måste vara kopplade till organisatoriska mål. Dessa ingredienser är alltså desamma som i vår tidigare identifiering av både kundorientering och IM; belöningsystem kan sålunda även här knytas till bägge nämnda begrepp. Även Lawler (2000) poängterar vikten av att ett löne- och motivationssystem måste reflektera företagets strategi, struktur och framför allt mål.

Denna ansats öppnar för en viss typ av problematik. Att det beroende på vilken kultur och vilket synsätt organisationen har kan bli en ganska stor krock om man har fel sorts belöningsystem. Exempelvis om ett företag har ett kundorienterat synsätt kan det bli en motsägelse i att ha ett belöningsystem som baserar sig på försäljningssiffror, vilket kan leda till att det uppstår en konflikt mellan organisationens övergripande policy och den anställdes egen motivation.

Vi anser att ovanstående problematik bör debatteras i anknytning till både IM och kundorientering. Detta för att öppna upp för tankar om hur de mjuka värdena förhåller sig till de hårda dito inom företag för att på sätt få ännu större förståelse för personalens vilja och förmåga att ta till sig ett kundorienterat tillvägagångssätt.

Vad gäller kundorienteringens roll i IM och vice versa så har vi tidigare konstaterat att grundbultarna är desamma i både IM och kundorienteringsfallet, dessutom så kan IM sägas vara ett led i att uppnå kundorientering samtidigt som kundorientering kan sägas vara ett av målen med IM. Dessa två begrepp är således i symbios med varandra och båda krävs för att det slutliga målet, högre vinst genom högre kundfokus, ska uppnås. I vår ansamling av teoretisk grund för detta arbete har vi, som tidigare berörts, funnit att IM och kundorienteringen därav, till största delen, är mjuka begrepp. Det pratas väldigt lite om hur hårda värden och styrmedel exempelvis företagets finansiella krafter (försäljningsmål, vinstkrav mm) kan påverka den interna marknadsföringen och den kundfokus som ska komma därav. Givetvis så är den implicita tanken i det som skrivits att IM, genom att kundorientering uppnås, ska utmynna i högre vinst för företaget. Vi anser dock ändå att det finns anledning att ifrågasätta hur IM:s mjuka delar egentligen fungerar tillsammans med mer hårda dito, exempelvis de vinstkrav som oftast styr företag som helhet. Litteraturen pratar om visioner, engagemang och ideal som ska motivera personalen till att agera i enlighet med IM för att uppnå kundorientering i företaget, men den utelämnar nästan uteslutande den påverkan

som, exempelvis belöningsystem baserat på försäljningssiffror typ provision och liknande, kan ha för hur den interna marknadsföringen och därmed också kundorienteringen tas emot av personalen. Det är denna teoretiska lucka som vi med detta arbete, till viss del, hoppas kunna bidra till att fylla.

1.2 Avgränsningar

Även om vi i denna uppsats likställer kundtillfredsställelse med målet för kundorientering så kommer vi inte att gå in på hur man mäter detsamma, detta då vi tror att arbetet hade blivit alldeles för omfattande.

Vidare kommer vi heller inte att, på grund av tids- och resursmässiga ramar, ha med ett kundperspektiv på vårt problem i denna uppsats.

Avslutningsvis vill vi poängtera att vi i denna uppsats kommer att hantera fenomenet kundorientering som ekvivalent med hur kunden blir bemött och uppvaktad av frontpersonalen i butiksmiljö. Vi avgränsar oss därmed från att behandla exempelvis varusortimentet, butiksmiljön i sig (detta berör vi dock ytligt) eller aktiviteter utanför butiksmiljön som delar av kundorienteringskakan. Denna avgränsning har vi gjort då vi anser att vi vill smalna av vårt syfte för att kunna gå djupare in i detsamma.

Vad gäller avgränsningarnas betydelse för uppsatsens resultat så är vi medvetna om att ett kundperspektiv kanske hade lett till en mer nyanserad analys då kunderna är en viktig del i den allmänna kundorienteringsproblematiken. Huvudsyftet med uppsatsen är dock inte att undersöka vad kundorientering är för något eller att på djupet gå in på hur det yttrar sig eller uppnås, även om detta, till viss del, kommer att beröras. Det vi vill undersöka är hur hårda värden påverkar kundorienteringen i företag. Detta anser vi oss kunna uppfylla genom att ha ett företagsperspektiv i uppsatsen och utan att beröra kundernas åsikter. I fråga om varusortiment, butiksmiljön i sig och icke-butiksbundna aktiviteter som olika sätt att vara kundorienterade så är vi väl medvetna om att vi missar en viktig del i hur man kan se på kundorientering och att detta kan komma att ha konsekvenser för våra slutsatser. Slutsatserna utgår helt ifrån vår tidigare nämnda begränsade syn på kundorientering vilket gör att de kanske inte hade varit desamma om vi hade tagit med nämnda faktorer. Vi hoppas dock, då det är kundorientering som helhet som utgör kärnan i uppsatsen, att vårt förhållningssätt inte ska vara avgörande för de slutsatser vi har kommit fram till och att de därför även ska kunna diskuteras i sammanhang där nämnda faktorer berörs.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden. Utifrån detta syfte har vi sedan formulerat följande forskningsfråga:

- På vilket sätt påverkas kundorienteringen i företag av hårda värden?

1.4 Disposition

Arbetets fortsatta disposition är upplagt på så sätt att vi först i stycket metod kommer att behandla frågor som rör säkerställandet av trovärdighet och den informativa kvaliteten i arbetet samt hur vi själva har gått tillväga under arbetets gång.

Vidare presenterar vi vårt teoretiska ramverk där vi, baserat på relevant litteratur, redogör för hur vi tolkar begrepp och teorier som är centrala för detta arbete och som tillsammans med empirin kommer att utgöra grunden för vår analys och våra slutsatser. I denna del presenterar vi även de intervjufrågor vi har kommit fram till utifrån genomgången litteratur.

Fortsättningsvis i empiridelen kommer vår accent vara att, på ett överskådligt och tydligt sätt, föra en diskussion och analys över de åsikter och svar som kommit av vår metod, vilket kommer att ske genom en tematisering av desamma. Även en presentation av inhämtat material (sekundärdata) rörande samma frågor kommer att äga rum under samma rubrik.

Sedan kommer vi, med hjälp av vald litteratur på området, analys av intervjusvar, inhämtad övrig information samt våra egna reflektioner och tankar kring det fenomen som vi valt att undersöka, att presentera de slutsatser vi har kommit fram till och som avser försöka svara på, eller i alla fall belysa vissa delar av, den forskningsfråga som vi tidigare har presenterat. I detta stycke kommer även uppsatsens teoretiska bidrag att diskuteras och avslutningsvis kommer förslag till vidare forskning att ges.

2 Metod

Under denna rubrik kommer vi att behandla frågor som berör trovärdigheten i arbetet samt hur vi kommer att gå till väga för att säkerställa denna. Vi kommer således att beskriva olika teorier på området och hur dessa ska tillämpas i vårt fall genom att beskriva vårt handgripliga tillvägagångssätt.

2.1 Kvalitativ metodik

Utgångspunkten för de kvalitativa metoderna är, enligt Andersen (1994) att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter eller egenskaper, och att dessa fenomen därför inte ska mätas och vägas. Forskningsobjektet uppfattas oftast som ett subjekt och forskaren intar precis som subjektet en aktiv roll, vilket innebär att en tvåvägskommunikation föreligger. Ett förhållningssätt som Lundahl och Skärvad (1997) accepterar när de påvisar att kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på attityder, värderingar och föreställningar. Även Holme och Solvang (1997) påpekar i samma anda att kvalitativa undersökningar kännetecknas av att vi ökar informationsvärdet och får en djupare grund samt mer fullständiga uppfattningar om de fenomen vi studerar.

Med en kvalitativ metodik kan den intervjuade via mindre strikt hållna frågeställningar mera fritt resonera kring ett problem, vilket har varit av stor vikt vid vårt problem. Vid en kvalitativ studie krävs även oftast att färre personer deltar i studien vilket öppnar möjligheten att få ett större djup i till exempel intervjuer, då forskaren har valet att ställa följdfrågor. De som företräder de kvalitativa metoderna brukar förneka att allt kan göras mätbart. De menar att mjuka fakta, exempelvis sådant som samhällsforskare och beteendevetare ägnar sig åt att studera, inte ska mätas med kvantitativa mått utan att en kvalitativ metod ska användas i stället. Det riktas dock även en hel del kritik mot kvalitativa studier. Många menar att de är ovetenskapliga, oprecisa, subjektiva och inte testbara. Kritiken kommer dock oftast av dem som förlitar sig på siffror och statistik och därmed föredrar den kvantitativa undersökningsmetoden för att se på verkligheten (Wallén, 1996). Exempel på när kvalitativa metoder används är vid intervjuer då frågorna är av öppen karaktär och vid olika slag av observation, såväl deltagande som icke deltagande sådan. Enligt Andersen (1994) så beror valet av metod på, bland annat, undersökningsämnet, hur undersökningsämnet uppfattas samt på undersökningens syfte. Detta innebär att det inte alltid är ändamålsenligt att föredra den ena typen av metodik framför den andra.

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en kvalitativ metod bestående av intervjuer (på olika sätt, se nästkommande stycken) med personer som innehar roller som, på något sätt kan beröra den frågeställning vi preciserade i syftet. Vår tanke är att intervjuerna ska representera olika delar av systemet, det vill säga ledningen och frontpersonalen (vi kommer fortsättningsvis i uppsatsen att se ekvivalent på frontpersonal, butikssäljare och säljare), och att vi på så sätt ska få åsikter utifrån olika perspektiv om det fenomen vi har valt att undersöka. Den kvalitativa metoden har vi valt på grund av att vi vill få en djupare insikt i orsaker och tendenser som berör vårt valda problem, snarare än kvantifierade och ytliga svar.

Vi är medvetna om att en blandning av en kvantitativ och en kvalitativ metod kanske hade varit det bästa för mångsidighetens skull, men vi anser att den kvalitativa tolkning som vi vill uppnå med intervjuerna motsvarar den vetenskapliga väg vi har valt att ta. Vi planerade, innan påbörjandet av detta arbete, att även använda oss av vissa kvantitativa metoder. Detta förkastade vi dock i ett tidigt skede, främst beroende på att vi ville utgå från kvalitativa data i vår slutdiskussion men även för att en kvantitativ undersökning skulle ta alldeles för lång tid och för många resurser i anspråk i förhållande till den tid och de resurser som vi har till vårt förfogande. Vi anser att intervjuer är en metod med många fördelar; en fördel med intervjuer är bland annat att det går att inhämta information om sådant som inte kan observeras liksom sådant som inträffat i förfluten tid och sådant som planeras för framtiden (Andersen, 1994). Eftersom det går att ställa frågor om så vitt skilda förhållanden kan informationen som inhämtas vara ganska heltäckande; på så sätt tycker vi att intervjuerna kompenserar utelämnandet av kvantitativa inslag i vårt arbete.

2.2 Handgripligt tillvägagångssätt

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden. I vår metod kommer vi att försöka hitta svaret på denna fundering genom att utföra en undersökning i ett fallföretag, vilket förhoppningsvis ska leda till att vi kan spåra vår generella problematik i en mer specifik miljö.

För att kunna få bättre inblick i vårt teoretiska problem har vi alltså valt att undersöka verkligheten i form av ett fallföretag. Då en av oss har kontakter på Hennes & Mauritz (H&M) och då de har en uttalad kundorienteringspolicy samt att de till oss antytt att de ligger i startgroparna för en utvärdering av sitt existerande monetära belöningsystem baserat på försäljningssiffror (hårda värden) blev H&M ett intressant val av empiriskt objekt. I en modebutik, som H&M, är det frontpersonalen (butikssäljarna) som, till största delen interagerar med kunderna och således även är den yttersta länken i kundorienteringskedjan. Detta gjorde det intressant för oss att studera hur säljarnas inställning till IM och kundorientering påverkas av att ledningen använder sig av ett monetärt belöningsystem baserat på försäljningssiffror som styrverktyg för att motivera säljarna, samtidigt som de ska tänka på kundens bästa enligt företagskulturen och företagets policy.

Valet av H&M som fallföretag föll på att en av oss tidigare har arbetat inom företaget och således även har kontakter inom detsamma, vilket gjorde att vi visste att vi skulle få god hjälp vid genomförandet av vår undersökning. Dessutom hade H&M till samma person tidigare aviserat att de hade problem med sitt belöningsystem vilket öppnade upp för den problematik som vi tidigare har diskuterat i vår inledande problemdiskussion.

Vi har, för att kunna besvara vår forskningsfråga, valt att genomföra kvalitativa intervjuer med frontpersonal i skapnad av fokusgrupper men även med H&M-ledningen i form av en mejlintervju. Tanken var först att vi skulle ha en personlig intervju med ledningen (2 st representanter för Sverigekontoret) men då det inte funnits vare sig tid eller möjlighet att träffas personligen valde vi att utföra en mejlintervju. Vi vill här även förtydliga att det fortsättningsvis i arbetet är dessa två personer vi refererar till när vi använder begreppet H&M-ledningen eller ledningen.

För att kunna få ett djup i vår forskning och för att ge en överblick av tidigare forskning på området började vi dock vårt arbete med att samla in information och relevant teori. Detta för att kunna skapa en god teoretisk grund innan vi påbörjade vår undersökning. Litteraturen har främst sökts via bibliotek och erkända databaser (exempelvis Elin). När erforderlig mängd teori insamlats har denna utvärderats, bearbetats och granskats för att bestämma om den har varit relevant för frågeställningen i arbetet. Vidare så bygger vårt teoretiska ramverk framförallt på artiklar från välkända och erkända tidskrifter såsom Journal of Marketing Research, Journal of Business Research, European Journal of Marketing etc.

De vanligaste instrumenten för att samla in empirisk data har varit av intervjuer i en form eller en annan. Vi har, som tidigare nämnt, valt att jobba med fokusgrupper vad gäller frontpersonalen och en mejlintervju när det gäller ledningen. Dessa intervjuer har varit av kvalitativ art och vi har försökt styra intervjuerna i samma riktning som syftet i arbetet. Intervjuunderlaget har vid mejlintervjun varit mera åt det definitiva hållet, dock inte så definitivt att respondenterna inte har getts möjlighet att utveckla sina svar. Intervjuunderlaget vid mejlintervjun hade en helt fri sista fråga där respondenterna fritt fick ta upp sådant som denne/denna inte fått möjlighet att klämma in i sina tidigare svar. Liksom vid en kvalitativ insamling av information har vi även anpassat intervjumaterialet efter den intervjuades situation, vilket gör att frågorna har varit något annorlunda för ledningen än för frontpersonalen (Holme och Solvang, 1997 s 82). Valet av intervjufrågor föll sig ganska naturligt efter att vi hade läst in oss på ämnet. Teorin utmynnade, tillsammans med vårt syfte, ut i olika intervjuunderlag i vilka vi anser att frågorna överlag ger en välgrundad bas för att kunna besvara vårt syfte².

Analysen är, enligt många, den svåraste delen i den kvalitativa forskningsprocessen. Enligt Backman (1998) sker den huvudsakliga analysen under datainsamlingsmomentet. Under denna fas ska författarna komma med en helhetsbild och bakomliggande orsaker till problemet (Backman, 1998 s 54 f.). Vi har således valt att under arbetets gång skriva ner tankar och tolkningar som har dykt upp allteftersom empiri och teori har tillkommit. Vi har också gjort en grov indelning av analysen och hur denna bör läggas upp för att på så sätt förenkla och underlätta det senare analysarbetet. Vi har även valt att skriva uppsatsen under tiden som arbetet har fortskridit, vilket också stämmer överens med Backmans (1998) kvalitativa tillvägagångssätt. Det är, enligt Backman (1998), viktigt att redan i ett tidigt stadium börja fundera i de banor och den terminologi som avses (Backman, 1998 s 55) och därför har vi också fortlöpande skrivit ned kommentarer, funderingar samt slutsatser så att dessa senare har kunnat användas.

2.2.1 Fokusgrupper

När motivation och agerande ska mätas är fokusgrupper enligt Wibeck (2000) en bra metod. Även Patel och Davidsson (1991) menar att fokusgrupper lämpar sig för insamlande av information om beteenden och attityder, relationer mellan individer, känslouttryck och liknande. Wibeck (2000) menar vidare att denna metod ger det djup och den kontext som forskaren behöver för att öka sin förståelse av vad som ligger bakom människors tankar och attityder (Wibeck, 2000 s27). Då vår undersökning syftade till att få fram hur hårda värden

² För en närmare beskrivning av våra intervjufrågor se stycke 3.3.1

påverkar frontpersonalens agerande utifrån det kundorienterade beteende som företaget vill att de ska ha, ansåg vi således att fokusgrupper lämpade sig som metod.

Men vad är då en fokusgrupp? Enligt Morgan (1998) består en fokusgrupp av en mindre grupp människor som under en begränsad tid och med hjälp av en moderator för en diskussion kring ett givet ämne. Moderatoren presenterar de ämnen som ska diskuteras och styr också diskussionens riktning. Deltagarna i gruppen ger sina synpunkter och värderingar på det givna ämnet och de enskilda deltagarnas uppfattningar leder till reaktioner hos övriga deltagare, vilket i sin tur medför att flera olika perspektiv på ämnet kommer fram (Morgan, 1998). Seymor (1992) talar om fokusgruppernas födelse som metod och menar att de har sitt ursprung i psykologins gruppterapi och bygger på antagandet att individer som har samma problem blir mer benägna att diskutera det med andra i samma situation. Seymor (1992) menar vidare att den gruppgemenskap som skapas under intervjun hjälper till att föra den framåt genom att det skapas diskussioner då deltagarna lyssnar och reagerar på de andras synpunkter. Dessutom upplevs den ofta av deltagarna som mer intressant och stimulerande än vanliga intervjuer (Seymor, 1992). Det är alltså gruppdynamiken som används för att locka fram synpunkter och åsikter som vid andra undersökningsmetoder kanske inte skulle kunna komma fram, vilket vi anser vara en stor fördel. En annan fördel med fokusgrupper är, enligt Andersen (1994) att det går snabbt att samla in upplysningar från flera olika personer på en ganska detaljerad nivå. I båda dessa fall passar metoden oss alldeles ypperligt då vi vill ha in åsikter om ett visst fenomen från många olika personer på kort tid och då vi tror att gruppdiskussioner kan leda till att många åsikter om ett visst fenomen kommer upp till ytan på ett annat sätt då flera olika personer kan relatera till detsamma både utifrån sig själva och utifrån andra.

