



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

- Organisatoriska förutsättningar för levererad kundnytta -

Jenni Andersson  
Mattias Strömberg  
Anna Zandelin

Handledare:  
Su Mi Park Dahlgaard  
Örjan Hallgren

D - uppsats  
Vt 2007

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Organisatoriska förutsättningar för levererad kundnytta.
<b>Uppsatsnivå:</b>	Magisteruppsats.
<b>Författare:</b>	Jenni Andersson, Mattias Strömberg och Anna Zandelin.
<b>Utbildning:</b>	Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet.
<b>Handledare:</b>	Su Mi Park Dahlgaard och Örjan Hallgren.
<b>Problemformulering:</b>	Vår uppfattning är att den lågkostnadsstrategi som många hemelektronikföretag väljer inte genererar en tillräcklig kundnytta. Oavsett bransch måste företag utgå från kunden eftersom det är den som idag styr marknaden. Vi saknar en teoretisk sammanställning av de faktorer som ligger till grund för kundens tillfredsställelse som också skulle kunna hjälpa företag att leverera kundnytta.
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka organisatoriska förutsättningar för levererad kundnytta.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att se på verkligheten utifrån vår teoretiska ram. På vårt fallföretag Siba har vi genomfört kvalitativa intervjuer med sex personer som befinner sig på olika nivåer i företaget.
<b>Resultat:</b>	Att tala om kundnytta i ett företag är irrelevant om inte alla i företaget är medvetna om begreppets innebörd eftersom det i sig kan tolkas på många sätt. Vi har också funnit att de fyra organisatoriska förutsättningarna – kundfokus, engagerat ledarskap, fokus på medarbetarna och kontinuerliga förbättringar – fungerar hand i hand, alla måste finnas för att leverera kundnytta. Vi skulle emellertid vilja påstå att kommunikation är ett avgörande verktyg som ska integreras för att få förutsättningarna att fungera.
<b>Nyckelord:</b>	Kundnytta, Kundfokus, Engagerat ledarskap, Medarbetarfokus, Kontinuerliga förbättringar, Kommunikation, Intern kommunikation, Kvalitet och Total Quality Management.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	6
1.1. Problembeskrivning .....	7
1.2. Syfte .....	7
1.3. Frågeställningar .....	7
1.4. Vårt bidrag till studieområdet Service Management .....	7
1.5. Information om fallföretaget Siba .....	7
1.6. Våra föreställningar om kundnytta och organisatoriska förutsättningar .....	8
1.7. Generella avgränsningar .....	8
1.8. Disposition .....	9
2. Metod .....	10
2.1. Val av ansats .....	10
2.2. Val av fallföretag .....	11
2.2.1. Val av empiri .....	11
2.2.2. Val av respondenter .....	11
2.2.3. Intervjuprocessen .....	11
Intervjuguide och val av undersökning .....	11
Tillvägagångssätt .....	12
Fördelar med kvalitativ intervju .....	13
Skapa oss en förståelse .....	13
2.2.4. Validitet .....	14
2.2.5. Reliabilitet .....	14
2.2.6. Generaliserbarhet .....	15
2.3. Val av teori .....	15
3. Kundnytta .....	16
3.1. Begreppets innebörd .....	16
3.1.1. Kundnyttans tidsdimension .....	17
3.1.2. Kundnytta som kvalitet .....	17
3.2. Total Quality Management .....	18
4. Organisatoriska förutsättningar för ökad kundnytta .....	20
4.1. Kundfokus .....	20
4.1.2. Vikten av att förstå kunderna .....	21
4.2. Engagerat ledarskap .....	22
4.2.1. Servicekultur .....	22
4.2.2. Strategifällan .....	23
4.3. Fokus på medarbetarna .....	24
4.3.1. Motivationsfaktorer .....	24
4.3.2. Fördelar med utbildad personal .....	26
4.4. Kontinuerliga förbättringar .....	27
5. Kommunikation – ett organisatoriskt verktyg .....	29
5.1. Kommunikationens betydelse i ett företag .....	29
5.2. Från sändare till mottagare .....	29
5.3. Val av kanal .....	30
5.4. Den interna kommunikationens betydelse .....	31
5.4.1. Syftet med intern kommunikation .....	31
5.5. Intern kommunikation på olika nivåer .....	33
5.5.1. Från ledning till säljare .....	33
5.5.2. Mellanchefernas roll i kommunikationen .....	34
5.5.3. Från säljare till ledning .....	35
6. Empiri .....	36
6.1. Kundnytta .....	36
6.1.1. Hur ställer sig Siba till begreppet kundnytta och dess tidsdimension? .....	36

6.2. Kundfokus .....	37
6.2.1. Vikten av att förstå kunderna .....	38
6.3. Engagerat ledarskap .....	39
6.3.1. Servicekultur .....	39
6.3.2. Strategifällan .....	40
6.4. Fokus på medarbetare .....	40
6.4.1. Motivationsfaktorer .....	40
6.4.2. Fördelar med utbildad personal .....	41
6.5. Kontinuerliga förbättringar .....	43
6.6. Kommunikation – ett organisatoriskt verktyg .....	44
6.6.1. Från sändare till mottagare .....	44
6.6.2. Val av kanal .....	44
6.6.3. Den interna kommunikationens betydelse .....	45
Syftet med intern kommunikation .....	45
6.6.4. Intern kommunikation på olika nivåer .....	46
Från ledning till säljare .....	46
Mellanchefens roll i kommunikationen .....	47
Från säljare till ledning .....	48
7. Analys .....	50
7.1. Kundfokus .....	50
7.1.1. Begreppet kundnytta är komplext .....	50
7.1.2. Kundnyttans tidsdimension .....	51
7.1.3. Kundens behov och förväntningar bör stå i centrum .....	51
7.1.4. Personalen som ett konkurrensmedel .....	52
7.2. Engagerat ledarskap .....	53
7.2.1. Företags intresse för service .....	53
7.2.2. Kostnadseffektivt ledarskap .....	53
7.3. Fokus på medarbetare .....	55
7.3.1. Motivationsfaktorer .....	55
7.3.2. Utbildning av säljare .....	56
7.3.3. Extrapersonalens inverkan på servicemötet .....	56
7.3.4. Försäljnings- och servicebeteende .....	57
7.4. Kontinuerliga förbättringar .....	58
7.5. Kommunikation – ett organisatoriskt verktyg .....	59
7.5.1. Kanaler är olika lämpade .....	59
7.5.2. Fördelen med intern kommunikation .....	60
7.5.3. Kommunikation mellan olika nivåer .....	61
7.5.4. Mellanchefens roll .....	62
8. Avslutande del .....	64
8.1. Slutsats .....	64
8.1.1. Skillnader mellan företags och teoretikers uppfattning av kundnytta? .....	64
8.1.2. Vilka organisatoriska förutsättningar anses nödvändiga för att leverera kundnytta? .....	64
8.1.3. Hur kan en organisation arbeta för att förbättra kundnytta? .....	65
8.1.4. Styrkor och svårigheter med undersökningen .....	65
8.1.5. Uppsatsens bidrag .....	66
8.2. Diskussion .....	66
8.2.1. Förslag till vidare forskning .....	66
8.2.2. Personliga reflektioner .....	66
9. Källförteckning .....	67
9.1. Tryckta källor .....	67
9.2. Elektroniska källor .....	68
9.3. Muntliga källor .....	69
9.4. Företagsinternt material .....	69

**Bilagor:**

- Bilaga 1. Modell: Benefits of training
- Bilaga 2. Intervjuguide marknadsanalytiker
- Bilaga 3. Intervjuguide informations- och pressansvarig
- Bilaga 4. Intervjuguide personalansvarig
- Bilaga 5. Intervjuguide regionchef
- Bilaga 6. Intervjuguide varuhuschef
- Bilaga 7. Intervjuguide säljare

## 1. Inledning

Det finns, enligt Michael E. Porter, tre olika strategier företag kan välja mellan för att vinna marknadsandelar. Den första strategin går ut på att vara den aktör som erbjuder det lägsta priset till en bred målgrupp. Ett annat alternativ är att differentiera sig som en aktör med unikt erbjudande. Även denna strategi vänder sig till en bred målgrupp. Den sista strategin benämns fokusering, antingen på lågpris eller differentiering, men riktar sig till skillnad från de två andra till en specifik målgrupp.<sup>1</sup> Framförallt ser vi en tendens till att företag inom hemelektronikbranschen väljer att satsa på kostnadsöverlägsenhet, vilket är den förstnämnda strategin.

Standardiserade produkter blir nödvändigt för att kunna uppnå stora försäljningsvolymmer där även lägsta möjliga pris ligger i fokus<sup>2</sup>. Peter Erikson har samma resonemang då han talar om att företags produkter eller tjänster blir allt mer lika. Han menar att detta framförallt gäller spisar och tv-apparater och att skillnaderna mellan dessa produkter är nästintill obefintliga.<sup>3</sup> Konkurrenten inom hemelektronikbranschen blir allt intensivare och företag söker därför stordriftsfördelar, vilket har lett till att företag köper upp varandra för att överleva. Detta innebär att de stora aktörerna leder marknaden medan de små elimineras.<sup>4</sup> Det har visat sig att många av aktörerna i hemelektronikbranschen går med förlust till följd av lågprisstrategin som präglar marknaden<sup>5</sup>. Att enbart pressa priserna är därför inte en långsiktigt hållbar strategi<sup>6</sup>.

Christian Grönroos diskuterar att det blir allt viktigare med ett serviceperspektiv och att företag måste vara medvetna om vad som skapar värde för kunden<sup>7</sup>. Detta kan kopplas till Peter Eriksons resonemang om att kunder idag har fått allt större inflytande både i företag och myndigheter<sup>8</sup>. Företag måste alltså inse att det är kunderna som styr marknaden och det är därför av stor vikt att undersöka vad kunderna efterfrågar för att kunna öka försäljningsvolymen ytterligare. Gummesson har samma åsikt och understryker kundfokusering med sitt kända konstaterande att ett företag endast bör ha två kategorier anställda: marknadsförare på heltid och marknadsförare på deltid. Med detta menar författaren

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E., 1989, *Konkurrensstrategi: Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. 4 uppl. Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Erikson, Peter, 2002, *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3 uppl. Malmö: Liber.

<sup>4</sup> [www.dinapengar.se](http://www.dinapengar.se), *Räkna med priskrig på hemelektronik*.

<sup>5</sup> [www.metro.se](http://www.metro.se), *Tysk elektronikkedja startar nytt priskrig*.

<sup>6</sup> Grönroos, Christian, 2002, *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. 1 uppl. Malmö: Liber.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Erikson, 2002.

att alla medarbetare på ett företag ska bidra till att kundens önskemål uppfylls oavsett om medarbetaren är i kontakt med kunden eller ej.<sup>9</sup>

### 1.1. Problembeskrivning

Vår uppfattning är att den lågkostnadsstrategi som många hemelektronikföretag väljer inte genererar tillräcklig kundnytta. Oavsett bransch måste företag lyssna på kunden eftersom den idag styr marknaden. Företag måste ta vara på den input som erhålls från kunderna för att på så sätt kunna leverera kundnytta. I stora företag är det emellertid inte så lätt att uppmärksamma hela organisationen på vad kundnytta faktiskt är.

För att kunna leverera kundnytta tror vi att en del organisatoriska förutsättningar måste finnas. En förutsättning kan exempelvis vara hur insamlad information om kunder hanteras inom ett företag, vilket i sin tur är avgörande för vad företaget kan få ut av den. Vi saknar en sammanställning av de faktorer som ligger till grund för kundens tillfredsställelse, vilket är något som också skulle kunna hjälpa företag att leverera kundnytta.

### 1.2. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka organisatoriska förutsättningar för levererad kundnytta.

### 1.3. Frågeställningar

1. Finns det skillnader mellan företags och teoretikers uppfattning av begreppet kundnytta?
2. Vilka organisatoriska förutsättningar anses nödvändiga för att leverera kundnytta?
3. Hur kan en organisation arbeta för att förbättra kundnytta?

### 1.4. Våra föreställningar om kundnytta och organisatoriska förutsättningar

Evert Gummesson menar att risken är stor att den fakta vi ser upplevs som den viktigaste, när den i själva verket nyanseras av våra egna tolkningar.<sup>10</sup> Detta betyder att en intervju eller en text kan innehålla en mängd olika information men vi väljer att se det vi vill se. Vi anser det därför viktigt att presentera våra föreställningar. Vi upplever att hemelektronikbranschen enbart fokuserar på pris och att kunderna ibland blir bortglömda samt att kunskapen bland de anställda en del gånger är lägre än förväntat.

---

<sup>9</sup> Gummesson, Evert, 1998, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber ekonomi.

<sup>10</sup> Gummesson, Evert, 2000, *Qualitative Methods in Management Research*. 2 uppl. London: Sage Publications Ltd.

## 1.5. Vårt bidrag till studieområdet Service Management

För att stärka Service management som område vill vi belysa dess vikt i skapandet av kundnytta. Service är ett subjektivt ämne, men samtidigt centralt i kundens uppfattning av kundnytta. Vi vill med uppsatsen upplysa om kundens ökade krav inom servicebranschen.

## 1.6. Information om fallföretaget Siba

Siba är ett av de ledande detaljhandelsföretagen i Sverige inom hemelektronikbranschen<sup>11</sup>. Företaget har funnits i mer än 50 år och räknas som ett av de första hemelektronikföretagen. Det startades av Folke Bengtsson år 1951 i Göteborg, där huvudkontoret ligger idag. År 1971 öppnade Siba det första Radio & TV - varuhuset i Sverige med mottot ”Lägre priser – bättre service”<sup>12</sup>. ”Sibas affärsidé är att bättre än någon annan tillgodose marknadens behov av Radio & TV, Data & Telefoni samt Kök & Tvätt.”<sup>13</sup> Målsättningen är att erbjuda kunden den bästa kombinationen av pris och service.”<sup>14</sup>. Företaget har idag 41 varuhus i Sverige, Norge och Danmark vilket gör Siba till ett av Nordens största hemelektronikföretag<sup>15</sup>.

Att Siba verkar inom en snabbt föränderlig bransch, där försäljningspriserna sjunker samtidigt som konkurrensen tilltar, framgår i årsredovisningen 05/06. Den tilltagande konkurrensen tror Siba kommer att fortgå och därför har företaget satsat på fortsatt effektivisering. En av Sibas styrkor är att de ser nya trender och satsar på dessa i rätt tid, det vill säga att använda kunskapen rätt.<sup>16</sup> I årsredovisningen 05/06 nämns även Siba-andan som utgörs av gemensamma värderingar hos personalen.

## 1.7. Generella avgränsningar

Önskvärt vore att inkludera kundnytta ur kundens perspektiv, men för att kunna skriva en djupgående uppsats snarare än en bred fick vi exkludera detta. Att analysera vilka faktorer som ligger till grund för kundens val kräver kundundersökningar och därmed mycket tid, som för oss är begränsad. Tidsaspekten är något som Gummesson menar är en stor utmaning i metodprocessen<sup>17</sup>. Genom att fokusera på en smal del får vi ut mer än att ha skrapat på ytan.

---

<sup>11</sup> [www.siba.se](http://www.siba.se)

<sup>12</sup> [www.siba.se](http://www.siba.se)

<sup>13</sup> Internmaterial: *En liten presentation av SIBA-koncernen*.

<sup>14</sup> [www.siba.se](http://www.siba.se)

<sup>15</sup> Internmaterial: *En liten presentation av SIBA-koncernen*.

<sup>16</sup> Sibas årsredovisning 05/06

<sup>17</sup> Ibid.



## 1.8. Disposition

- **Kapitel 2:** I den metodologiska delen presenterar vi vårt tillvägagångssätt, det vill säga införskaffande av både teori och empiri kring vårt ämne. Här redogör vi även för uppsatsens generaliserbarhet.
- **Kapitel 3:** Detta är vår första teoretiska del som behandlar begreppet kundnytta och dess innebörd. Här ställer vi olika författares definitioner mot varandra och vi talar även om kundnytta utifrån kvalitet.
- **Kapitel 4:** Den andra teoretiska delen behandlar organisatoriska förutsättningar för ökad kundnytta. Vi tar upp kundfokus, engagerat ledarskap, fokus på medarbetarna och kontinuerliga förbättringar.
- **Kapitel 5:** Detta är den tredje och sista teoretiska delen där kommunikation presenteras som ett organisatoriskt verktyg.
- **Kapitel 6:** Här presenteras vårt empiriska material som vi erhållit från Siba. Vi har i detta kapitel sammanställt olika respondenters svar angående organisatoriska förutsättningar.
- **Kapitel 7:** Detta är den analytiska delen där vi diskuterar hur kundfokus, engagerat ledarskap, fokus på medarbetare och kontinuerliga förbättringar är giltiga för vårt fallföretag Siba. Här tillför vi våra egna resonemang och tankar.
- **Kapitel 8:** I den avslutande delen framför vi våra slutsatser gällande hur de fyra organisatoriska förutsättningarna är väsentliga för att kunna leverera kundnytta. Uppsatsens bidrag till ämnet tas därefter upp. Vi för även en diskussion där förslag till vidare forskning och våra personliga reflektioner tas upp.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt i undersökningen för att visa hur vi nått fram till svaren på våra frågeställningar. Med denna redogörelse visar vi samtidigt på undersökningens tillförlitlighet.*

---

Inför en undersökning är det viktigt att veta vilken metod som krävs för det specifika syftet. Eftersom målet är att analysera företagets organisatoriska förutsättningar, anser vi att kvalitativa intervjuer med olika nyckelpersoner krävs. Genom våra val av teorier och intervjupersoner på Siba lyckas vi skapa en bred teoretisk och empirisk grund att stå på. Detta är några av de faktorer som skapar trovärdighet enligt Evert Gummesson<sup>18</sup>.

### 2.1. Val av ansats

För att kunna utforma relevanta frågor inför intervjuerna har vi valt att utgå från teorier. Detta sätt att fånga verkligheten kallas enligt Dag Ingvar Jacobsen för en deduktiv ansats<sup>19</sup>. Efter intervjuerna upptäckte vi emellertid att den teoretiska ramen var för bred i förhållande till det empiriska resultatet. Till följd av detta valdes en del teorier bort för att ytterligare stärka uppsatsens fokus och vi har därför i viss mån låtit empirin påverka vår teoretiska ram. Att låta den empiriska insamlingen styra den teoretiska ramen benämns induktion, men i vårt fall ligger tyngdpunkten på teorin. Vi har således valt en kombination av de ovanstående ansatserna, det vill säga en abduktiv ansats<sup>20</sup>.

Kritik mot en deduktiv ansats, och då även abduktiv ansats eftersom den till viss del består av deduktion, uppstår då utredaren väljer att enbart samla in sådan information som överrensstämmer med författarens ursprungliga hypoteser. Därmed kan viktig information försummas.<sup>21</sup> Vi har undgått detta genom att välja teorier som rör vårt ämne, alltså inte teorier som stöttar våra föreställningar. När vi samlade in empirisk fakta var vi väl pålästa om ämnet och visste därför vad vi ville undersöka. Fördelen med ansatsen är därmed att det har varit lättare att hålla fokus.

---

<sup>18</sup> Gummesson, 2000.

<sup>19</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sverige: Studentlitteratur AB.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

## 2.2. Val av fallföretag

Siba var det företag vi först kom att tänka på då vi diskuterade hemelektronikbranschen och valet föll sig därför naturligt gällande fallföretag. Vår uppfattning är att företaget kommit långt i utvecklingen och därför ett intressant företag att använda sig av som empiriskt hjälpmedel. Vår kontakt med Siba underlättades då företaget tillhör ett av Campus Helsingborgs många partnerföretag.

### 2.2.1. Val av empiri

Vi har samlat sekundärmaterial i form av artiklar från diverse hemsidor, men även från Sibas hemsida, årsredovisningar och presentationsbroschyr. Den största insamlingen av empiri utgörs emellertid av intervjuer, det vill säga vårt primära material.

### 2.2.2. Val av respondenter

Intervjuer har genomförts med totalt sex nyckelpersoner på Siba, tre personer från centrala företagsledningen och tre personer från butiksnivå.

Centrala företagsledningen:

- Personalchef, vilken även har varit vår främsta kontaktperson på fallföretaget
- Marknadsanalytiker
- Informations- och pressansvarig

Butiksnivå:

- Regionchef för södra regionen
- Varuhuschef för Siba i Löddeköpinge
- Säljare på Siba i Löddeköpinge

Efter att ha intervjuat dessa personer har vi införskaffat information från många olika källor, vilket är ett av Gummessons råd för att komma så nära den ”rätta” informationen som möjligt<sup>22</sup>.

### 2.2.3. Intervjuprocessen

#### Intervjuguide och val av undersökning

Eftersom vi inte är bekanta med Siba sen tidigare och därför inte insatta i företaget anser vi oss ha intagit en objektiv ställning i vår undersökning, vilket i sin tur betyder att vi inte har kunnat döma dem på förhand. För att få så ärliga svar som möjligt har vi försökt att inte ställa ledande frågor. Vi är dock medvetna om att vi i viss mån var färgade av vår föreställning när intervjuerna inleddes.

---

<sup>22</sup> Gummesson, 2000.

Samtliga intervjuer utgick från en intervjuguide som delvis var anpassad efter intervjuobjektets ansvarsområden. Intervjuguiden för marknadsanalytikern var exempelvis inriktad på frågor som berörde kundundersökningar, medan frågorna till informations- och pressansvarig fokuserade på intern kommunikation. Däremot utformades en del frågor som var gemensamma för samtliga intervjuobjekt för att kunna finna eventuella likheter eller skillnader i synsätt och uppfattningar. Enligt författarna Per-Gunnar Svensson och Bengt Starrin har vi alltså genomfört standardiserade intervjuer, då vi utgått från en strukturerad mall av förutbestämda intervjufrågor till skillnad från en icke-strukturerad<sup>23</sup>.

