



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Mystery Shopping

– Ett verktyg för framtida utveckling av
servicebranschen



Av:
Cecilia Nilsson
Marie Persson-Lärka

Handledare:
Örjan Hallgren & Carina Sjöholm

D-uppsats
Vt 2006

Sammanfattning

Nyckelord: *Mystery Shopping, Mötet mellan konsument och butik, Konsumentbeteende, Kvalitetsaspekter*

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva Mystery Shopping som verktyg, vilket visar vad konsumenten upplever vid mötet med butiken. Genom att analysera vad företag har möjlighet att mäta genom Mystery Shopping, vill vi bidra till en korrekt användning och debatt kring verktyget.

Frågeställning: Är Mystery Shopping ett fungerande verktyg för serviceföretag, för att mäta kvaliteten på mötet mellan konsument och butik?

Resultat: Genom vår utarbetade modell, Mystery Shoppers mätpunkter, har vi tydliggjort de faktorer som en Mystery Shopper undersöker. Mystery Shoppern mäter hur mötet mellan konsument och butik sker. Bland annat mäts faktorer som personalens bemötande, de attityder och den kunskap som personalen har. Mystery Shoppern mäter även hur väl butikens fysiska miljö och system fungerar. Slutligen visar Shoppern hur de upplever mötet där butikens erbjudande förmedlas. Detta innebär att butiken får svar på om det finns en skillnad mellan vad butiken erbjuder och hur kunden upplever detta. I vår modell har vi även synliggjort hur konsumentbeteendet inverkar på Shoppers agerande i butiken. Vi har funnit att Shoppers, liksom den ”vanliga” konsumenten styrs av sitt habitus och den livscykel som han eller hon befinner sig i. Våra studier har även visat att Mystery Shopping som verktyg kan fungera som en motivations- och kreativitetsfaktor för personalen.

Slutsatser: Mystery Shopping är ett fungerande verktyg för serviceföretag att mäta kvaliteten på mötet mellan konsument och butik. Anledning till detta är att Mystery Shoppers vid besöket i butiken är anonym och därmed får han eller hon samma bemötande som en ”vanlig” kund när denna frågar efter produkter eller avslutar ett köp. Personalen kan inte veta när Shoppers besöker butiken och inte heller vad han eller hon kommer att fråga efter. Detta innebär att företaget kommer att få en rapport som visar hur personalen i det tillfälle då Shoppers besökte butiken agerade, vilket i sin tur ger en bild av hur deras kunder uppfattar butiken. Vi finner att Mystery Shoppingverktyget är ett bra sätt att regelbundet göra uppföljningar i butiken. Avslutningsvis ser vi Mystery Shopping som ett verktyg för framtida utveckling av servicebranschen.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	sid 5
1.1	Problemformulering.....	sid 5
1.2	Syfte.....	sid 6
1.3	Avgränsning.....	sid 6
1.4	Vår förförståelse.....	sid 6
1.5	Metod och teoretisk ram.....	sid 7
1.5.1	Val av metod och vårt tillvägagångssätt.....	sid 7
1.5.2	Urval av empiri.....	sid 8
1.5.3	Intervjuer.....	sid 9
1.5.4	Teoretisk ram.....	sid 10
2.	Bakgrund till uppsatsämnet	sid 13
2.1	Mystery Shopping – vad innebär det?.....	sid 13
2.1.1	Mystery Shopping Providers Association (MSPA) Europa – riktlinjer 2003.....	sid 17
2.2	Kritik mot Mystery Shopping som verktyg.....	sid 18
2.3	Bakgrund intervjuobjekt.....	sid 19
2.3.1	Better Business World Wide AB.....	sid 19
2.3.2	Mystery Shoppingambassadör – Better Business.....	sid 20
2.3.3	Scandinavian Retail Center (SRC).....	sid 20
2.3.4	Dagligvarubutik.....	sid 21
3.	Tematisering i uppsatsen	sid 21
4.	Mötet mellan konsument och butik	sid 22
4.1	Sanningens ögonblick.....	sid 23
4.2	Service mötet.....	sid 24
4.3	Det gyllene tillfället.....	sid 26
4.4	Det magiska mötet.....	sid 26
4.5	Butikens möjligheter att bearbeta konsumentens beteende.....	sid 27
4.5.1	Flöde.....	sid 27
4.5.2	Atmosfär.....	sid 28
4.5.3	Interiör och exteriör.....	sid 29
4.5.4	Personal.....	sid 29
4.6	Syntes av teorier kring mötet mellan konsument och butik.....	sid 31
4.7	Empiri kopplat till mötet mellan konsument och butik.....	sid 33
4.7.1	Empiri kopplat till personal och butik.....	sid 34
4.7.2	Empiri kopplat till fysisk miljö och system.....	sid 36
5.	Konsumentbeteende	sid 38
5.1	Howard och Sheths påverkande faktorer.....	sid 38
5.2	Generiska förutsättningar.....	sid 42
5.2.1	Habitus.....	sid 42
5.2.2	Livscykel.....	sid 43
5.3	Konsekvenser av det gyllene tillfället.....	sid 44
5.4	Syntes av teorier kring konsumentbeteende.....	sid 45
5.5	Empiri kopplat till konsumentbeteende.....	sid 50