Hur många respondenter ska man då ha i en fokusgrupp? Innan vi påbörjade våra fokusgrupper frågade vi oss hur många respondenter som skulle delta i desamma. Enligt Seymor (1992) finns det inga regler för hur fokusgrupper ska utformas eller genomföras även om rekommendationer, där spännvidden ligger mellan 4-20 deltagare, ges i ett flertal böcker. Även Wibeck (2000) menar, trots dessa rekommendationer och i likhet med Seymor (1992), att det är upp till forskarna att bedöma hur stor grupp de anser sig behöva för att få fram intressant information till sitt forskningsämne. Vår tanke var att ha en grupp om 3-4 personer då vi själva inte har någon tidigare erfarenhet av denna undersökningsform och då vi ansåg att en större grupp skulle bli mer svårhanterlig. Vi ansåg även att om det var färre deltagare i fokusgruppen så skulle dessa få prata desto mer vilket skulle leda till att vi på så sätt skulle få den information vi behövde. En tanke som även stöds av Seymor (1992) som menar att en mindre grupp bidrar till att varje deltagare får mer inflytande i diskussionen och mer tid till att ge uttryck för sina åsikter samtidigt som de kan svara på de andras argument

Då vi genomförde fokusgrupperna på respondenternas arbetstid fanns begränsningar vad gäller antalet deltagare i gruppen. Butikerna klarade inte av att avvara mer än fyra personer samtidigt, vilket inte var något problem då det var detta antal som vi hade hoppats på från början. Något som vi dock inte hade hoppats på var att även tidsaspekten skulle vara begränsad. Vi hade tänkt genomföra fokusgrupperna under ett antal timmar, men endast en timme på förmiddagen strax efter öppning var möjligt, främst på grund av att fokusgrupperna ägde rum i början av december då julruschen precis satt igång samt att det var strax efter löning, vilket skapar en hektisk period för säljare i butik.

När det gäller antalet fokusgrupper ansåg vi, främst på grund av den tidsram vi hade inför denna uppsats, att det var lämpligt att börja med två gruppdiskussioner. Vi resonerade dock

som så att om vi vid dessa tillfällen inte hade fått fram tillräckligt med information som vi ansåg kunde ligga till grund för vårt resultat så var vi öppna för fler gruppdiskussioner. Något som stöds av Morgan (1998) som påvisar att det enda sättet att se om det är rätt antal grupper är att börja med sina studier och se vilken information som erhålls (Morgan 1998 s77-83). Efter genomförandet av två fokusgrupper kände vi dock att vi fått fram synpunkter som kunde ligga till grund för vårt resultat varför vi inte ansåg oss behöva genomföra fler.

2.2.2 Genomförande

Vårt genomförande av fokusgrupperna ägde rum i ett konferensrum respektive i butik. Vi tror att respondenterna i denna miljö kände sig hemma och avslappnade och därmed lättare kunde ge oss en sanningsenlig bild av deras tankar. Även Wibeck (2000) menar att den fysiska miljön är viktig för studien då det faktum att respondenterna känner sig bekväma i miljön har betydelse för om de vågar säga vad de tycker och tänker.

Samtidigt som vi ville skapa en avslappnad och öppen stämning var det dock även viktigt att vi hade överblick över situationen för att kunna reflektera över vad som sades. Vi var därför två författare som deltog vid gruppdiskussionerna vilket gav möjlighet till olika tolkningar av intervjusituationen. En av oss var huvudmoderator och ledde diskussionerna medan den andre satt med som passiv moderator och förde anteckningar.

Kritik som ofta riktas mot gruppdiskussioner är, enligt Seymor (1992) att den sociala situation som fokusgrupper skapar kan bidra till att svar inte alltid är självständiga, att vissa respondenter påtvingar andra sina åsikter samt att somliga inte bidrar med något alls. Vi försökte dock vara lyhörda för att på så sätt kunna höra olika nyanser i deltagarnas yttranden för att sedan kunna tolka datan på rätt sätt. För att förstärka denna lyhördhet skrev den passiva moderatören ner observationer av betoningar, ansiktsuttryck och kroppsspråk under diskussionens gång. Den passiva moderatörens roll var även att ingripa om huvudmoderatören vek av temat eller viktiga aspekter glömdes i diskussionen. Huvudmoderatören höll en kort introduktion där ämnet och syftet med gruppdiskussionen presenterades och vi lovade anonymitet för att deltagarna skulle känna sig mer bekväma, något som enligt Vaughn, Schumm och Sinagub (1996) är viktigt för hur ärliga och vågade deltagarna kommer att vara.

Då deltagarna i våra fokusgrupper var arbetskamrater bildade de en redan existerande grupp. Risken med en existerande grupp är, enligt Wibeck (2000) att vissa synpunkter kanske inte kommer fram då de anses givna och självklara inom gruppen. Wibeck (2000) menar vidare att om det finns ämnen som är känsliga inom gruppen kanske dessa undviks. Dessutom kan individernas vardagliga positionering gentemot varandra, enligt Seymor (1992) avspeglas i diskussionen. Seymor (1992) menar att denna sociala interaktion kan leda till problem på så sätt att deltagarna agerar så som de vill uppfattas eller tror de bör agera. Risken är således även att de vill vara oss moderatorer till lags. Vi hoppas likväl att fördelarna med en redan existerande grupp, det vill säga att tryggheten i att kunna säga vad man tycker eftersom man känner varandra (Wibeck, 2000) var starkare och således bidrog till att tidigare beskrivna problem undveks vid vårt genomförande (detta kan vi dock inte veta eftersom vi inte känner deltagarna sen tidigare och därför inte heller vet hur de agerar, påverkar och påverkas i förhållande till varandra).

Fokusgrupp som intervjuform innebär vidare att man bör begränsa sig till relativt få frågor och teman på grund av att deltagarna är flera stycken (Andersen, 1998). Med oss på

gruppdiskussionerna hade vi en intervjuguide med de huvudfrågor vi sammanställt utifrån den litteratur vi gått igenom och utifrån vårt syfte med uppsatsen. Denna guide lämnade utrymme till en öppen diskussion, spontana följdfrågor och fria svar. Vi hade även en checklista som hjälpte oss att kontrollera att vi fick svar inom de områden vi önskade. Vad gäller vår styrning av diskussionen ansåg vi det nödvändigt att styra till den grad att vissa frågor skulle vara besvarade när intervjun var slut. Vi ville även att alla deltagare skulle ha kommit till tals under gruppdiskussionen. I slutet av diskussionen summerade huvudmoderatorn upp diskussionen helt i enlighet med Wibecks (2000) rekommendationer, detta i syfte att få en bekräftelse för att vi uppfattat deltagarnas åsikter på ett korrekt sätt

2.2.3 Mejlintervju

För att få ledningens syn på vårt valda fenomen, var vår första tanke att göra en intervju med personalansvarig på Sverigekontoret. Vi tänkte oss en djupintervju där vi träffade personen personligen men på grund av geografiska och tidsmässiga begränsningar hos såväl respondenten som oss, beslöt vi oss till slut för att utföra en mejlintervju. På Sverigekontoret var det sedan två personer som arbetar med ärenden inom vårt valda ämne vilka valde att tillsammans svara på våra frågor.

Då mejlintervjuer är en relativt ny företeelse som kommit till på grund av den tekniska framfarten i vår samtid har vi inte kunnat hitta något teoretiskt material som beskriver denna metod. Vi tycker dock själva att mejlintervjuer är något som är bra att använda sig av på grund av många olika anledningar. En fördel är att respondenten kan besvara frågorna när denne/denna har tid och då blir svaren förhoppningsvis mer genomtänkta. Respondenten behöver heller inte besvara alla frågor på en gång utan kan besvara några frågor vid varje svarstillfälle, vilket gör att eftertanke hinner infinna sig. Det är ju inte alltid man har alla åsikter glasklara för sig vid ett enda isolerat tillfälle. En annan fördel är att respondenten kan gå tillbaka och lägga till information som han/hon missat eller kommit på i ett senare skede. Dessutom så är det sällan som respondenten kommer på avvägar i sina svar då denne/denna har frågorna framför sig. En stor nackdel är dock att vi själva inte är närvarande för att ställa muntliga följdfrågor eller be respondenten förtydliga eller utveckla sina svar. Detta kan vi dock göra genom att skicka ytterligare ett mejl.

2.2.4 Urval av respondenter

För att belysa olika aspekter av vårt aktuella fenomen valde vi, som tidigare nämnt, två olika kvalitativa undersökningsmetoder för insamling av empirisk data; dels i form av fokusgrupper med säljare i butik dels en mejlintervju med representanter från Sverigekontoret. Vid dessa intervjuer ansåg vi det viktigt att välja respondenter som har tillgång till den information som vi eftersökte.

I det sistnämnda fallet var det viktigt att berörda personer på Sverigekontoret var insatta i dels företagets verksamhetsmål och visioner och dels i kommunikationen med de anställda. Själva urvalet av respondenterna i ledningsfallet föll sig dock naturligt då en av oss tidigare haft kontakt med representanter från Sverigekontoret och då de satt inne med den information som vi tidigare har nämnt.

Vad gäller säljarna ute i butik så var de självklara respondenter då vårt syfte är att undersöka hur hårda värden påverkar deras tankar och beteende. Urvalet gick till på så sätt att de kontakter vi har inom vårt fallföretag gav oss rekommendationer till val av butik. Vi ringde därefter butikscheferna i respektive butik (2 st) som lovade sätta ihop en diskussionsgrupp. De kriterier vi hade var att deltagarna skulle vara säljare, det vill säga jobba som frontpersonal och inte på exempelvis lagret. Vi antog att majoriteten av säljarna hade ett intresse för vårt valda fenomen då ämnet kan anses beröra dem alla. Vi bad om olika ålder och anställningslängd så långt detta var möjligt då vi antog att det skulle kunna leda till en större spridning på åsikter och perspektiv och därför föra diskussionen framåt på ett bättre sätt. Vi var dock överens om att inte göra någon skillnad på åsikter som framkom utifrån dessa kriterier eftersom den gemensamma nämnaren i vår undersökning är att deltagarna arbetar som frontpersonal i en H&M butik och då vi därför kommer att se dem som en homogen grupp i vår analys. Vi var även ense om att i analysen inte separera åsikter från de olika grupperna. Detta då vi ser båda grupperna som samma del i systemet.

Vi kunde hursomhelst ändå inte påverka vilka deltagarna i fokusgrupperna skulle bli då det var butikschefen som ordnade med frivilliga respondenter. Detta såg vi dock som positivt då urvalet blev väldigt slumpartat i förhållande till om vi skulle ha fått välja deltagare själva.

Anledningen till att vi ville intervjua både säljare och ledning var att vi ville se hur stort avståndet var mellan deras åsikter om samma fenomen. Vårt resonemang var att oavsett avstånd skulle vi ändå få in tankar om samma problem utifrån två olika perspektiv vilket är ett faktum som även isolerat leder till ett bättre djup i vår kommande analys.

2.3 Validitet och generaliserbarhet

Viktigt att tänka på vid forskningsarbeten är, enligt bland andra Bell (1995), att försäkra sig om att man faktiskt undersöker det man avser undersöka. Detta kallar man för validitet. Vi har, i viss mån, försökt säkra validiteten i detta arbete genom att styra våra intervjufrågor så att de, i så stor utsträckning som möjligt, är direktkopplade till den forskningsfråga vi har valt att jobba med. Vi har även vid vårt val av intervjupersoner vägt in vilket sorts förhållande de tilltänkta respondenterna har till vårt syfte med arbetet så att de med stor säkerhet har åsikter som belyser det fenomen vi har valt att undersöka på ett sätt som leder vårt arbete framåt.

Fortsättningsvis är en vanlig kritik mot den typen av undersökning vi har valt att göra att det inte går att generalisera det resultat man får fram. Det är heller inte syftet med en kvalitativ undersökning. Det handlar enligt Wibeck (2000) om lösa generaliseringar vilket betyder att man kan urskilja tendenser inom en viss grupp av människor, i vårt fall säljare på Hennes & Mauritz. Vår undersökning kan således, enligt Wibeck (2000) och även Yin (1984), sägas vara generaliserbar till olika teoretiska satsar dock inte till en hel befolkning eller en hel värld. Vårt syfte är likaså inte att räkna upp frekvenser, av Yin (1984) kallat statistisk generaliserbarhet, utan snarare att utveckla och generalisera teorier, så kallad analytisk generaliserbarhet (Yin, 1984). Vi hoppas på så sätt, i enlighet med Yins (1984) angreppssätt, kunna spåra en generell problematik i en småskalig miljö och därigenom komma fram till specifika slutsatser som även kan appliceras i ett större sammanhang.

Vi är alltså högst medvetna om att den slags undersökning vi gjort i detta arbete inte kan ligga till grund för någon vetenskaplig generalisering. Vi anser dock att man i sammanhanget ska beakta att utöver vår undersökning så ligger ett flertal andra undersökningar till grund både för den diskussion och de resultat vi har kommit fram till i denna uppsats.

3 Teoretiskt ramverk

I följande avsnitt kommer vi att gå igenom olika teorier och begrepp som vi anser vara relevanta för detta arbete samt förklara hur vi förhåller oss till desamma. Vi kommer även att redovisa för hur våra intervjuunderlag har konstruerats utifrån den litteratur vi har valt att ta upp, vår problemformulering och vårt syfte.

3.1 Intern marknadsföring

Om vi då fortsätter att knyta an till vårt syfte så är det att undersöka hur kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden. Vi har i vår inledande problemdiskussion identifierat IM som ett sätt att uppnå kundorientering i företag och vi har även klargjort att kundorientering och IM är två väldigt närbesläktade begrepp. Baserat på detta finner vi det lämpligt att försöka klargöra hur tidigare forskning har förhållit sig till intern marknadsföring i allmänhet. Detta för att förståelsen kring fenomenet intern marknadsföring ska infinna sig och förhoppningsvis hjälpa till med guidningen i diskussionen kring uppsatsens resultat. Vidare så är även vårt teoretiska bidrag med uppsatsen baserat på IM med emfas på hur hårda värden i företaget påverkar hur väl implementeringen av IM slår ut vad gäller frontpersonalens agerande i en kundorienterad bemärkelse, vilket vi anser gör det viktigt att belysa IM begreppet.

I mångt och mycket är det så att IM är ett högst konceptuellt fenomen, något som blev tydligt när vi gick igenom och granskade olika typer av IM litteratur. Men även om det är få forskare som i klartext har skrivit om hur företag kan gå till väga för en praktisk tillämpning av IM finns det dock gott om konceptuella influenser som, vi tror, kan underlätta den praktiska identifikationen av IM utförandet som ett sätt att motivera (styra) frontpersonalen så att de agerar på ett kundorienterat sätt. Så för att då föreställningen av IM i en praktisk kontext samt kunskapen om IM som helhet ska bli lite tydligare kommer vi nedan att redogöra för hur intern marknadsföring har utvecklats i litteraturen sedan begreppet först började användas.

3.1.1 Tjugo års oenighet

För över tjugo år sedan föreslogs intern marknadsföring (IM) vara lösningen på problemet att alltid kunna leverera genomgående hög servicekvalitet av Berry, Hensel och Burke (1976) (Rafiq och Ahmed 2000). Intern marknadsföring är således något som har diskuterats i marknadsföringslitteraturen sedan mitten av 70-talet, men även om det har funnits många som har skrivit om fenomenet så råder det idag ingen konsensus om vad intern marknadsföring exakt är för något, vad företag ska använda det till och hur de ska använda det. Detta har lett till att det även finns många olika definitioner på vad IM egentligen är för något. Bland annat så sa Carlzon och Hubendick (i Arndt och Friman, 1983) tidigt att:

”De ‘produkter’ som företagsledningen vill sälja externt måste också marknadsföras aktivt internt.” (Carlzon och Hubendick i Arndt och Friman, 1983 s 96)

Grunden i denna ansats använde även Greene, Walls och Shrest (1994) och sedermera även Gummesson (1998) när de påvisade vikten av att inte bara koncentrera sig på att påverka externa kunder utan även att marknadsföra företagets produkter för personalen.

“Internal marketing can be defined as the promoting of the firm and its product(s) or product lines to the firm’s employees.” (Greene, et al. 1994 s 5)

”Intern marknadsföring innebär att företagsledningen applicerar marknadsföringskunskande som ursprungligen utvecklats för extern marknadsföring på den interna marknaden, d v s personalen.” (Gummesson, 1998 s 214)

Dessa definitioner påpekar att IM är något som används för att få personalen att ta till sig företagets produkter och sätter därom de anställda i centrum. Arnerup och Edvardsson (1992) tar resonemanget om personalens centrala roll steget längre. De talar om att företag inte bara ska sälja in företagets externa verksamhet och produkter till de anställda för att medvetengöra dem utan även aktivt motivera personalen till att bli engagerade i desamma.

” Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter. (...)Intern marknadsföring = Medarbetare i centrum” (Arnerup och Edvardsson, 1992 s 171)

Att företag måste motivera personal för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för dem att ta till sig en kundfokuserad och marknadsföringsmässig approach i sina serviceuppgifter är även grunden i Grönroos (1996) definition av IM. Han menar att det är motivationen hos personalen som gör att de blir bättre på att utföra sina serviceuppgifter som ett led i att marknadsföra företaget till de externa kunderna.

”Den centrala uppgiften för intern marknadsföring är motivation. Det gäller att styra och motivera medarbetarna, så att dessa blir kundintresserade och marknadsförings- och försäljningsinriktade, varigenom deras insats i den interaktiva marknadsföringen effektiviseras.” (Grönroos, 1996 s 80)

Det är dock inte endast personalen som behandlas i de definitioner man kan hitta som berör intern marknadsföring. Som vi tidigare har nämnt i vår problemdiskussion så blandar Issal, et al. (1985) och Lundquist (1986) även in företagskulturen i resonemanget kring IM begreppet och menar att IM är ett verktyg för att förändra företagskulturen så att den kommer i linje med företagets tankar, visioner och mål. Dessa författare ser således IM som ett strategiskt verktyg för att skapa förändring i värderingar, attityder och beteende i organisationen.

“(...) intern marknadsföring blivit ett sätt att driva förändringsarbeten för en mängd företag. Ett sätt att förändra företagets kultur.” (Issal et al., 1985 s 47)

"Intern marknadsföring är tekniken för att påverka företagets kultur så att den fungerar synkront med affärsidé, mål och strategi." (Lundquist, 1986 s 92)

Här kommer en intressant aspekt in, nämligen att företagskulturen är bemängd i den interna marknadsföringens kärna. Även om vår ambition i denna uppsats inte sträcker sig till att gå in på djupet av själva företagskulturen finner vi det ändå lämpligt att kort redogöra för en del tankar om företagskulturen både isolerat och kopplat till IM. Detta för att det är svårt att undvika företagskulturen i samband med både intern marknadsföring och kundorientering och för att vi således, till viss del, även kommer att beröra företagskulturen i vår analys och våra slutsatser.