Vi visste inte på förhand vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att leverera kundnytta. Enligt Svensson och Starrin blir det därför nödvändigt att genomföra kvalitativa intervjuer till förmån för kvantitativa, eftersom kvalitativa intervjuer har som mål att upptäcka eller identifiera företeelser, egenskaper eller innebörder som ännu är okända.<sup>24</sup>

### **Tillvägagångssätt**

Den 19 april genomfördes tre intervjuer på Sibas huvudkontor i Göteborg. Första intervjun skedde med marknadsanalytikern och varade i 20 minuter. Vi förmodade att marknadsanalytikern hade mest kunskap om kundundersökningar, men det visade sig att informations- och pressansvarig var den som främst ansvarade för detta. Eftersom hennes ansvarsområde inte ligger inom vårt valda ämne varade denna intervju inte lika länge som de andra två. Detta gjorde att vi till viss del fick utöka vårt frågebatteri inför intervjun med informations- och pressansvarig. Denna intervju varade en timme och det var framförallt där vi fick svar på våra viktigaste frågor. Senare under dagen träffade vi personalansvarig under en timmes intervju där våra frågor främst handlade om kommunikationen från ledning till säljare.

Den 27 april hade vi, på varuhuset i Halmstad, en 1 ½ timme lång intervju med en av regioncheferna för att få en inblick i hur mellanchefer upplever sin roll i kommunikationsprocessen. Särskilt fokus låg på problematiken att mellanpersonen måste kommunicera budskap både upp och ner i organisationen. Den 8 maj ställdes liknande frågor till en av Sibas varuhuschefer som också har mellancheferposition. Samma dag intervjuade vi en av varuhuschefens säljare och där handlade frågorna framförallt om säljarens upplevda situation som sista ledet i organisationen.

### **Fördelar med kvalitativ intervju**

Vi upplevde att denna typ av intervju var mer avslappnad då de ägde rum i

---

<sup>23</sup> Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt, 1996, *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Sverige: Studentlitteratur AB.

<sup>24</sup> Ibid.

intervjupersonernas vardagsmiljö, än vad den skulle varit på universitetet. För att hjälpa intervjupersonen att hålla sig inom det aktuella ämnet hade vi förutbestämda frågor, men det uppstod emellertid diskussioner som var användbara för vår analys. Om vi däremot hade gjort en kvantitativ undersökning hade det varit omöjligt att komma intervjupersonerna nära och få ut denna typ av information.

Ytterligare en fördel är, enligt Idar Holme och Bernt Solvang, att intervjuarna kan gå tillbaka, om eventuella frågor skulle uppstå i efterhand. Författarna poängterar emellertid att nackdelen med en kvalitativ intervju är att se till att respondenten håller sig till det aktuella ämnet så att svaren på frågorna blir givande för undersökningen.<sup>25</sup> Detta undvek vi genom att fråga intervjupersonen mer om, enligt oss, relevant fakta för uppsatsen.

### Skapa oss en förförståelse

Liksom Gummesson, inser vi vikten av att ha och att vara medveten om effekterna av en förförståelse för det specifika problemet eller fenomenet innan insamling av material påbörjas. Utan en förförståelse hämmas metodfasen av att personen ifråga måste lära sig grundläggande fakta för att förstå det som undersökningen visar.<sup>26</sup> Vi har därför varit noga med att studera teorier om organisatoriska förutsättningar.

Vår personliga förförståelse har byggts upp genom våra studier och vår praktik utanför studentlivet. Den senare utgörs av arbete inom detaljhandel så som kassabiträdestjänst och butiksbiträde men även byggbranschen. Förståelse är också viktigt och beskrivs som insikter som erhålls under intervjuperioden<sup>27</sup>. Det är således viktigt för oss att vara medvetna om vilka slutsatser vi drar och om dessa slutsatser är riktiga. Gummesson tar i detta sammanhang upp begreppet selektiv uppfattning som innebär att det inte går att uppfatta allt. Istället väljs vissa teorier eller insikter i förmån för andra. Risken med detta är att den uppfattning som väljs ofta ses som den riktiga och mest relevanta. Denna risk har enligt oss minskat eftersom vi är tre författare som alla har olika uppfattningar. Den tredje utmaningen inför metoden är kvalitetsuppfyllandet. Här kan begrepp som validitet, reliabilitet och objektivitet nämnas.<sup>28</sup>

#### 2.2.4. Validitet

Vi har noga förberett vår intervjuguide utifrån vår teoretiska ram för att få ut så valid information som möjligt från våra intervjupersoner. Validitet syftar till att se om mätningen

---

<sup>25</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, 1997, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Sverige: Studentlitteratur AB.

<sup>26</sup> Gummesson, 2000.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

verkligen mäter det avsedda, det vill säga hur väl de teoretiska och empiriska delarna stämmer överens i undersökningen. Om så inte är fallet kan hela undersökningen ifrågasättas.<sup>29</sup>

Som vi nämnde tidigare innebär en kvalitativ intervju att vi kommer närmre intervjupersonen och enligt Idar Magne Holme och Bernt Krohn Solvang har vi större möjlighet att erhålla valid information än vid en kvantitativ intervju. Närheten kan dock medföra problem eftersom den intervjuade kan uppträda på ett sätt som den annars inte skulle ha gjort.<sup>30</sup> Vi är exempelvis medvetna om att ett företag gärna vill framhäva de positiva aspekterna, men detta är en problematik som är svår att komma ifrån och som måste beaktas i vår tolkning av svaren.

Det har inte varit några problem att få tillgång till den information som varit nödvändig för oss, något som Gummesson emellertid tar upp som en utmaning då information kan vara begränsad och svår att få tag i. Han understryker även att det kan ta längre tid än väntat att komma in på djupet och få full tillgång till ett företags information<sup>31</sup>. Detta är något vi haft med oss under arbetets gång och har därför fått göra vägval. Principen har varit att söka en i möjligaste mån komplett bild av studerad företeelse, även om vi inte alltid kunnat hämta information från den källa vi först tänkte på. Vi är medvetna om att vi arbetar under en begränsad tid och får rätta oss efter det. Ytterligare en aspekt som Gummesson tar upp är att den information vi erhåller kan vara förvrängd<sup>32</sup>, vilket också är något vi varit uppmärksamma på och kritiska mot.

### 2.2.5. Reliabilitet

Inom det kvalitativa synsättet har reliabiliteten inte samma centrala plats som vid ett kvantitativt synsätt. Syftet med kvalitativa undersökningar är att få en bättre förståelse av vissa faktorer och den statistiska representativiteten blir därmed inte lika viktig.<sup>33</sup> För att uppnå vårt syfte krävs kvalitativa intervjuer vilket, enligt Holme och Solvang, innebär att reliabiliteten inte behöver prioriteras. Validitet avser att mäta det som är relevant i sammanhanget, medan reliabiliteten å andra sidan avser att mäta på ett tillförlitligt sätt.<sup>34</sup> Då vi ställt en del gemensamma frågor till samtliga intervjupersoner ökar emellertid vår undersöknings tillförlitlighet. Vi har valt att spela in samtliga intervjuer och därmed kunnat återgå till materialet vid behov, vilket ökar tillförlitligheten ytterligare. Tre av intervjuerna

---

<sup>29</sup> Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter, 1992, *Sociologisk metodik*. Solna: Almqvist & Wiksell, 1992. Serie: Scandinavian university books.

<sup>30</sup> Holme & Solvang, 1996.

<sup>31</sup> Gummesson, 2000.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Holme & Solvang, 1996.

<sup>34</sup> <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

transkriberades ordagrant men av tidsbrist fick vi emellertid göra en avvägning. Detta har inneburit att vi, i de övriga intervjuerna, enbart transkriberat delar som återfinns i uppsatsen.

### 2.2.6. Generaliserbarhet

På grund av tidsbrist har vi begränsat antalet intervjuer. För att kunna göra en ännu djupare undersökning hade vi behövt fler fallföretag liknande Siba. Önskvärt hade även varit ytterligare intervjuer med personer i de olika leden inom vårt eget fallföretag. En nackdel med denna begränsning är svårigheten att generalisera, vilket också påverkar validiteten då Gummesson menar att de två begreppen är nära kopplade. Om vi som författare däremot kan fånga de viktiga delar som krävs, kan en sådan generalisering trots allt uppnås. Begreppet generalisering kan emellertid kritiseras då Gummesson poängterar risken med att författaren tror att det går att generalisera fullt ut. Ett företags situation ser olika ut från fall till fall och ur denna aspekt blir därför en generalisering irrelevant.<sup>35</sup> Det viktiga är att vi ständigt söker ny kunskap och att vi inte tror oss ha hittat den enda ideala lösningen. Enligt Gummesson bör vi istället inse att det vi funnit i våra resultat är en lösning som är bäst för tillfället men att detta i framtiden kan ändras.<sup>36</sup>

### 2.3. Val av teori

Våra övergripande teorier handlar om företags organisatoriska förutsättningar för att kunna leverera kundnytta. Vår förförståelse, som vi tidigare redogjort för, har legat till grund för vårt val av teorier. Allteftersom uppsatsskrivandet fortgått har dessa smalnats ner och mynnat ut i områden såsom kundnytta och service, kommunikation samt ledarskap. De insamlade teorierna består av kurslitteratur och annan litteratur samt vetenskapliga artiklar från databasen Elin. Vi är visserligen medvetna om att det finns fler teoretiker, utöver de vi använt, som behandlar vårt specifika område. Det har emellertid fallit oss naturligt att välja litteratur som stämmer med vår förförståelse. Vissa av teoretikerna är vi redan bekanta med, då vi använt deras litteratur under tidigare kurser inom området service management.

---

<sup>35</sup> Gummesson, 2000.

<sup>36</sup> Ibid.

### 3. Kundnytta

---

*I detta första teoretiska kapitel redogör vi för begreppet kundnytta som ligger till grund för nästa teoretiska kapitel. Vi har medvetet valt att lyfta ut detta kapitel, eftersom det är nödvändigt att vara införstådd med begreppet innan vi talar om ett företags organisatoriska förutsättningar.*

---

I syftet talar vi om organisatoriska förutsättningar som kan bidra till levererad kundnytta. För att kunna svara på vilka förutsättningar som krävs, är det nödvändigt att först sätta sig in i begreppet. Det finns dock ingen klar definition av begreppet. Till följd av detta har vi använt kundnytta som ett paraplybegrepp, där en mängd andra begrepp innefattas. Nedan följer olika teoretikers definitioner och syn på ”kundnytta”.

#### 3.1. Begreppets innebörd

Ordet kund är vi sen tidigare bekanta med och har därför valt att titta närmre på den andra beståndsdelen i begreppet, nämligen nytta. Enligt Nationalencyklopedin innebär nytta något som har en fördelaktig och kvarstående effekt hos en person eller verksamhet<sup>37</sup>. Det framgår även att nytta, inom nationalekonomin, definieras som ”den behovstillfredsställelse som konsumtion av en viss kombination av varor och tjänster ger.”<sup>38</sup>, vilket tyder på att företag genom rätt produkter och rätt kombination av produkter kan uppfylla kundens behov.

I samband med kundnytta har vi upptäckt att service gärna förknippas med begreppet och fann därmed att en definition skulle vara på sin plats. Service betyder enligt Nationalencyklopedin att betjäna kunden genom att erbjuda denne en aktivitet eller åtgärd<sup>39</sup>. Kundnytta handlar i mångt och mycket om att uppfylla kundens behov. Vi anser därför att kundservice är nära relaterat till begreppet eftersom John Shetcliffe, i en artikel om utomordentlig kundservice, skriver att kundservice handlar om att visa omtanke och intresse för kundens behov i varje servicemöte.<sup>40</sup> Vi vill framhäva att det handlar om att tillfredsställa kundens behov genom olika medel, som för oss är kundnytta. I samband med kundens tillfredsställelse är kvalitet också något som ofta dyker upp hos teoretiker och vi har därför valt att ta upp detta som en byggsten i paraplybegreppet kundnytta.

---

<sup>37</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=0262175&i\\_word=nytta](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=0262175&i_word=nytta)

<sup>38</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=273470&i\\_word=nytta](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=273470&i_word=nytta)

<sup>39</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=303873&i\\_word=service](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=303873&i_word=service)

<sup>40</sup> Shetcliffe, John, 2006, *Outstanding Customer Service*. Insurance Broker's Monthly and Insurance Adviser; Nov 2006; 56, 11; ABI/INFORM Global, s. 26-28.



### 3.1.1. Kundnytta som kvalitet

Dagens hårda konkurrens på marknaden ställer högre krav på kvalitet då utgångspunkten är kundens totala upplevelse. Detta kräver ett kvalitetstänk genom hela företaget. Det talas numera om att begreppet kvalitet har utvecklats till att gälla den kundupplevda kvaliteten.<sup>41</sup>

Dessvärre sätts kvalitetsmål många gånger utan att veta vad kvalitet innebär för kunden. Ofta har begreppet också definierats alltför snävt när det i själva verket innebär mycket mer. Grönroos menar att företag måste definiera kvalitet på samma sätt som kunderna annars leder detta ofta till fel åtgärder gällande investeringar i tid och pengar. Det är alltså kunden som bestämmer vad kvalitet är.<sup>42</sup>

Hans Lindqvist och Jan E. Persson har sammanställt en rad citat som definierar kvalitetsbegreppet. Bland annat nämns John Banks som menar att “/- - -/Total quality management is focused on the requirements of the customer.”<sup>43</sup> James W. Dean & James R. Evans har däremot följande förklaring: “Quality is meeting or exceeding customer expectations... The customer is the judge of quality.”<sup>44</sup> I det förstnämnda citatet framgår att kvalitet ska utgå från kundens krav medan det andra lägger fokus på att överträffa kundens förväntningar. Fokus på förväntningar finner vi även hos Bo Bergman och Bengt Klefsjö som poängterar att ”en produkts eller tjänsts kvalitet är dess förmåga att tillfredsställa kundernas behov och förväntningar.”<sup>45</sup> Enligt svensk standard definieras kvalitet som ”alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger den dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov.”<sup>46</sup>

Sammanfattningsvis kan vi säga att kvalitet handlar om att leva upp till kunders krav och förväntningar men även att tillfredsställa deras behov. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om det som Jens J. Dahlgaard; Kai Kristensen och Gopal K. Kanji talar om, det vill säga att det ligger en komplexitet i begreppet kvalitet. De nämner att kvalitet är en vara eller tjänsts förmåga att tillfredsställa mänskliga behov men dessa behov behöver inte alltid tillfredsställas på ett bestämt sätt eftersom kunden gör en personlig bedömning av kvalitetsens betydelse.<sup>47</sup> Lovelock och Wirtz tar upp begreppet värde som en synonym till kvalitet och

---

<sup>41</sup> Lindquist, Hans & Persson, Jan E., 1997, *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Av författarna.

<sup>42</sup> Grönroos, 2002.

<sup>43</sup> Bank, John. I: Lindquist & Persson, 1997, s.11.

<sup>44</sup> Dean, James W. & Evans, James R. I: Lindquist & Persson, 1997, s.11.

<sup>45</sup> Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt. I: Lindquist & Persson, 1997, s.11.

<sup>46</sup> Hedborg, Thorulf. I: Lindquist & Persson, 1997, s.11.

<sup>47</sup> Dahlgaard, Jens J.; Kristensen, Kai & Kanji, Gopal K. (1998). *Fundamentals of total quality management: Process analysis and improvement*. UK: Chapman & Hall.

menar liksom Dahlgaard et al. att det är ett subjektivt begrepp<sup>48</sup>. Även i Nationalencyklopedin beskrivs begreppet som subjektivt eftersom individer tillskriver olika värden till olika företeelser beroende på vad denne uppfattar som exempelvis bra eller dåligt.<sup>49</sup>

Det är således kundens förväntningar på kvalitet som ställs mot den faktiskt upplevda kvaliteten och det är denna skillnad som avgör om den kundupplevda kvaliteten blir positiv eller negativ. Om den förväntade kvaliteten blir bekräftad, uppstår en neutral uppfattning av kvaliteten. Om förväntningarna däremot överträffas blir den upplevda kvaliteten positiv.<sup>50</sup> Shetcliffe talar även han om förväntningar men i samband med service. Han menar att det är först när kunders förväntningar överträffas, vad gäller service, som företag kan erhålla lojala kunder.<sup>51</sup> Om företaget däremot inte lever upp till den förväntade kvaliteten kommer den uppfattas som bristfällig. Genom att skapa en positiv upplevd kvalitet kan kunderna bli lojala, vilket i sin tur medför fördelar mot konkurrenter som inte har denna typ av kund.<sup>52</sup> Företagen måste arbeta för att skapa kvalitet genom förmågan att konstruera, producera och leverera erbjudande till kunden som är värdeskapande.<sup>53</sup>

En annan kvalitetsdefinition är kvalitet ställt i förhållande till pris. Definitionen benämns ”Value for money”. Hänsyn tas här till vilket pris kunden har råd att betala för de krav som ställs på kvaliteten, vilket innebär en direkt koppling mellan kostnad och kvalitet.<sup>54</sup>

### 3.1.2. Kundnyttans tidsdimension

Övergången från transaktionssynsätt till relationssynsätt innebär automatiskt att kundnytta bör ses som en kontinuerlig process. Kunden ska få god kundnytta även på lång sikt. Synsättet framförs av flera författare, inte minst Gummesson. Den kundnytta som kunden upplever ena dagen ska i sin tur göra att kunden väljer samma företag som sin leverantör, även i framtiden.<sup>55</sup>

## 3.2. Total Quality Management

I dagens ekonomi kan kunden välja mellan ett stort antal företag och även den produkt eller tjänst som erbjuder den högsta kundtillfredsställelsen i relation till pris. Därmed blir kvalitetsbegreppet ännu viktigare för dagens företag. ”Total Quality Management” (TQM)

---

<sup>48</sup>Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen. (2007). *Service marketing- people, technology and strategy*. Sixth edition. Prentice Hall.

<sup>49</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_sect\\_id=346956&i\\_history=1](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=346956&i_history=1)

<sup>50</sup> Afullo, Thomas J. O., 2004, *Quality of service in telecommunications - The customer's perspective*. AFRICON, 2004. 7th AFRICON Conference in Africa. University of Kwazulu-Natal, South Africa: IEEE .

<sup>51</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>52</sup> Afullo, 2004.

<sup>53</sup> Samuelson, Lars A., 2004, *Controller handboken*. 8 uppl. Lidingö: Teknikföretagen Industrilitteratur AB.

<sup>54</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>55</sup> Gummesson, 1998.

beskrivs som den mest utvecklade definitionen på kvalitetsbegreppet och innebär att företag uppnår total kvalitet genom alla medarbetares delaktighet.<sup>56</sup> Gummesson ser TQM som en viktig påverkansfaktor i skapandet av en modern syn på relationsmarknadsföring<sup>57</sup>.

TQM framstår inte som en vision utan snarare som en förutsättning för företag att överleva i dagens ekonomi och innefattar, enligt Dalgaard et al., olika förutsättningar.<sup>58</sup> Emellertid har en rad andra teoretiker också inriktat sig på att identifiera kritiska framgångsfaktorer för kvalitetskapande. Författarna Su Mi Park Dalgaard och Jens J. Dalgaard har sammanställt dessa försök. De presenterar bland annat fyra kritiska faktorer:<sup>59</sup>

- Kundfokus
- Ledarskap
- Medarbetarna
- Kontinuerlig förbättring/innovation

Företag måste emellertid vara kritiska mot framgångslistor, då alla företag är uppbyggda på olika sätt och därför har olika förutsättningar. Det är därför bättre att göra ett urval av olika faktorer, anpassat efter företaget. Huvudrubrikerna i nästkommande teorikapitel kommer följaktligen att utgöras av ovanstående fyra faktorer.

---

<sup>56</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>57</sup> Gummesson, 1998.

<sup>58</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>59</sup> Park Dalgaard, Su Mi & Dalgaard, Jens J., 2006, *Kreativ und Konsequent*. München: Carl Hauser Verlag, s.60.

## 4. Organisatoriska förutsättningar för ökad kundnytta

---

*Då vårt syfte är att undersöka förutsättningar för levererad kundnytta kommer vi i följande avsnitt att redogöra för tidigare forskning kring faktorer som genererar kundtillfredsställelse. Avsnittet ger oss den teoretiska ram som sedan styr det empiriska underlaget.*

---

Detta teorikapitel utgörs av de fyra organisatoriska förutsättningarna för kvalitetsskapande som vi introducerade i föregående kapitel om kundnytta. Vi anser att dessa förutsättningar är relevanta då flera andra teoretiker, utöver Dahlgaard och Dahlgaard, poängterar vikten av just dessa.

### 4.1. Kundfokus

Efter att ha fått en djupare inblick i kundnyttans innebörd, ska vi nu resonera kring varför detta är viktigt. Med följande avsnitt ska vi således reda ut varför kundfokus utgör en av de organisatoriska förutsättningarna.