6.	Kvalitetsaspekter	sid 53
6.1	Begreppet - kvalitet	sid 53
6.2	Kvalitativa metoder för kvalitetsmätning	sid 57
6.2.1	Djupintervju	sid 57
6.2.2	Problem Detection Study (PDS)	sid 57
6.2.3	Kundobservation	sid 58
6.3	Syntes av teorier kring kvalitetsaspekter	sid 59
6.4	Empiri kopplat till kvalitetsaspekter	sid 61
6.5	Intervjupersonerna om framtiden för Mystery Shopping	sid 64
7.	Vår modell – Mystery Shoppers mätpunkter.....	sid 66
7.1	Mötet mellan konsument och butik – Personal / Butik	sid 67
7.2	Mötet mellan konsument och butik – Fysisk miljö / System	sid 67
7.3	Konsumentbeteende	sid 68
7.4	Kvalitetsaspekter	sid 69
7.5	Diskussion av vår modell	sid 70
8.	Diskussion	sid 71
9.	Avslutning och resultat.....	sid 75
	Källförteckning	sid 77
	Bilaga 1a	sid 80
	Bilaga 1b	sid 81
	Bilaga 1c	sid 82
	Bilaga 1d	sid 83

Figurförteckning

Figur 4.1	Modell av mötet mellan konsument och butik	sid 31
Figur 5.1	Howard och Sheths modell av konsumentbeteende	sid 39
Figur 5.2	Utveckling av Howard och Sheths modell (figur 5.1)	sid 46
Figur 5.3	Modell för konsumentbeteende	sid 47
Figur 5.4	Modell av konsumentbeteende som Mystery Shoppers mätområden. ...	sid 49
Figur 6.1	Kvalitetsaspekter på mötet mellan konsument och butik	sid 60
Figur 7.1	Mystery Shoppers mätpunkter	sid 67

1. Inledning

”Du sitter i kassan och gör som du alltid brukar göra. Du säger hej till kunden som just lagt upp sina varor på bandet och ni får ett litet samtal kring om läsken behöver flyttas upp på bandet eller om den kan stanna i vagnen. Kunden betalar och börjar packa sina varor och du börjar betjäna nästa kund i kö. Du reflekterar inte så mycket över ert samtal mer än att det var ytterligare en trevlig kund och det är alltid positivt. En vecka senare kommer det upp en lapp på infotavlan, ni har haft besök av en Mystery Shopper och han eller hon har varit här just under den tid du har arbetat. Den trevliga kunden var en Mystery Shopper som bedömde arbetet och bemötandet i butiken. Att resultatet i rapporten blev bra syns tydligt och sidan om rapporten har butikschefen ritat en glad gubbe och meddelar att på fredag blir det smörgåstårta till alla för ett bra arbete”.

Situationen är ett exempel på hur en Mystery Shopper arbetar. De ska under sitt besök i butiken bete sig som en vanlig kund, inte sticka ut från mängden och därmed avslöja sitt uppdrag. Resultatet av deras besök blir en rapport som för företaget kan vara ett viktigt instrument i förändrings- och förbättringsarbetet, men den fungerar även som en motivationsfaktor för de anställda i form av att de ser resultat av sitt arbete i form av positiva attityder. Det är detta som är syftet med Mystery Shopping, att hjälpa företagen att se vad kunderna upplever under sitt besök i just deras butik. Med utgångspunkt i detta resonemang har uppsatsen formats.