3.1.2 Företagskultur

Vad är då egentligen företagskultur? Lundquist (1994) definierar företagskulturen som de samlade gemensamma värderingar, attityder och beteenden som finns i ett företag och menar att detta betyder mer än något annat för företagets prestationer. Även Gummesson (1984) betonar att företagskulturen är en huvudaspekt i företag och menar vidare att en kultur betyder att hela företaget måste vara engagerat. Företagskulturen enligt dessa två författare har således stor inverkan på företagets prestationer i stort, men vad betyder kulturen egentligen för den enskilde anställdes agerande? Harris och Ogbonna (1999) hävdar att majoriteten av marknadsföringsteoretiker påtalar ett samband mellan marknadsorienterad kultur och utförande av jobb. Jaworski och Kohli (1993) drar slutsatsen att detta samband är konsekvent oavsett miljö.

En annan viktig aspekt med företagskulturen är att den måste vara i symbios med hur omgivningen ser ut. Lundqvist (1994) menar att företagskulturen måste vara samstämmig med hur företagets faktiska situation ser ut för att företaget ska kunna fortleva. Exempelvis om företagskulturen är inriktad på produktion när företaget måste kunna hantera sin marknad kommer det att gå snett, liksom om företagskulturen är konservativ när marknaden snabbt ändras. Detta är en ståndpunkt som även Harris och Ogbonna (1999) accepterar; han påpekar att det är viktigt för företag att sträva efter en kultur som kan möta marknadens behov och efterfrågningar.

Harris och Ogbonna (1999) ställer vidare frågan om en kultur kan styras eller ledas? Hans svar, tillsammans med ett antal andra författare (exempelvis Day, 1994; Ruckert, 1992; Webster, 1994), på frågan är homogent; de menar att det går att styra en kultur. Både explicit och implicit uttrycker dessa författare att en utveckling av en marknadsorienterad kultur på hela företaget inte bara är önskvärt och möjligt utan även kontrollerbart. Olika forskare inom organisationskultur hävdar däremot, enligt Martin (1985) och även Robbins (1987) att kultur inte är något en organisation *har* utan att det är något en organisation *är*. Vidare hävdar de att forskarna också menar att det är omöjligt att styra en organisations kultur. Förändringar i en kultur sker således naturligt och är inte konsekvenser av ledningens agerande (Martin, 1985; Robbins, 1987). Även om det råder delade meningar om huruvida företag kan påverka företagskulturen eller inte, kommer vi i vår uppsats att identifiera oss med det förstnämnda. Vi ville dock ändå visa att det finns motsatta tankar om samma fenomen.

När vi nu då har accepterat Harris och Ogbonna (1999) med fleras hållning om att det går att påverka företagskulturen, hur kan företag gå till väga för att göra det? Gummesson (1984) menar att en förutsättning för att kulturen hela tiden ska hållas vid liv och förstärkas är den

interna marknadsföringen. Detta var även den ansatsen bland andra Issal, et al. (1985) och Lundqvist (1986) hade i sin definition av IM i det tidigare stycket. Lundquist (1994) har även åtta år senare samma inställning; att IM är tekniken för att påverka företagskulturen så att denna är samstämmig med affärsidé, mål och strategi. Lundquist (1994) accentuerar även hur viktigt det är att undvika att kulturen verkar i motsatt riktning i förhållande till företagsledningens mål. Ledningen kan, enligt Lundquist (1994), ha en tendens till att tro att alla inom företaget har samma värderingar som de själva och kan därför komma att bli förvånade då de initiativ de tagit inte får den effekt som de väntat sig. Lundqvist (1994) vill också göra gällande att den ledningsstil som genomsyrar företaget bör vara i samklang med resten av den kultur som finns inom företaget.

3.1.3 Tre faser av teoretiska utvecklingar

Efter att kort ha gått igenom lite om företagskulturens roll för IM och företagets prestationer går vi nu vidare med vårt tillrätaläggande av den litterära utvecklingen av IM som helhet.

De definitioner på IM som vi inledningsvis nämnde (stycke 3.1.1) är bara några av många som finns i djungeln av IM litteratur och vi konstaterade snabbt att det är ganska svårt att, i den förvirring som råder om vad IM egentligen är för något, skapa sig en klar bild av hur man kan sammanfatta begreppet. Rafiq och Ahmed (2000) har dock gått igenom utvecklingen av begreppet intern marknadsföring under tjugo år och har trots oenigheten gällande definitionen av begreppet funnit att man, i den litteratur som behandlar intern marknadsföring, kan utläsa tre separata, men dock närbesläktade, olika faser av teoretiska utvecklingar av IM konceptet; (1) Personalmotivation och personaltillfredsställelse (2) kundorientering och (3) strategisk implementation/förändrings management.

De första två faserna innehåller de två kanske viktigaste grundstenarna i denna uppsats (1) personalmotivation och (2) kundorientering. Man kan således säga att det är de första två faserna som utgör grunden i hur vi ser på IM och därmed även är de mest vitala att utreda utifrån vårt syfte. Detta gör att vi kommer att koncentrera oss på att avhandla dessa. Vi har även klargjort att den tredje nämnda fasen av teoretisk utveckling inom IM varken påverkar vårt syfte med denna uppsats eller vår syn på IM i densamma. Vi kommer således heller inte att diskutera den vidare utan vi nöjer oss med att konstatera att den finns.

Personalmotivation och personaltillfredsställelse

Den första fasen av teoretisk utveckling av IM är i allra högsta grad intressant för vårt syfte då vi till viss del ser IM som ett sätt att motivera (styra) personal. Nedanstående text beskriver hur denna syn har utvecklats genom åren, detta för att skapa förståelse för vilken roll personalen har i IM.

Vad gäller denna första fas så var det främst den tidiga litteraturen om intern marknadsföring som fokuserade på frågor som rörde de anställdas motivation och tillfredsställelse. Huvudskälet till detta var, enligt Rafiq och Ahmed (2000), att rötterna till IM konceptet till en början låg på ansträngningarna att förbättra servicekvaliteten. De anser vidare att dessa ansträngningar kom till stånd eftersom frontpersonal inte är robotar och att de således är inkonsekventa i sina serviceutföranden, vilket leder till att företaget levererar en ojämn servicekvalitet. Det var utifrån denna utgångspunkt som vikten av att motivera och

tillfredsställa personal, som en del i att uppnå kundnöjdhet, blivit föremål för hypotesbildning (Rafiq och Ahmed, 2000).

Att få personalen att trivas, för att få ut det bästa servicebeteendet utåt sett, var en syn som alltså var med när IM började diskuteras i litteraturen; även om termen intern marknadsföring, enligt Rafiq och Ahmed (2000), först (om ändock implicit) började användas av Berry, et al. (1976) var det inte förrän publikationen av Berrys artikel (1981), som termen inträdde i en populär diskurs. I denna identifierade Berry (1981) intern marknadsföring enligt följande:

”viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization” (Berry, 1981 i Rafiq och Ahmed, 2000)

Ett nyckelantagande som ligger bakom denna syn på IM är baserad på föreställningen om att

”to have satisfied customers, the firm must also have satisfied employees” (George, 1977 s 91 i Rafiq och Ahmed, 2000).

En tanke som alltså Berry, et al. (1976) sådde fröet till när de menade att:

” (...) by satisfying the needs of its customer-affecting employees, the retail firm upgrades its capability for satisfying the needs of its customers.” (Berry, et al. 1976 s 8).

Även Sasser och Arbeit (1976) hade denna utgångspunkt i sitt resonemang, de gick dock steget längre när de hävdade att personalen är den viktigaste marknaden för ett serviceföretag (Sasser och Arbeit, 1976 s 61 i Rafiq och Ahmed, 2000).

Rafiq och Ahmed (1993) förde dock fram en hel del problem med denna konceptualisering (att företag ska se jobben i företaget som interna produkter; se tidigare resonemang) av IM. För det första, i motsats till den externa marknaden, är det inte säkert att ”produkten” som säljs till de anställda är önskad av dem. För det andra har inte de anställda några valmöjligheter. För det tredje så leder den avtalsenliga naturen i själva anställningen till att vissa anställda kan bli tvingade att acceptera en produkt som de inte vill ha. För det fjärde så kan kostnaderna för att tillfredsställa och motivera anställda bli höga. Och slutligen så väcker påståendet *”employees as customers”* frågan om de anställdas behov ska beaktas framför de externa kundernas dito (Rafiq och Ahmed, 1993). Till exempel så är Sasser och Arbeits (1976) förslag om att personalen är ett serviceföretags viktigaste marknad ett synsätt som prioriterar den interna marknaden vilket degraderar de externa kundernas ställning. Detta omkullkastar i sin tur ett av de mest fundamentala axiomen inom marknadsföringsämnet; nämligen att de externa kunderna alltid har prioritet.

Kundorientering

Här recidiverar det fokus på kunden som vi tidigare har pratat om i vår inledande problemdiskussion. I densamma konstaterade vi att kundorientering är en viktig del i IM, vilket även kommer att visa sig i kommande text.

Detta andra stora steg i utvecklingen av IM konceptet togs av Grönroos (1981) vars utgångspunkt var att frontpersonal inom service blev involverade i vad han kallade för ”interaktiv marknadsföring”. Grönroos menade att köpare-säljare interaktionen inte bara har en påverkan på kundernas inköp och för att upprepa ett visst köpbeteende hos desamma, utan att samma interaktion även är ett marknadsföringstillfälle för organisationen. För att dra fördelar av denna situation så krävs det kundorienterad personal. Följaktligen så innebär IM att:

”(...) get motivated and customer conscious employees” (Grönroos 1981, s 237 i Rafiq och Ahmed, 2000).

Grönroos (1985) utökade dock sedermera sin originaldefinition av IM som en metod för att motivera och öka kundmedvetenheten hos personal, till att i större utsträckning innefatta kundorientering och säljriktning hos frontpersonal och att företag genom att använda sig av marknadsföringsmässiga aktiviteter internt kan uppnå detta på ett effektivt sätt.

”(...) holding that an organization’s internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer-consciousness, market orientation and sales-mindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing-like activities internally” (Grönroos 1985, s 42 i Rafiq och Ahmed, 2000)

En positionering av begreppet som även George (1990) använder på ett liknande sätt genom att framhålla att anställda är:

”(...) best motivated for service-mindedness and customer oriented behaviour by an active marketing-like approach, where marketing-like activities are used internally” (George, 1990 i Rafiq och Ahmed, 2000)

Tillägget av att använda marknadsföringsmässiga metoder internt för, enligt Rafiq och Ahmed (2000), Grönroos (1985) definition närmare Berrys (1981) dito i den bemärkelsen att båda dessa angreppssätt betonar det viktiga i att motivera anställda och att använda marknadsföringsmässiga metoder för att göra det. Emellertid så finns det en vital skillnad mellan Grönroos (1985) och Berrys (1981) syn på IM; nämligen att de anställda i Grönroos (1985) definition inte behandlas som kunder, något som de gör i Berrys (1981) konceptualisering. Dessutom så fokuserar Grönroos (1985) synsätt på att skapa kundorientering hos anställda genom att influera dem snarare än att tillfredställa och motivera

desamma (Rafiq och Ahmed, 2000 s 452). I båda fallen knyts dock IM återigen till att påverka personal så att de blir kundorienterade vilket är helt i enlighet med vårt initiala synsätt.

3.2 Belöningsystem

Då vi, till viss del, kommer att basera denna uppsats på en undersökning av hur frontpersonal påverkas av H&M:s monetära belöningsystem som är baserat på försäljningssiffror finner vi det fortsättningsvis väl till pass att gå in på olika aspekter av belöningsystem.

I detta arbete kommer vi även att likställa H&M:s belöningsystem som ett av de hårda värden som vi pratar om i vår problemdiskussion och vårt syfte. Efter att ha undersökt och granskat olika typer av IM litteratur har vi dock kommit steget närmare en mjukare inställning till belöningsystem vilket har gjort att vi har frågat oss om belöningsystem även kan ses som en del av IM för att uppnå kundorientering. Givetvis är vi införstådda med att svaret på frågan beror på typ av belöning och sättet man belönar på, men vi finner det ändå intressant att fundera över vad företag vill uppnå och vad de faktiskt uppnår med olika belöningsystem vad gäller personalens beteende. Oavsett hur vi ställer oss till denna fråga efter vår undersökning och i uppsatsens resultat finner vi det skäligt, att i detta stycke försöka skapa en större förståelse för hur olika belöningar kan påverka personalens agerande om de systematiseras. Detta främst för att vårt syfte indirekt är kopplat till detta fenomen men även för att vi bedömer att den ökade förståelsen för belöningsystem, tillsammans med tidigare genomgången litteratur, kommer att leda till en ökad förståelse för våra slutliga resonemang.

3.2.1 Hur ska företag belöna?

Enligt Penzer (1990) är den viktigaste frågan när ett företag ska utveckla ett belöningsystem: ”Förstår alla företagens affärsidé och filosofin hos cheferna?” En riktning som även Bragg (2002) följer när han påvisar att belöning av personalen för en viss arbetsinsats måste vara kopplade till organisatoriska mål. Bragg (2002) menar att företag först måste identifiera typen av uppträdande som hjälper till att uppnå de organisatoriska målen och först därefter avgöra hur man på bästa sätt ska belöna detta uppträdande. För att kunna upprätthålla en kontinuerlig kontroll över att frontpersonalens kvalitetsbidrag går i linje med organisationens övergripande mål och policy är det således viktigt, enligt Bragg (2002) att ha ett belöningsystem som stödjer och uppmuntrar det beteende som företaget vill att personalen ska upprepa.

En annan viktig fråga när man pratar om belöningar är om man ska belöna individer, team eller hela organisationen. Lawler (2000) menar att hur man ska ställa sig till denna frågeställning skiftar beroende på vad företagens egentliga mål är och vad man vill uppnå med belöningen. Exempelvis så menar Lawler (2000) att om ett företag vill få individen att prestera maximalt så är individuella belöningar att föredra. Balkin, et al. (1997) som har sina ankare utlagda inom olika ekonomiska inriktningar har dock tagit fasta på teamresonemanget vad gäller belöningar och förespråkar att man ska använda sig av team-belöningar för att personalen ska prestera maximalt utifrån företagens synvinkel. Samma klang i tonen har även Cacioppe (1999), han menar dock att innan ett företag implementerar ett teambaserat incitamentsprogram så är det viktigt att veta att betalningssätt och belöningar också är

kommunikation och motivationsverktyg. Belöning är ett av de tydligaste sätten för ledningen att sända budskap som speglar vad de tycker är viktigt. Vidare säger han att en stor del av hur människor beter sig är påverkat av hur de mäts och blir belönade. Om ledningen önskar att medarbetarna arbetar i team så måste de sätta mål för hela gruppen och sedan belöna dem som team-medlemmar (Cacioppe, 1999). Då H&M:s ledning dels manar till teamarbete och laganda och dels har ett belöningssystem som är teambaserat är Caccioppes (1999) resonemang i allra högsta grad intressant för oss längre fram i arbetet. Vi kommer således även fortsättningsvis att lägga tyngden på teambelöningar.

Vad finns det då för problem som kan uppstå med teambelöningar? Balkin, et al. (1997) har, som tidigare nämnt, valt att se belöningssystem som ett gruppfenomen och tar i sin diskussion upp fallgropar företag kan falla i när de utformar team-belöningssystem. Ett av problemen som de tar upp är att de som utför ett mindre bra arbete ändå fullt ut får ta del i gruppbelöningen, så kallade, *freeriders*. Det finns alltså, enligt Balkin, et al. (1997), trots att de förespråkar gruppbelöningar, en fara i att man inte kollar upp individuella prestationer i en arbetsgrupp. De menar att dessa lågpresterande anställda riskerar att demoralisera andra gruppmedlemmars uppoffringar att förbättra gruppresultat. Ett påstående som också Beisaw (i Laabs, 1998) använder i liknande bemärkelse när han menar att de företag som bara uppmärksammar och berömmar hela gruppen, utan att uppmärksamma vad var individ har tillfört, löper stor risk att förhindra lojalitet. Även Bragg (2002) nämner problematiken i att man bedömer alla på samma sätt fastän alla har olika uppträdanden på arbetsplatsen. Han menar att detta förstör gruppbyggandet eftersom de som presterar bäst, när de märker att andra får samma belöning fast de presterar sämre på arbetsplatsen, kommer att börja prestera mindre eftersom ”*alla får samma ändå*”. Bragg (2002) tror att hemligheten är att kombinera gruppbelöningar med individuella belöningar. Bragg (2002) säger att man måste uppmuntra och belöna både lagarbete och individuella prestationer i gruppen som för gruppen framåt för att få det bästa resultatet.

3.2.2 Monetära eller icke-monetära?

En annan komplex frågeställning är vilken typ av belöning som belöningssystemet ska grunda sig på. Det som diskuteras flitigast är monetära och icke-monetära. Balkin, et al. (1997) säger att monetära belöningar kan användas för att visa att företaget värderar gruppens kvalitetsbidrag på ett seriöst sätt. De menar vidare att pengar alltid värderas högt av anställda. Detta accepteras av Bragg (2002) som också påvisar att monetära belöningar är viktiga på så sätt att pengar är det grundläggande skälet till att en anställd gör sitt jobb. Bragg (2002) menar dock att pengar knappast gör att människor presterar sitt yttersta i det långa perspektivet. Psykologer har, enligt Bragg (2002), påvisat att pengar bara funkar som motivation i ett kortsiktigt perspektiv. I ett längre perspektiv så tar självberättigande känslor ut sin rätt och pengar förlorar sin effektivitet som motivationsverktyg. Ett resonemang som stöds av Miller (2002) som menar att trots det faktum att pengar är ett vanligt förekommande motivationsverktyg så uppmuntras inte den egentliga motivationen. Balkin, et al. (1997) är inne på samma spår, de talar om att användningen av monetära system kan leda till att de anställda blir pengahungriga och på så sätt undergräva den verkliga anledningen till att de vill jobba med det de faktiskt gör.

Då vi har H&M:s monetära belöningssystem som grund för vår undersökning kommer vi nu att redovisa tankar om vad som är viktigt att tänka på när företag ska utforma monetära belöningssystem. Enligt Balkin, et al. (1997), är det viktigt att de monetära belöningarna ska

kunna lokaliseras till varje gruppmedlem. En annan viktig faktor är att belöningarna bör ges separerat från den vanliga lönen för att den anställde verkligen ska förstå varför de får belöningen och att de får den (Balkin, et al. 1997). Även Lawler (2000) betonar betydelsen av att dels visa sin personal hur bonusen räknas ut och dels utveckla förståelse för vad det är som belönas för att de monetära belöningsystemen ska bli ännu mer effektiva.