TQM tar upp kundfokus som en av faktorerna för att skapa kundtillfredsställelse. För att veta hur den interna (inom företaget) och externa (företagets kunder) kvalitetsförbättringen ska utföras måste företag vara medvetna om vad som skapar kvalitet för kunden. Det gäller att fokusera på deras krav och förväntningar. Men för att skapa kundtillfredsställelse är det inte tillräckligt att företag enbart lever upp till kundens förväntningar utan måste dessutom överträffa dessa och på så sätt skapa en positivt upplevd kvalitet.<sup>60</sup>

Shetcliffe har funnit att företag i branscher som karaktäriseras av homogena produkter har svårt för att skapa värde för kunden genom differentiering. Servicen som företag lyckas leverera är därför viktigare än själva produkten. Författaren uttrycker samtidigt att kundens efterfrågan har blivit allt mer sofistikerad, vilket betyder att standarden på företagets service har ökat.<sup>61</sup> Som nämndes i inledningen menar även Erikson att kunden har fått allt mer makt hos företag och ställer allt mer krav. De har blivit mer engagerade i köpprocessen men även i företags försäljningsmetoder och säger ofta ifrån när de inte är nöjda med en produkt eller service. Vidare förklarar författaren att den hårda konkurrensen ökar betydelsen av att lyssna på kundens åsikter och handlingar.<sup>62</sup> Shetcliffe poängterar att missnöjda kunder gärna delar

---

<sup>60</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>61</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>62</sup> Erikson, 2002.

med sig av sina dåliga erfarenheter till sju andra människor. Vilket också är en anledning till att värna om kunden genom ett kundfokus.<sup>63</sup>

#### 4.1.2. Vikten av att förstå kunderna

Peter McGoldricks citat, "Strategy isn't beating the competition; it's serving customers' real needs."<sup>64</sup>, visar att strategier inom detaljhandeln till stor del handlar om att förstå kundens behov, motiv och beslutsprocesser<sup>65</sup>. Lovelock och Wirtz diskuterar också detta och menar att företag inte kan skapa och leverera service som ska leda till tillfredställda kunder om de inte förstår kunderna. För att skapa effektiva marknadsföringsstrategier måste företag först förstå varför kunder använder service och hur de väljer mellan konkurrenterna.<sup>66</sup>

Ett exempel på hur företag kan konkurrera och komma närmre kunden är interaktionen mellan kund och personal, men potentialen i denna kontakt utnyttjas dessvärre inte alltid i full utsträckning.<sup>67</sup> Lovelock och Wirtz beskriver kontakten mellan kund och personal som sanningens ögonblick där den upplevda kvaliteten realiseras. I detta ögonblick är det säljarens färdighet, motivation och redskap, tillsammans med kundens förväntningar och beteende som avgör serviceprocessens utfall. Emellertid kan företag inte ignorera det faktum att kundmöten ibland misslyckas. Men även vid sådana tillfällen har företag chansen att behålla kunden snarare än att förlora den till en konkurrent, beroende på företagets klagomålshantering.<sup>68</sup> Liknande resonemang för Shetcliffe. Han uttrycker att om företag hanterar en kunds klagomål på ett tillfredsställande sätt är chansen stor att denne blir en trogen kund på lång sikt.<sup>69</sup> Vidare information om teoretikers syn på klagomålshantering presenteras under avsnittet 4.4. Kontinuerliga förbättringar.

Gummesson understryker det nödvändiga i kundfokusering. Även han tar fram hantering av reklamationer som en situation som, rätt hanterat, kan stärka en kundrelation. Gummesson tar upp den missnöjde kunden som en särskild relation (R 9) och ger anvisningar för hur, trots missnöjet, en långsiktig relation kan byggas. Vid missnöje gäller det att vända situationen och få kunden tillfredsställd samtidigt som företaget drar lärdom.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>64</sup> McGoldrick, Peter, 2002, *Retail Marketing*. Second edition. New York: McGraw-Hill Education, s.86.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>67</sup> McGoldrick, 2002.

<sup>68</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>69</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>70</sup> Gummesson, 1998.

## 4.2. Engagerat ledarskap

I föregående avsnitt fördjupade vi oss i den första organisatoriska förutsättningen, nämligen kundfokus. Förutom denna förutsättning har vi funnit att många teoretiker poängterar vikten av ledarskap. Avsnittet ska ge en förståelse för hur ledarskapet kan påverka personalen. För att personalen ska utföra ett bra arbete fordras att de blir motiverade på olika sätt, vilket i sin tur leder till en nöjd kundupplevelse. Vi får också en inblick i vilken betydelse utbildad personal har för den slutliga kundnyttan.

Som en viktig del i TQM nämns faktorn att skapa engagerat ledarskap. För att uppnå hög kvalitet måste ledarskapet byggas på faktorer som prioriterar kvalitet. Bland annat är det viktigt att utse en ansvarig för kvalitetsförbättringar och ge denne direkt tillträde till högsta ledningen. Ledningen måste våga bryta invanda traditioner och vara överens om mål, förhållande och hinder i kvalitetsarbetet. De bör också förklara och motivera vikten av förändringar och hur de påverkar medarbetarna i organisationen. Samtidigt ska de försäkra att alla inom organisationen deltar aktivt mot samma mål.<sup>71</sup> Dahlgaard et al. anser att ledarskap ligger till grund för de tre andra förutsättningarna genom att praktisera ”Management by wandering around”,<sup>72</sup> vilket innebär att ledarskapet måste bygga på delaktighet och synlighet. Shetcliffe menar att ledarskapet och dess engagemang också har en betydande roll för levererandet av god service då en stark servicekultur bland annat formas av ledningens värderingar.<sup>73</sup>

### 4.2.1. Servicekultur

För att ledningen ska säkerställa att de anställda levererar utomordentlig kundservice konstaterar Shetcliffe att en servicekultur är nödvändig. Författaren uttrycker att företag inte kan överleva utan sina kunder och ska därför präglas av en servicekultur som säger att företaget ska leverera utomordentlig service för att kunna överträffa kunders förväntningar. Kulturen ska dels finnas i företagets policys som ska bygga på kunders tillfredsställelse och dels i det administrativa arbetet som ska uppmuntra de anställdas initiativtagande i att göra kunden nöjd. Samtidigt ska ledarskapet i ett företag också uppmuntra och belöna utomordentlig service.<sup>74</sup>

Utöver servicekulturen menar Shetcliffe att en kundservicestrategi är nödvändig för att kunna leverera god service, vilket innebär att företaget måste ha ett system som organiserar

---

<sup>71</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>72</sup> Park, Dalgaard & Dalgaard, 2006.

<sup>73</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>74</sup> Ibid.

arbetet med företagets service.<sup>75</sup> Grönroos menar, till skillnad från Shetcliffe, att servicekulturen utgör den förutsättning som krävs för att en servicestrategi ska möjliggöras. Servicekultur innebär för författaren att alla anställda, på samtliga nivåer, i ett företag måste engageras och stödja strategin. Ytterligare en förutsättning är att de anställda har ett intresse för och ser service som något självklart. Grönroos definierar servicekultur som:

...en kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna.<sup>76</sup>

Grönroos anser att det även finns utrymme för andra värderingar förutom service, såsom intern effektivitet och kostnadskontroll, men för att en servicekultur ska fungera måste serviceinriktade värderingar dominera företaget. Fördelen för företag som har en servicekultur är att de präglas av gemensamma värderingar och attityder gällande service, vilket bidrar till ett positivt samspel både internt och externt. Internt ska servicekulturen därmed leda till ett behagligt klimat, och utåt mot kunder leda till en god upplevd kvalitet och starkare relationer. Författaren menar vidare att serviceinriktad personal ofta är mer engagerad, tillmötesgående och snabba på att finna lösningar på kundens problem.<sup>77</sup> Även Gummessons ”marknadsförare på deltid”, exempelvis ekonomipersonal eller lagerpersonal, är argument för en god servicekultur. Alla medarbetare, oavsett arbetsuppgift, bidrar till det övergripande målet att leverera kundnytta.<sup>78</sup>

#### 4.2.2. Strategifällan

Företag som framförallt konkurrerar med låga priser innebär, enligt Grönroos, en risk. I samband med kostnadseffektivitet menar han att företag lätt hamnar i den så kallade strategifällan. För att kunna styra sina kostnader tar företag strategiska beslut om kostnadskontroll som ofta drabbar personalen då den utgör en stor kostnad, framförallt i tjänsteföretag. Det kan röra sig om nedskärningar och att kunderna därmed får serva sig själva allt mer. Den interna effektiviteten, som innefattar arbetssätt och kostnadseffektivitet, kan dessvärre påverka den externa effektiviteten, det vill säga kundernas uppfattning om företaget.<sup>79</sup>

Företag med en överdriven kostnadseffektiv attityd kan skapa irritation hos kunden och leda till en försämrad kvalitetsupplevelse. Detta blir extra påtagligt i möten där kunden är

---

<sup>75</sup> Shetcliffe, 2006.

<sup>76</sup> Grönroos, 2002, s.397.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Gummesson, 1998.

<sup>79</sup> Grönroos, 2002.

delaktig i produktionsprocessen och direkt kan påverka de pågående kundrelationerna negativt. Ett kostnadsfokus ”back shop”, det vill säga där kunden inte är närvarande, kan emellertid vara lönsamt. Det finns dock en risk att den interna effektiviteten tar överhand och inverkar på den externa effektiviteten om personalen inte har tid med varje kund samtidigt som väntetiden blir längre. Viktigt att poängtera är därmed att personalen inte enbart ska uppmuntras till ett kostnadsfokus utan istället belönas utifrån vad kunderna anser vara viktigt och hur personalen lyckas skapa värde för dem. Grönroos uttrycker att det trots allt är ”kundernas kvalitetsupplevelse som leder till vinst”<sup>80</sup>.

Om kunden är missnöjd med hur en vara eller tjänst levereras, kan detta smitta av sig på personalen, som i sin tur får hantera missnöjet i form av klagomål och annat, vilket slutligen gör att personalen inte längre känner sig motiverad till arbete. Kraftigt kostnadsfokus innebär alltså att personalen får mindre tid till varje kund och därför – samtidigt som den minskade motivationen – arbeta mer effektivt. Det finns alltså en risk att ledningens strategiska beslut leder till en ond cirkel.<sup>81</sup>

### 4.3. Fokus på medarbetare

Vi har ovan förklarat vikten av ett engagerat ledarskap för en organisations medarbetare och risken med en felaktig kostnadseffektivitet. I följande stycke framgår hur företag kan motivera sina medarbetare till att leverera lyckade kundmöten och vikten av en utbildad personal.

Som en tredje del i TQM är det nödvändigt att fokusera på företagets medarbetare för att kunna tillfredställa de externa kunderna. Genom att öka kvaliteten på de interna aspekterna skapas förutsättningar som kan stärka den externa kvaliteten.<sup>82</sup> Lovelock och Wirtz uttrycker att värde bland annat skapas genom nöjda, engagerade och produktiva medarbetare. De poängterar därmed hur viktigt det är att ta hand om sin personal och att det utan motiverad personal inte spelar någon roll hur utvecklad företagets strategi är. Det är i slutändan personalen som avgör hur strategin sköts. Främst gäller detta personalen som jobbar i nära kontakt med kunden, eftersom de har den avgörande rollen för den upplevda kundnyttan.<sup>83</sup>

#### 4.3.1. Motivationsfaktorer

Lovelock och Wirtz diskuterar hur företag kan motivera medarbetare till att leverera lyckade kundmöten och nämner belöning som ett effektivt verktyg. Problemet är att många företag

---

<sup>80</sup> Grönroos, 2002, s.207.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>83</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.



tänker på belöning i form av pengar. Författaren poängterar att systemet inte bevisats vara effektivt och menar snarare att det är en självklarhet för att få medarbetarna att stanna på företaget under en längre tid. Att ge pengar som belöning har endast kortsiktiga effekter och har en tendens att successivt avta som motivationsfaktor.<sup>84</sup>

I ett långsiktigt perspektiv finns det, enligt ovannämnda författare, därför bättre motivationsfaktorer. Bland annat blir medarbetarna mer motiverade av att veta att de gör ett bra arbete. Eftersom vi människor strävar efter en känsla av identitet och tillhörande, även när vi befinner oss i en organisation, är motivationsfaktorerna feedback och erkännande effektiva. En annan motivationsfaktor är att göra personalen medveten om vilka mål som ska uppfyllas. Speciellt viktigt är att personalen känner att målen är uppnåeliga, även om det ibland kan vara svårt. Att lyckas med mål som anses viktiga är en motivationsfaktor i sig. Dessvärre ställs det ofta svåruppnåeliga krav på personalen då de å ena sidan ska vara snabba och effektiva i sina arbetsuppgifter men å andra sidan artiga och hjälpsamma i mötet med kunden. Om dessa krav inte kan mötas, är risken att personalen känner sig stressad i kundmötet, då de känner sig pressade att leva upp till båda förväntningarna,<sup>85</sup> vilket i sin tur kan påverka kunden negativt.

Till skillnad från Lovelock och Wirtz tar Grönroos upp motivationsfaktorer som främst handlar om att ge personalen handlingsfrihet och ökat ansvar. För att möjliggöra detta krävs stöd från ledning, stödsystem, teknik och information. Personalen behöver kunskap och färdigheter för att kunna agera och det är först då de känner trygghet i sitt ansvar. Att få tänka fritt, besluta och handla är något som stimulerar de flesta människor och leder naturligt till ett bättre kundmöte. Grönroos menar vidare att ett företag trots allt inte är bättre än sin personal. Därmed får inte rekryteringsprocessen glömmas bort. Det optimala är att anställa rätt personer från början.<sup>86</sup>

En tredje författare som talar om motivationsfaktorer är Jill Klobucar Logan. Enligt honom finns fyra komponenter som är avgörande för att personalen ska ge mer. Han tar, liksom Grönroos, upp vikten av lärande medarbetare och utbildning. Den andra faktorn uttrycker vikten av ärlig kommunikation i alla riktningar inom företaget. Som tredje motivationsfaktor tar Logan upp betydelsen av att chefer gör medarbetare delaktiga och hjälper dem att se vad just deras insats har bidragit till för företaget. Sista komponenten

---

<sup>84</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Grönroos, 2002.

handlar om att en arbetsplats ska främja medarbetarna till lärande och att våga experimentera.<sup>87</sup>

#### 4.3.2. Fördelar med utbildad personal

Med påtryckningar om att öka försäljningen per anställd, är det väsentligt att komma ihåg att butikspersonal inte bara är varuplockare och kassabiträde. De är det mänskliga ansiktet utåt för företag som även under icke produktiva kundmöte – ett möte som ej lett till försäljning – har möjlighet att producera gynnsamma servicemöten vid senare tillfälle.<sup>88</sup> Det finns därmed stora möjligheter att öka kundupplevelsen genom säljarnas ledarskap och utbildning. Effektiviteten, uppträdandet, attityden, tillgängligheten och produktkunskapen hos butikspersonalen är viktigt för majoriteten av kunderna.<sup>89</sup>

Många faktorer i den personliga servicen kan beskrivas i personalens så kallade manual där företagets grundläggande krav framgår. Men det är trots allt medarbetarna själva som kan hjälpa kunden ett steg längre. De utgör därför en särskild tillgång för organisationen.<sup>90</sup> Även då en kund är i kontakt med olika butiksanställda kan en säljares handlingar i allra högsta grad bidra till att bygga en relation mellan kund och butik.<sup>91</sup> Gummessons ”marknadsförare på deltid”, förklarar i avsnitt 4.2.1. Servicekultur, understryker att personalen har ansvar för att bygga kundrelationer på såväl kort som lång sikt<sup>92</sup>. Att bygga relationer med kunder kan öka tillfredsställelsen och lojaliteten, samt generera positiv ”word of mouth” men även öka inköpen.<sup>93</sup>

Innan kontakten mellan säljare och kund inträffar måste försäljarna bli utbildade i bland annat produkttegenskaper, pris, leveranser, garantier och reklamationer. McGoldrick tar upp en relevant modell (se bilaga 1) som tar hänsyn till nyttan för företag att investera i utbildningar som krävs för att säljarna ska erhålla den kunskap som leder till ökad kundnytta och tar därmed upp kunskap liksom Grönroos. Emellertid tar McGoldrick upp begreppet ur ett fokus på direkt kundnytta snarare än ett motivationsperspektiv. Dessa investeringar ska leda till kunnig personal som i sin tur medför entusiasm och kompetens, vilket tillför företag fyra positiva egenskaper: lägre personalomsättning, högre försäljning per anställd, bättre service för och högre kunskap om kunden. Dessa fyra aspekter sägs medföra lägre kostnader för

---

<sup>87</sup> Logan, Jill Klobucar, 2000, *Retention tangibles and intangibles*, Training & Development, Apr 2000; 54, 4; ABI/INFORM Global, s.48-50.

<sup>88</sup> McGoldrick, 2002.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Gummesson, 1998.

<sup>93</sup> McGoldrick, 2002.

rekrytering, högre intäkter, lojala konsumenter och nya kundrelationer. Sammantaget genererar dessa ökad vinst, vilket ger möjligheter till återinvestering i personalutbildning.<sup>94</sup>

I modellen ligger vårt fokus framförallt på aspekten att skapa bättre service för kunden och på så sätt skapa lojalitet. Resurser behöver således inte läggas lika mycket på att locka nya kunder, utan istället värna om de befintliga kundrelationerna. Avslutningsvis vill vi med följande citat visa hur viktigt ett kundfokus är för företag. ”Företag som enbart uppmuntrar försäljningsbeteende och ignorerar servicebeteende, ber om problem.”<sup>95</sup>.

#### 4.4. Kontinuerliga förbättringar

I samband med de tre organisatoriska förutsättningarna som vi hittills redogjort för tar Dahlgaard et al. upp kontinuerliga förbättringar som en sista organisatorisk förutsättning.<sup>96</sup>

En av grundstenarna i japanskt kvalitetstänkande är att kvalitet ständigt ska förbättras. Denna aspekt är även central i TQM då fokus ligger på att kvalitet ska och kan förbättras genom interna och externa kvalitetsförbättringar. Den interna kvalitetsförbättringen syftar till att minska problem inom organisationen och leda till sänkta kostnader. För att förbättra den externa kvaliteten ligger fokus däremot på organisationens externa kunder för att skapa högre kundtillfredsställelse. Till följd av detta kan företag vinna större marknadsandelar. Den stora utmaningen är att integrera detta kvalitetstänkande i företagskulturen för att det ska bli naturligt för samtliga medarbetare i organisationen att arbeta mot förbättrad kvalitet.<sup>97</sup>

I Gummessons relationer Kvalitetsstyrning (R 26) och Personalrelationer (R 27), kopplas kvalitet och företagskultur. Säljaren representerar företagets åtagande när denne ger kunden ett löfte. Det fordras i sådana situationer en god kvalitetsstyrning för att säljare ska våga ge löftet och sätta sin personliga relation som pant för att företagets åtagande ska fullföljas.<sup>98</sup>

Dahlgaard et al. förespråkar att kvalitet är något som är gratis och att det enbart är bristande kvalitet som är kostsamt. Detta innebär att ett företag som inte värnar om kvaliteten får lägga desto mer resurser i form av tid och pengar på åtgärder för att ställa till rätta konsekvenserna av den bristande kvaliteten.<sup>99</sup> Därför är det, enligt McGoldrick, viktigt att se klagomål från kunden som en informationskälla och utnyttja den värdefulla information som

---

<sup>94</sup> McGoldrick, 2002.

<sup>95</sup> Ibid, s.504.

<sup>96</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Gummesson, 1998.

<sup>99</sup> Dahlgaard et al., 1998.

detta kan ge istället för att se klagomål som ytterligare en uppgift att hantera.<sup>100</sup> Dessutom menar Lovelock och Wirtz att ledningen måste inse att frontpersonalen måste få möjlighet att lära sig av sina misstag. Därför är det viktigt att utveckla ett system för feedback från kunder där allt från klagomål, komplimanger och resultat från marknadsundersökningar behandlas för att kunna förbättra eller förstärka kundnyttan.<sup>101</sup>

Även Dahlgaard et al. diskuterar vikten av feedback. De menar att en av grundstenarna till att öka företagets kvalitet och produktivitet är att få medarbetarna att bli delaktiga i denna process. Medarbetarna måste vidarebefordra den feedback de får från kunder, både positiva och negativa erfarenheter, som företaget kan dra nytta av.<sup>102</sup> I en artikel om kommunikation tar Bill Merriman också upp betydelsen av feedback. Han menar att de som är närmast kunderna, i vårt fall säljarna på Siba, bättre känner till vad kunderna efterfrågar, vad kunder klagat på och vad som hindrar säljarna från att leverera utomordentlig service. Genom feedback kan dessa frågor diskuteras och samtidigt får företaget reda på vad som gick rätt, vad som gick fel och hur problemet kan förbättras.<sup>103</sup> Genom att få medarbetarna att komma med förslag på förbättringar kan företagets kvalitet och produktivitet förbättras<sup>104</sup>.

För att medarbetarna och ledningen ska bli delaktiga, krävs även investeringar i utbildning. Tanken är att utbildningar och träning ska resultera i att samtliga medarbetare blir motiverade att ge förslag som kan förbättra kvaliteten och produktiviteten för företaget. Investeringar i utrustning för de anställda är ytterligare något som kan leda till förbättringar. En kombination av utbildning och rätt utrustning för de anställda är i många fall det mest kostnadseffektiva för ett företag. Avslutningsvis poängterar Dahlgaard et al. att ett genomtänkt och aktivt ledarskap krävs för att lyckas med kontinuerliga förbättringar.<sup>105</sup>

Något som är genomgående i de kontinuerliga förbättringarna är kommunikation, vilket är något vi kommer att gå djupare in på i nästkommande kapitel.

---

<sup>100</sup> McGoldrick, 2002.

<sup>101</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>102</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>103</sup> Merriman, Bill, 1993, *Quality 2-way franchise communication*, Franchising World, July/August, nr:4, s.8-11.

<sup>104</sup> Dahlgaard et al., 1998.

<sup>105</sup> Ibid.

## 5. Kommunikation - ett organisatoriskt verktyg

---

*För att göra den teoretiska plattformen fullständig tar vi slutligen upp kommunikation som ett komplement till de fyra organisatoriska förutsättningarna. Effektiv kommunikation anses kunna bidra till den interna förbättring som i sin tur påverkar den externa förbättringen, det vill säga kundens upplevda tillfredsställelse.*

---

Vi har funnit att många teoretiker lägger stor tyngd vid kommunikation inom ett företag. En del menar till och med att en organisation inte klarar sig utan kommunikation. Efter följande avsnitt är vår förhoppning att kommunikation ska ses som ett avgörande verktyg för att de organisatoriska förutsättningarna ska kunna förbättra och påverka kundnyttan.