Tidigare i denna text har vi tagit upp både Balkin, et al. (1997) och Braggs (2002) påståenden om hur pengar är en drivkraft för de anställda (dock med en reservation av Bragg (2002) att pengar inte fungerar som morot på sikt). Penzer (1990) skriver dock att motivationsexperter anser att ju mindre en anställd tjänar desto viktigare är det att de känner sig som en del i företaget, som en i organisationskulturen, vilket gör att man inte ska underskatta betydelsen av de icke-monetära belöningsystemens påverkan. Även Laabs (1998) talar om hur engagemang från den anställde inte längre kan köpas. Han menar att människan vill känna sig behövd, värdefull och uppskattad och påstår att där räcker en monetär belöning inte till.

3.2.3 Försäljningssiffror eller kundnöjdhet?

Även mätningen av gruppens arbetsprestationer kan vara ett gissel. Det vanligaste är att utgå från mer konkreta saker typ försäljningssiffror, men vilken inverkan ska kunderna ha? Här kommer en annan aspekt in. Ska man se belöningsystem som ett sätt att öka försäljningen eller som ett sätt att få en högre grad av kundnöjdhet? Eller kanske som både och? Balkin, et al. (1997) menar att om man stirrar sig blind på siffror sätter man den viktiga flexibiliteten på spel. De tror att gruppbelöningar måste vara flexibla för att kunna anpassas efter kundbehov. De anser vidare med det motsatta resonemanget att belöningar som utformas efter numeriska mål är dömda att misslyckas på lång sikt på grund av den oflexibilitet som kan kopplas till problemet. Balkin, et al. (1997) menar att de anställda blir vana med belöningarna och vägrar att avsäga sig det eller ändra i det när det blir förlegat. Även Deming (i Helling, 1996) talar om att det är viktigt att inte bara fokusera på det uppmätta resultatet, utan snarare på de drivkrafter som skapar bra resultat. Vilket är en ansats som också Bragg (2002) godtar när han betonar vikten av att belöningsystemet bör syfta till att förbättra prestationer gentemot kunder, det vill säga, fokusera på att belöna ett uppträdande som serverar kunder.

Men kan man då skapa kundtillfredsställelse med ett rätt utformat belöningsystem? Och i så fall vad ska dessa belöningar utgå ifrån? Vi likställer i denna fråga kundorientering med kundtillfredsställelse då detta enligt oss är det naturliga målet med det förstnämnda, något som vi tidigare i stycket om kundorientering har konstaterat. Mitchell och Larson (1987) och Robbins (1983 i Söderlund, 1996) påstår att det är fullt möjligt. De menar att om företaget ska gå i den riktning som skapar kundtillfredsställelse så borde det vara naturligt att skapa ett belöningsystem som tar fasta på just kundtillfredsställelse. Detta då belöningsystemet mer eller mindre påverkar beteendet i organisationer. Frågan är då bara hur belöningsystemet ska utformas i konkreta termer? Enligt Söderlund (1996) finns det flera varianter beroende på vad som menas med belöningar. En del företag nöjer sig med psykologiska belöningar där ledningen anser att det räcker med ett samband mellan arbetstillfredsställelse och kundtillfredsställelse och att då arbetstillfredsställelse är en belöning i sig (Hauser, Simester och Wernerfelt 1994 i Söderlund, 1996). I andra fall utgår ledningen från ett samband mellan kundtillfredsställelse och lönsamhet och satsar på att få detta begripligt i organisationen. Detta ska sedan bidra till att medarbetarna skall uppleva det som en belöning att sträva efter kundtillfredsställelse vilket i sin tur leder till högre lönsamhet och därmed anställningstrygghet och kanske högre lön (Hauser, et al. 1994 i Söderlund, 1996). Söderlund

(1996) säger vidare att ytterligare en variant kan vara ett bonussystem som är kopplat till kundtillfredsställelsenivån. Det svåra är dock att mäta nivån på kundtillfredsställelse, vilket vi inte kommer att gå in på eftersom det är en diskussion som vi har avgränsat oss från i denna uppsats.

Vi har tidigare påvisat att det är svårt för företag att veta hur de ska belöna personalen för att uppnå högsta möjliga kundtillfredsställelse. Sharma och Sarel (1995) har dock gjort en undersökning där de jämför utfallet från tre grupper av försäljare med olika belöningssystem. Första gruppen belönades för försäljning, andra gruppen för både försäljning och kundtillfredsställelse och den tredje belönades enbart för kundtillfredsställelse. Utfallet av denna studie var att gruppen med kundtillfredsställelse som grund för sin belöning fick det högsta talet av kundservice. Det visade sig också att det mixade belöningssystemet är sämst i fråga om kundservice.

Till sist vill vi kort föra fram synen på belöningssystem som budbärare av företagets visioner, policy och mål, något som vi genom Penzer (1990) och Bragg (2002) redan har snuddat vid tidigare i detta stycke. Även Lawler (2000) poängterar vikten av att ett löne- och motivationssystem måste reflektera företagets strategi, struktur och framför allt mål.

3.3 Intervjuunderlag

Efter att ha tillgodogjort oss kunskap på olika teoretiska områden som berör vårt syfte och vår frågeställning, områden som vi har presenterat i vårt teoretiska ramverk och problemdiskussion, tog arbetet vid att med vår nyvunna förståelse för olika fenomen konstruera frågor som kunde utgöra grunden i vår kommande undersökning.

För att då kunna få ännu större insikt i det problem som vi tidigare har identifierat utformade vi två olika intervjuunderlag att använda som grund i de intervjuer med frontpersonalen och ledningen som vi planerade att göra. Vårt intervjuunderlag bestod i ledningsfallet av tretton stycken frågor och i frontpersonalfallet av elva dito. Utifrån den litteratur vi har tagit upp var det av stor vikt att få med tre olika aspekter i dessa frågor. För det första var det viktigt att klargöra vad respondenterna hade för syn på kundorientering i allmänhet och vad de tror krävs för och motiverar personal till att uppnå detsamma. Vi har i vår problemdiskussion tagit upp dels hur vi själva ser på kundorientering och dels olika sätt för att uppnå detsamma, det teoretiska ramverket har sedan gått in på IM och företagskultur som medel för att åstadkomma kundorientering. Därför fann vi det relevant att klargöra hur respondenterna uppfattar kundorientering som fenomen och hur man ska åstadkomma detsamma för att sedan stämma av detta mot uppfattningarna och beskrivningarna i vår problemdiskussion och vårt teoretiska ramverk, men även för att jämföra deras syn på kundorientering med varandras dito för att kunna se hur stort avståndet är mellan ledning och frontpersonal i fråga om detsamma.

Den andra aspekten var att vi ville få fram hur respondenterna såg på hårda värden i förhållande till kundorientering, vilket är något som är direktkopplat med vårt huvudsyfte i denna uppsats. Frågorna på detta område blev lite annorlunda till ledningen i jämförelse med frontpersonalen, både vad gäller antal och utformning. Detta för att vi ville få ut olika saker av de olika respondenterna. När det gäller ledningen var det essentiellt att se hur de kopplade försäljningsmålen till deras uttalade kundorientering samt att klargöra vad frontpersonalen hade för roll i det hela. I frontpersonalfallet var vi mer angelägna om att komma åt hur och

på vilket sätt deras beteende påverkades av kombinationen kundorientering och försäljningsmål samt vilket av dessa två som har första prioritet vid ett eventuellt val.

Slutligen ville vi ta upp H&M:s belöningsystem och dess roll i kundorienteringen, försäljningskraven och som motivationsverktyg för personalens agerande. Vi ställde oss, i vår problemformulering, undrande till om man kan uppnå kundorientering med hjälp av ett belöningsystem och vi har även klargjort att vi likställer H&M:s belöningsystem med ett av de hårda värden (eftersom det är monetärt och baserat på försäljningssiffror) som är fundament för hela vår problemformulering. I vår litteratur tar vi sedan även upp olika aspekter på belöningsystem, belöningar och hur man kan belöna personal för att på så sätt få dem att anamma ett visst agerande. Baserat på detta ville vi ha fram vad respondenterna förespråkade i belöningsystemsfrågan, hur de ser på belöningar och på vilket sätt de ser på deras befintliga belöningsystem. Vad gäller frontpersonalen kort och gott vad belöningsystemet gör för deras motivation och agerande på arbetsplatsen, både utifrån de själva och utifrån kundorienteringen i företaget och vad gäller ledningen vad de tror att belöningsystemet gör för frontpersonalens beteende i arbetet. Även här var tanken att vi skulle jämföra ledningens uppfattning om och syfte med H&M:s belöningsystem med frontpersonalens uppfattningar om detsamma.

I ledningsfallet ville vi få fram företagets åsikter framför de rent personliga. Vi konstruerade därför lite annorlunda frågor jämfört med det senare intervjuunderlaget till frontpersonalen. Viktigast med ledningsintervjun var att fastställa (1) vad H&M-ledningen har för syn på kundorientering, (2) H&M-ledningens förhållande till hårda värden i sin kundorientering. Vidare ville vi veta frontpersonalens roll i de ovanstående två punkterna. Detta då frontpersonalen, som vi tidigare har konstaterat, har en stor del i kundorienteringen som sista utpost i kundinteraktionen och för att de därför även utgör kärnan i vår undersökning.

När det gäller frontpersonalsintervjuerna var frågorna inga fasta frågor. Då vi skulle göra dessa intervjuer i fokusgrupper var tanken att frågorna skulle vara ett diskussionsunderlag för att få fram djupare tankar och åsikter snarare än definitiva frågor med option på vissa svar. Vi både hoppades och var beredda på att dessa frågor skulle leda dels till andra infallsvinklar och frågeställningar än vad som var tänkt och dels utgöra en trampolin för respondenternas innersta tankar om deras förhållande till kundorientering, försäljningsmål och belöningsystem, i benämningen motivationsverktyg och ledstjärnor för deras agerande på arbetsplatsen.

Vår ambition med underlagen var att de dels skulle vara heltäckande för de vinklar vi ville ta upp i arbetet och dels att de skulle vara lätta att följa. Det var också viktigt att intervjuunderlagen inte blev för långa, eftersom koncentrationen som bekant tryter hos respondenter efter en viss tid. Så för att så effektivt som möjligt få svar på våra huvudfrågor valde vi att utforma frågorna, i stort sett, efter vårt huvudsyfte i uppsatsen.

Nedan kommer vi kort att beskriva de tankar vi hade när vi utformade frågorna som fanns med i de olika intervjuunderlagen.

3.3.1 Val av intervjufrågor

Intervjuunderlag ledning

1. Hur ser Ni på kundorientering? Vad är kundorientering för Er?
2. Vad har frontpersonalen för roll i Er kundorientering?

De två första frågorna konstruerade vi för att få fram H&M-ledningens allmänna inställning till kundorientering. Detta dels för att jämföra den med vår egen och frontpersonalens inställning till detsamma men även för att se hur de fortsatta svaren i intervjun skulle genomsyras av H&M-ledningens grunduppfattning om vårt valda fenomen.

3. Vad gör Ni för att uppnå kundorientering i praktiken?
4. Hur motiverar Ni Er frontpersonal till att vara kundorienterade?
5. Anser Ni att Er företagskultur sporrar frontpersonal till att bli kundorienterade? Om ja på vilket sätt?

Fråga tre, fyra och fem är följdfrågor på de inledande två. Här förlänger vi vår initiala frågeställning om H&M-ledningens syn på kundorientering genom att försöka få fram hur de arbetar för att uppnå den. Fråga fyra och fem är snarlika varandra men behandlar ändå två helt olika aspekter på samma problem. På fråga fyra eftersträvar vi ett mer allmänt svar medan vi i fråga fem specifikt åsyftar hur de får frontpersonalen till att vara kundorienterade. Frontpersonalen utgör jämväl grund i fråga fem, där vi även blandar in företagskulturen som vi i vårt teoretiska ramverk har konstaterat är viktig för hur väl kundorienteringen slår ut.

6. Hur ser Ni på kundorientering i förhållande till Era försäljningsmål?
7. Vilken roll har frontpersonalen i Era försäljningsmål?
8. Hur motiverar Ni frontpersonalen till att vara medvetna om Era försäljningsmål i sitt arbete?
9. Hur tror Ni att kundorientering och försäljningsmål (isolerat och tillsammans) påverkar frontpersonalens beteende?

Dessa fyra frågor hänger samman och kan sägas utgöra stommen i detta intervjuunderlag. Frågorna är direkt kopplade till vårt huvudsyfte med arbetet. Vi valde dem således med vår grundfråga i åtanke: Hur påverkar hårda värden kundorienteringen i företag? Även dessa frågor är uppblandade med frontpersonalen, vilket beror på att vi som tidigare nämnt ser frontpersonalen som den sista länken i ett företags kundorienteringskedja och för att vi således även vill se hur H&M-ledningen tror att frontpersonalens inställning till kundorientering korrelerar med och påverkas av försäljningsmål.

10. Vad är syftet med belöningsystemet Ni har idag?
11. Vilken typ av beteende hos frontpersonalen vill ni uppnå med belöningsystemet Ni har idag?
12. Hur stor inverkan tror ni Ert belöningsystem har på frontpersonalens motivation till att göra ett kundorienterat arbete?

Även här är det de hårda värdenas påverkan på kundorienteringen som vi är ute efter. Vi klargjorde i vårt teoretiska ramverk att vi i detta arbete kommer att likställa H&M:s monetära belöningsystem som ett av de hårda värden vi pratar om genomgående i uppsatsen. Detta gör att vi vill få fram H&M-ledningens tankar kring syftet med belöningsystemet och vilken inverkan de tror att det har på frontpersonalens kundorientering. Vidare så är två frågor återigen snarlika, fråga tio och fråga elva, och återigen är det det allmänna vi är ute efter på den förstnämnda frågan och det mer specifika på den senare.

13. Är det något Ni vill tillägga som inte har framkommit tidigare?

Avslutningsvis har vi ett fritt moment där vi hoppades att åsikter och tankar, om kundorientering, försäljningsmål och belöningsystem, som kanske inte kommit fram tidigare under intervjun skulle komma upp till ytan.

Intervjuunderlag frontpersonal

1. Hur ser Ni på kundorientering? Vad är kundorientering för Er?
2. Hur tror Ni H&M ser på kundorientering? Motsvarar det Er bild?
3. På vilka sätt tycker Ni att H&M sporrar Er till att vara kundorienterade?
4. Tycker Ni att den företagskultur som råder inom H&M uppmuntrar kundorientering? Om ja på vilket sätt?

De fyra första diskussionsfrågorna är utformade med de fem första frågorna i föregående intervjuunderlag i åtanke. Vi ville här få fram frontpersonalens syn på kundorientering, hur de tror att H&M ser på kundorientering och hur de tycker att H&M sporrar dem till att vara kundorienterade. Detta för att kunna stämma av deras svar dels mot de svar vi fick av H&M-ledningen och dels mot litteraturens uppfattning om samma fenomen. Vi ville även komma åt hur frontpersonalen såg på H&M:s företagskultur i fråga om kundorientering, dels av samma anledningar som vi hade med företagskulturen i föregående intervjuunderlag och dels för att återigen kunna jämföra med H&M-ledningens uppfattning i samma fråga.

5. Vad motiverar Er till att vara kundorienterade i ert jobb? Tycker Ni att detta uppnås i Er arbetssituation på H&M?

Denna diskussionsfråga kom till då vi tyckte att det var intressant att få reda på frontpersonalens tankar om vad som egentligen sporrar dem till att vara kundorienterade. Vi ville se om det mestadels var mjuka eller hårda värden, eller en kombination av de två, som låg bakom frontpersonalens motivation vad gäller att vara kundorienterade.

6. Vad tycker Ni att belöningsystem ska grunda sig på? (försäljningssiffror, kundorientering, svårighetsgrad på arbetsuppgift, etc)
7. Vad tycker Ni om det belöningsystem som finns i företaget idag? Märker Ni av det? Motiverar det Er? Behövs det överhuvudtaget? Hur påverkas Ni av det i Ert agerande på arbetsplatsen?
8. Vad tror Ni är syftet med det belöningsystem som Ni har idag? Tycker Ni att syftet uppnås?

Diskussionsfråga sex, sju och åtta konstruerade vi för att få fram tankar om belöningsystem och belöningar i allmänhet och H&M:s belöningsystem i synnerhet. Svaren på diskussionsfråga åtta skulle vi senare stämma av mot en liknande fråga i föregående intervjuunderlag. Som tidigare nämnts och som visats i både problemdiskussionen och det teoretiska ramverket, så är belöningsystem en del i att få personal att agera på ett visst sätt och i H&M:s fall även ett motivationsverktyg med hårda värden som grund. Detta gjorde att vi ville utforska frontpersonalens tankegångar om hur de ser på och påverkas av det sistnämnda.

9. Vad är viktigast; att nå försäljningsmålen eller att tillfredsställa kunderna?
10. Hur påverkas Ni av faktumet att belöningsystemet är baserat på försäljningssiffror samtidigt som Ni ska vara kundorienterade?

Diskussionsfråga nio och tio utgör detta underlagets kanske mest betydelsefulla åsiktsframkallare. Frågorna utgör en direktlänk till denna uppsats problematik och syfte. De hårda värdena ställs här direkt mot kundorientering för att locka till åsikter och tankar om hur hårda värden egentligen korrelerar med företagets kundorientering vad gäller frontpersonalens agerande.

11. Är det något Ni vill tillägga som inte har framkommit tidigare?

Den avslutande frågan har samma syfte som i föregående intervjuunderlag. Respondenterna ges chansen att komplettera eller nämna något om ämnet som denne/denna tycker är viktigt och som inte har tagits upp under de andra diskussionsfrågorna.

4 Empiri & Analys

I detta stycke kommer fokus ligga på att behandla den empiri som har införskaffats till detta arbete. Vi har via en egen empirisk undersökning försökt få fram olika synvinklar på vårt valda fenomen genom att intervjua olika delar av systemet; ledningen och frontpersonalen. Nedan kommer vi, efter att kort ha presenterat vårt fallföretag, att föra en diskussion om vad som framkom i dessa intervjuer. För att göra denna diskussion överskådlig och lättläst har vi delat in den i olika aspekter på kundorientering och på hårda värdens betydelse för densamma utifrån vårt syfte med uppsatsen. Det är sedan denna diskussion som ligger till grund för våra slutsatser i kapitel fem.