### 5.1. Kommunikationens betydelse i ett företag

För att ett företag ska kunna använda kommunikation som ett verktyg anser vi att en förståelse för kommunikationens roll och påverkan är nödvändig. Larsåke Larsson talar om organisationskommunikation och hävdar att kommunikation måste finnas för att ett företag ska fungera. Kommunikation är därmed en av de viktigaste byggstenarna.<sup>106</sup> Ytterligare en författare, Mats Heide, uttrycker vikten av kommunikation och att det kan ses som en grundförutsättning för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas. Hans citat, ”utan kommunikation, ingen organisation.”<sup>107</sup>, visar tydligt på detta. Även Larsson uttrycker detta, då organisationer enligt honom har skapats genom kommunikation. De kan därför inte existera utan kommunikation. Enligt samma författare innefattar kommunikation ett företags kommunikativa handlingar och interaktioner.<sup>108</sup>

### 5.2. Från sändare till mottagare

För att kommunikationen i ett företag ska fungera måste det finnas en förståelse för hur kommunikationsprocessen mellan sändare och mottagare fungerar samt dess komplexitet. Exempelvis behöver inte innebörden i en sändares budskap uppfattas på samma sätt av mottagaren.<sup>109</sup> Varje människa fungerar unikt och har därmed olika sätt att uppfatta ett

---

<sup>106</sup> Larsson, Larsåke, 2001, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

<sup>107</sup> Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, 2005, *Kommunikation & organisation*. Sverige: Liber, s.17.

<sup>108</sup> Larsson, 2001.

<sup>109</sup> Ibid.

meddelande.<sup>110</sup> Heide förklarar att informationen i ett meddelande inte är värdefull om mottagaren inte förstår den.<sup>111</sup> Meddelandet får också vissa effekter på mottagaren och reaktionen som uppstår kan återkopplas till sändaren via feedback.<sup>112</sup> Vikten av att, som exempelvis ledning, få återkoppling från sina medarbetare är därför essentiellt.<sup>113</sup> Det kan därför underlätta, för exempelvis informationsansvariga, att vara införstådda med vilken påverkan denna process kan ha i kommunikationsarbetet.

I stora företag är det svårt att urskilja vem sändaren är, då många parter är inblandade. Ledningen måste vara medveten om att förmedlad information kan tas emot av personer som inte är avsedda att ta del av den. Här är det därför viktigt att ta hänsyn till hur de olika medierna kan användas. Det är genom dessa som meddelandet kommuniceras mellan sändare och mottagare.<sup>114</sup>

### 5.3. Val av kanal

Hur företag väljer att kommunicera i den interna dialogen, har också stor betydelse för kundnyttan. Företaget bör vara medvetet om att medarbetarna kan ställa olika krav vad gäller medier. Informationsansvarig måste av detta skäl ta hänsyn till att individer föredrar att ta in information på olika sätt. Det finns generellt tre olika metoder: skriftliga, muntliga och elektroniska kanaler, vilka vi redogör för nedan.<sup>115</sup>

Fördelen med skriftliga kanaler är att många läsare nås och att mottagaren kan återvända till dokumentet samt att risken för feltolkningar är relativt liten. Nackdelen är emellertid att den försvårar dubbelriktad dialog, men fungerar vid förmedling och dokumentering av fakta. Till följd av ökad datoranvändning på arbetsplatser har en stor del av den skriftliga informationen överförs till elektroniska medier. Det finns här en risk för informationsöverflöd och Erikson poängterar därför vikten av att fortfarande använda skriftliga medier i kombination med elektroniska.<sup>116</sup>

Elektroniska kanaler är exempelvis e-post, intranät och databaser. Det är viktigt att vara medveten om att denna kanal inte alltid uppfyller alla behov. Fördelen med elektroniska kanaler är att de tydliggör komplexa budskap genom visualisering. Information går dessutom

---

<sup>110</sup> Palm, Lars & Windahl, Sven, 1998, *Kommunikation - Teorin i praktiken: Hur modern kommunikationsteori kan användas av informatörer i det dagliga arbetet*. Sverige: Uppsala Publishing House AB.

<sup>111</sup> Heide et al., 2005.

<sup>112</sup> Larsson, 2001.

<sup>113</sup> Palm & Windahl, 1989.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Erikson, 2002.

<sup>116</sup> Ibid.

att sända ut snabbt och till specifikt utvalda mottagare. Men när det gäller omfattande information är skriftlig form att föredra framför elektroniska medier.<sup>117</sup>

Muntliga kanaler är alltifrån planerade till informella möten såsom konferenser, utbildningar och seminarier. Trots att detta upptar mycket tid, är det nödvändigt för ett företags utveckling. Därför blir arbetet med den muntliga dialogen och möten viktigt för informationsansvarig. Dessvärre menar Erikson att det i verkligheten är relativt få informationsansvariga som lägger ner tid på att utveckla de muntliga kontakterna. Fördelen med muntlig dialog är att det möjliggör personlig och direkt kommunikation samt direkt feedback.<sup>118</sup>

Möten, en av de muntliga kanalerna, kan handla om en arbetsuppgifts mål och mening. Dessvärre blir sådana allt färre och har lett till att många medarbetare känner saknad över möjligheten till ventilering. Heide et al. menar emellertid att möten är ett ypperligt tillfälle att ta upp information som är abstrakt, eftersom den annars ger utrymme för egen tolkning, vilket kan leda till missförstånd.<sup>119</sup>

## 5.4. Den interna kommunikationens betydelse

Tanken är nu att smala av ämnet till den interna kommunikationen inom företag. Den används allt mer för att generera nöjda kunder, vilket innebär att företag utvecklar den interna kommunikationen i syfte att öka kundens tillfredsställelse. Företag som gör detta, har därmed förstått att de externa syftena, det vill säga kundens tillfredsställelse, formar den interna organisationen.<sup>120</sup>

### 5.4.1. Syftet med intern kommunikation

Syftet med den interna kommunikationen är att öka effektiviteten och lönsamheten, genom att alla medarbetare är informerade och medvetna om vilka mål som ska uppnås. Falkheimer påpekar även att intern kommunikation är av stor vikt för att involvera alla i organisationen och en förutsättning för att den externa kommunikationen ska fungera. De två typerna går alltså hand i hand.<sup>121</sup>

Erikson talar om en rad olika fördelar med att informationsansvarig deltar i centrala företagsledningen. Bland annat poängterar han att kommunikation är något som berör hela organisationen. Det är genom kommunikationen som beslut genomförs och om

---

<sup>117</sup> Erikson, 2002.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Heide et al., 2005.

<sup>120</sup> Larsson, 2001.

<sup>121</sup> Falkheimer, Jesper, 2001, *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

informationsansvarig inte är med när besluten tas, försvåras arbetet med att genomföra rätt kommunikationsinsatser.<sup>122</sup> Liknande resonemang kan vi se hos Heide, när han påpekar att kommunikation är en viktig ledningsfråga, då chefer har ett ansvar för att uppsatta mål verkligen nås<sup>123</sup>.

Erikson förklarar att utan intern kommunikation skulle ingen i ett företag veta vart de är på väg, eller vad det står för och därmed kan inte heller de externa kunderna se målet. Författarens slutsats är att den interna kommunikationen är nödvändig, men inte får tas för given. Informationsansvarig i ett företag måste följaktligen inse varför de arbetar med intern kommunikation. Han tar också upp elva anledningar till varför det är så viktigt med effektiv intern kommunikation. Vi kommer endast att redogöra för de punkter som har relevans för vårt syfte.<sup>124</sup>

Att skapa enighet om mål leder till effektivitet, eftersom medarbetarna då är införstådda med vad företaget vill åstadkomma. De kan på så sätt arbeta åt samma håll. Genom att ge bättre beslutsunderlag till personalen i form av rätt information ökar kunskapen och därmed möjligheten att fatta rätt beslut. Sådan information kan exempelvis handla om marknaden, men även företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Om informationen brister, är risken att företaget tar fel riktning.<sup>125</sup>

Företagens omvärld präglas av snabba förändringar. Av denna anledning satsar företag numera på intern kommunikation, då den underlättar delegering och i sin tur möjligheten att ta snabba beslut. Detta gör att personalen kan få mer ansvar och befogenheter och på så sätt fatta egna beslut.<sup>126</sup> Särskilt nödvändigt är detta i geografiskt vidsträckt företag såsom butikskedjor.

Den sista punkten vi diskuterar är att företag genom sin interna kommunikation ska nå bättre resultat/öka lönsamheten. För närvarande finns det emellertid inget sätt att mäta avkastning på de nedlagda resurserna i arbetet med den interna kommunikationen, då nyckeltal ofta är av typen effekt i förhållande till resursinsats. Men mätmetoder håller på att utvecklas. Av denna anledning ska kommunikation aldrig ses som ett självändamål, utan bör sättas i relation till något annat.<sup>127</sup>

---

<sup>122</sup> Erikson, 2002.

<sup>123</sup> Heide et al., 2005.

<sup>124</sup> Erikson, 2002.

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Ibid.



## 5.5. Intern kommunikation på olika nivåer

En utvecklad intern kommunikation är särskilt relevant i stora organisationer som består av många enheter<sup>128</sup>. Här utgör den interna kommunikationen en nyckelroll, men den måste vara tydlig och precis i företagets alla led, annars blir budskapen och profilen från ledningen inte korrekt när den slutligen når marknaden.<sup>129</sup> För att lyckas, krävs resurser och kraftansträngningar för att skapa en god servicekultur och få ut budskapet till säljarna.<sup>130</sup>

Effektiv intern kommunikation kan skapa goda arbetsrelationer, vilket leder till en motiverad och lojal personal som genererar goda servicemöten.<sup>131</sup> Heide talar även han om detta och menar att kommunikation mellan olika nivåer inom företag skiljer sig åt. Det är lättare att kommunicera med personer på sin egen nivå eftersom referensramarna är gemensamma.<sup>132</sup>

Kommunikationen mellan de högre nivåerna i företaget, exempelvis mellan ledning och regionchefer, fungerar ofta väl. Men när fler personer involveras i dialogen, innebär det en annan tolkning av det ursprungliga budskapet och det är denna kunderna och marknaden erhåller. Att skapa en återkoppling mellan marknad och ledning är därmed också avgörande i den interna kommunikationen.<sup>133</sup> Det är vanligare med god neråtgående kommunikation, det vill säga från ledning till säljare<sup>134</sup>. Men kommunikationen åt andra hållet, från säljare till ledning, anses ofta vara bristande.

### 5.5.1. Från ledning till säljare

Intern kommunikation från ledning till säljare spelar en central roll i processen att behålla och utveckla en organisationskultur som genomsyras av en specifik kundnytta<sup>135</sup>. Det finns två etablerade ledarskapsperspektiv gällande denna kommunikation, enkelriktat homogent perspektiv och det ömsesidiga, heterogena perspektivet. Den första utgår från ett ”top down perspektiv”, där ledaren genom enkelriktad kommunikation överför sina visioner, förståelser och idéer till medarbetarna. Medarbetarna förutsätts vara passiva mottagare och organisationen förväntas ha samma mål och värderingar. Den starka kulturen kan liknas vid ett

---

<sup>128</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>129</sup> Erikson, 2002.

<sup>130</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Heide et al., 2005.

<sup>133</sup> Erikson, 2002.

<sup>134</sup> Heide et al., 2005.

<sup>135</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

socialt klistert, som håller ihop organisationen och dess anställda.<sup>136</sup>

Det andra perspektivet kritiserar det föregående ledarskapsperspektivet som menar att det inom en organisation finns en enhetlig kultur, som delas av alla medarbetare. Det blir då relativt lätt för en ledare att styra. I det senare perspektivet poängteras att medarbetare inte ska ses som passiva mottagare av ledningens ”kulturella budskap”, utan snarare som kreativa och kritiska tolkare av informationen. Ledarskap ska fungera som en grupprocess istället för en ”enmansshow”.<sup>137</sup> Ett exempel är att frontpersonalen, i vårt fall säljarna, behöver bli informerade om förändringar etcetera, trots att de befinner sig långt från ledningen.<sup>138</sup>

### 5.5.2. Mellanchefernas roll i kommunikationen

I stora organisationer som Siba är det naturligt med flera chefsnivåer. Det är mellancheferna som ska se till att dialogen fungerar mellan ledning och säljare. De ska föra ut ledningens budskap, men risken är att företagskulturen splittras om mellancheferna inte delar ledningens uppfattning. Erikson menar att det finns tre sätt att använda sig av mellancheferna i den interna kommunikationen.<sup>139</sup>

Första alternativet är att inte använda sig av mellancheferna i den interna kommunikationen, genom att ledningen kommunicerar direkt till samtliga medarbetare. Mellanchefen kan få samma information en stund i förväg, men har inte i uppgift att förmedla informationen vidare till sina underordnade. Metoden är lämplig om ledningen vill föra ut budskap med kort varsel och undvika att budskapet förvrängs. Risken är dock att mellancheferna inte engagerar sig i den interna kommunikationen såsom de annars skulle ha gjort.<sup>140</sup>

I andra alternativet ska ledningen stötta mellancheferna och ge dem råd angående kommunikationen. Exempelvis sköts policys, handledningar och dokumentationsmaterial centralt, men det största ansvaret ligger hos mellancheferna i kommunikationsarbetet inom sin avdelning. Fördelen är att mellancheferna känner större engagemang, då de har en direkt dialog med högsta ledningen.<sup>141</sup>

Det sista alternativet är att involvera mellancheferna i olika beslutsprocesser, och

---

<sup>136</sup> Simonsson, Charlotte, 2002, *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Sociologiska institutionen, Lund Universitet.

<sup>137</sup> Ibid.

<sup>138</sup> Lovelock & Wirtz, 2007.

<sup>139</sup> Erikson, 2002.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Ibid.

Erikson menar att det underlättar genomförandet av ledningens beslut. Nackdelen är dessvärre att beslutsprocessen kan ta för lång tid.<sup>142</sup>

### 5.5.3. Från säljare till ledning

Enligt Heide et al. har chefer ofta en övertro på att kommunikationen sköter sig själv. Brister i kommunikation ses som en följd av att många chefer inte genomgått utbildningar inom ledarskap. De inser därför inte kommunikationens roll och hur den fungerar.<sup>143</sup> Det är tyvärr också vanligt att ledningen aldrig får reda på vilka budskap som faktiskt når marknaden<sup>144</sup>. En anledning till detta kan vara att feedback till överordnade sker på ledningens villkor, det vill säga att ett utvärderingsformulär med deras utformade frågor skickas ut. Möjligheten för personalen att återföra sina åsikter, minskar därmed drastiskt<sup>145</sup>. Merriman poängterar att företag måste kontrollera att den uppåtgående kommunikation fungerar lika effektivt som den nedåtgående. Det handlar om att skapa en tvåvägskommunikation eftersom detta genererar fördelar som vi tidigare nämnde i avsnittet om kontinuerliga förbättringar i samband med feedback. Där visade det sig att feedback har en påverkan på företagets utveckling och förbättringar. Vidare menar han att de resurser ett företag avsätter för en tvåvägskommunikation lönar sig då de uppsatta målen nås.<sup>146</sup>

Den uppåtgående kommunikationen tenderar att vara övervägande positiv, men kan emellertid ge en missvisande bild till cheferna på grund av att underordnade inte gärna kommunicerar negativ information. Detta kan bero på osäkerhet kring personalens egen arbetssituation och rädsla för negativa konsekvenser. Högt på listan står också bristande förtroende för överordnade, dåliga erfarenheter från tidigare försök att informera om brister, samt att kommunikationsklimatet inte är öppet. När negativ feedback förmedlas angående kommunikationen handlar den ofta om att cheferna inte lyssnar, att beslut inte kommuniceras eller att de får för mycket information trots att problemet har påtalats.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Erikson, 2002.

<sup>143</sup> Heide et al., 2005.

<sup>144</sup> Erikson, 2002.

<sup>145</sup> Heide et al., 2005.

<sup>146</sup> Merriman, 1993.

<sup>147</sup> Heide et al., 2005.

## 6. Empiri

---

*I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material som är indelat under samma rubriker som återfinns i teoriavsnittet. På så sätt blir det lättare att se kopplingen mellan teori och empiri. För att göra texten problematiserande har vi sammanställt de olika respondenternas svar snarare än att presentera varje intervju för sig.*

---

### 6.1. Kundnytta

#### 6.1.1. Hur ställer sig Siba till begreppet kundnytta och dess tidsdimension?

Hos Siba visade det sig att kundnytta inte är ett begrepp som används i det dagliga arbetet. Emellertid hade samtliga respondenter en egen uppfattning om begreppets innebörd. Personalansvarig tror att kvalitet är något kunden ser som en förutsättning.<sup>148</sup> Sibas kundundersökningar visar att produktens egenskaper endast är en av många attribut som kunden efterfrågar. God service var också med på listan.

Det handlar om att sälja med affärsetik kan man säga, att sälja rätt produkter till rätt kund och sälja det kunden vill ha för då har du en nöjd kund. Man säljer inte extrema produkter till en kund som inte vill ha extrema produkter<sup>149</sup>.

Det handlar således om att känna efter vad kunden vill ha och inte sälja det som företaget tjänar mest på, eller produkten med bäst prestanda. Det viktigaste är att säljaren löser kundens problem, menar informations- och pressansvarig. När vi frågade samma respondent om begreppet kundnytta används i företaget blev svaret att kundservice är ett begrepp som ligger väldigt nära kundnytta.<sup>150</sup> God service är, enligt Siba, att kunna växla beroende på kund, alltifrån att kunna hjälpa en kund snabbt till att lägga ner mer tid på dem som efterfrågar det.<sup>151</sup> Säljaren uttrycker att de flesta kunder redan vet vad de vill ha när de besöker butiken.<sup>152</sup>

Personalansvarig poängterar även vikten av att alla medarbetare har förståelsen och kunskapen om kundnyttan för att kunna leverera den<sup>153</sup>. Marknadsanalytikern påpekade att personalen måste lyssna på och hjälpa kunden, samt att förstå vilka behov kunden har. Hon menar att det i slutändan är det lilla extra som gör det. Istället för att använda begreppet kundnytta ansåg hon att service var något mer utpräglat inom Siba.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup> Personalansvarig, 2007-04-19.

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Informations- och pressansvarig, 2007-04-19.

<sup>151</sup> Varuhuschef, 2007-05-08.

<sup>152</sup> Säljare, 2007-05-08.

<sup>153</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>154</sup> Marknadsanalytiker, 2007-04-19.

Regionchefen menar att det handlar om att lyckas leva upp till de förväntningar kunden får genom Sibas reklam. Kunden ska anse att produkten är värd pengarna de betalat.<sup>155</sup> Det gäller att göra en korrekt bedömning, där man ställer förhållandet rätt produkt till rätt pris förklarar varuhuschefen.<sup>156</sup> Regionchefen anser att detta står i nära anknytning till det han benämner god service. Enligt honom ska kundens behov alltid tillgodoses och förhoppningsvis ska kundens förväntningar överträffas. Företaget ska därmed ha ett kundfokus, där allt som görs genomsyras av frågan: På vilket sätt gagnar detta den slutgiltiga kunden? Som exempel nämner han bemanningsfrågor, där de två motpolerna ökad kundnytta och minskade marginaler beaktas. Samtidigt som viljan att öka kundnyttan finns, måste företaget ta hänsyn till det senare. Över en längre tidsperiod kan minskade marginaler innebära att företaget inte har råd att rusta upp sina varuhus, vilket i sin tur kan leda till att kunderna inte vill komma tillbaka.<sup>157</sup>

Varuhuschefen påpekar att god service är mångfacetterat, då det kan uppfattas olika mellan kunder. Vissa vill ha snabb hjälp, medan andra i lugn och ro vill ha mycket hjälp. Snabb betjäning behöver således inte betyda bristande service. Mycket hjälp behöver därför inte heller upplevas positivt för alla kunder. Oavsett tidsaspekten gäller det att skapa en relation till kunden så att den i framtiden återkommer. När vi frågade vad varuhuschefen anser om begreppet kundnytta och dess innebörd, kom vi fram till att begreppet är brett. Varuhuschefen menar att en så kallad köplats, där kunden väntar på hjälp, barnhörna och kaffemaskin kan ses som nytta för kunden.<sup>158</sup>

## 6.2. Kundfokus

Regionchefen nämner att kunder idag kan ta reda på information om produkter via bloggar och bekanta. Detta leder till att dagens konsumenter ställer allt högre krav samtidigt som deras medvetenhet blivit bättre.<sup>159</sup> Eftersom mängden hemelektronikbutiker ökat kan kunden välja den butik som ligger närmst eller relativt nära.<sup>160</sup> Regionchefen poängterar också att kunden idag kan välja bort varuhus på grund av att kunden exempelvis inte gillar layouten i butiken. Kraven vad gäller tillgänglighet har därmed ökat drastiskt.

---

<sup>155</sup> Regionchef, 2007-04-27.

<sup>156</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>157</sup> Regionchef, 2007.

<sup>158</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>159</sup> Regionchef, 2007.

<sup>160</sup> Personalansvarig, 2007.

### 6.2.1. Vikten av att förstå kunderna

Under intervjun med informations- och pressansvarig, som bland annat sköter all extern kommunikation, framgick det att Siba genomför två kundundersökningar per år<sup>161</sup>. Att genomföra kundundersökningar och utveckla system för att ta reda på vad kunden vill ha är, enligt marknadsanalytikern, något som Siba insett vikten av. Hon poängterade även att beslutsunderlag är nödvändigt för att i sin tur göra rätt bedömningar. Annars är risken att besluten enbart bygger på deras egen uppfattning.<sup>162</sup>

Under intervjun frågade vi bland annat vad respondenterna tror är viktigast för kunden vid inköp av hemelektronikprodukter. I svaren vi fick fanns både likheter och skillnader. Likheterna var pris, service, kvalitet, tillgänglighet samt att lösa kundens problem.

Marknadsanalytikern hävdar att priset spelar stor roll i en bransch där produkterna är relativt homogena<sup>163</sup>. Men personalansvarig anser att det inte nödvändigtvis är lågt pris, utan snarare rätt pris för rätt produkt, som är avgörande. Att produkten till viss del är i fokus var något informations- och pressansvarig nämnde, men i kundundersökningar visar det sig att god service är en viktig faktor.<sup>164</sup> Tillgänglighet var däremot något både personalansvarig och marknadsanalytikern tog upp. En skillnad vi såg var emellertid följande citat av personalansvarig:

Min kund är ju resten av organisationen primärt, men jag tror att det finns olika uppfattningar från olika kunder givetvis, alltifrån att det ska vara snyggt och design<sup>165</sup>.

Personalansvarig tar alltså upp andra kriterier än övriga respondenter. Att det ska vara snyggt och att designen är viktig tyder på ett mer emotionellt värde. Han tror också att det blir allt viktigare att produkten passar in i hemmet och kundens livsstil<sup>166</sup>. Regionchefen beskriver samtidigt att företaget i dagsläget arbetar mycket med ordning och reda i butiken, för att kunden ska hitta det den vill ha. Enkelhet är något som ska vara i fokus för kunden då han menar att ”kunden inte ska känna sig dumförklarad, utan ska lämna varuhuset nöjd och med känslan att det där inte var så svårt, jag fick bra hjälp med att förstå vad jag behövde.”<sup>167</sup> Marknadsanalytikern tog upp kunnig personal som en viktig faktor för kunden. Hon var dessutom den enda som diskuterade företagets hemsida som en påverkansfaktor.<sup>168</sup>

---

<sup>161</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>162</sup> Marknadsanalytiker, 2007.

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>165</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>166</sup> Ibid.

<sup>167</sup> Regionchef, 2007.

<sup>168</sup> Marknadsanalytiker, 2007.

## 6.3. Engagerat ledarskap

### 6.3.1. Servicekultur

För att återknyta till Grönroos citat om att god servicekultur kräver att det är naturligt för personalen att ge god service, kan vi i Sibas årsredovisning läsa att ”vi är tävlingsmänniskor som finner enkla och bra lösningar och som älskar att göra goda affärer. Vi använder vårt sunda förnuft, fattar beslut och låter aldrig kunden komma emellan.”<sup>169</sup> Denna anda vidareförmedlas genom stöd och kunskap från de erfarna medarbetarna samt en god intern kommunikation.<sup>170</sup> Regionchefen förklarar att det ligger i deras natur att vilja hjälpa och det är även något som ska finnas i vår kultur<sup>171</sup>.

Personalansvarig menar att definitionen på Siba-andan kan vara olika men att det i grunden är ett familjärt företag som kämpar för att behålla känslan av ett litet familjeföretag trots en omsättning på fyra miljarder. Tävlingsandan har dessutom varit viktig i sammanhanget. Respondenterna anser att god service uppnås när kunden är nöjd. När deras personal tillfredställt kunden, det vill säga sålt rätt produkt till kunden, har de också gett god service.<sup>172</sup>

Kunden var i fokus även hos varuhuschefen, då det enligt honom gäller att skapa ett förtroende hos kunden och att fokus alltid ska ligga på lösningen snarare än problemet. Han, liksom personalansvarig, ansåg att Siba-andan är mångfacetterad och kan uppfattas olika, men att kunden ska ses som en positiv faktor. Dessutom är Siba-andan inget som företaget kan lära ut, eftersom den utvecklas efterhand.<sup>173</sup>

När vi däremot talade med informations- och pressansvarig, kom faktorer som personalens ansträngning och förmåga att lösa kundens problem upp. Hon påpekade att personalen ska anstränga sig lite mer för kunden och använda sitt sunda förnuft. Men för att kunna göra detta måste personalen läsa av kunden och göra en så kallad behovsanalys och ta sig tid med kunden. Att personalen uppmärksammar kunden är en betydande del i detta.<sup>174</sup> Personalansvarig är emellertid medveten om att kunderna i slutändan måste se en nytta i att besöka Sibas varuhus eller att köpa produkter, eftersom han inser att företaget inte existerar

---

<sup>169</sup> Sibas årsredovisning 05/06.

<sup>170</sup> Ibid.

<sup>171</sup> Regionchef, 2007.

<sup>172</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>173</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>174</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

utan sina kunder. Kunderna är så att säga Sibas levebröd.<sup>175</sup> Personalansvarig kan här sägas tala i Gummessons anda vad gäller marknadsförare på hel- och deltid.

### 6.3.2. Strategifällan

Vi fann det intressant att se hur ett företag som befinner sig i en marknad som präglas av stora volymer, ser på relationen mellan kostnadseffektivitet och kundnytta. Det framgick under intervjun med personalansvarig att begreppet kostnadseffektivitet var positivt laddat. Han antydde inte att kundnyttan skulle gå förlorad på grund av en kostnadseffektivitet. Han fann snarare att kostnadseffektivitet innebär att använda företagets resurser optimalt<sup>176</sup>.

Personalansvarig beskrev begreppet på följande sätt:

Alla branscher måste vara kostnadseffektiva, det är en förutsättning för att överleva, det spelar ingen roll vilken bransch du är i utan det måste finnas, sen är det ju hela tiden en avvägning, kostnadseffektivitet innebär för mig att du inte gjort avkall på någon kundnytta eller någon kundtillfredsställelse. Du måste hela tiden hitta en balans<sup>177</sup>.

Ett företag med många anställda behöver enligt honom inte nödvändigtvis ge bättre kundnytta, eftersom det handlar om att utnyttja personalen på bästa sätt. Det krävs givetvis alltid en minimumbemanning för att kunna öppna och stänga varuhuset i tid, samt att personalen ska kunna ha sina raster. Respondenten instämde visserligen när vi menade att det är fokus på stora försäljningsvolymer inom branschen, men påpekade att det till stor del beror på de låga marginalerna och inte på att tjäna stora pengar. Vidare konstaterar han att ju mer kunder de har och ju mer produkter de säljer till kunderna, desto mer pengar tjänar Siba. Det handlar således om att kunden ska bli nöjd och återkomma.<sup>178</sup>

## 6.4. Fokus på medarbetare

Regionchefen uttrycker att personalen först och främst måste vara nöjd med sin situation för att kunna leverera kundnytta. De ska därför få rätt ersättning för sina insatser, annars är risken att oron som personalen känner, kan påverka kundmötet negativt.<sup>179</sup>

### 6.4.1. Motivationsfaktorer

Alla säljare på Siba har en provisionsbaserad lön, som innebär att ju mer de säljer desto mer tjänar de. Varken personalansvarig eller varuhuschefen ser något problem i detta, när vi

---

<sup>175</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Ibid.

<sup>178</sup> Ibid.

<sup>179</sup> Regionchef, 2007.



frågade hur detta påverkade den levererade kundnyttan. De menade att det gynnar företaget och säljaren själv, om säljaren ger bra service. Varuhuschefen hade en tro om att företag som inte använder sig av provision, genererar trötta och omotiverade säljare.<sup>180</sup> Enligt varuhuschefen bidrar systemet till fler goda kundmöten, samt att de säljare som är duktiga uppmuntras. Samtidigt menar han att systemet är självrensande, då personer utan den inre drivkraften att vara säljare inte kommer att stanna kvar, då de inte får den bonus som duktiga säljare får.<sup>181</sup> Säljaren poängterar att han inte upplever någon rivalitet gentemot kolleger trots att lönesystemet ser ut som det gör.<sup>182</sup>

Att personalen känner mer motivation genom ökat ansvar var också något som togs upp, bland annat under intervjun med varuhuschefen<sup>183</sup>. Vi frågade även säljaren hur provisionssystemet påverkar hans arbete och fick då svaret att det handlar om att försöka hjälpa så många kunder som möjligt, för att det ska resultera i många avslut, det vill säga kundköp.<sup>184</sup>

#### 6.4.2. Fördelar med utbildad personal

För att tillfredsställa kunderna krävs en kompetent personal. Nyckelord som kom på tal när vi frågade hur företaget stödjer personalen i kundmötet var bland annat coaching, det vill säga att exempelvis varuhuschefer agerar, om det visar sig att en medarbetare inte beter sig på rätt sätt. Det är viktigt att varuhuschefen hela tiden hjälper personalen att utvecklas<sup>185</sup>. Säljaren berättar i samband med detta att hans varuhuschef har lärt säljarna att hantera kunder och att inte ta kundens eventuella irritation personligt. Istället ska de försöka se var problemet ligger och lösa detta, samtidigt som säljaren är trevlig.<sup>186</sup>

Under intervjuerna diskuterades även att formen på utbildningarna var valfria, men att det är av stor vikt att alla varuhuschefer genomför någon sorts utbildning av sin personal. Informations- och pressansvarig påpekade dessutom att introduktionskursen är till för alla som börjar på Siba, oavsett om du är fast anställd eller extrapersonal. Men emellertid är den utbildning som extrapersonalen får inte lika avancerad som för fast anställda. Andra

---

<sup>180</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>181</sup> Ibid.

<sup>182</sup> Säljare, 2007.

<sup>183</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>184</sup> Säljare, 2007.

<sup>185</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>186</sup> Säljare, 2007.

utbildningar som säljare får genomgå är säljutbildningar och produktutbildning.<sup>187</sup>

Produktutbildningarna hålls emellertid oftast av leverantörerna för det specifika varumärket<sup>188</sup>.

Vår intervjuade säljare informerade oss att en stor del av utbildningen för nya säljare sker genom att de går bredvid en säljare under ett par dagar.<sup>189</sup> Cheferna får dessutom genomgå ledarskapsutbildning. Samtliga varuhuschefer har även samtal med sina säljare där mål och visioner diskuteras<sup>190</sup>. Informations- och pressansvarig berättade att Siba också har kontinuerliga utbildningar, både för varuhuschefer, ställföreträdande varuhuschefer samt områdesansvariga i butik och kassapersonal.

Utbildningarna är anpassade för de olika rollerna och innehåller allt från produktkunskap till hur man ska möta kunden och dess frågeställningar kring produktkunskapen. Vidare nämner hon att ”/.../utbildningar skapar en ansvarskänsla hos medarbetaren i butik. Och finns en ansvarskänsla har vi sett att det genererar mer professionella möten mot kund”<sup>191</sup>. Ökat ansvar kan därför ses som en faktor till bättre kundbemötande. Varuhuschefen menar också att om säljaren en gång lärt sig produkterna, finner den en trygghet i kundbemötandet och kan istället fokusera på relationsskapandet snarare än på produktinformationen<sup>192</sup>.

I samband med en diskussion om effekterna av extrapersonal och hur ledningen får in Siba-andan hos dessa, framgick att Siba inte har någon kontroll på sina varuhuschefer centralt. Det är snarare upp till varje varuhuschef att aktivt arbeta med sin personal. Där är det enligt respondenten viktigt att inte behandla extrapersonal annorlunda än fast personal, då det är lika viktigt att de är förberedda inför kundmötena.<sup>193</sup> Han fortsätter med att säga:

De står /---/för 20 % av bemanningen, det vill säga två till tre personer varje dag i ett varuhus /---/ och det gäller ju att de jobbar på samma sätt<sup>194</sup>.

Citatet visar att det inte går att bortse från extrapersonal då de utgör en betydelsefull del av personalstyrkan.

---

<sup>187</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>188</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>189</sup> Säljare, 2007.

<sup>190</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>191</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>192</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>193</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>194</sup> Ibid.

## 6.5. Kontinuerliga förbättringar

Både Dahlgaard et al. och Merriman tar upp betydelsen av feedback direkt från frontpersonalen då de har mest kunskap om kunden. I samband med just personalens kunskap menade informations- och pressansvarig att besluten ska ligga så nära kunden som möjligt, däribland klagomålen.<sup>195</sup> Regionchefen har insett att en långsiktigt missnöjd kund alltid är ett misslyckande, även om företaget i sig haft rätt. Det handlar om att få kunden att förstå problemet och därefter i bästa möjliga mån tillmötesgå kundens behov.<sup>196</sup> Säljaren antyder att de flesta reklamationshanteringar oftast kan lösas av säljarna själva.<sup>197</sup> Det underlättar för kunden, om den kan vända sig till vilken säljare som helst och få samma svar som hos övriga säljare. Varuhuschefen menar att fel beslut är bättre än inget alls, då kunden kan bli frustrerad om den hela tiden blir förmedlad vidare till olika anställda.<sup>198</sup> För att personalen ska känna ansvar, måste personalen själva få sköta klagomålen, annars kan de uppleva att mattan rycks bort under dem. Möjligheten till goda kundmöten i butik minskar, då de inte upplever sig ha tillräckliga befogenheter.<sup>199</sup> Emellertid visar det sig att det är tillsammans med varuhuschefen som besluten tas, det är inte enbart säljaren själv som brukar ta dessa.<sup>200</sup>

Investeringar i utbildning och utrustning är något som Dahlgaard et al. tar upp som ett sätt att få medarbetarna och ledningen delaktiga i förbättringsprocessen. I samband med förbättringar nämnde marknadsanalytikern att om det är något specifikt som många kunder klagat på lägger de ut detta på intranätet och informerar om vad som behöver förbättras.<sup>201</sup> Säljaren ska fastställa produktens problem och i största möjliga mån försöka lösa problemet, allt för att leverera så god service som möjligt.<sup>202</sup> Säljaren förklarade att information finns att hämta på intranätet gällande olika produktfel och gör det, enligt honom, lättare att lösa problemen själv. Att vara positiv och hjälpa kunden så mycket som möjligt, samt att kunden alltid ska gå härifrån nöjd, var något säljaren tog upp som viktigt enligt företagets Siba-anda<sup>203</sup>. All personal på Siba genomgår en så kallad introduktionsutbildning. Det viktiga är enligt regionchefen att det som förmedlas i utbildningarna verkligen praktiseras i verkligheten.<sup>204</sup>

---

<sup>195</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>196</sup> Regionchef, 2007.

<sup>197</sup> Säljare, 2007.

<sup>198</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>199</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>200</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>201</sup> Marknadsanalytiker, 2007.

<sup>202</sup> Regionchef, 2007.

<sup>203</sup> Säljare, 2007.

<sup>204</sup> Regionchef, 2007.

## 6.6. Kommunikation – ett organisatoriskt verktyg

Personalansvarig uttrycker att det är genom kommunikation och dialog som företaget lyckas skapa goda kundmöten.<sup>205</sup> Hos Siba ses kommunikationen därmed som en avgörande del för den levererade kundnyttan.

### 6.6.1. Från sändare till mottagare

I ett stort företag som Siba är det viktigt att veta hur informationen som flödar mellan sändare och mottagare uppfattas. På grund av detta menar marknadsanalytikern att det är viktigt att veta vad informationen ska användas till, innan informationen förs ut. Att föra ut rätt och dessutom relevant information till rätt mottagare poängteras också, då det annars finns stor risk för informationsöverflöd.<sup>206</sup> Därför ser hon, och övriga respondenter, intranätet som en lämplig kanal, då de kan välja mottagare utifrån budskapet. Dessutom kan meddelanden skickas ut via ett meddelandesystem i butik, där ett budskap går ut gällande ny information på intranätet.<sup>207</sup>

### 6.6.2. Val av kanal

Kommunikationens påverkan beror på vilken kanal som används och att använda rätt kanal till rätt budskap är således en förutsättning för att de organisatoriska förutsättningarna ska genomsyra företaget. Hos Siba används olika kommunikationskanaler, beroende på vilken information som ska föras ut, men främst används elektroniska och muntliga.

Siba undersöker intranätet kontinuerligt för att se vilka nyheter som läses mest. På så sätt får företaget reda på vilken information som inte fungerar på intranätet. Målsättningen är att förmedla det mest väsentliga, snarare än att lägga upp policys och dokument som ingen läser. På detta sätt menar personalansvarig att intranätet får bättre genomslagskraft.<sup>208</sup> Dock ska detta inte förväxlas med att sändaren anpassar vilken information som skickas till mottagaren. Snarare handlar det, enligt informations- och pressansvarig, om att det ska ske på bådas villkor. Ledning måste motivera och stimulera underordnade att använda intranätet, samtidigt som ledningen måste inse att individer inte kan ta in för mycket information på en gång.<sup>209</sup>

När det gäller rutiner och nyheter samt konstant information används intranätet, men när information måste föras ut snabbt är mejl att föredra enligt informations- och

---

<sup>205</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>206</sup> Marknadsanalytiker, 2007.

<sup>207</sup> Ibid.

<sup>208</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>209</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

pressansvarig<sup>210</sup>, vilket varuhuschefen också anser. Systemet används emellertid inte för att kommunicera med säljare<sup>211</sup>. Siba har därför ett internmeddelandesystem som når alla säljare, och en personaltidning där allmän information beskrivs.<sup>212</sup> Personalansvarig nämner däremot att värderingar och diskussion av möjligheter och problem helst förmedlas via försäljningschef, regionchef och varuhuschef. Anledningen till detta är att information som skickas ut i pappersform och mejl ofta slängs, utan att informationen har lästs. Personalavdelningen föredrar därför ofta att använda möten som kanal.

Samtliga respondenter ser möten som en viktig del i den interna kommunikationen. Regionchefen menar att mötena ska följa en hierarkisk ordning. Problem som berör hela Sverige bör exempelvis inte lösas lokalt, utan istället lösas högre upp i företaget. På varuhuschefsmötet diskuteras allt från ekonomi och personalfrågor till kampanjer, alltså det som känns relevant för tillfället.

Varuhuschefen använder två typer av möten med sina säljare, något som också bekräftas av den intervjuade säljaren.<sup>213</sup> Dels dagliga morgonmöten, där kort information som rör produkter, tävlingar och nya beslut tas upp. Dels kvällsmöte var sjätte vecka då säljarna blir informerade om viktiga beslut.<sup>214</sup> Under intervjun med säljaren framgår att detta möte sker, men att det inte alltid sker exakt var sjätte vecka.<sup>215</sup> En gång i månaden träffas alla regionchefer. Genom dessa får ledningen ut information till hela organisationen. De olika regioncheferna kan på den vägen få information från varuhuschefer de inte ansvarar för. Denna information kan sedan vidarebefordras till varuhuschefer de ansvarar för.<sup>216</sup>

### 6.6.3. Den interna kommunikationens betydelse

#### Syftet med intern kommunikation

För att kunna leverera kundnytta krävs, enligt teorin, en fungerande intern kommunikation där kundnyttan genomsyrar informationen från ledning till säljare och från säljare till ledning. Under intervjun med personalansvarig diskuterade vi detta. Vi fick svaret att den interna kommunikationen måste ta hänsyn till de externa faktorer, som ligger till grund för företagets existens, det vill säga kunden<sup>217</sup>. Han uttryckte att syftet med deras interna kommunikation är:

---

<sup>210</sup> Ibid.

<sup>211</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>212</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>213</sup> Varuhuschef, 2007 och med Säljare den 8 maj 2007.

<sup>214</sup> Ibid.

<sup>215</sup> Säljare, 2007.

<sup>216</sup> Regionchef, 2007.

<sup>217</sup> Personalansvarig, 2007.

Det är enda sättet att få ett företag att gå åt samma håll, vi måste veta vart vi ska /.../ oavsett om man är personalchef eller säljare eller extramedarbetare måste vi i alla fall ha en hyfsad gemensam uppfattning om vart vi är på väg /---/<sup>218</sup>.

Detta innebär att den interna kommunikationen ska fungera som vägledning. Vidare framhävde respondenten att intern kommunikation, oavsett bransch, är ett ämne som oftast måste förbättras, då det aldrig är stillastående<sup>219</sup>. Vikten av information för att driva företaget framåt, ser vi till viss del även i informations- och pressansvarigs svar på syftet:

Engagera medarbetare, skapa lojalitet för företaget, skapa gemenskap, men även trovärdighet ut mot kund. Har alla rätt information?/.../ de ska få vetskap om kritisk information så att de vet hur de ska arbeta. Det skapar även en god stämning i företaget./.../ brist på kommunikation kan skapa en slags förlamning i företaget, en ineffektivitet om man inte har en god kommunikation. Det skapar effektivitet och lojalitet, det är viktiga ledord<sup>220</sup>.

Citatet skiljer sig emellertid en aning från personalansvarig, då hon tar upp lojalitet och gemenskap, vilket är något mjukare värden än vägledning. Hon menade också att informationsavdelningens uppgift är att ta in information och att sprida den, för att engagera medarbetarna.<sup>221</sup> Liknande tankar uppmärksammades under intervjun med marknadsanalytikern, då många av svaren fokuserades på vikten av att rätt information ska spridas till rätt mottagare<sup>222</sup>.

#### 6.6.4. Intern kommunikation på olika nivåer

##### Från ledning till säljare

Personalansvarig understryker att de inte ser på kommunikation som ett sätt att trycka ut information i hela organisationen<sup>223</sup>. Svårigheter som informations- och pressansvarig stöter på i kommunikationsarbetet, är framförallt att alla mottagarna föredrar olika kanaler och att hitta rätt budskap för rätt målgrupp. Att pressa ut information är enligt henne inget alternativ. Det viktigaste är att vara synlig och aktiv, då information inte automatiskt flödar genom organisationen. Svårigheten är även att Siba inte är ett informationsföretag, men trots detta måste information förmedlas.<sup>224</sup>

Något vi uppmärksammade under intervjuerna är att information inte alltid går genom samtliga led, från ledning till säljare. Detta beror till stor del på typen av information som ska

---

<sup>218</sup> Ibid.

<sup>219</sup> Ibid.

<sup>220</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>221</sup> Ibid.

<sup>222</sup> Marknadsanalytiker, 2007.