4.1 Vårt fallföretag - H&M

Vi har tidigare i metoddelen beskrivit hur vi kommer att försöka skapa en större förståelse för vår problematik genom att göra en undersökning i ett fallföretag. För att få en inblick i vårt fallföretag står i några av de delar vi har tagit upp i problemdiskussionen kommer vi därför i styckena nedan mycket kort och sakligt att presentera vårt fallföretag; modeföretaget Hennes & Mauritz. Presentationen kommer främst att ske utifrån sekundärdata hämtad från Hennes & Mauritz årsredovisningar 2001 och 2002 samt från H&M:s hemsida.

4.1.1 H&M i siffror

Hennes & Mauritz (H&M) är ett av världens största modeföretag med verksamhet i 18 länder. De erbjuder ett brett modesortiment för alla målgrupper; dam, herr, ungdom och barn. Företaget har cirka 39 000 medarbetare som jobbar mot filosofin; mode och kvalitet till bästa pris.

H&M:s totala omsättning för 2002 uppgick till cirka 53 332 Mkr, vilket var en ökning med 15 procent från föregående år.

Vad gäller H&M:s verksamhet i Sverige så stoltserar företaget med 121 butiker (31.8.2003) fördelade från Trelleborg i söder till Luleå i norr (www.hm.com). Sverige är vidare företagets näst största marknad med en omsättning som år 2002 uppgick till 5 787 Mkr. Antalet anställda i Sverige uppgick vid 2002 års slut till cirka 3 600 personer (H&M Årsredovisning 2002).

4.1.2 H&M:s Kundorientering

H&M skriver själva i sin årsredovisning (2001) att de kontinuerligt arbetar med en ökad kundfokus genom att följa upp kundernas önskemål och marknadsutvecklingen för att på så sätt kunna erbjuda ett attraktivt sortiment. Det är H&M:s filosofi att kunderna alltid ska hitta det plagg de eftersöker till rätt pris, plagget ska dessutom vara av god kvalitet (Årsredovisning 2001).

Den goda lönsamheten och företagets framgångar förklarar H&M, i samma årsredovisning, med att de lyckats med att lyssna på kundernas önskemål och behov genom en noggrann planering om vad kunderna kommer att efterfråga. Detta är ett uttalande som återkommer i H&M:s årsredovisning 2002 där den viktigaste framgångsfaktorn sägs vara att kollektionerna har varit bra och uppskattade av kunderna. Kunderna kan alltså sägas utgöra den mest vitala delen i H&M:s verksamhet och det är enligt H&M (årsredovisning 2002) i butiken som den huvudsakliga kommunikationen med kunden sker. Detta gör att H&M anser butiken vara den viktigaste kommunikationskanalen för att fånga upp kundernas åsikter och önskemål.

H&M:s butiker är vidare uppbyggda på så sätt att kunden i stor utsträckning ska kunna hitta och välja själv. Målsättningen är helt enkelt att skapa en behaglig och inspirerande miljö som gör att kunden trivs och enkelt hittar i sortimentet. Men även om butikerna till stor del strävar efter enkelhet och självbetjäning så, menar H&M, att också frontpersonalen utgör en viktig del i kundernas tillfredsställelse. H&M (årsredovisning 2002) menar att kundernas köppplevelse är beroende av det personliga mötet med medarbetarna. H&M:s anser således att deras personal är en av de strategiska komponenter som bygger upp varumärket, vilket gör det viktigt att rätt medarbetare anställs.

Vid anställningar tillämpas i första hand internrekrytering (årsredovisning 2001). Vad avsevärt den externa rekryteringen så gäller den främst säljpersonal till butikerna, en tjänst som, enligt H&M, utgör en god trampolin till ansvarstjänster högre upp i organisationen. H&M (årsredovisning 2001) tycker att deras rekryterings och karriärsystem säkrar spridningen av kulturen inom organisationen samtidigt som det ger medarbetarna möjlighet att utvecklas.

Utifrån kundorienteringsansatsen så ses dock butikssäljarna som den viktigaste kuggen. Detta eftersom butikspersonalen utgör H&M:s ansikte utåt och då det är de som ska spegla H&M-andan och förmedla företagets värderingar (årsredovisning 2002).

Vad är då H&M-andan för något? H&M (årsredovisning 2001) säger att deras framgångar inte bara är ett resultat av att de lyckas tillfredsställa sina kunder via sina kollektioner utan även ett resultat av ett stort engagemang bland medarbetare på alla nivåer i företaget och att det är detta engagemang som utgör grunden i H&M-andan.

”Medarbetarna skapar H&M-andan” (H&M årsredovisning 2001 s 25)

Med detta menar H&M att alla medarbetare bidrar till att förmedla affärsidén - *mode och kvalitet till bästa pris*. En viktig utmaning i samband med nyanställningar är därför att behålla och förmedla den speciella H&M-andan ut i hela organisationen vilket bland annat innebär att raka och snabba beslutsvägar prioriteras för att undvika byråkrati. H&M-andan har vidare präglat företaget i stort sett från början och utgår från ett antal värderingar som enkelt beskriver hur man vill arbeta inom företaget. Dessa värderingar bygger på öppna dörrar, rak kommunikation, korta beslutsvägar, kostnadsmedvetenhet, ständiga förbättringar, laganda, högt tempo, tron på den egna individen och sunt förnuft. Allt med ett fokus på kunden (H&M årsredovisning 2002).

Enligt H&M (årsredovisning 2002) så finns det fortsättningsvis ett stort utrymme för eget beslutsfattande och ansvarstagande inom företaget och som medarbetare får man kontinuerlig

återkoppling på sin prestation. Vad gäller att motivera personalen så är tävlingar i och mellan butikerna vanligt förekommande som en viktig sporre för de butiksanställda. Vidare för att skapa förståelse över gränserna och på så sätt få ett större engagemang i enlighet med H&M-andan så besöker chefer lagerpersonal och personal i ledningen gör praktik i butiker. Ett annat exempel på hur H&M för ut och stärker H&M-andan och företagskulturen är att de ger ut en interntidning (H&M årsredovisning 2001).

4.1.3 H&M:s belöningssystem

För säljare i butik använder sig H&M av ett kollektivt provisionssystem som fördelas lika på alla medarbetare i butiken. Provisionen baseras på butikens försäljning per timme och hamnar som en egen post i den månatliga lönespecifikationen. Det är denna provision vi benämner som H&M:s monetära belöningssystem.

Inom handeln finns avtal om en lägsta garantilön men då H&M har ett provisionssystem gäller istället följande; grundlön + provision. Grundlönen är lägre än handelns garantilön vilket dock kompenseras av provisionen som i snitt ligger på cirka 18:-/timme.

Provisionen räknas ut enligt följande:

$$\frac{\text{Fsg ex moms} * 1,5\% \text{ eller } 1,4\%}{\text{Butikens drifttimmar}}$$

(1,5% eller 1,4% beror på typ av butik)³

Utöver grundlön och provision finns även andra tillägg på lönen. Dessa är funktionstillägg, ansvarstillägg, OB-tillägg och lönepott. Dessa beräknas dock inte på försäljningssiffror varför vi väljer att inte beskriva dessa närmare.

4.2 Ang kundorientering och frontpersonalens roll i densamma

Vad gäller ledningens syn på kundorientering så likställer de den med hur de säljer sina produkter till kunderna. Detta gör de genom att vara en självvalsbutik där butiken ska vara spännande och inbjudande. Frontpersonalens roll i denna kundorientering är enligt H&M-ledningen viktig då det är de som är H&M:s ansikte utåt och därmed även blir en del av H&M:s varumärke.

Vidare så arbetar H&M i sina butiker med vad de kallar "6 basics"; (1) hej, (2) ögonkontakt, (3) personalen ska bära H&M bricka med namn eller H&M logga, (4) leende, (5) tack, (6) ta betalt i kortast möjliga kassakö. För att kunderna ska känna att de får extra uppmärksamhet är det, enligt H&M-ledningen, viktigt att säljarna ständigt utvecklar detta område. H&M-ledningen påpekar fortsättningsvis att en annan viktig del i säljarens arbete är att kunna ta

³ Uträkningen av provisionen är hämtad från vår intervju med H&M-ledningen

egna initiativ och självständigt kunna planera sin dag. Därigenom ska motivation och arbetsglädje skapas för både säljarna själva och kunder i butiken. Det är också viktigt att butiken alltid är väl påfylld och att det dagliga varuflödet hanteras på rätt sätt då det, enligt H&M-ledningen, är varuvården som skapar förutsättningar för butikens försäljning. Säljarna ska sedan med engagemang och initiativrikedom aktivt arbeta med försäljning i hela butiken.

Det är tydligt att H&M-ledningen koncentrerar sin bild på kundorientering till försäljning, vilket vi anser vara en frukt av att de är ett vinstdrivande företag och att de därför kontinuerligt vill förbättra sina resultat. De utelämnar dock inte kunden utan inser att kunden är en förutsättning för högre försäljning. Trots detta finner vi att det är försäljningen som är det mest vitala i H&M-ledningens bild av kundorientering eftersom kunden inte nämns allena utan endast i samband med försäljning. Vad gäller frontpersonalens roll i H&M:s kundorientering så kan man se dem som soldater i försäljningskriget som går ut på att hela tiden vinna mark (sälja mer produkter) och inte på att förhandla eller skapa fred (hjälpa kunden utan egen vinning). Säljarna själva anser dock att kundorientering är att göra en kund nöjd och de menar vidare att en kund är nöjd när denne får uppmärksamhet. Säljarna påpekar att uppmärksamheten inte behöver innefatta så mycket service utan det räcker med att man som säljare är vänlig och tar sig tid. Kundorientering för säljarna är också att när de tar betalt ge kunden det vänliga leendet och föra en liten dialog eller att hjälpa kunderna att hitta rätt storlek eller rätt plagg. Kundorientering behöver således enligt säljarna inte betyda att man säljer något utan det räcker med att exempelvis ta sig tid och svara på frågor samt kanske hänvisa till en annan butik. Det för säljarna viktiga i sammanhanget och ur kundorienteringssynpunkt är att kunderna blir hjälpta och nöjda.

Här blir det påtagligt att kundorientering är ett väldigt brett begrepp som definieras på olika sätt beroende på vem man frågar. H&M-ledningens syn på kundorientering är starkt kopplad till hur de säljer varorna till sina kunder medan kundorientering för frontpersonalen helt enkelt är att göra en kund nöjd. Frontpersonalen har således en snarlik syn på kundorientering som vår egen dito som i grunden bygger på Gummessons (1984) förkunnelse om att kunden står i centrum. Kundorientering i ledningsfallet beskrivs däremot som något som utgår från försäljning medan det för frontpersonalen inte handlar om försäljningen i sig utan om kundernas välmående. Här kan vi spåra en intressant tendens; att ledningen ser sin försäljning som drivkraft för kundorienteringen i företaget och att kundorienteringen således är till för företagets bästa och inte för kundens dito, vilket blir en motsägelse i sig självt.

Avståndet mellan ledning och frontpersonal vad gäller den grundläggande synen på kundorientering finner vi intressant då det egentligen, enligt oss, är två helt skilda saker som åsyftas. Vi vill till och med sträcka oss så långt att vi menar att ledningens och frontpersonalens differenta uppfattningar om kundorientering skulle kunna sägas vara varandras raka motsatser. Om vi, i enlighet med frontpersonalens och även Gummessons (1984) ansats, ser kundnöjdhet som målet med kundorientering så behöver inte kundtillfredsställelse gå ut på att kunden gör ett köp, i alla fall inte varje gång, utan kundnöjdheten med samma utgångspunkt uppstår när kunden fått den hjälp och service som denne vill ha. Däremot i ledningens kundorienteringsvärld så är det försäljningen som är det slutgiltiga målet vilket indirekt innebär att kundernas nöjdhet förpassas till att bli sekundär. Givetvis är vi införstådda med att ledningen ser kundorientering som ett sätt att uppnå högre försäljning på längre sikt, men vi anser ändå att det är en betydande skillnad på att sälja en vara och att göra kunden nöjd oavsett vilket tidsperspektiv som åsyftas. Och även om det kan tyckas självklart att en nöjd kund handlar i större utsträckning än en missnöjd dito, är vi av uppfattningen att en nöjd kund inte behöver göra ett köp *varje* gång. Det är alltså, enligt oss,

en stor skillnad på försäljning i sig och på att vara kundorienterad, vilket gör att vi tycker oss skönja en benägenhet till att H&M-ledningen blandar ihop de två begreppen.

Men även om säljarna vill vara kundorienterade i så stor utsträckning som möjligt anser de sig inte alltid kunna göra kunderna nöjda. De finner sig vara underbemannade och tycker därför att de inte i alla lägen kan ge kunden den service de hade önskat. Står de exempelvis i kassan och kunder kommer fram och frågar efter något har de ofta inte tid att svara eller visa kunden eftersom det kommer nya kunder till kön hela tiden. Detta tror säljarna kan ge ett intryck av att de inte bryr sig om kunderna. En av säljarna säger exempelvis att:

”I och med att det är så stressigt så upplever kanske kunderna oss som sura eller att vi inte har tid. Står man i kassan och är koncentrerad kanske man ger intryck av att vara irriterad.”

Återigen kommer vi tillbaks till att H&M inte fokuserar på kundorienteringens huvudsakliga uppgift; att göra kunderna nöjda. Istället för att anställa fler i personalen så att kunderna kan ägnas mer tid väljer H&M att spara in på personal, vilket vi på nytt tror har att göra med vinstintresset (spara in på personalkostnader). Stressen som går ut över kunderna till följd av underbemanningen tycker vi blir en symbol för hur det mjuka (kundorientering) till viss del trycks undan eller förbises till förmån för det hårda (vinstintresset). Att den stressiga arbetssituationen påverkar kundorienteringen höll även flera av säljarna med om, vilket citaten nedan visar:

”Det är ju på fler ställen som man står med huvudet nere i en back och så tänker man på att den ska dit och den ska dit, man har hela tiden jättemycket att göra.”

”Man märker när en kund vill ha hjälp, man står med huvudet i backen och så kommer de fram och säger; ”ursäkta att jag stör men kan du hjälpa mig?” och då är man mitt uppe i något och då blir det bara att man pekar och säger det är där borta (...)”

Det är dock inte bara underbemanningen som gör att kunderna inte frågar eller vill ha hjälp. Ibland uppfattar säljarna att kunderna är rädda för att fråga om hjälp precis som om de inte vill störa. Säljarna tänker dock inte så mycket på det eftersom policyn på H&M är att kunden ska klara sig själv. Säljarna berättar att målet är att de ska jobba med varorna på ett sådant sätt att kunden enkelt ska kunna hitta varan själv. Genom att arbeta med ”den röda tråden” ska kunden kunna följa ett plagg från kampanjer till skyltfönster och sedan lätt kunna hitta plagget i butik. På så sätt förenklar man för kunden som inte ska behöva fråga personalen om hjälp. Men även om policyn i butikerna är att kunderna ska hitta själva så säger säljarna att många kunder frågar i alla fall. När väl kunder frågar efter varor så hjälper de gärna till. Några av

säljarna påpekar dock att ibland är det så stressigt att det viktigaste för dem är att få ut varor från lagret för att de ska kunna sälja mer snarare än att svara på kundernas frågor.

Fortsättningsvis berättar säljarna att när de går hem efter en dag och känner att de har jobbat bra så är det inte för att de har hjälpt många kunder, utan snarare för att de har tömt många backar med kläder från lagret så att dessa kläder blivit tillgängliga för försäljning. Några av säljarna tycker att lite av det roliga har försvunnit från arbetet i och med all stress och press med att tömma lagret. De påpekar att de egentligen inte vill ha det på det här viset, utan de vill kunna gå fram till en kund som de ser behöver hjälp. Det görs inte idag berättar säljarna.

Än så tycker vi att symptomen för hur ledningens hårda syn på kundorientering gräver en grav för hur den faktiska kundorienteringen visar sig. Säljarna vill fokusera på kunderna men tvingas till andra prioriteringar då utrymmet för att hjälpa kunderna inte räcker till då andra valda uppgifter för att försäljningen ska öka måste göras. H&M-ledningens fokus på att sälja och tjäna så mycket pengar som möjligt skadar alltså kundorienteringen på så sätt att säljarna dels är underbemannede, vilket gör att tiden inte räcker till åt både kassaarbete och kundfokus och dels måste prioritera att få ut varor från lagret så att man kan sälja mer istället för att lägga energi på att hjälpa kunderna.

Vidare så tycker vi att den av ledningen önskade självbetjäningen i butikerna för att kunderna ska bli nöjda i sammanhanget kan kännas som en täckmantel för att frontpersonalen ska kunna fokusera på andra mer försäljningspositiva uppgifter (såsom att exempelvis packa upp varor från lagret - om varorna inte finns i butiken så kan man heller inte sälja dem.) istället för att slösa tid på kunder som kanske ändå inte köper något. Vi tycker oss även spåra en tendens till att den hårda synen på kundorientering inte bara styr säljarnas fysiska agerande utan även gör ett mentalt avtryck hos desamma. Att säljarna både bedömer och blir nöjda med sina arbetsprestationer utifrån den hårda kundorienteringen trots att de har ett mjukt förhållningssätt till sitt arbete tycker vi visar på att de omedvetet, till viss del, har anammat ledningens syn på kundorientering.

4.3 Ang hur kundorientering kan uppnås

När vi började prata med säljarna om hur de ansåg att H&M sporrar dem till att uppnå ett kundorienterat beteende så kunde de snabbt förklara hur de blivit lärda att agera kundorienterat. De berättade om de "fem basics"; (1) hej, (2) leende, (3) namnbricka, (4) ögonkontakt och (5) tack, som ska hjälpa dem mot ett kundorienterat beteende. Detta tycker vi visar på att H&M har en intern marknadsföring som i alla fall i teorin fungerar. Säljarna har anammat de riktlinjer som H&M vill att företaget ska utstråla mot kunderna på ett högst medvetet sätt och de kan även positionera dessa riktlinjer i förhållande till det uttalade kundfokus som H&M eftersträvar. Något som är anmärkningsvärt är dock att säljarna inte nämner den sjätte av de basics som H&M vill förmedla ner i organisationen. Vi tror att detta kan ha främst två olika förklaringar. Den första och enklaste är att den sjätte basics är relativt ny och därför inte hunnit anammats av säljarna i samma utsträckning som de övriga dito. Denna slutsats drog vi då en av oss tidigare har jobbat som säljare på H&M och då hon, i likhet, med säljarna bara kände till fem av de sex basics. Den andra förklaringen kopplar vi till att denna sjätte basics går ut på att ta betalt av kunden, vilket inte ingår i säljarnas

fundamentala syn på kundorientering och därför inte kopplas till det kundorienterade beteendet varpå de inte tänker på den i detta sammanhang. Vad gäller ledningens svar när vi frågade hur kundorientering uppnås i företaget så blev det följande:

”Som nyanställd får man 3 veckors introduktionsutbildning med handledare på butik. Vidare får man efter att man varit anställd några månader gå en heldagskurs = ”Attention”. På den kursen pratar man dels en del om H&M:s företagskultur men också väldigt mycket om uppmärksamhet mot kund. Dessutom får man en IDT-utbildning = Indoor Display Training, vid tre olika tillfällen i butik. Där går man igenom varupresentation, varuvård mm. Det finns även en textilkurs, som ges vid jämna/ojämna mellanrum. I övrigt sker utbildningen genom ”on the job training”, dvs man lär och utbildas i vardagen av annan erfaren personal.”