<sup>223</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>224</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

förmedlas. Regionchefen berättar att det vanligaste flödet av kommunikation går från försäljningschef till regionchefer, följt av regionchef till varuhuschef, för att slutligen ske mellan varuhuschef och säljare. Informationen kommer inte alltid från närmaste chef, utan detta kan variera, då information även kan komma direkt från kunderna. Regionchefen vill att negativ kritik ska gå via honom, medan positiv kritik kan gå direkt till säljarna. Han anser att för mycket negativ kritik kan hämma.<sup>225</sup>

Något som tyvärr försvårar kommunikationsarbetet från ledning till säljare är om personalomsättningen är hög. Enligt varuhuschefen är nackdelen med hög personalomsättning att företagstänkandet måste kommuniceras mer. Men han menar samtidigt att det för med sig friska vindar och att nya idéer utvecklas bättre. Varuhus med låg personalomsättning kan tvärtom stanna i utveckling då idéer inte utvecklas.<sup>226</sup>

### **Mellanchefernas roll i kommunikationen**

Det visade sig under intervjun med personalansvarig att information ibland gick förbi regionchefen direkt till varuhuscheferna, men samtidigt är regionchefen informerad om detta och vad som kommuniceras. När det gäller kommunikationen från säljarna menar personalansvarig att mellancheferna, i detta fall varuhuscheferna, har stor möjlighet att påverka i sina varuhus men även i sin region.<sup>227</sup>

Som regionchef befinner man sig i en mellancheferposition. Den intervjuade regionchefen instämmer och konstaterar att det är en ensam och tuff roll, där de anställda förväntar sig en god ledare. Deras främsta arbetsuppgifter är att de har det operativa resultatansvaret och sköter tillsättningen av varuhuschefer samt ser till att kunden är i fokus. Den intervjuade regionchefen menar att hans arbete kräver mångsidighet, då frågor ständigt dyker upp från medarbetare och de förutsätter att han ska ha svaret. En mellanchefer ska även omvandla information och välja på vilket sätt han eller hon vill kommunicera den till sina underordnade samt välja ut vilken information som är irrelevant för resten av ledet i organisationen.<sup>228</sup>

Varuhuschefens roll påminner i mångt och mycket om säljarens i samband med information som ska förmedlas från ledningen. Han förklarar att ”jag fick sälja in det lika mycket som säljarna får sälja in produkterna till kunden.”. Ett annat citat som tydligt belyser

---

<sup>225</sup> Regionchef, 2007.

<sup>226</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>227</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>228</sup> Regionchef, 2007.

mellanchefens roll är när varuhuschefen menar att ”jag är ett filter” och all information som både kommer uppifrån och ner ska således förmedlas vidare i organisationen.<sup>229</sup>

Då regionchefen är så pass involverad i de aktuella kravställningarna uppifrån upplever han inte dessa som krävande. Han anser därför inte att han behöver omvandla den information som ska föras vidare. Det är inte alltid att han upplever att det kommer krav uppifrån, då han själv varit involverad i dem och varit med och utformat dem. Anser han att ett krav är orimligt att uppnå, återgår han högre upp i hierarkin för att få mer information och förklarar och diskuterar fram ett gemensamt beslut. Det kan exempelvis röra sig om hur ett specifikt mål ska kunna uppnås.<sup>230</sup> Varuhuschefen, som också befinner sig i en mellanchefsposition, förklarar att han som anställd på Siba har accepterat den filosofi som företaget inriktar sig på. Vidare menar han att ”mitt jobb är att vara enig med företagets linje” men att han givetvis hade sökt sig någon annanstans, om Siba inte hade haft en filosofi som överensstämte med hans egna värderingar.<sup>231</sup>

### Från säljare till ledning

Det är av stor vikt att den information som ledningen för ut bygger på tvåvägs-kommunikation, det vill säga att det också finns en kommunikation från säljare till ledning inte bara från ledning till säljare. Siba arbetar med två delar av uppåtgående kommunikation, där den ena är medarbetarenkäter på ett övergripande plan. Genom att dra slutsatser av dessa, kan ledningen se var insatser och förbättringar behöver göras. Emellertid går denna information oftast från säljarna till varuhuscheferna, alltså inte direkt till ledningen.<sup>232</sup>

Den andra delen av feedback är deras diskussionsforum på intranätet. Här kommer personalen med idéer och tankar, som de uppåtgående leden kan ta del av. Däremot påpekade säljaren att forumet, för honom är till för information som inte är brådskande, då det kan ta tid att få svar<sup>233</sup>. Både regionchefen och personalansvarig tog upp det engelska begreppet ”chain of command” som förklaring på informationsriktningen. De menade att information går genom en beslutskedja där varje led inkluderas, vilket gör att Siba får den bästa utväxlingen mellan leden. Men för att detta ska fungera poängterade personalansvarig att deras ledare ute i organisationen måste vara lyhörda och vilja föra synpunkter och idéer vidare ut i organisationen.<sup>234</sup>

---

<sup>229</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>230</sup> Regionchef, 2007.

<sup>231</sup> Varuhuschef, 2007.

<sup>232</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>233</sup> Säljare, 2007.

<sup>234</sup> Personalansvarig, 2007.



För att belysa vilken sorts information som kommuniceras från säljaren, frågade vi om feedbacken är övervägande positiv. Det är enligt teoretiker vanligast med detta, då personalen inte vågar delge negativ information till överordnade. Personalansvarig svarade:

Jag hör lika mycket negativt som positivt, det beror på. Men ett sätt för mig/.../ är att jag är ute och försöker träffa alla varuhus minst en gång per år. Sen är det ju frågan om min inställning, om jag blir aggressiv och tar en försvarsställning om jag hör något negativt är det ingen som vågar säga något. Men om jag lyssnar och tar in det dem säger vågar de förhoppningsvis säga vad de tycker<sup>235</sup>.

Citatet ovan visar tydligt på personalansvarigs inställning till feedback och att såväl negativ som positiv kritik är välkommet. Säljarna, som sitter inne på värdefull kunskap om kunderna, kommunicerar oftast till sin varuhuschef om vad som fungerar eller inte, samt vad som händer i butiken. Han poängterar att de därför använder sig av en hierarkisk struktur, för att informationen ska gå smidigt.<sup>236</sup>

Som vi tidigare nämnde, måste ledningen vara medveten om att kommunikationen inte alltid kommer automatiskt. Därför anser informations- och pressansvarig att detta måste stimuleras genom att fråga säljare och göra kundundersökningar samt medarbetarundersökningar. De har även utvecklat ett system som kallas för veckans fråga på intranätet, där exempelvis frågor ställs om vilken produkt som säljs bäst för tillfället eller vad kunderna efterfrågar.<sup>237</sup> Även Sibas diskussionsforum ger ledningen viktig feedback, då verksamhetsrelaterade frågor diskuteras på forumet. Avslutningsvis säger hon att ”återkoppling är a och o i alla lägen”<sup>238</sup> vilket innebär att kommunikationen även ska gå tillbaka till överordnade. Varuhuschefen poängterade också detta då han förklarade att det är av stor betydelse att han exempelvis får reda på vilka produkter som säljer<sup>239</sup>.

Avslutningsvis fanns tendenser till att kommunikationen från säljare till ledning är svår. Säljaren berättade nämligen att det kan vara svårt att få tag på ledningen vid behov, vilket många gånger upplevs frustrerande. Samtidigt inser han att ledningen inte har tid att ständigt vara tillgängliga, då de har andra arbetsuppgifter.<sup>240</sup>

---

<sup>235</sup> Ibid.

<sup>236</sup> Ibid.

<sup>237</sup> Informations- och pressansvarig, 2007.

<sup>238</sup> Ibid.

<sup>239</sup> Personalansvarig, 2007.

<sup>240</sup> Säljare, 2007.

## 7. Analys

---

*I analysen diskuterar vi huruvida de fyra organisatoriska förutsättningarna är allmängiltiga för vårt fallföretag Siba i processen att skapa kundnytta. Kundnytta ligger därmed till grund för analysen och har ingen egen rubrik eftersom den ska genomsyra samtliga förutsättningar.*

---

### 7.1. Kundfokus

#### 7.1.1. Begreppet kundnytta är komplext

Begreppet kundnytta har visat sig vara mångfacetterat, både hos teoretiker och i praktiken då åsikterna och svaren kring begreppets innebörd varierat. Vi håller därför med författarparet Lovelock och Wirtz samt Dahlgaard et al. om att kundnytta är ett subjektivt begrepp. Det kan därför täckas med en generell definition. Istället hävdar vi att begreppets innebörd ska diskuteras så att alla i organisationen har samma uppfattning av begreppet och vad detta innebär för kundmötet.

Under intervjuerna med Siba har vi upptäckt att företaget inte använder sig av begreppet kundnytta. Vi menar emellertid att detta inte nödvändigtvis behöver vara en nackdel, då det framgått att de trots allt använder begrepp som innefattas i paraplybegreppet kundnytta. De använder sig exempelvis av god service, kvalitet, kundservice och kundens behov, vilka är begrepp som vi anser handlar om kundnytta. Detta tyder på att Siba har rätt attityd då de har ett kundfokus. Utifrån detta skulle en definition av kundnytta inte vara nödvändig då det i slutändan ändå är nödvändigt att bryta ner paraplybegreppet, för att kunna se vilka element som bidrar till helheten – den slutliga kundnyttan.

Vi upplever att Sibas åsikt om kundnytta är av mer konkret karaktär till skillnad från teoretikernas. Detta tror vi kan bero på att teoretiker och praktiker har olika utgångspunkter då de har olika sätt att tänka. Vi upplever att praktiker ofta har en mer detaljerad och arbetsorienterad syn på hur ett företag exempelvis skapar tillfredställda kunder. Det hade underlättat om teoretiker hade diskuterat exempel på vad kvalitet kan vara för kunden eller hur företag kan förstå kunden, snarare än att konstatera hur det är. På detta sätt kan teorier erbjuda företag verklighetstrogna verktyg för ökad kundnytta. Många teorier är dessutom för generella att använda i en verklig situation. Vi påstår att det kan vara svårt för en säljare att utgå från en modell i kundmöten då det i verkligheten är mer komplext. Emellertid har både teori och praktik samma utgångspunkt, nämligen att det handlar om värdeskapande faktorer för kunden.

### 7.1.2. Kundnyttans tidsdimension

I teoriavsnittet 3.1.2. Kundnyttans tidsdimension framgår det att marknaden idag präglas av ett relationssynsätt där kundnytta är en kontinuerlig process. Att arbeta med kundnytta ur ett långsiktigt perspektiv handlar för Siba delvis om att ta hänsyn till företagets marginaler, då dessa bland annat möjliggör underhåll av varuhusen. Siba anser nämligen att standarden på varuhusen i viss mån påverkar den långsiktiga kundnyttan. Ur deras perspektiv tror vi att det blir svårt att arbeta med kundnytta på lång sikt, om de anser att det är marginalerna som är avgörande. Vi hävdar däremot att företag inte ska se kundnytta som en ekonomisk belastning utan snarare något som skapar förutsättningar för långsiktiga kundrelationer.

Långsiktiga kundrelationer genererar trygghet för företag och medför minskat behov att ständigt locka nya kunder. Framförallt tror vi att det handlar om att företaget ska genomsyras av en viss arbetsmoral, attityd eller inställning vilket i sig är gratis. Kostnaden ligger visserligen i att kommunicera ut detta tänkande men vi vill framföra att denna kostnad ska ses som värdeskapande för företag. För att återknyta till varuhuschefens uttalande, uttrycker han att oavsett tidsaspekt handlar det om relationsskapande och att få kunden att återkomma.

### 7.1.3. Kundens behov och förväntningar bör stå i centrum

Enligt informations- och pressansvarig på Siba visar deras kundundersökningar att det inte är själva produkten som är avgörande, utan snarare servicen som är betydelsefull, då det framgår att god service är något som kunderna efterfrågar. Detta kan vi även se hos Shetcliffé, som förklarats i 4.1. Kundfokus, där det klargjordes att konkurrenters produkter blir allt mer lika och att det därför gäller för företag att utmärka sig genom god service.

Då kundnytta bland annat handlar om att tillfredsställa kundens behov, vilket i sig är subjektivt, är en specifik definition av begreppet kundnytta irrelevant, eftersom behoven är individuella. Det gäller emellertid för personalen att ta reda på vilka kundens individuella behov är. I sammanhanget blir därför kunskapsnivån och serviceandan hos medarbetarna av stor vikt, något som framgår i både teorin och praktiken. Det är inte en lätt uppgift att ta reda på kundens behov då det kan innefatta allt från snabb service till rätt pris för rätt produkt. Som varuhuschefen förklarade kan tillbehör till en viss produkt också vara ett sätt att tillfredsställa kundens behov. Med detta menade han att säljaren snabbt måste kunna läsa av kunden för att skapa kundnytta. Vi finner att personalen måste förstå hur företaget vill skapa kundnytta och vad det innebär för kunderna eftersom begreppets bredd ger stort utrymme för egna tolkningar hos säljarna. Risken är stor att personalen missuppfattar detta om begreppet skulle införas plötsligt.

Liksom TQM upplever vi, att ett företag omöjligen kan skapa kundtillfredsställelse om de inte är medvetna om bakomliggande faktorer. TQM menar att förväntan måste överträffas och vi tror att företag som Siba har höga förväntningar på sig redan från början. Här tar vi utgångspunkt från regionchefens uttalande om att kunden felaktigt tror att elektronikbranschen karaktäriseras av höga marginaler. Därmed tror kunden att det finns utrymme för aktörer att sänka priserna på produkterna. De förväntar sig ett lägre pris på produkterna, vilket dessvärre också påverkar kunden när den ställer produkten i förhållande till dess pris. Vi anser att kundens uppfattning av ”value for money” påverkas felaktigt, på grund av okunskap om branschens ekonomiska förutsättningar.

#### 7.1.4. Personalen som ett konkurrensmedel

En problematik som både TQM och Siba påpekar, är att kunden idag kan välja och vraka mellan företag som ger bäst tillfredsställelse. Det ökar företagets krav att vara tillgänglig för kunden. Det är därför enligt oss viktigt att ha konkurrensmedel som är svåra för konkurrerande företag att kopiera. Det är här säljarens förmåga att läsa av kunden och tillfredsställa dennes behov samt överträffa förväntningarna kommer in i bilden. Utan serviceinriktade säljare är detta omöjligt då de ofta är den enda kontakten kunden har med företaget.

I teoriavsnittet 4.1.2. Vikten av att förstå kunderna presenterades McGoldricks resonemang om att interaktion mellan kund och personal är ett sätt att komma närmare kunden, men att detta är ett verktyg som ofta inte utnyttjas. Vi kan däremot se att Siba förstått vikten av detta, men vi vill poängtera att det inte behöver innebära att det implementerats på rätt sätt. Att förstå vikten av personalens interaktion med kunden, behöver inte betyda att företag verkligen utbildar sina säljare i kundmötet. Våra respondenter talade mycket om sälj- och produktutbildning för säljarna, men under intervjun med säljaren framgick att dessa inte är till för alla. Extrapersonalen var sämre utbildad. Detta menar vi påverkar standarden på servicenivån.

Att företaget bör sälja rätt produkt till rätt pris är något som endast framgår i empirin. Det viktigaste är, som personalansvarig uttryckte, att kunden känner att den får det den betalar för. Enligt vår undersökning är därför inte enbart lågt pris av största vikt. Vi anser snarare att det är kundens behov i förhållande till vad denne är beredd att betala som är relevant. Det handlar således i slutändan att, för varje enskild kund, göra rätt bedömning av hur behovet ska tillfredsställas, eftersom detta som tidigare nämnts är individuellt. Detta kan vi även se i vår

diskussion kring kundnyttans innebörd, under teoriavsnittet 3.1. Begreppets innebörd. Där framgår det att kundtillfredsställelse skapas genom en kombination av produkt och service. Enligt ovanstående resonemang måste personalen kunna hitta kombinationen rätt produkt och bemötande som passar den specifika kunden. Då kundnytta har visat sig vara väldigt relativt och situationsberoende är företagets kundförståelse av största vikt. Samtidigt blir det som Grönroos påpekar nödvändigt att företag definierar kvalitet på samma sätt som kunden. Vi anser att det framförallt är frontpersonalen, i Sibas fall säljarna, som bör ha denna förmåga eftersom det är dessa som möter kunden. Lovelock och Wirtz förklarar att det är i kontakten mellan säljare och kund som den upplevda kvaliteten realiserar. Det är således säljarnas färdigheter i förhållande till kundernas förväntningar som är helt avgörande för hur Sibas kunder upplever kvaliteten.

## **7.2. Engagerat ledarskap**

### **7.2.1. Företags intresse för service**

Både teorin och empirin, som nämndes i teoriavsnittet 4.2.1. Servicekultur respektive empiriavsnittet 6.3.1. Servicekultur, tar upp god service som en viktig aspekt i en servicekultur. Utåt sett verkar Siba se god service som något naturligt för personalen. Bland annat regionchefen menar att det ligger i deras natur att vilja hjälpa och det är även något som ska finnas i Sibas kultur. Det kan emellertid diskuteras hur mycket av Sibas servicekultur som verkligen anammats av exempelvis säljarna och om den familjära stämningen och det behagliga klimatet samt Siba-andan verkligen finns. Precis som Grönroos säger är en förutsättning att de anställda har ett intresse för service. Vi anser även att ett internt kundfokus går hand i hand med ett externt. Om personalen inte trivs på företaget och inte instämmer med värderingarna syns det utåt till kunderna eftersom säljarna inte känner samhörighet med företaget.

Varuhuschefen nämnde att bonussystemet enbart stöttar personer som ger god service eftersom det är dessa som får högst provision. De andra sällas automatiskt bort. Det gör att systemet endast gynnar bra säljare och personer med tävlingsanda. Genom bonussystemet stöttar Siba de säljare som är serviceinriktade. Av detta kan vi dra slutsatsen att Sibas system lockar rätt personer som säljare till företaget.

### **7.2.2. Kostnadseffektivt ledarskap**

I vår teoretiska diskussion kring strategifällan diskuterades att det, enligt Grönroos, är vanligt att företag drar in på kostnader för personalen. Till följd av denna kostnadseffektivitet blir den levererade kundnyttan bristande. Personalchefen ansåg däremot att kostnadseffektivitet inte

hade inverkan på kundnyttan, utan den handlar istället om att använda företagets resurser optimalt. Vidare menar han att om ett företag är kostnadseffektivt har det fortfarande inte valt bort något som inverkar på kundnyttan. Även om företagets kostnadseffektivitet ligger på gränsen till att påverka kundnyttan negativt går det fortfarande att leva upp till kundens förväntningar. Däremot menar vi att det blir svårt att överträffa förväntningarna, vilket ses som en förutsättning för trogna kunder i teorin, enligt Shetcliffe. Vi ser även en problematik i hur företag kan mäta var gränsen går innan kundnyttan påverkas negativt, då begreppet är subjektivt. Eftersom kunder kräver olika mycket blir det svårt att sätta en generell gräns.

Vi upplever att kostnadseffektivitet kan få en negativ klang i samband med kundnytta. Exempelvis visar det sig i teoriavsnittet 4.2.2. Strategifällan, att kostnadseffektivitet hos personalen kan skapa irritation hos kunderna, men i vårt empiriska underlag framträdde ett annat perspektiv. På Siba ses kostnadseffektivitet ur ett långsiktigt perspektiv eftersom god service, enligt personalansvarig, på längre sikt kan leda till att samma kund återkommer. Vidare menar personalansvarig att företag måste göra kunden nöjd för att överleva på marknaden. Han uttryckte att kunden därför måste vara i fokus även i ett kostnadseffektivt företag, det vill säga att kundfokus även måste beaktas i den interna effektiviteten. Vi hävdar liksom Grönroos att den interna effektiviteten inte får ta överhand och inverka på den externa som kunderna upplever.

Lovelock och Wirtz talar också om intern och extern effektivitet men utifrån motivationsfaktorer för medarbetarna, vilket framgick i teoriavsnittet om motivationsfaktorer. Här menar han att personalen har två förväntningar på sig, både att vara snabba och effektiva i servicemötet, och att samtidigt vara trevliga och hjälpsamma mot kunden. Detta menar vi är förknippat med det som Grönroos talar om, det vill säga att den interna effektiviteten är sammankopplad med att vara snabb och effektiv medan den externa effektiviteten kopplas till att säljaren ska vara trevlig och hjälpsam. Om den externa effektiviteten påverkas negativt kommer lönsamheten att minska vilket i sin tur påverkar den interna effektiviteten. I slutändan handlar det alltid om att kunden ska vara nöjd, precis som personalchefen menar. Enligt vår teoridiskussion kring skulle ett provisionsbaserat bonussystem inte vara bra eftersom det motiverar personalen till merförsäljning. Vi tror däremot att Grönroos skulle anse att ett bonussystem som baseras på levererad kundnytta skulle vara att föredra.

Frågan är hur företag ska kunna mäta kundnytta när det är kunden själv som avgör vad som är kundnytta. Vad händer exempelvis om denna uppfattning påverkas av en säljare? Är det fortfarande kundnytta när kunden lämnar butiken med varor som från början inte var tänkt? Kunden kan fortfarande vara nöjd, men det är svårt att avgöra om detta räknas som

kundnytta eftersom den blivit påverkad. I samband med kostnadseffektivitet blir det aktuellt att diskutera merförsäljning. Problematiken är om det går att driva ett företag utan att försöka uppmuntra kunden till merförsäljning. Enligt oss är det naturligt att en säljare försöker motivera en kund till att köpa mer när denne väl är inne i butiken. Företag måste trots allt sälja för att vara lönsamma.

## 7.3. Fokus på medarbetare

### 7.3.1. Motivationsfaktorer

Eftersom motiverad personal är en av förutsättningarna för att kunna skapa kundnytta skulle, enligt resonemangen i 4.3.1. Motivationsfaktorer, ett provisionsbaserat lönesystem inte vara så givande som många tror. Lovelock och Wirtz uttrycker, i samma avsnitt, att provisionsbaserat lönesystem enbart motiverar personalen på kort sikt eftersom det har en tendens att efterhand avta som motivationsfaktor. Ovanstående teoretiker argumenterar för att företag istället borde använda sig av långsiktiga motivationsfaktorer som beröm, feedback och erkännande. Att göra personalen medveten om vilka mål som ska nås är också ett sätt att motivera personalen. På Siba ser man däremot inte provisionsbaserat lönesystem som ett problem, då man anser att det gynnar företaget och säljaren. Om säljaren själv är driven av att tjäna mer pengar ger denne bra service eftersom provisionen då ökar.

Vi har inte undersökt hur länge säljarna i genomsnitt arbetar på Siba och hur provisionsbaserat lönesystem faktiskt påverkar företaget och personalen på längre sikt. Enligt personalchefen fungerar systemet i dagsläget men på lång sikt behöver det inte vara lika självklart. Efter en längre tid tror vi i enlighet med Grönroos att det krävs mer än motivationsfaktorer i form av pengar. På Siba anses exempelvis ökat ansvar vara en faktor som leder till bättre kundbemötande.

Motivationsfaktorer, utöver ekonomisk ersättning, är svåra att mäta. Men vi tror liksom teoretikerna att det är här framtiden ligger. Företag måste ta steget ut och våga satsa trots ovetskapen om vad detta genererar i lönsamhet på lång sikt. Provisionsbaserade lönesystem är bekvämt för företaget då det är lätt att mäta i pengar. Vi vill dock poängtera att detta system inte mäter kundnytta utan enbart lönsamhet. Det skulle därför enligt Siba innebära att kundnytta och genomförda köp skulle likställas. Vi anser att problematiken ligger i att det inte enbart går att mäta antal avslut. Även om säljaren lyckats få kunden till avslut behöver inte detta innebära levererad kundnytta på lång sikt. Det går alltså inte att likställa antal avslut med långsiktig kundtillfredsställelse. Samtidigt kommenterar säljaren att det handlar om att få så många avslut som möjligt. Detta visar på att säljarens, och därmed också företagets, mål

kanske inte alltid stämmer överens med hur teorin definierar kundens långsiktiga behovstillfredsställelse.

### 7.3.2. Utbildning av säljare

Ledningen ska enligt McGoldricks tankegång i det teoretiska avsnittet om fördelar med utbildad personal, uppmärksamma medarbetarna och se dem som ansiktet utåt. Fokus ska inte enbart ligga på försäljning per anställd. De ”icke-produktiva” kundmötena ska ses som en möjlighet för säljarna att skapa kontakt, vilket i framtiden kan leda till återkommande kunder, något även personalchefen på Siba påpekade.

Investeringar i olika personalutbildningar kan, enligt McGoldrick, öka kundupplevelsen och i slutändan även gynna företaget genom ökad vinst. Siba menar att de har introduktionskurser och vidareutbildningar för nya säljare. Men enligt den intervjuade säljaren visade det sig att många nyanställda enbart genomgår en introduktionskurs som innebär att de går vid sidan om. Under intervjuerna på huvudkontoret fick vi emellertid uppfattningen att upplärningsprocessen skulle vara mer ingående än så. En säljare har ett stort ansvar gentemot kunden, både när det gäller produktkunskap och övrig information. Vi ställer oss därför undrande till om den introduktion som beskrevs i intervjun med säljaren är tillräcklig. Sibas centrala intentioner är mer ambitiösa än vad man i nuläget lyckas genomföra.

Som vi presenterade tidigare i det empiriska avsnittet 6.4.2. Fördelar med utbildad personal gynnar produktkunskap servicemötet. Detta eftersom det ger trygghet för säljaren som då kan fokusera på relationsbyggande, snarare än att behöva fokusera på vilken information som tillhör de olika produkterna. McGoldrick menar, i motsvarande teoriavsnitt om fördelar med utbildad personal, att det är säljaren själv som har möjlighet att öka kundupplevelsen ytterligare genom att inte enbart följa företagets manual. Vi tror att det är först när säljaren lyckas höja standarden på servicemötet som det blir möjligt att överträffa kundens förväntningar, inte bara göra det man måste enligt manual. Vi anser att både Grönroos synsätt, om att kunskap skulle vara en motivationsfaktor som leder till god kundnytta, och McGoldricks resonemang, om att utbildning genererar kunnig personal som i sin tur leder till entusiasm och kompetens som visar sig i kundnyttan, är viktiga aspekter.

### 7.3.3. Extrapersonalens inverkan på servicemötet

Trots att säljmötena inte sker med samma försäljare varje gång hävdar teoretikerna i teoriavsnittet om fördelar med utbildad personal, att det är möjligt att bygga relationer med kunder. Detta tyder på att säljaren fungerar som en länk mellan företaget och kunden. Kunden ska bli bemött på samma sätt av alla säljare och då de i sin tur representerar företaget är det



viktigt att de uppträder på ett sätt som ligger i linje med företaget. Företaget kan genom bättre service skapa lojalitet, vilket betyder att det inte behöver läggas lika mycket resurser på att hitta nya kunder, det handlar istället om att vårda de befintliga.

Vi kan se en problematik då en del av Sibas anställda är extrapersonal. Trots att företaget påpekar att det är viktigt att inte behandla extrapersonal annorlunda än fast personal så får den förstnämnda personalen inte samma utbildning, vilket tyder på att de faktiskt inte behandlas likvärdigt. Men vi vill understryka att då extrapersonal inte får samma utbildning kan företaget och kundernas uppfattning påverkas, något som företag måste vara medvetna om. Eftersom de således inte har samma kunskap som fast personal, finns risken att de påverkar kvaliteten på servicemötet negativt.

Vi har diskuterat olika alternativ gällande hur problematiken med extrapersonal och dess påverkan på kundmötets standard skulle kunna lösas. Ett alternativ är att företaget prioriterar extrapersonalen och ger dessa liknande utbildningar och kunskap som de fast anställda, inte bara en introduktionskurs. På så sätt blir det möjligt att kunden får likvärdig service och bemötande oavsett säljare. Genom dessa investeringar kan företaget ständigt bevara en hög nivå på kundnyttan som gör att företaget slipper riskera att kunden lämnar butiken missnöjd. Teoretikerna anser som nämnts att servicemötet är det mest avgörande i skapandet av kundnytta.

Andra alternativet är att inte låta extrapersonal ha samma kundkontakt som säljare med fast anställning. Istället kan de få arbetsuppgifter i kassatjänst och ”back-shop”. På detta sätt undviker företaget att kunden ställer frågor om en produkt som extrapersonalen inte har kunskap om. Problemet med alternativet är att extrapersonal då inte motiveras lika starkt, eftersom kunskap och ansvarskänsla framgår som två viktiga motivationsfaktorer i teoriavsnittet 4.3.1. Motivationsfaktorer. Vi anser vidare att företaget måste ställa kostnaden för att ha fler heltidsanställda, som krävs i detta alternativ, mot att investera i extrapersonalens utbildning. Med dessa resonemang vill vi visa att kundnytta är något som företag måste utgå ifrån och beakta redan i sin bemanningsstrategi eftersom den skapar förutsättningar för företaget att leverera kundnytta.

#### 7.3.4. Försäljnings- och servicebeteende

McGoldrick menar, i det teoretiska avsnittet om fördelar med utbildad personal, att det skapar problem för ett företag om det uppmuntrar försäljningsbeteende och ignorerar servicebeteende. Sibas lönesystem uppmuntrar försäljningsbeteende, dock menar butikschefen att säljarna måste skapa goda servicemöten för att kunna sälja. Vi vill emellertid poängtera

problematiken i hans synsätt. Vi menar att inställningen att sälja mer genom goda servicemöten inte kan likställas med att ha ett fokus på kundens tillfredsställelse. Det förstnämnda har nämligen inte kundens tillfredsställelse som första prioritet, utan använder snarare detta som ett medel. Vi är dock medvetna om att ett företag självklart inte kan bortse från lönsamheten.

Det system som Siba har är självrensande och enligt detta synsätt skulle de som säljer mindre inte vara lämpliga som säljare. En sådan säljare kan enligt oss fortfarande vara duktig ur kundens perspektiv om denna tar sig tid och lyssnar. Men med företagets system uppmuntras inte detta beteende, då säljaren får kompensation för sin insats först när samtalet resulterar i en skriftlig order. Vi kan konstatera att problematiken ligger i att tala för ett kundfokus som genererar kundnytta samtidigt som säljaren ska sälja mycket. Risken är att en kund som är tidskrävande får stå tillbaka för en kund som är enkel att hantera, eller att säljaren väljer att presentera enkla kundlösningar hellre än komplexa.

#### **7.4. Kontinuerliga förbättringar**

Mycket av det vi finner under denna punkt är förknippat med de andra tre förutsättningarna. Dahlgard et al. uttrycker exempelvis, i teoriavsnittet 4.4. Kontinuerliga förbättringar, att ledarskap är en viktig del i kontinuerliga förbättringar. De tre andra punkterna återfinner vi också i samma teoriavsnitt då detta berör allt inom ett företag. Kontinuerliga förbättringar är därmed sammankopplat med kundfokus, engagerat ledarskap och fokus på medarbetarna. Vi anser därför att kontinuerliga förbättringar ska tillföras de tre ursprungliga förutsättningarna.

I samband med feedback från kunder kan vi konstatera att Siba använder ett intranät. Där kan medarbetarna lägga upp frågor och information på ett diskussionsforum som alla kan ta del av. Vi kan emellertid inte utläsa om all feedback som medarbetarna erhåller verkligen läggs upp på intranätet eller om denna information utnyttjas fullt ut.

Utbildning har vi tidigare nämnt och behandlas även i vårt teoriavsnitt 4.4. Kontinuerliga förbättringar. För att personalen ska kunna leverera kundnytta krävs också rätt utrustning. Kunder kräver snabba beslut från personalen. För att klara det, är det exempelvis nödvändigt att säljaren har ett utvecklat stödsystem för att kunna ta reda på om en vara finns i lager.

Det framgår även att medarbetarna måste motiveras till att ge förslag om förbättringar angående kvaliteten i företaget. För att detta ska ge någon effekt krävs att ledningen lyssnar och tar till sig dessa förslag. Med tanke på att några av Sibas idéer, däribland lekhörnan som bland annat finns i varuhuset i Löddeköpinge, är från säljare, kan vi se att företaget i viss mån

lyssnar på de anställdas råd. Varuhuschefen i Löddeköpinge har förstått att säljarna har nära kontakt med kunder och därför vet vad de efterfrågar. Vi drar slutsatsen att en tvåvägskommunikation är nödvändig.

Då vi i teoriavsnittet 4.1. Kundfokus konstaterade, med hjälp av ett resonemang av Shetcliffe, att människor delar med sig av dåliga erfarenheter till i genomsnitt sju andra människor betyder detta att ett dåligt servicemöte kan få förödande konsekvenser för ett företag. Detta anser vi ytterligare visar, att kundnytta är något som ett företag borde beakta, särskilt i klagomålshanteringen. Siba hanterar klagomål på det sätt som förespråkas i 4.4. Kontinuerliga förbättringar, nämligen med hjälp av ett utvecklat system. De lägger exempelvis ut information på intranätet angående eventuella klagomål som varit återkommande. Siba har på så sätt möjlighet att lära av sina misstag och på så sätt kunna genomföra förbättringar. Siba ser klagomålshandling som ett sätt att öka personalens ansvars känsla. Detta kan kopplas till Eriksons argument i teoriavsnittet 5.4.1. Syftet med intern kommunikation, som säger att delegering genererar ansvar, vilket vi kan se som en motivationsfaktor för säljarna. Att personalen har olika befogenheter gör att dessa människor känner mer ansvar och motivation till att ge bättre service, vilket vi menar leder till ökad kundnytta. Säljaren uttryckte att de flesta problem går att lösa direkt i butik. Vikten av att informera säljarna för att dessa lättare ska kunna fatta egna beslut poängteras också.

## **7.5. Kommunikation – ett organisatoriskt verktyg**

Vi kan i verkligheten se problematiken med att få ut rätt budskap till rätt människor, inte bara i teorin. Marknadsanalytikern på Siba bekräftar detta då hon menar att den information som ska kommuniceras måste bedömas utifrån dess relevans. Samtidigt ska rätt information hamna hos rätt person annars blir risken för informationsöverflöd stor.

### **7.5.1. Kanaler är olika lämpade**

I 5.2. Från sändare till mottagare presenterade vi bland annat teoretiska resonemang av Larsson och författarparet Palm och Windahl. De menar att det finns en risk att meddelanden når personer som de inte var avsedda att nå. Samtidigt poängterar de att det finns en risk då en mottagare kan uppfatta budskapet på ett annorlunda vis mot vad sändaren avsedde. Siba använder sig av sitt intranät för att kringgå dessa problem. Med detta system kan de välja mottagare utifrån vilket budskap som ska sändas och därmed minimera risken för informationsöverflöd.

Framförallt Erikson uttrycker i 5.3. Val av kanal att det blir informationsöverflöd med just användandet av elektroniska kanaler. Detta är emellertid inte något som respondenterna upplever. De understryker att oavsett kanal ska informationen som förmedlas vara relevant redan från början och förmedlas via rätt kanaler. Siba arbetar därför med att krympa intranätet så att endast väsentlig information läggs upp. På så vis får de ett uppslagsverk istället för en massa policys som ingen läser. Om arbetet med val av kanal inte är organiserat kommer företagets budskap splittras och får delade meningar. Vi menar att genom en så bra kommunikation som möjligt skapas grundförutsättningar för kundnytta. Om ledningen inte vet vilka kanaler som är bäst lämpade för en specifik kommunikation kommer denna information inte heller att nå fram eller uppfattas på rätt sätt av medarbetarna.

Som vi diskuterade i 5.3. Val av kanal föredrar olika människor att ta in kommunikation genom olika kanaler. Siba använder främst muntliga och elektroniska kanaler, och använder sig inte av skriftliga kanaler i någon större utsträckning. Detta tror vi beror på att företaget är relativt stort och att detta skulle innebära för mycket tid och pengar. Heide har i samma teoriavsnitt dragit slutsatsen om vad möten generellt ofta handlar om. Efter att ha tittat på Siba menar vi att beroende på hur ofta möten sker, hur lång tid de varar, vilken nivå i organisationen mötet är på, skiljer sig informationen som förmedlas åt. Vi anser att kundnytta, trots detta, borde inkluderas oavsett vilken nivå mötet sker på.

### 7.5.2. Fördelen med intern kommunikation

Det framträdde vid våra intervjuer att Siba arbetar med intern kommunikation för att alla på företaget ska veta vart de är på väg. Det visade sig också att intern kommunikation ska fungera som en vägledning. Detta är en tankegång som även framgår hos Eriksson i 5.4.1. Syftet med intern kommunikation, då han poängterar att ingen i ett företag skulle veta vart de är på väg utan en intern kommunikation. Det är just detta vi hävdar är en organisatorisk förutsättning. Alla i företaget måste veta vilken roll kundnyttan har i företaget, för att kunna leverera denna till kunden. Som Eriksson uttrycker det ska kommunikation aldrig ses som ett självändamål utan istället ställas i förhållande till något, exempelvis kundnytta.

Vi tog i samma teoriavsnitt som ovan även upp Eriksons argument gällande vikten av att skapa enighet om mål, då detta leder till effektivitet. Informations- och pressansvarig menar, liksom Erikson, också att en gemenskap skapas med hjälp av intern kommunikation, men samtidigt inser respondenten att en bristande kommunikation kan leda till ineffektivitet. Att informations- och pressansvarig ingår i Sibas ledning anser vi tyder på att Siba förstår vikten

av kommunikation och faktiskt satsar på detta område. Det finns därmed goda förutsättningar för att kunna genomsyra kundnytta i hela företaget.

Att intern kommunikation kan leda till bättre lönsamhet är inget som Siba sagt rakt ut, men då vi frågade om syftet med intern kommunikation underströk respondenterna att kommunikation gynnar företaget på många sätt. I slutändan handlar det om ett ekonomiskt resultat. Det är dessvärre vanligt att företag tror att kommunikation sköter sig själv, vilket framgick enligt Heide et al. i teoriavsnittet 5.5.3. Från säljare till ledning. Eftersom Siba utsett en informationsansvarig skulle detta innebära att de faktiskt insett vikten av att arbeta med kommunikation. Uppenbarligen finns det företag, exempelvis Siba, som har insett lönsamheten i och vikten av att arbeta på kommunikation. Oavsett bransch måste företaget tjäna pengar för att kunna överleva på marknaden.

### 7.5.3. Kommunikation mellan olika nivåer

Eftersom vi inte haft tillgång till interna dokument på Siba har vi inte kunnat undersöka hur budskap, framförallt skriftliga, uppfattas när det förmedlas mellan leden. Erikson trycker på, som vi tidigare framförde i 5.5. Intern kommunikation på olika nivåer, att budskapet måste vara tydligt och precist i ett företags samtliga led, vilket ställer krav på de personer som förmedlar information. Även om budskapet blir rätt uppfattat behöver det inte betyda att det godtas eller accepteras av medarbetarna. Både regionchefen och varuhuschefen menade att de inte har behövt förmedla budskap som de inte har delat med ledningen, till sina underordnade. Detta tror de kan bero på delaktigheten i majoriteten av besluten som tas. Regionchefen tycker att det är lättare att kommunicera med medarbetare på sin egen nivå. Något som visar att den kommunikation som går mellan olika led måste underhållas, då den är mer komplex än kommunikation mellan anställda på samma nivå. Kommunikation är därmed inget som sker automatiskt eller enkelt.

Kommunikation mellan ledning och regionchef fungerar ofta väl vilket också syns i regionchefens resonemang som nyss redovisades. Men detta betyder inte automatiskt att budskapet delas av underordnade. Varuhuschefen menade också att det ligger i hans arbetsuppgift att acceptera det Siba vill förmedla och företagets värderingar eftersom han själv valt att arbeta där. Detta kan betyda att företag borde söka denna inställning hos individer vid rekrytering, eftersom det tycks underlätta kommunikationsarbetet. Resonemanget visar att det är lättare att diskutera på högre nivå och att du har mer att säga till om ju högre upp i hierarkin du befinner dig. Vi menar emellertid att hierarki är nödvändigt. Om alla fick sin vilja igenom tror vi att risken för oordning och kaos i företaget hade varit stor. Detta tas även upp i teorin

om mellancheferns roll, det vill säga att de känner sig hörda på grund av att de har en direkt dialog med ledningen. På Siba är det framförallt regionchefen som har denna kontakt.

I 4.3.2. Fördelar med utbildad personal nämnde vi McGoldricks argument om att lägre personalomsättning är en av de positiva egenskaper hos ett företag, som följer av att man utbildar sin personal. Vi vill emellertid framhålla att en låg personalomsättning också leder till att ledningen inte behöver lägga resurser på att kommunicera ut företagstänkandet, när det gäller värderingar, i samma utsträckning som vid en hög personalomsättning. Detta tror även varuhuschefen på Siba. Nackdelen, enligt oss, är att ledningen inte har samma överblick över och kontakt med personalen vid en hög personalomsättning då den ständigt förändras. Detta skulle i sin tur kunna påverka den slutliga kundnyttan negativt, om företaget inte prioriterar kommunikation av företagets värderingar.

Utifrån de svar vi fick under intervjuerna har Siba anammat det sistnämnda av våra ledarskapsperspektiv i avsnitt 5.5.1. Från ledning till säljare, det heterogena perspektivet, som främst utgår från att mottagarna av kommunikationen ses som aktiva och reflekterande individer. Enligt ovanstående teori är detta perspektiv till fördel, då kommunikationen i detta perspektiv ska ses som en gruppprocess snarare än en ”enmansshow”. Vi kan se att det sker ett stort utbyte och förståelse mellan parterna i företaget som utgår från detta perspektiv.

#### 7.5.4. Mellancheferns roll

Siba använder sig av alla de tre sätt att använda sig av mellancheferna som redovisades i avsnitt 5.5.2. Mellanchefernas roll i kommunikationen, beroende på vad som ska kommuniceras. Ibland hoppar de emellertid över mellancheferna för att vända sig direkt till säljarna, vilket är första alternativet enligt Erikson. Vi har även uppmärksammat att Siba dessutom inkluderar mellancheferna, enligt det andra alternativet, då varuhuschefens citat om att han fungerar som ett filter tyder på att en viss omvandling av informationen sker. När ett budskap går via ytterligare en person innan det når den slutliga mottagaren, är en svårighet att återge exakt samma information, vilket ger en risk att innebörden förändras på vägen.

Om mellancheferna är delaktiga i beslutsprocesser är det utifrån Eriksons resonemang lättare att genomföra beslut. Detta är något vi uppmärksammat på Siba då regionchefen uttryckte att han ofta deltar i beslutsfattande. Det gör att han inte har några direkt skilda åsikter mot ledningens. Liknande resonemang fanns hos varuhuschefen, när han berättade att det är hans uppgift att acceptera de beslut som tas högre upp i organisationen. Detta tyder på att personen ifråga känner samhörighet med organisationen, vilket också underlättar kommunikationsarbetet med exempelvis förmedlingen av kundnytta.

Det finns en risk att spontan feedback inte kommer fram i medarbetarenkäter då frågorna är förbestämda. Möjligheten att ge valfri feedback blir därmed mindre. Företag kan därför gå miste om relevant feedback som inte inryms i frågorna. Som vi tidigare nämnt, i teoriavsnittet 5.5.3. Från säljare till ledning, tenderar underordnade att inte kommunicera negativ feedback uppåt i organisationen. Vi kan se en antydning till att det är chefens attityd och inställning till feedback som påverkar detta. Regionchefen påpekade att ingen skulle våga kommunicera något negativt om han skulle inta en aggressiv försvarsställning.