Ur detta citat tycker vi att det ganska evident går att utläsa att det är de mjuka värdena som styr sättet på vilket H&M-ledningen vill få säljarna att vara kundorienterade; Det är företagskulturen och utbildningar som enligt ledningen ska styra personalintresset på kundfokus, vilket är intressant med tanke på H&M-ledningens hårda syn på kundorientering vi tycktes oss urskönja i vår tidigare diskussion under den förra rubriken. Kurser eller utbildningar för att bli mer kundorienterade är dock ingenting som säljarna i dagsläget märker av även om de är överens om att det skulle behövas mer utbildningar för att bli kundorienterade på det sätt som H&M-ledningen vill. En relativt nyanställd säljare berättar att hon inte fått någon som helst utbildning inom området;

”Jag har inte gått någon kurs. Jag har bara varit med och tittat när andra gjort saker (...) jag skulle nog vilja gå på någonting faktiskt för att känna att man har gått någonting så att man vet att man gör rätt (...) som ny kan jag känna att jag är osäker på vad som gäller och inte gäller, alla säger olika och så, jag skulle vilja ha lite mer kött på benen.”

Utbildning är alltså något som anses som viktigt av H&M-ledningen för att uppnå kundorientering men som, enligt säljarna, inte tillämpas i den mån det borde. Vi tror att detta gap kan få konsekvenser för kundorienteringen i företaget. För det första så tror vi att säljarna kan komma att skaffa sig individuella värderingar om hur kundorientering ska uppnås, vilket kan leda till att det inte kommer att finnas någon kongruens i säljarnas beteende mot kunderna. Säljarna är enligt Grönroos (1996) del i den interaktiva marknadsföringen vilket gör det viktigt att säljkåren har samma visioner och mål som organisationen både allmänt och i fråga om kundorientering. Utan kontinuerlig utbildning tror vi således att detta kan brista. För det andra så är utbildning något som enligt Geier och Lunubba (1997) är viktigt för att engagemang hos personalen ska skapas/bibehållas och då medarbetarnas engagemang, enligt samma författare, är grundläggande för att företaget ska uppnå kundorientering blir det således viktigt att personalen utbildas. Brister detta kan det istället leda till att engagemanget hos de anställda minskar vilket istället kan få negativa effekter för företagets kundorientering, så även i H&M:s fall.

Det är dock inte bara utbildning som ledningen använder sig av för att motivera säljarna till att vara kundorienterade. H&M-ledningen nämner i sammanhanget att de varje morgon har uppstartsmöten där försäljningsmålen diskuteras. De använder sig också av olika uppföljningar på desamma (exempelvis efter en kampanj) där de undersöker om det gick som de hade tänkt. Vidare så är även säljtävlingar och provision sätt som ledningen använder sig av för att sporra frontpersonalen till att vara kundorienterade. Att ha tävlingar mellan butiker och se vilka som säljer bäst var ett evenemang som även benämndes som sporrande av säljarna. Det behöver dock inte vara en säljtävling som ledningen står bakom. En av säljarna berättar att de är uppdelade i två helgteam som jobbar varannan helg och då har det uppstått en intern tävling, bara på skoj och utan pris. Låtsastävlingen går ut på att lagen vill sälja bättre än det andra laget gjorde föregående helg. Men det är inte bara så att låtsastävlingarna sporrar för skojighetens skull utan även försäljningen i sig leder till att säljarna blir motiverade till att göra ett bättre jobb för kunderna:

”Det är ju roligt att se när varorna säljer. Om man gjort ett bord och man ser resultat på en gång”

Här recidiverar de hårda värdena i H&M-ledningens kundorienteringsansats när de återigen blandar in försäljningssiffrorna i resonemanget. Säljarna trampar, till viss del, i ledningens spår då de på eget initiativ blandar in hårda värden som en morot för att fokusera på kunden. En anledning till detta tror vi kan vara att säljtävlingarna väcker motivation till kundfokus utifrån H&M-ledningens hårda syn; att sälja mer, då det är detta som har matats in i deras medvetanden bland annat genom de olika möten som ledningen nämner. Säljarna tappar således sitt initiala mjuka förhållningssätt för ett tag och gör kundorientering ekvivalent med försäljning. Säljarna berättar dock för oss, i samstämmighet med deras grundläggande syn på kundorientering, att det som sporrar mest till ett fortsatt kundorienterat beteende är när man kan hjälpa kunden och denne blir nöjd eftersom det då känns roligt att jobba i butik.

H&M-ledningens hårda synsätt återinträder även när vi kommer in på mer mjuka styrmedel för att uppnå kundorientering. Lundquist (1994) och Issal, et al. (1985) menar att företagskulturen har stor inverkan på företagets prestationer, vilket gör att det finns anledning att diskutera hur H&M:s företagskultur ser ut i sammanhanget. När vi i intervjun med ledningen frågar om H&M:s företagskultur sporrar frontpersonalen till att vara kundorienterade så framkommer det att även företagskulturen, till viss del, består av ett försäljningstänkande. Något som är tydligt i det citat nedan vilket vi har hämtat från intervjun.

”Vi pratar hela tiden försäljning; dag för dag, vecka för vecka, månad för månad”

Vidare i fråga om företagskulturen så står handelsmannskapet, enligt ledningen, alltid högt i kurs och lyfts fram i rampljuset. Duktiga handelsmän premieras i internrekryteringen. Ledningen fortsätter med att säga att företagskulturens kundorientering stärks av ”H&M-andan” som genom tydliga värderingar kommunicerar högt tempo och ständiga förbättringar, sunt förnuft, egna initiativ, tron på människan, raka rör, kostnadsmedvetenhet och teamwork. Säljarna ska känna till dessa värderingar och även efterfölja dem så att alla arbetar i samma riktning vad gäller kundorienteringen i företaget.

När vi frågar säljarna om vad företagskulturen symboliserar för dem och om det får dem att vara kundorienterade så säger de att det handlar om att jobba tillsammans som en familj, att egna initiativ uppmuntras, teamwork och att vara rädd om pengar. Säljarna säger vidare att allt detta sammantaget gör att de trivs på jobbet på så sätt att de känner en tillhörighet, vilket gör att de arbetar för varandra och för kunderna som de ser som en del i gemenskapen i det dagliga arbetet.

Vi tycker att det verkar vara så att företagskulturen via en förmedling av gemensamhets- och tillhörighetskänslor skapar en bättre arbetssituation för de anställda. Arbetstillfredsställelse är vidare något som enligt Hauser, et al. (1994 i Söderlund 1996) är ett led i att skapa kundtillfredsställelse, vilket gör att den indirekta konsekvensen av att företagskulturen utstrålar gemenskap och trygghet även blir att kundorienteringen stärks. Å andra sidan anser vi att uttrycket *"vara rädd om pengar"* speglar det kostnadstänkande som förmedlas genom hela organisationen och som även kan påverka kundorienteringen negativt i allra högsta grad genom exempelvis indragningar på personalsidan. Det företagskulturen symboliserar för säljarna blir alltså således, till viss del, motstridigt vad gäller kundorienteringsansatsen, vilket vi tror kan skapa förvirring både i tanken och i det praktiska agerandet.

Vi har vidare i vårt teoretiska ramverk pratat om vikten av att ledningen engagerar sig i de anställda och i det de gör för att kundorienteringen ska fungera. Både Grönroos (1996), Axelsson (1996) och Rafiq och Ahmed (2000) säger att engagemang från ledningen är en av de viktigaste komponenterna ifråga om att uppnå kundorientering, vilket gör att det är svårt att bortse från detsamma i sammanhanget. I frågan om ledningens engagemang sporrar säljarna till att vara kundorienterade så berättar dock säljarna att de inte hör så mycket från ledningen. En säljare säger att de gott kunde få lite mer uppmärksamhet från ledningen och att de kunde komma lite oftare på besök. Hon menar att mycket är koncentrerat på Stockholm och att Skåne nog är lite bortglömt.

"Förr kom regionchefen oftare och hälsade på men dem ser man numera aldrig. De brukade komma ut till butiken och det var en bra sporre när de väl kom."

Om det skulle vara motiverande eller inte om ledningen skulle ha visat sig oftare rådde det dock delade meningar om bland säljarna.

Avslutningsvis så hamnade vi i en diskussion med säljarna om olika typer av belöningar som motivationsverktyg för att uppnå ett kundorienterat beteende. Vi ställde i denna diskussion monetära och icke-monetära belöningar mot varandra där den icke-monetära belöningen i detta fall utgjordes av mer ledig tid. De kommentarer som fälldes i denna diskussion tycker vi talar sitt tydliga språk;

"Jag vill ha pengarna."

"Skönt med ledigt, men pengarna är nog viktigare."

Då H&M-ledningens syn på kundorientering går ut på försäljning och då det befintliga belöningsystemet bygger på detsamma tolkar vi säljarnas svar utifrån det. Baserat på ovanstående citat tycker vi således att det finns anledning att syna säljarnas uttalade fokus på kunden. Vi är medvetna om att det är en markant skillnad på hur man blir belönad och vad man blir belönad för, men vi tycker ändå att om säljarna hade hållit fast vid sin tidigare ståndpunkt (att den viktigaste ingrediensen i kundorientering är att göra kunden nöjd) att det borde ha funnits utrymme för att de skulle välja, eller i alla fall överväga, den icke-monetära belöningen. Detta då det, enligt dem själva, mest tillfredställande utifrån kundorienteringsansatsen är att kunden blir nöjd. Följaktligen får de sin belöning i form av kundtillfredsställelse när de agerar kundorienterat. Det är dock ganska tydligt att det finns ett avstånd mellan vad säljarna säger och vad de egentligen tycker. Säljarna påstår sig vilja göra kunden nöjd men i slutändan är det ändå pengarna som är viktigast för dem, vilket gör att det inte är långt borta att tro att om de skulle tjäna mer på att sälja mer så skulle de föredra detta framför att göra kunden nöjd på det sätt de själva tidigare har beskrivit (ej nödvändigt att sälja).

Det är alltså pengar som sporrar dem till ett kundorienterat beteende och inte att göra kunden nöjd. Pengar som drivkraft ska dock inte underskattas vilket är något som även Bragg (2002) menar när han säger att pengar är grunden till att en anställd gör sitt jobb. Även Balkin, et al. (1997) säger att pengar alltid värderas högt av anställda, något som också tydligt framgår av säljarnas åsikter. Säljarnas mjuka förhållningssätt till kundfokus ligger när det kommer till kritan alltså närmare H&M-ledningens hårda syn på detsamma och även om de säger sig ha en mjuk grund i hur de betar sig mot kunder är det hårda värden som styr hur de egentligen agerar kundorienterat.

Vad gäller anledningen till att säljarna värderar pengar så pass högt så tror vi att människor inom denna yrkeskategori kan tänkas vara mer beroende av den inkomst de har och därmed också märker av små förändringar i ekonomin tydligare. Säljarnas privata hårda inställning sätter således även sina avtryck i deras arbetsliv. En annan tanke är att typen av yrke gör att pengar prioriteras före själva arbetet och vad man kan uppnå med det. En butikssäljare tror vi kanske inte känner ett kall till sitt yrke på samma sätt som exempelvis en läkare, vilket gör att de förstnämnda kan tänkas sätta monetära värden framför mjuka värden såsom att vara engagerad i att försöka rädda liv.

4.4 Ang försäljningsmål i förhållande till kundorientering

I fråga om försäljningsmålets förhållande till kundorienteringen i företaget säger ledningen att för att uppnå försäljningsmål krävs en stark kundorientering. Ledningen säger vidare att säljarna har en viktig roll i att uppnå försäljningsmålen då de är ansiktet utåt och således även en del i hur varumärket uppfattas. En säljare förväntas dessutom vara insatt i butikens försäljningssiffror och mål då ledningen har en förhoppning om att försäljningsmålen ska motivera säljaren till att agera för kundens bästa. All varuhantering är, enligt ledningen, alltid för kundens bästa. Ledningen menar fortsättningsvis att säljarna kan påverka försäljningssiffrorna mycket genom att fylla på bord, ha ett bra bemötande mot kunden och genom en god varuvård med mera. Säljarna skall dessutom vara med och komma med nya

idéer angående försäljningsmöjligheter så att butiken anpassas efter de förväntningar kunderna har. Detta då ledningen anser att en nöjd kund leder till ökad försäljning.

Här spårar vi samma tendens som vi tidigare har belyst; att kundorienteringen är ett verktyg för att öka försäljningen och inte för att göra kunden nöjd. Vi reserverar oss dock återigen för att H&M givetvis vill ha nöjda kunder och genom detta öka försäljningen, men alltså ser vi en benägenhet till att ledningen inte ser på kundorientering som ett isolerat begrepp. Bland andra Helling (1996) säger att målet med kundorientering för alla organisationer är att tillfredsställa sina kunders behov och nämner ingenting om försäljning i samband med det. Att kundorienteringen i företaget har en ökad försäljning som sitt huvudsakliga mål tycker vi således talar för att kundorienteringens mjuka grund egentligen är en mur av hårda värden. Det mjuka i att göra en kund nöjd styrs alltså egentligen av det hårda i att sälja en vara.

När försäljningsmålen kommer på tal i våra diskussioner med säljarna så säger de att det i personalrummet hänger en tavla där försäljning per dag och vecka redovisas i jämförelse med samma dag förra året. Denna hjälper dem att hela tiden vara medvetna om försäljningen. De nämner vidare att det även på veckomötena diskuteras om de försäljningsmål som är satta för just deras butik. Alla säljarna menade att de var medvetna om försäljningssiffrorna, de kunde dock inte uttrycka dem i exakta siffror men sade att de hänger med i försäljningsutvecklingen dels genom att butikschefen ständigt talar om försäljningen och dels genom att varje dag titta på tavlan i personalrummet.

”Man tittar och tänker OK, då klarade vi dagen eller så gjorde vi det inte. Eller att idag ska vi komma upp i så och så mycket.”

Det faktum att säljarna ständigt blir påmind om försäljningsmålen tror vi skapar en vilja hos dem att sälja, vilket vi tror kommer att påverka dem i deras dagliga arbete så även i deras möten med kunderna. Indirekt tror vi alltså att de hårda försäljningssiffrornas närvaro genom en ständig påminnelse om försäljningsmål bidrar till att säljarnas kundorientering blir annorlunda än vad som hade varit fallet om försäljningsmålen inte hade diskuterats lika flitigt eller överhuvudtaget inte existerat i bakhuvudet på dem.

Vid frågan om säljarna anser sig motiveras av försäljningssiffrorna fick vi dock tveksamma svar. En säljare svarade att i deras butik är de vana vid att försäljningen ökar varje dag vilket de tycker är glädjande och att vara glad motiverar i sig. Det som sporrar mest är dock när de jobbar helg, vilket sker i två-skift, där de internt tävlar om vem som når den högsta försäljningen.

”Det är vi mot dem fast på skoj. Man tänker att nu ska vi klå dem...ja ja men bara på skoj.”

Precis som i tidigare resonemang anser vi, med detta citat i åtanke, att försäljningssiffrorna påverkar säljarnas beteende i mötet med kunden genom att försäljningssiffrorna sporrar till ett visst handlingssätt. Även om säljtävlingarna bara är på skoj finns det ändå en vilja att vinna dem, vilket vi tror gör att försäljningen medvetet eller omedvetet, till viss del, styr hur uppträdandet mot kunderna blir.

Att säljarna påverkas av försäljningssiffror förstärks vidare när de i våra diskussioner säger att de inte mår bra om försäljningsmålen inte uppnås. Ligger de exempelvis efter med varorna känner de att de missar försäljning. Vid våra intervjutillfällen hade de haft en period med överfulla lager vilket gjorde att de låg ordentligt efter med att få ut varor i butik. En säljare menade att det känts lågt nu när det varit några dåliga veckor, en annan förklarade sitt missnöje på följande sätt:

”Ja, det var ju rätt många populära varor som kunderna frågade efter, och vi visste att de låg i backarna där uppe på lagret. Men det var ju helt omöjligt för oss att gå upp och titta efter, då skulle vi ha stannat där i flera timmar. Hade vi fått ut varor hade vi kunnat sälja de varorna också. Många kunder frågade efter varor. I synnerhet när det är sådana varor som är i skyltfönstret så måste de komma ut med en gång. Det kändes inte bra, man mår dåligt när det är på det viset.”

Då även säljarnas känslomässiga tillstånd kan sägas bli påverkat av försäljningsmålen tycker vi att vår tidigare diskussion om att även beteendet påverkas av desamma inte är långt borta. Säljarna uttrycker explicit att det inte känns bra om försäljningsmålen inte uppnås vilket är ett tillstånd som vi tror att de vill förändra. Om man inte mår bra så är den logiska följd, enligt oss, att man ser till att må bra vilket gör att man försöker ändra på det som gör att man inte mår bra. För att koppla resonemanget till detta sammanhang så menar vi att om försäljningsmålen genom att de inte uppnås leder till att säljarna inte mår bra, tror vi att de försöker att förbättra försäljningen så att försäljningsmålen uppnås för att må bra igen. Detta innebär i sin tur att försäljningstänkandet även kommer att påverka hur säljaren agerar på arbetsplatsen, så även i mötet med kund.

Vi frågade fortsättningsvis säljarna uttryckligen vad som var viktigast för dem; att nå försäljningsmålen eller att tillfredsställa kunderna? Här svarade i stort sett alla säljare att det är att göra kunden nöjd. De ansåg att det inte var kul att jobba om inte kunderna blir tillfredsställda. En säljare menade att det rent personligt är trevligt att göra kunden nöjd och glad eftersom man då känner en inre tillfredsställelse. En annan säljare sa att det var omöjligt att göra ett val eftersom båda sakerna är beroende av varandra.