## 8. Avslutande del

---

*I följande kapitel har vi valt att presentera våra slutsatser utifrån uppsatsens frågeställningar. Vi diskuterar även uppsatsens bidrag, förslag till vidare forskning samt våra personliga reflektioner.*

---

### 8.1. Slutsats

Huruvida våra slutsatser enbart är giltiga för elektronikbranschen eller generellt för hela detaljhandeln kan diskuteras. Då våra valda teorier inte inriktar sig på att beskriva förutsättningar för just elektronikbranschen, anser vi att våra slutsatser skulle kunna appliceras på hela detaljhandeln, trots att vi enbart valt ett fallföretag inom elektronikbranschen. Under analysens gång har vi emellertid funnit att det ibland uppstår bristande överensstämmelse mellan teorin och vår empiri.

#### 8.1.1. Skillnader mellan företags och teoretikers uppfattning av kundnytta?

På fältet upplevde vi att de begrepp som används inom Siba är mer utvecklade och konkreta än teoretikernas. Definitioner av begreppet kundnytta visar sig vara en aning förenklade i teorin. Det finns en mängd definitioner, men ingen av teoretikerna utvecklar begreppen vidare och ger därmed utrymme för subjektiva tolkningar. Subjektiviteten gör att såväl kundnyttan som dess olika definitioner är komplexa. En förutsättning vid användning i ett företag är således att samtliga medarbetare förstår innebörden, av begrepp som används, på samma sätt. En definition är i sig irrelevant om inte alla i företaget är medvetna om innebörden.

Vår slutsats är att serviceföretag i praktiken måste vara mer konkreta än vad teorin anger, för att medarbetarna ska kunna förstå innebörden i centrala begrepp. Detta underlättar i sin tur för företagets medarbetare att arbeta mot samma mål då alla har samma bild av vad företaget vill leverera till kunden.

#### 8.1.2. Vilka organisatoriska förutsättningar anses nödvändiga för att leverera kundnytta?

De organisatoriska förutsättningar vi funnit i teorin anser vi vara relevanta då vi funnit kopplingar till praktiken. Ett villkor enligt oss är emellertid att förutsättningarna fungerar i symbios. Vi hävdar att företag inte enbart kan satsa på att förbättra eller bibehålla en specifik förutsättning. Fokus på medarbetare, engagerat ledarskap och kontinuerliga förbättringar ska alla ha kundens tillfredsställelse som utgångspunkt. För att uppnå kundnytta räcker det exempelvis inte att ha ett engagerat ledarskap, om företaget samtidigt inte har ett kundfokus.



Detta stärker vår uppfattning att ett samband finns mellan samtliga förutsättningar och att ingen kan uteslutas.

Teoretiker fördjupar sig ofta inom ett specifikt område. Exempelvis inriktar sig en del forskare enbart på personal medan andra studerar kommunikation, även om dessa områden påverkar varandra. Det är därför svårt för företag att applicera teorier i sin vardag. Företagets stora uppgift blir att sammanställa användbara teorier och se till helheten för företaget, då alla små delar bidrar till helheten för den slutliga kundnyttan.

### 8.1.3. Hur kan en organisation arbeta för att förbättra kundnytta?

Utöver de fyra förutsättningarna i teorin har vi kunnat fastställa ytterligare en. Eftersom det är kundens förväntningar i förhållande till säljarens färdigheter som är avgörande för hur kunden upplever kundnyttan, tyder det på att personalens förmåga att läsa av kunden kan ses som en organisatorisk förutsättning. För att företag ska kunna förbättra kundnyttan krävs därför satsningar på utbildning av personal och en medvetenhet om personalens avgörande roll i servicemötet.

Ytterligare en faktor som kan påverka kundnyttan är kommunikation. Ett företag kan ha en effektiv kommunikation trots en bristande kundnytta. Om företag exempelvis inte förstår vad kunderna efterfrågar hjälper det inte att ha en utvecklad kommunikation. Å andra sidan spelar det ingen roll att företaget vet vad kunderna efterfrågar om detta inte kommuniceras. Kommunikation är därför ingen organisatorisk förutsättning utan snarare ett avgörande verktyg som ska integreras för att få förutsättningarna att fungera och i sin tur förbättra kundnyttan.

### 8.1.4. Styrkor och svårigheter med undersökningen

Den föreställning vi haft med oss upplever vi har förändrats under arbetets gång. Det tyder på att vi som författare har gått in med en öppen inställning och har stärkt uppsatsens resultat. Siba har till viss del motbevisat vår föreställning om att elektronikbranschen utesluter kundperspektivet på grund av deras kostnadsfokus/lågprisfokus i sin marknadsstrategi.

En svårighet med undersökningen har varit att avgöra om informationen vi fått från Siba är allmängiltig för hela branschen. Ett faktum i undersökningen är att det empiriska underlaget är hämtat från endast ett företag medan teorierna är mer generella.

Vår främsta styrka med uppsatsen är att teorin Total Quality Management fungerat som uppsatsens ryggrad. Genom att ha integrerat teorin på områden inom kundnytta har vi kunnat dra uppsatsen ett steg längre. Det har inte bara gett oss en struktur, utan också gjort att vi kunnat ta hänsyn till fler faktorer som påverkar kundnyttan.

### 8.1.5. Uppsatsens bidrag

Då TQM vanligtvis används inom industrin, där kvalitet är enklare att mäta, anser vi oss ha bidragit med en ny syn på dess användningsområde. Detta eftersom vi har kunnat se en koppling mellan TQM och service management. Vår förhoppning med uppsatsen är att visa hur brett kundnytta är som begrepp samt öka företags förståelse för hur kundnytta kan skapa långsiktiga kundrelationer och därmed bidra till ett företags lönsamhet. Från företag till företag är det viktigt att avgöra vad kundnytta innebär för just deras kunder. Detta måste sedan genomsyras i de organisatoriska förutsättningarna.

## 8.2. Reflektion

### 8.2.1. Förslag till vidare forskning

I vår undersökning saknas kundens syn på hur företag skulle kunna öka kundnyttan och vad denna i sig innebär för kunden, vilket är något som skulle kunna vara en undersökning i sig. Som vi tidigare nämnt är definitionerna väldigt diffusa. Vi upplever bland annat att teoretiker ofta talar om kunders behov och att dessa ska tillfredställas, men vad dessa behov innebär framgår inte. Om teoretikernas definitioner hade kunnat konkretiseras ytterligare tror vi att företag hade fått ut mer av sådana begrepp och är något som skulle kunna forskas vidare om.

### 8.2.2. Personliga reflektioner

Engagemanget hos våra handledare Su Mi Park Dahlgård och Örjan Hallgren har bidragit till vår utveckling och gjort att uppsatsens utseende och innehåll sedan kursens start förändrats till det bättre. Sen kandidatuppsatsen har vi lärt oss att börja i god tid men också ständigt göra avvägningar då tiden är begränsad. Att ställa insats mot tidsram är avgörande.

## 9. Källförteckning

### 9.1. Tryckta källor

- Afullo, Thomas J. O. (2004). *Quality of service in telecommunications - The customer's perspective*. AFRICON, 2004. 7th AFRICON Conference in Africa. University of Kwazulu-Natal, South Africa: IEEE .
- Bank, John. (1992). *The Essence of Total Quality Management*. New York, London: Prentice Hall.
- Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt. (1991). *Kvalitet från: från användning till behov*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlgaard, Jens J.; Kristensen, Kai & Kanji, Gopal K. (1998). *Fundamentals of total quality management: Process analysis and improvement*. UK: Chapman & Hall.
- Dahlgaard Park, Su Mi & Dahlgaard, Jens J., *In Search of Excellence – Past, Present and Future*. (2006). *Kreativ und Konsequent*. I: Schnaube, Herbert (edit.). München: Carl Hauser Verlag.
- Dean Jr., James W. & James R., Evans. (1994). *Total Quality*. Minn, St. Paul: West Publishing Company.
- Erikson, Peter. (2002). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3 uppl. Malmö: Liber.
- Falkheimer, Jesper. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. 1 uppl. Malmö: Liber.
- Gummesson, Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Second edition. London: Sage Publications Ltd.
- Hedborg, Thorulf. (1993). *Varför införa ISO 9000*. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier.
- Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Sverige: Liber.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Sverige: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sverige: Studentlitteratur AB.
- Larsson, Larsåke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindquist, Hans & Persson, Jan E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Av författarna.

Logan, Jill Klobucar, *Retention tangibles and intangibles*, Training & Development, Apr 2000; 54, 4; ABI/INFORM Global, s.48-50.

Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen. (2007). *Service marketing- people, technology and strategy*. Sixth edition. Prentice Hall.

McGoldrick, Peter. (2002). *Retail Marketing*. Second edition. New York: McGraw-Hill Education.

Merriman, Bill, *Quality 2-way franchise communication*, Franchising World, July/August, nr:4, 1993, s.8-11.

Palm, Lars & Windahl, Sven. (1989). *Kommunikation - Teorin i praktiken: Hur modern kommunikationsteori kan användas av informatörer i det dagliga arbetet*. 1 uppl. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Porter, Michael E. (1989). *Konkurrensstrategi : Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. 4 uppl. Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter. (1992). *Sociologisk metodik*. 4 uppl. Sverige: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Samuelson, Lars A. (2004). *Controllerhandboken*. 8 uppl. Lidingö: Industrilitteratur AB.

Schnaube, Herbert, *Kreativ und Konsequent*. (2006). München: Carl Hauser Verlag.

Shetcliffe, John, *Outstanding Customer Service*, Insurance Broker's Monthly and Insurance Adviser; Nov 2006;56, 11; ABI/INFORM Global, s. 26-28.

Simonsson, Charlotte. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Sociologiska institutionen, Lund Universitet.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Sverige: Studentlitteratur AB.

## 9.2. Elektroniska källor

[www.dinapengar.se](http://www.dinapengar.se), *Räkna med priskrig på bemelektronik*, 2006-09-25

<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

[www.metro.se](http://www.metro.se), *Tysk elektronikkedja startar nytt priskrig*, 2006-09-11

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O262175&i\\_word=nytt](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O262175&i_word=nytt), 2007-05-10

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=273470&i\\_word=nytt](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=273470&i_word=nytt), 2007-05-10

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=303873&i\\_word=service](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=303873&i_word=service), 2007-05-10

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=328611&i\\_history=1](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=328611&i_history=1)

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_sect\\_id=346956&i\\_history=1](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=346956&i_history=1)

www.siba.se

### **9.3. Muntliga källor**

Personalchef, huvudkontoret i Göteborg, 2007-04-19.

Marknadsanalytiker, huvudkontoret i Göteborg, 2007-04-19.

Informations- och pressansvarig, huvudkontoret i Göteborg, 2007-04-19.

Regionchef, Halmstad, 2007-04-27.

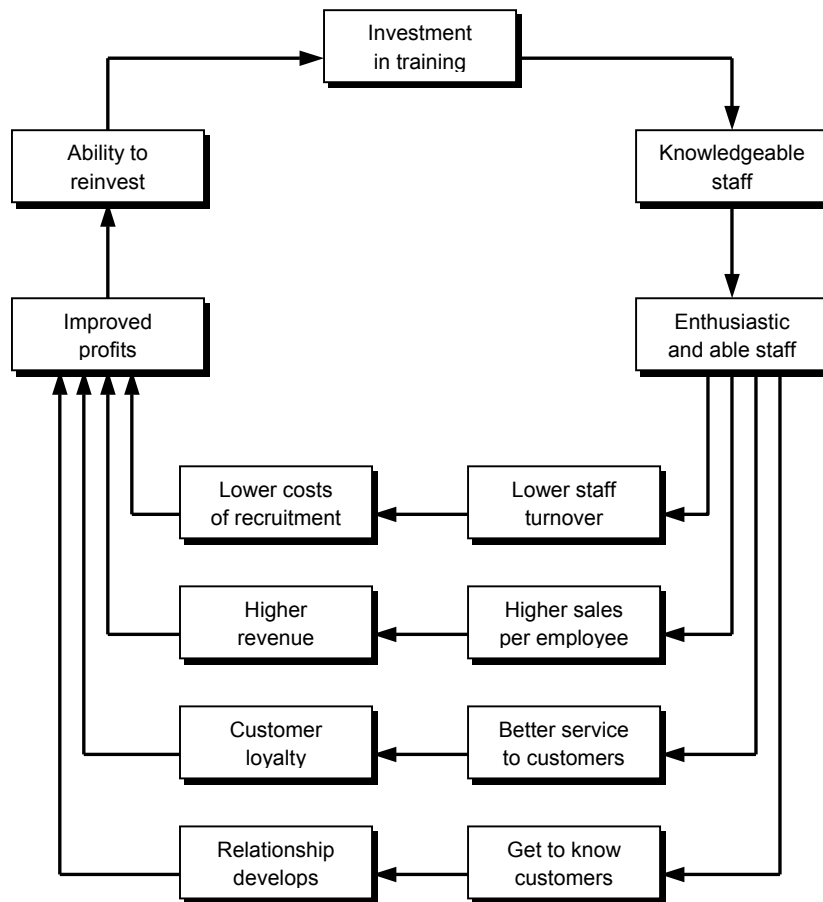
Varuhuschef, Löddeköpinge, 2007-05-08.

Säljare, Löddeköpinge, 2007-05-08.

### **9.4. Företagsinternt material**

Sibas årsredovisning 05/06

Internmaterial: *En liten presentation av SIBA-koncernen.* (2007)



Källa: Figur 13.3 Benefits of training. I: McGoldrick, Peter, 2002, *Retail Marketing*. Second edition. New York: McGraw-Hill Education, s.505.

### Intervjuguide marknadsanalytiker

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur fick du den här tjänsten?

Hur länge har ni genomfört kundundersökningar? Vilka typer av undersökningar använder ni er av?

Vad ville ni få ut av den senaste undersökningen? Varför valde ni att använd er av fokusgrupper?

Vad visar undersökningar att kunderna efterfrågar?

Berätta om fokusgrupperna.

Använder ni kundnytta som ett begrepp inom Siba?

Hur definierar ni kundnytta?

### Intervjuguide informations- och pressansvarig

Vilka arbetsuppgifter har du? Ingår du i ledningen?

Hur fick du den här tjänsten?

Vad tror du är det viktigaste för kunden vid inköp av en hemelektronikprodukt?

Vad visar era kundundersökningar att kunderna efterfrågar?

Använder ni kundnytta som ett begrepp inom Siba?

Hur definierar ni kundnytta?

Hur arbetar ni med årsredovisningen internt?

Hur gör ni för att alla anställda ska få ta del av den?

Ni talar om god service i er årsredovisning, vad innebär detta för er?

Ni talar även om Siba-andan, vad innebär den för er?

Varför arbetar ni på Siba med intern kommunikation?

Om kundnyttan kommuniceras inom företaget undrar vi hur ni kommunicerar denna till de olika mottagarna så som aktieägare, kunder, konkurrenter ?

Genomför ni attitydmätningar angående den interna kommunikationen?

Hur arbetar ni för att stödja personalen i kundmötet?

Vilka utbildningar finns för säljarna, i form av säljarteknik och kundbeteende? Hur lång tid vara utbildningarna?

Beskriv en reklamationshantering?

Hur har ni informerat de anställda om denna process?

Finns detta i något styrdokument eller handbok och ingår där direktiv om andra situationer?

Förekommer det internrekrytering av personal?

Flyttar personalen runt mellan de olika varuhusen? Gör de det på personalens eller ledningens initiativ?

Har ni mycket extrapersonal?

Är personalomsättningen hög?

Vilka kommunikationskanaler använder ni?

Hur ofta har ni möten och vilken typ av information diskuteras på dessa?

Vilka svårigheter stöter du på i kommunikationsarbetet?



### Intervjuguide personalchef

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur fick du den här tjänsten?

Är personerna i ledningsgruppen internrekryterad och har dessa säljarerfarenhet sen innan?

Vad tror du är det viktigaste för kunden vid inköp av en hemelektronikprodukt?

Vad visar era kundundersökningar att kunderna efterfrågar?

Använder ni kundnytta som ett begrepp inom Siba?

Hur definierar ni kundnytta?

Hur kommuniceras kundnyttan inom företaget?

Hur gör ni för att alla anställda ska få ta del av den?

Ni talar om god service i er årsredovisning, vad innebär detta för er?

Ni talar även om Siba-andan, vad innebär den för er?

Hur ser ni på att kostnadseffektivitet och kundnytta hänger samman?

Hur mycket fokus ligger på kostnadseffektivitet?

Hur arbetar ni för att stödja personalen i kundmötet?

Vilka utbildningar finns för säljarna, i form av säljarteknik och kundbeteende? Hur lång tid varar utbildningarna?

Beskriv en reklamationshantering?

Hur har ni informerat de anställda om denna process?

Finns detta i något styrdokument eller handbok och ingår där direktiv om andra situationer?

Förekommer det internrekrytering av personal?

Flyttar personalen runt mellan de olika varuhusen? Är det personalens eller ledningens initiativ?

Har ni mycket extrapersonal?

Är personalomsättningen hög?

Hur ser lönesystemet ut? Vad är motiven för detta?

Vilka kommunikationskanaler använder ni inom organisationen? Hur kommunicerar de olika nivåerna med varandra?

Får du feedback från underordnade?

Hur ofta har ni möten och vilken typ av information diskuteras på dessa?

### Intervjuguide regionchef

Vilka arbetsuppgifter har du? Vilka ansvarsområden har du?

Hur fick du den här tjänsten?

Vad tror du är det viktigaste för kunden vid inköp av en hemelektronikprodukt?

Vilken information har du fått angående kunders efterfrågan?

Ni talar om god service i er årsredovisning, vad innebär detta för er?

Är du medveten om Siba-andan och vad innebär den för dig?

Vilka utbildningar finns för säljarna, i form av säljarteknik och kundbeteende? Hur lång tid varar utbildningarna? Vilka utbildningar har du gått?

Beskriv en reklamationshantering

Hur har du informerat dina anställda om denna process?

Finns detta i något styrdokument eller handbok och ingår där direktiv om andra situationer?

Förekommer det internrekrytering av personal?

Flyttar personalen runt mellan de olika varuhusen? Gör de det på personalens eller ledningens initiativ?

Är personalomsättningen hög? Har ni mycket extrapersonal? Hur introducerar du dessa i arbetet och får de samma information?

Använder ni kundnytta som ett begrepp inom Siba?

Hur definierar du kundnytta?

Hur upplever du din roll som mellancheff?

Hur upplever du krav uppifrån och känns de realistiska för det dagliga arbetet?

Hur kommunicerar ledningen med dig, vilka medium används?

Hur kommunicerar du detta till dina anställda? Måste du omvandla den informationen för att det ska bli applicerbart?

Får du ofta feedback från dina anställda? Ge exempel.

För du detta vidare uppåt i organisationen? I så fall hur, vilka medium och hur ofta sker detta?

Hur ofta har ni möten, vilka medverkar i mötena och vilken typ av information diskuteras?

### Intervjuguide butikschef

Vilka arbetsuppgifter har du? Vilka ansvarsområden har du?

Hur fick du den här tjänsten?

Vad tror du är det viktigaste för kunden vid inköp av en hemelektronikprodukt?

Vilken information har du fått angående kunders efterfrågan?

Ni talar om god service i er årsredovisning, vad innebär detta för er?

Är du medveten om Siba-andan och vad innebär den för dig?

Hur motiverar du dina säljare?

Har ni system som lockar säljarna till att sälja så mycket som möjligt?

Hur gynnar detta system kvaliteten på kundmötet?

Vilka utbildningar finns för säljarna, i form av säljarteknik och kundbeteende? Hur lång tid varar utbildningarna? Vilka utbildningar har du gått?

Beskriv en reklamationshantering

Hur har du informerat dina anställda om denna process?

Finns detta i något styrdokument eller handbok och ingår där direktiv om andra situationer?

Förekommer det internrekrytering av personal?

Flyttar personalen runt mellan de olika varuhusen? Gör de det på personalens eller ledningens initiativ?

Är personalomsättningen hög? Har ni mycket extrapersonal? Hur introducerar du dessa i arbetet och får de samma information?

Använder ni kundnytta som ett begrepp inom Siba?

Hur definierar du kundnytta?

Hur upplever du din roll som mellanchef?

Hur upplever du krav uppifrån och känns de realistiska för det dagliga arbetet?

Hur kommunicerar ledningen med dig, vilka medium används?

Hur kommunicerar du detta till dina anställda? Måste du omvandla den informationen för att det ska bli applicerbart?

Får du ofta feedback från dina anställda? Ge exempel.

För du detta vidare uppåt i organisationen? I så fall hur, vilka medium och hur ofta sker detta?

Hur ofta har ni möten, vilka medverkar i mötena och vilken typ av information diskuteras?

Vilka organisatoriska förutsättningar anser du krävs för att kunna leverera kundnytta?

### Intervjuguide säljare

Hur länge har du jobbat här?

Fick du någon utbildning inför jobbet? Vad fick du lära dig? Hur lång tid varade utbildningen?

Är du medveten om Siba-andan och vad innebär den för dig?

Vad har du fått för direktiv från ledningen vad gäller kundbemötande?

Vilka befogenheter har du vid en reklamation?

Finns detta i något styrdokument eller handbok och ingår där direktiv om andra situationer?

Vart sker kundernas klagomål?

Om kunden är missnöjd, vilken orsak beror det oftast på? Informerar ni ledningen om detta?

Hur mycket tid har du per kund på en dag?

Vad tror du är det viktigaste för kunden vid inköp av en hemelektronikprodukt?

Vad är din lön baserad på?

Om fast lön: Hur motiverar det dig till att sälja?

Om bonussystem: Så du säger att du får mer lön om du säljer mer?

Hur gör du för att sälja mer?

Tycker du att möten som hålls är givande? Om inte, varför?

Vilka organisatoriska förutsättningar anser du krävs för att kunna leverera kundnytta?