”Det går ju hand i hand, det går inte riktigt att skilja på det. Har vi ingen nöjd kund så kommer de inte hit och handlar mer.”

Att göra kunden nöjd är alltså det som säljarna säger sig välja om de ställs inför en valsituation, något som helt går emot det resonemang som vi tidigare har fört. Det finns dock, som vi tidigare nämnt, anledning att misstänka att det är ett visst avstånd mellan vad säljarna säger och hur de agerar. Givetvis tror vi att de vill göra kunden nöjd men när de sätter detta i relation till företagets försäljning i den praktiska bemärkelsen så tror vi, även om de rent teoretiskt säger sig vilja göra kunden nöjd oavsett försäljning, att de är införstådda med att det är svårt att utesluta försäljningsmålen i deras dagliga arbete med kunderna. Säljarna är alltså, enligt oss, medvetna om sambandet mellan nöjda kunder och försäljning även om de initialt har sagt att de sätter kundtillfredsställelse före försäljning.

Vi tror vidare att det inte bara är den nöjda kunden som inverkar på säljarnas förhållande till kundorientering och försäljning utan vi tror att även den missnöjda kunden gör att de ser sambandet tydligare. När kunderna inte är nöjda handlar de inga kläder, vilket leder till minskad försäljning. Detta leder i sin tur till minskat resultat, vilket leder till kostnadssparningar i form av mindre personal. Allt detta sammantaget kan bidra till stress hos personalen vilket kan leda till sämre kundservice. Denna negativa spiral är en antibild för hur säljarna vill att deras verklighet ska se ut. Detta tror vi gör att de dels anstränger sig både för att göra kunderna nöjda och för att sälja mer och dels ser sambandet mellan försäljning och kundnöjdhet tydligare. Vi vill i denna diskussion förtydliga att även om vi ser försäljning och kundnöjdhet som två separata ting om vi drar det till sin spets, anser vi likväl att de kan uppstå samtidigt eller som en konsekvens av varandra, det behöver dock inte vara så.

Om vi då fortsätter diskussionen kring försäljningssiffror och kundnöjdhet så började vi, efter att säljarna svarat att det viktigaste för dem är kundtillfredsställelse, att diskutera kring vissa situationer som kan uppstå i mötet med en kund. Vi målade upp ett scenario där kunden frågar efter en viss vara som butiken inte kan erbjuda och frågade därefter hur säljarna hade agerat i det läget; exempelvis visat dem någon annan liknande vara i butiken. Det visade sig att bristen på tid och personal ofta hindrar dem att ta sig den tid som de själva ville med kunden;

”Nej, det hinner vi inte så. Kommer det fram någon till mig och frågar så, då säger jag nej tyvärr. Jag kan inte säga att jag går runt och visar vad man skulle kunna ha istället.”

Vi frågade sedan säljarna om vad de trodde var viktigast för H&M (ledningen); att de säljer eller att de gör kunden nöjd genom att hänvisa kunden till en annan butik som de vet har den från kunden önskvärda varan? Svaren kom snabbt;

”Att vi säljer.”

”Ja, helt klart.”

Säljarna berättar att de har blivit tillsagda att i första hand försöka hitta en liknande vara i butik och helst inte hänvisa till en annan butik. Den av säljarna önskade kundtillfredsställelsen grusas alltså av de hårda försäljningsdirektiven och vinstkraven från ledningen, vilket enligt oss, är ännu ett tecken på att kundnöjdhet av H&M inte ses som ett mål i sig utan som en nödvändighet för ett annat dito (försäljning). Bara kundnöjdhet isolerat är alltså inget som H&M strävar efter att uppnå, vilket vi tror även smittar av sig på säljarna. Även om säljarna känner en personlig tillfredsställelse av att kunden blir nöjd och säkert jobbar för att uppnå detta så långt det är möjligt, är det ändå försäljningen som avgör fall där de tvingas välja (försöka sälja en liknande vara som den kunden önskar istället för att rekommendera en annan butik med exakt samma vara).

Det är alltjämt inte bara försäljningsmålen som påverkar i vilken utsträckning säljarna kan vara kundorienterade även vinstkraven gör sig påminda. Säljarna säger till oss att H&M tänker mycket på försäljningen men även på pengar i allmänhet:

”De sista åren är det mycket att vända och vrida på slantarna. Räkna varje krona... Det är ju inte fel så, men om man jämför med förr så...”

Detta ökade kostnadstänkande har, enligt säljarna, påverkat deras beteende på så sätt att den minskade personalstyrkan har lett till att man har för lite tid för kunderna. Att be kunden själv ringa till en annan butik för att fråga om en storlek eller att be kunden om att själv hänga ut varorna efter provning, har lett till att de inte känner att de är så serviceinriktade och kundorienterade som de önskat.

Som vi tidigare har nämnt så tror vi att försäljningssiffrorna för säljarna symboliserar ett sätt att öka kundtillfredsställelsen på så sätt att de är införstådda med att det ena leder till det andra. Vi tror emellertid att vinstmålen även kan symbolisera det kostnadstänkande som säljarna anser ha blivit värre med åren. Säljarna påverkas negativt av detta genom mindre personal vilket skapar en stressigare arbetsmiljö där de inte anser sig ha tid för att hjälpa kunderna. Detta tror vi kan leda till att den arbetstillfredsställelse som Hauser, et al. (1994 i Söderlund, 1997) pratar om påverkas negativt och istället för att motivera säljarna till att göra ett bra och kundfokuserat jobb motarbetar kundorienteringen i företaget. Vinstkraven påverkar således kundorienteringen i allra högsta grad då den stressiga arbetsmiljön leder till att säljarna både får mindre tid för kunderna och att de inte känner någon arbetstillfredsställelse vilket i sin tur leder till att de blir mindre motiverade till att serva kunderna.

Vi frågade avslutningsvis om och i så fall hur deras kundorienterade beteende påverkades av att de har ett belöningsystem som baserar sig på försäljningssiffror. Efter en lång tankepaus kom det fram att de vill sälja och uppnå försäljningsmålet, men att de oavsett belöning gör sitt bästa och jobbar på som vanligt för att tillfredsställa kunderna. Säljarna säger återigen att det är viktigare att tillfredsställa en kund än att nå försäljningsmål, vilket för oss tillbaka till deras grundläggande syn på kundorientering. Vi håller dock fortfarande fast vid vår linje att oavsett vad säljarna säger så tror vi ändå att det är pengar som är viktigast i slutändan. Att sälja mer

för att tjäna mer pengar, tror vi därför, som tidigare nämnts, tenderar att ligga närmare den praktiska sanningen än tillfredsställelsen att göra kunden nöjd utan att det märks i lönekuvertet. För att dra resonemanget till sin spets så tror vi inte att säljarna skulle välja att göra tusen kunder nöjda utan att sälja något, och således heller inte tjäna något extra ekonomiskt på det, om de hade möjligheten att sälja diverse varor till samma antal kunder och därigenom få x antal extra kronor i lönekuvertet. Idealet för säljarna tror vi emellertid är om både kundnöjdhet och försäljning uppstår samtidigt eller i nära anslutning, vilket vi tror sker ofta men dock inte alltid.

4.5 Ang H&M:s monetära belöningsystem

Vi har tidigare påvisat att vi i denna uppsats likställer H&M:s monetära belöningsystem, som är baserat på försäljningssiffror, som ett av de hårda värden vi pratar om i problemdiskussionen och i vårt syfte. När vi då frågade H&M-ledningen vad syftet med deras belöningsystem är så svarade de att det är att sälja så mycket som möjligt så effektivt som möjligt. Den bas på vilken provisionen är utformad går ut på att under ett visst antal budgeterade timmar sälja så mycket som möjligt. Belöningsystemet handlar dock, enligt H&M-ledningen, inte bara om försäljning utan även om att man inom organisationen vill uppnå en viss typ av beteende. Det beteende som H&M:s provisionssystem främst syftar till att frambringa hos säljarna är teamwork, ett beteende som även är en av de grundpelare som H&M-andan⁴ bygger på. H&M-ledningens syfte med belöningsystem verkar även ha nått fram till säljarna som säger att de tror att H&M-ledningens syfte med belöningsystemet är att det bland säljare i butik ska fungera som en sporre att arbeta tillsammans, leda till ett ökat intresse för försäljning och samtidigt visa att även de som säljare drar nytta av ökade försäljningssiffror.

Även belöningsystemet kopplas alltså från ledningens sida ihop med försäljning. Det budskap som säljarna tror att H&M-ledningen vill få fram till dem är att de genom ett visst agerande som leder till ökad försäljning även får mer pengar i lönekuvertet. H&M-ledningen vill således göra säljarna införstådda med att hur de agerar på arbetsplatsen inte bara påverkar företaget utan även leder till konsekvenser för dem själva. H&M-ledningen är dock inte nöjd med provisionssystemets inverkan på säljarnas motivation till att göra ett kundorienterat arbete, utan är istället av den åsikt att det har en alldeles för liten roll som motivationsverktyg i många butiker. H&M tror att anledningen till att provisionssystemet inte uppfyller det önskade syftet är att säljarna tar det för givet och att det således blir en svag motivationsfaktor för agerandet på arbetsplatsen.

Av säljarna så värderas däremot belöningsystemet högt på så sätt att dess existens av samtliga säljare anses vara en mycket viktig del av lönen. Det är en del som, enligt säljarna, absolut måste finnas där och de säger sig vara helt nöjda med belöningsformen. Inställningen till provisionen bland säljarna är således genomgående positiv;

⁴ H&M-andan förklarades i stycke 4.1

”Super! Jag vet att många tycker vi har dålig timlön, men den byggs ju alltid på med provisionen. Andra som jobbar inom handels har lägre lön”

Avståndet mellan ledningen och säljarnas syn på belöningssystemet i fråga om de är nöjda med det eller inte tror vi har att göra med deras två olika utgångspunkter. I ledningens fall är det försäljningen som är det viktigaste medan det för säljarna mest vitala är att tjäna mer pengar. Försäljning kan dock, enligt oss, ske utan nöjda kunder, vilket innebär att säljarna de facto kan få högre lön utan att behöva göra kunderna nöjda. H&M är en stor och känd modekedja med bra och moderna kläder till ett billigt pris, vilket vi tror gör att människor, till en viss gräns, alltid handlar där oavsett hur butikssäljarna agerar. Denna, av oss antagna, stadiga försäljning gör att säljarna genom belöningssystemet även kan få en stadig högre lön även om de är neutrala mot kunderna, vilket kan leda till att de kanske blir omotiverade till att jobba mer kundorienterat mot desamma. Belöningssystemets roll för kundorienteringen är således stor eftersom säljarna i alla fall i teorin blir belönade även om de inte är kundorienterade.

Vidare så går belöningssystemet enligt ledningen ut på att sälja så mycket så effektivt som möjligt, men det fungerar alltså inte i praktiken som ett motivationsverktyg för ett kundorienterat beteende, i alla fall inte i den mjuka bemärkelsen. Säljarna påverkas av belöningssystemet på ett hårt sätt utifrån försäljningsciffror och högre lön och inte utifrån sin egen mjuka grundsyn och kundens tillfredsställelse. Även i detta sammanhang kan vi återknyta till vårt tidigare resonemang; att säljarna tenderar att tycka pengar är viktigt eftersom den yrkeskategori inom vilken de jobbar inte tillhör någon höginkomstgrupp. Detta tror vi gör att viljan att vilja sälja mer för att tjäna mer lätt kan infinna sig och därmed påverka den egentliga kundorienteringen.

Säljarna säger fortsättningsvis att de tar del av belöningssystemet en gång i månaden då resultaten av det redovisas på lönespecifikationen. Det första de gör när de öppnar kuvertet är att se hur hög provisionen är. Ofta känner de på sig om provisionen kommer att bli hög eller låg då de under månaden följt försäljningsutvecklingen. Detta är dock det enda tillfälle som de reflekterar över att de har en provision och följande kommentar höll samtliga respondenter med om;

”Man tänker ju på den när den är bra. Då tänker man: gud vad bra detta var. Men inte när man kommer hit och sätter igång och jobbar, då tänker man inte på provisionen.”

Att säljarna bara reflekterar över belöningssystemet en gång i månaden, tycker vi, tyder på att det inte fungerar som något direkt motivationsverktyg för säljarnas beteende. Däremot tror vi att belöningssystemet har en indirekt betydelse som detsamma då säljarna när provisionen är hög får en positiv känsla. Vi tror att denna positiva känsla blir en omedveten beteendepåverkare för säljarna i deras dagliga arbete, eftersom vi tror, att de när lönen närmar sig vill få uppleva samma positiva känsla igen. Vi anser detta vara väldigt intressant eftersom det antyder att hårda värden även påverkar mjuka värden såsom känslor, vilka har stor betydelse för hur människor beter sig fysiskt.

I fråga om vilken utsträckning det går att påverka provisionen så säger en säljare att hon inte tror att hon kan påverka provisionen så mycket själv. Hon menar att om de inte får ut varor så kan kunderna inte handla men att hon i övrigt inte tror att det går att göra så mycket för att höja provisionen. Detta uttalande höll även de andra säljarna med om. Här tycker vi det blir tydligt att det är som H&M-ledningen fasar för; att säljarna tror att försäljningen lever sitt eget liv och att de således inte tror sig kunna påverka försäljningen i så stor utsträckning, i alla fall inte genom att agera mer kundorienterat, vilket inte gör något eftersom de får sin lön ändå. Vidare så ser säljarna varuhanteringen som den enda lilla möjligheten till att påverka belöningssystemet, vilket vi tror kan leda till att det är dessa uppgifter som prioriteras framför att tillfredsställa kunderna. Vi tror dessutom att det, då H&M har ett belöningssystem som både utgår från och uppmuntrar till försäljning, kan ge signaler till säljarna om att företaget anser det viktigare att sälja än att göra kunden nöjd, vilket kan komma att påverka säljarna i deras agerande gentemot kunden (exempelvis att säljaren fortsätter att titta ner i klädkorgen istället för att hjälpa kund). Då säljarna tidigare har påpekat att det roligaste med jobbet är att göra kunden nöjd så innebär detta även att säljarna sätter företagets önskemål framför sina egna.

Något som dock alla säljare tyckte var bra med belöningssystemet är att det fördelas lika på alla säljare i butik. Samtliga deltagare tycker att gruppbelöning är det enda rätta när det gäller provisionen. Ett individuellt provisionssystem vill säljarna absolut inte ha då de tror att detta skulle leda till egoistiskt tänkande, rivalitet, avundsjuka och osämja. Det skulle dessutom motarbeta teamwork och ingen skulle ta tag i de arbetsuppgifter som inte har direkt anknytning till försäljningen eller kunderna. Någon fara med att provisionen delas lika på alla ser de inte alls. Rädslan för *freeriders* är minimal och de hävdar att även om alla jobbar på olika sätt så bidrar alla med sitt strå till kundorienteringen genom att vara duktig på sitt sätt.

"Vissa är bra på att sälja och andra är bra på att få undan varor. Det är så olika."

Faran som kan uppstå vid gruppbelöningar, att lågpresterande medarbetare får ta del av belöningen och att de andra medarbetarna därmed blir upprörda (Balkin, et al. 1997) upplevs enligt säljarna inte alls som ett problem. Vi fick känslan av att lagandan på H&M är starkare än rädslan för *freeriders*, vilket vi tror har att göra med att de trivs på jobbet och med varandra. Det är också tydligt att säljarna ser alla uppgifter i butiken som ett steg i ledet att uppnå kundorientering. Vi tror därför att kundorienteringen stärks snarare än försvagas av att belöningssystemet ges likvärdigt till hela gruppen av säljare oavsett vilka uppgifter de utför.

Det framkom även tydligt att försäljningssiffror är det som säljarna anser bör ligga till grund för provisionen. Vi diskuterade om huruvida svårighetsgrad på arbetsuppgifter, engagemang eller god kundservice istället för försäljningssiffror skulle kunna utgöra grund för ett belöningssystem. Detta förkastades dock av säljarna som visade en stark skepsis:

”Hur mäter man det i så fall?”

”Det är ju jättesvårt att bedöma vem som är trevlig. En som är glad och trevlig kanske inte är bra på något annat. Alla är ju inte lika i en butik.”

”Om det är butikschefen som bestämmer så är det omöjligt för den att ha koll på hur duktiga vi alla är.”

De menade vidare att för att kunna hjälpa kunden så måste det finnas saker i butiken som de måste ha gjort varför det blir svårt att separera olika grunder för belöning.

Det står ganska klart att det är svårt att belöna säljarna enbart utifrån om de är kundorienterade eller inte. Demings (1986 i Helling, 1996) förkunnelse om att inte bara fokusera på resultaten utan istället belöna de drivkrafter som skapar bra resultat ses som näst intill omöjligt av säljarna som anser det vara omöjligt att bedöma detta. Säljarna vill ha konkreta måttstockar att utgå ifrån när det kommer till belöningar för hur de uppträder, vilket vi tolkar som att människan behöver hårda fasta värden för att kunna relatera till sin omgivning men även för att kunna bedöma sig själv. Försäljningssiffrorna blir därmed det lättaste att tillgå och baserat på att det är dessa som används blir det automatiskt så att försäljningssiffrorna både omedvetet och medvetet inverkar på säljarnas uppträdande och kundorientering.

Vid diskussionen om hur de skulle agera om belöningssystemet helt skulle tas bort så sa säljarna att de antagligen inte skulle göra ett sämre jobb, men att de kanske inte skulle stanna lika länge inom företaget. En säljare drog det till sin spets och menade att om H&M skulle ta bort den monetära belöningen skulle resultatet bli att hon såg sig om efter en ny arbetsgivare. De flesta andra säljarna uttryckte sig lite mjukare och påpekade att så länge de känner sig nöjda med sina löner så stannar de inom företaget och är villiga att ställa upp.

Här undrar vi vad som händer med H&M-andan? Säljarna sätter familjekänslan mot pengar och återigen drar pengar det längsta strået. Säljarnas åsikter härom, tycker vi, är ytterligare ett bevis på att kundtillfredsställelse isolerat inte utgör den stimuli som säljarna påstår, i alla fall inte i jämförelse med om de får betalt för den. Vi tror således att kundorienteringen på fältet utgår från säljarnas förhållande till hårda värden snarare än från kundorienteringen i sig själv.

Ovanstående text har varit uppbyggt på så sätt att vi har reflekterat kring olika aspekter på kundorientering utifrån vår undersökning i vårt fallföretag. Dessa aspekter har varit uppdelade på följande teman:

- Ang kundorientering och frontpersonalens roll i densamma
- Ang hur kundorientering kan uppnås
- Ang försäljningsmål i förhållande till kundorientering
- Ang H&M:s monetära belöningsystem

De tankar och den diskussion som har uppstått i samband med dessa punkter kommer nu även att utgöra kärnan i nästkommande stycke.

5 Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att lägga fokus på att diskutera vår problematik utifrån vår analys av de resultat som framkommit i uppsatsens tidigare delar. Det är denna diskussion som avser att försöka svara på, eller i alla fall belysa vissa delar av, vår forskningsfråga. Vi kommer även under samma rubrik diskutera det teoretiska bidraget. Detta kommer att göras löpande i texten.

5.1 Slutdiskussion

Vårt syfte med denna uppsats var att undersöka hur kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden. Vi fann det således intressant att ta reda på vad det egentligen är som styr kundorienteringen i företag och vilka roller hårda, men även mjuka värden, spelar i sammanhanget. Resultatet blev att både mjuka och hårda värden kan sägas utgöra den grund på vilken kundorienteringen i företag vilar. Det är dock en skillnad både i hur de används för att uppnå kundorientering och hur de påverkar densamma. Även om det inom IM är de mjuka värdena, i alla fall teoretiskt, som bygger upp och stödjer fenomenet kundorientering tenderar det ändå vara så att det är de hårda värdena som i praktiken tar överhanden hur den faktiskt ser ut.

Med utgångspunkt i vårt fallföretag tror vi att det tenderar vara så att det i de flesta företag finns en önskan men också krav på att förbättra vinsten. Detta innebär att det även borde vara så att det är de finansiella krafterna som ligger till grund för all styrning, även IM och kundorienteringen. Vi tror således det är svårt att i praktiken undvika att koppla in hårda styrmedel som en del i att uppnå kundorientering. Detta antagande gör att det kan bli en krock mellan företagets kundorientering och finansiella mål. Företagets fokus och därmed även värderingar kan komma att rubbas då företagets uttalade kundorientering bara är ett skal runt en säljriktad kärna. Om ett företag har ett belöningsystem som belönar (monetärt) och uppmuntrar försäljning, tror vi sålunda att de anställda kan komma att ha svårt att ta till sig en kundorienterad approach. Detta då pengar är en stark drivkraft för människor vilket innebär att om ett visst beteende (att sälja) belönas monetärt så kan det leda till att detta prioriteras framför ett beteende som inte gör det (att endast göra kunden nöjd). Givetvis så finns det skillnader i yrkeskategorier och typ av individ vad gäller detta; en läkare kanske inte bryr sig lika mycket om lönen som exempelvis en butikssäljare. Poängen är dock inte bara att det är folks syn på pengar som styr hur de ska agera på arbetsplatsen utan att det även, om man som anställd inte känner ett emotionellt engagemang eller kall till sitt yrke, kan leda till att man tenderar att bli mer påverkad av monetära värden än av företagsmjuka sådana, vilket kan innebära att fokus hamnar på försäljningen i sig och inte på att tillfredsställa kunden.

En annan intressant aspekt som framkom i vår undersökning är att även om det förefaller vara så att det är mjuka värden, såsom utbildning och företagskultur (vilka båda ingår i IM), som styr hur ledningen vill få personalen att vara kundorienterade så är det ändå hårda värden som ligger till grund för hur ledningen vill att kundorienteringen ska se ut. Då ledningen oftast utgår från vinstintresset i kundorienteringsdiskussionen så förmedlas försäljningsmål, via den interna marknadsföringen, nedåt i organisationen vilket även påverkar hur personalen agerar i mötet med kund. Om den i grunden mjuka företagskulturen blandas upp med hårda värden såsom försäljningsmål så skapas en stark vilja att sälja i organisationen. Genom att personalen indoktrinerats med hårda värden via en inmatning av säljbudskapet så påverkas även deras

kundfokus. Ledningens hårda syn på kundorientering (där det slutgiltiga målet är att sälja) blir alltså till mall för hur den faktiska kundorienteringen (där det slutgiltiga målet kan sägas vara att göra kunden nöjd) ska se ut. Det är emellertid inte bara det faktum att IM och företagskulturen blir bemängd med hårda värden som gör att kundorienteringen tenderar att se ut på ett visst sätt. Andra hårda värden såsom exempelvis vinstkrav kan innebära besparingar vilket kan leda till mindre personal. Detta i sin tur leder till stress och mindre tid för kund. Det mjuka (kundorientering) trycks alltså till viss del undan eller förbises till förmån för det hårda (vinstintresset).

Om vi då utgår från vårt tänkta teoretiska bidrag som vi nämner i problemdiskussionen så tycker vi att det står ganska klart att IM och kundorienteringen i företag påverkas av hårda värden så till vida att de hårda värdena behövs för att båda fenomenen ska existera. Vi fann det påtagligt att det är svårt att undvika försäljningsmål och vinstintresse i styrningen av IM som ett sätt att uppnå kundorientering eftersom dessa hårda faktorer kan anses vara de grundläggande orsakerna till att företag överhuvudtaget använder sig av desamma. IM, och den kundorientering som kommer därav, kan således inte ses som ett mjukt mål i sig utan som en nödvändighet för ett annat hårt dito (högre försäljning).

Det är även så att eftersom IM, om ändock på ett mjukt sätt, kan sägas förmedla hårda värden utifrån ledningens vinstintresse och försäljningsmål, blir det även så att de mål, visioner och tänkesätt som förmedlas i hela organisationen, färgas av den hårda kulören. Detta leder till att personalen omedvetet strävar efter att uppnå den hårda bilden av kundorientering som ledningen vill att de ska ha, även om de i grunden ser på det med mjuka ögon. Vidare tycker vi att det är viktigt att se på IM och hur det används för att uppnå kundorientering med hårda glasögon eftersom kundorientering är något som även innehåller personalen agerande. Då människor är inblandade verkar det vara oundvikligt att inte beröra hårda krafter såsom försäljningsmål och vinstkrav, då detta, vilket visade sig i vår undersökning, är något som påverkar mänskligt beteende i allra högsta grad.

Om vi då åter tar upp tråden att företagsledningar ofta har en ökad försäljning som sitt huvudsakliga mål med sin kundorientering, så innebär detta även att kundnöjdheten förpassas till sekundär prioritet i densamma. Även om kundorientering kan ses som ett sätt att uppnå högre försäljning, så är det likväl en betydande skillnad på att göra en kund nöjd och på försäljning i sig. Dessa fenomen kan givetvis uppstå samtidigt eller som en konsekvens av varandra, det behöver dock inte vara så. För att en kund ska bli nöjd behöver ingen försäljning ske, i alla fall inte varje gång. Det intressanta är emellertid inte att det finns olikheter mellan begreppen i en praktisk betydelse, vilket gör att man kan se dem som isolerade fenomen, utan det tankeväckande i sammanhanget är vad företaget väljer om de inte inträffar samtidigt. Det förefaller vara så att företagen i en valsituation förespråkar det hårda, vilket innebär att det mjuka i att göra en kund nöjd inte är något självändamål utan bara en nödvändighet för att uppnå det hårda i att sälja en vara.

Fortsättningsvis ter det sig vara så att även om personalen har en mjuk grundinställning till kundorientering verkar det hårda ta över i praktiken. Detta tror vi kan ha att göra med att den mjuka bilden av kundorientering ses isolerat medan den i praktiken sätts i relation till att tjäna mer pengar. Pengar är som sagt en stark drivkraft och även den grundläggande anledningen till att människor gör sitt jobb, vilket även innebär att det i slutänden kan vara pengar som är viktigast för hur personalen agerar i mötet med kunderna. Hårda värden i form av ett monetärt belöningssystem sänder ut signaler om att personalens agerande får ekonomiska konsekvenser, vilket kan leda till att säljarna föredrar det hårda och mer ekonomiskt

fördelaktiga framför det ekonomiskt intetsägande mjuka. Vi tror således att kundorienteringen ute på fältet, vid existensen av ett monetärt belöningssystem som uppmuntrar försäljning, till stor del, utgår från säljarnas förhållande till hårda värden än från kundorienteringen i sig själv. Konsekvenserna av att inte uppnå de hårda målen är allvarligare än konsekvenserna för att inte uppnå de mjuka; om det inte blir någon försäljning leder det till mindre vinst (eller t o m förlust) vilket innebär att säljarna får mindre pengar, eller ännu värre riskerar att få sparken, medan det om säljarna inte aktivt försöker göra en kund nöjd inte behöver betyda att försäljning uteblir. Med ett liknande resonemang blir ett monetärt belöningssystem som bygger på försäljningssiffror inte bara ett belöningssystem utan även ett bestraffningssystem så till vida att ett beteende som inte genererar i försäljning (exempelvis ett beteende som endast tillfredställer kunderna) bestraffas med att ingen belöning ges.

Det är alltså tydligt att de hårda värdena påverkar kundorienteringen i företag i allra högsta grad. Det är även lätt att vända på steken och få samma resultat: om försäljningsmålen och det monetära belöningssystemet inte hade funnits hade kanske säljarna koncentrerat sig på kundnöjdheten och inte på att sälja mer varor för att tjäna mer pengar. Detta medför att om de hårda värdena inte hade existerat så hade kundorienteringen förmodligen sett annorlunda ut än vad den faktiskt ofta gör: att kundorientering egentligen inte existerar för kundens bästa utan för företagets strävan mot att kunna sälja mer.

6 Förslag till framtida forskning

I detta kapitel tar vi upp olika aspekter på vårt problem som vi själva fann intressanta men som vi valde att inte beröra på grund av olika anledningar. Det är vår förhoppning att de som läser detta arbete finner ämnet intressant varpå vi vill inspirera till tankar om forskning som berör andra sidor av vårt valda fenomen än de som vi själva har valt att behandla.

Vi har i detta arbete försökt att svara på hur hårda värden i företag påverkar kundorienteringen i desamma. Vi anser att ämnet är mycket intressant och tycker det är synd att vi endast har kunnat genomföra en mindre undersökning av fenomenet. Vad som därför vore intressant för vidare forskning är att genomföra både en kvalitativ och kvantitativ studie med ett större antal respondenter än vad som har gjorts i denna studie.

Vidare så finner vi det intresseväckande att göra en jämförelse mellan olika sorters belöningsystem i företag för att se om och hur olika sorters belöningar skiljer sig åt i fråga om att få personal att agera kundorienterat.

En annan aspekt på kundorientering är de närmsta chefernas betydelse för hur personalen betar sig. Säljarna i vår undersökning påpekade butikschefernas roll när det gäller att skapa motivation hos dem själva i det dagliga arbetet. De menade vidare att det fanns stora skillnader mellan butikschefer i de olika butikerna vilket hade inverkan på hur personalen betedde sig i desamma. Vad som därför vore intressant är att identifiera olika ledartyper och undersöka deras betydelse för kundorienteringen i företag.

Avslutningsvis har vi i denna uppsats berört olika verktyg företag kan använda sig av för att uppnå kundorientering. Vi har dock inte blandat in kunderna i denna diskussion. Ett förslag till vidare forskning är således att göra en undersökning ur ett kundperspektiv för att på så sätt söka svar på vad kunderna anser är det bästa sättet för att uppnå kundorientering. Detta för att undersöka hur väl företagens verktyg för kundorientering fungerar i praktiken, vilket kan göras genom att mäta kundtillfredsställelsen dels genom intervjuer och dels genom observationer.

Källförteckning

Andersen Ib. (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Val av samhällsvetenskaplig metod, Lund; Studentlitteratur.

Andersen, Heine (1994) *Vetenskapsteori och metodlära - En introduktion*, Lund; Studentlitteratur.

Arndt, J., Friman, A.(red.), (1983), *Intern Marknadsföring*, Malmö; Liber Förlag.

Arnerup, B., Edvardsson, B. (1992), *Marknadsföring av tjänster*, Lund; Studentlitteratur.

Axelsson, B. (1996), *Professionell Marknadsföring*, Lund; Studentlitteratur.

Backman, J. (1998), *Rapporter och uppsatser*, Lund; Studentlitteratur.

Balkin, et al., David B, Dolan, Shimon, Forgues, Kim (1997), "Rewards for Team Contributions to Quality", *Journal of Compensation and Benefits*; (July/August).

Beisaw, Gary. Director of Shoplink. Ur Laabs, J. (1998), Satisfy them with more money, *Workforce*, Nov, nr 77, 11; ABI/INFORM Global, p 40.

Bell, J. (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund; Studentlitteratur.

Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M, C. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. 3, Fall, pp. 3-14, 94.

Berry, L.L. (1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, pp. 25-8. Ur Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Bragg, Terry (2002), "Appreciation is more important than Money – How to Reward and Inspire Your Team", *IIE Solutions* (August).

Burnett, Steven. (1993), "Det kunddrivna företaget". Ur Axelsson, B. (1996), *Professionell Marknadsföring*, Lund; Studentlitteratur.

Cacioppe, R. (1999), Using team-individual reward and recognition strategies to drive organizational success, *Leadership & Organization Development Journal*.

Carlzon, J & Hubendick, U., "Intern Marknadsföring som ett ledningsinstrument vid stora förändringar", Ur Arndt, J. & Friman, A.(red.), (1983), *Intern Marknadsföring*, Malmö; Liber Förlag.

Day, G. S., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of marketing* vol. 58, pp. 37-52.

Deming, W. E. (1986), *Out of the Crises*, Cambridge University Press. Ur Helling, J. (1996), "Kundorienterad verksamhetsutveckling", 4:e upplagan. Lund; Utbildningshuset Studentlitteratur.

Geier, J. & Lunubba, M. (1997/4). "Det kundorienterade företaget. Kännetecken och implementering", Uppsala MBA Studies Centrum för Internationella Företagsstudier, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.

George, W.R. (1977), "The retailing of services ± a challenging future", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98. Ur Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

George, W.R. (1990), "Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70. Ur Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Greene, W. E., Walls, G.D. & Shrest, L.J., (1994), "Internal Marketing: The key to external Marketing Success", *Journal Service Marketing*, No. 4, pp. 5-13.

Grönroos, C. (1981), "Internal marketing ± an integral part of marketing theory", Ur Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8.

Grönroos, C. (1985), "Internal marketing ± theory and practice", American Marketing Association's Services Conference Proceedings, pp. 41-7. Ur Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books.

Grönroos, C. (1996), "Marknadsföring i tjänsteföretag", Malmö; Liber Ekonomi.

Gummesson, E. (1984), "Resultatnriktad marknadsföring", Stockholm; PA Norstedt & Söners förlag.

Gummesson, E., (1998), "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R", Malmö; Liber Ekonomi.

Harris, C. L., Ogbonna, E. (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies* 36:2.

Hauser, J. R., Simester, I., Wernerfelt, B. (1994), Customer Satisfaction Incentives, *Marketing Science*, Vol. 13, No. 4, Fall, pp 327-350. Ur Söderlund, M. (1996), "Och ge oss den nöjda kunden", En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. EFI Research Report.

- Helling, J. (1996), "Kundorienterad verksamhetsutveckling", 4:e upplagan. Lund; Utbildningshuset Studentlitteratur.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund; Studentlitteratur.
- Issal, R., Frejd, P. & Monell, L., (1985), "Praktisk modell för intern marknadsföring", *Affärsekonomi Management*, Nr.1, s 46-50.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K., (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- Laabs, J. (1998), Satisfy them with more money, *Workforce*, Nov, nr 77, 11; ABI/INFORM Global, p 40.
- Lawler, E. Edward III (2000), "Pay Strategy: New thinking for the new millennium", *Compensation and Benefits Review* (Jan/Feb).
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, (July-August 1960). Ur Enis, Cox & Mokwa (1990), *Marketing Classics*, 8th edition, New Jersey; Prentice-Hall, Inc
- Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund; Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1986), *Kommunikation som styrmedel*, En bok om PR i dagens företag, Stockholm; Liber-Hermods AB.
- Martin, J. (1985), "Can organizational culture be managed?". Ur Harris, C., L., Ogbonna, E. (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies* 36:2.
- Miller, J. F. (2002), "Motivating people", *Executive Excellence*, Dec, nr19, 12; ABI/INFORM Global, p 15.
- Mitchell, T, R., Larson, J, R. (1987), *People in Organizations*, New York; McGraw-Hill. Ur Söderlund, M. (1996), "Och ge oss den nöjda kunden", En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. EFI Research Report.
- Morgan, D L. (1998), *The Focus Group Guidebook*, Focus Group Kit 1., California, USA, Sage Publications Inc.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1991), *Forskningsmetodikens grunder*, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Lund; Studentlitteratur.
- Penzer, Erika (1990), "Motivating low-wage workers", *Incentive* (Feb).
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-32.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Robbins, S, P. (1983), "*Organizational Behaviour*", New Jersey; Prentice-Hall. Ur Söderlund, M. (1996), "Och ge oss den nöjda kunden", En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. EFI Research Report.

Robbins, S. P., (1987), "Organizational theory: Structure, design, and application", Hemel Hempstead: Prentice Hall. Ur Harris, C, L., Ogbonna, E., (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies* 36:2.

Ruekert, R, W. (1992), "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing* vol. 9, pp. 225-245. Ur Harris, C. L. & Ogbonna, E. (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies* 36:2.

Sasser, W. E. & Arbeit, S. F. (1976), "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, June, pp. 61-2. Ur Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" *Journal of services marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Seymor, D. T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, Chicago, USA; Probus Publishing Company.

Sharma, A. & Sarel, D., (1995), "The impact of customer satisfaction based incentives systems on salespeople's customer service response: an empirical study", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 15, pp. 17-29.

SIQ, Institutet för kvalitetsutveckling, Utmärkelsen Svensk Kvalitet, Göteborg. Ur Helling, J. (1996), "*Kundorienterad verksamhetsutveckling*", 4:e upplagan, Lund; Utbildningshuset Studentlitteratur.

Stershic, S.F. (2001), "*Leveraging Your Greatest Weapon*", *Marketing Management*, Jul/Aug Vol. 10, pp. 40.

Söderlund, M. (1996), "Och ge oss den nöjda kunden", En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. EFI Research Report.

Vaughn, S., Shay Schumm, J., Sinagub, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*, California. USA; Sage Publications Inc.

Wallén, G. (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund; Studentlitteratur.

Webster, F, E. (1994), "Defining the new marketing concept", *Business Horizon* vol.31, pp. 29-39. Ur Harris, C, L. & Ogbonna, E. (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies*, 36:2.

Wibeck, V. (2000), Fokusgrupper Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod, Lund; Studentlitteratur.

Yin, Robert, K. (1984), *Case study research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series Volume 5, California; Sage Publications Inc.

www.hm.com, 2003-12-02

Årsredovisning (2001), Hennes & Mauritz.

Årsredovisning (2002), Hennes & Mauritz.