1.1 Problemformulering

I dagens handel råder det en ökad konkurrens om kunderna. Kunderna har en ökad rörlighet och är inte längre lika lojala mot sin butik. Detta leder till att varje tillfälle då kunden besöker butiken är oerhört viktigt. Det är då relationerna skapas och vid varje tillfälle måste servicenivån vara på topp. Alla företag visar i sina årsredovisningar och andra rapporter på tal och siffror gällande försäljning, antal besökande och bruttovinst i olika former. Men det är få som har uppgifter gällande vad kunderna upplever. Det framkommer oftast inte i årsredovisningarna och rapporterna att det är tack vare kunderna som företaget finns. Det förefaller finnas ett synbart glapp mellan servicemötet och de enligt ledningen viktiga nyckeltalen. Därmed finns behov av verktyg för undersökning av servicen i butiken och hur kunden upplever denna. Vår centrala frågeställning för denna uppsats har varit:

- Är Mystery Shopping ett fungerande verktyg för serviceföretag, för att mäta kvaliteten på mötet mellan konsument och butik?

1.2 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva Mystery Shopping som verktyg, vilket visar vad konsumenten upplever vid mötet med butiken. Genom att analysera vad företag har möjlighet att mäta genom Mystery Shopping, vill vi bidra till en korrekt användning och debatt kring verktyget.

1.3 Avgränsning

I denna uppsats har vi valt att avgränsa oss till att studera hur Mystery Shopping fungerar som verktyg, för att företagen ska kunna ta reda på vad kunderna upplever i deras butiker. Denna avgränsning grundar sig på att Mystery Shopping som verktyg befinner sig i ett tidigt stadium och att det därför finns viss okunskap om hur Mystery Shopping fungerar och vad detta verktyg verkligen mäter. Vår avgränsning grundar sig även på att det i princip inte finns någon teoretisk förankring kring Mystery Shoppingverktyget i litteraturen. Därför väljer vi att skapa en modell som kan komma att ligga till grund för framtida forskning kring Mystery Shopping. Vidare har vi valt att inte fördjupa oss i hur utarbetningen av Mystery Shoppers checklistor sker, då vi inte finner detta relevant för våra forskningsfrågor. Vi väljer även att inte fördjupa oss i hur implementeringen av Mystery Shoppingrapporten sker i butiker, utan studerar detta enbart i stora drag, för att i uppsatsen kunna föra resonemang kring verktyget.

1.4 Vår förförståelse

En faktor som har kommit att präglat vår uppsats är den förförståelse som vi har dels kring detaljhandel, dels kring Mystery Shopping. Den förförståelse som vi besitter kring detaljhandeln grundas i mångt och mycket av våra egna arbetslivserfarenheter inom denna bransch. Vi har tillsammans olika bransch erfarenheter inom detaljhandeln, då vi arbetar med dagligvaror och kläder. Genom dessa skilda erfarenheter har vi tillsammans en bred bild av hur olika branscher präglas av alltifrån personalens agerande, butiksskyltning till atmosfären och hur dessa olika faktorer slutligen är med att påverkar kundens intryck av mötet. En faktor som präglat vår förförståelse kring detaljhandeln är, att vi tillsammans har cirka elva års arbetslivserfarenhet i form av deltid inom denna bransch. Genom åren har vi kunnat se den utveckling som skett. Vi har dessutom under denna period har valt att gå en utbildning, magister programmet Service Management, med inriktning mot detaljhandel som också påverkat vår förförståelse. Ytterligare en faktor som har präglat förförståelse för vår uppsats, är att vi båda genom våra arbeten kommit i kontakt med Mystery Shopping. Vi har fått uppleva Mystery Shoppingmätningen, den efterföljande rapporten och vilka konsekvenser som detta resultat kan ha på både personal, butikschef och ägare. Detta har givetvis också

präglat vår undersökning och uppsats, då vi har en förförståelse om Mystery Shopping och hur det används i arbetslivet.

1.5 Metod och teoretisk ram

I detta avsnitt behandlas vårt tillvägagångssätt när det gäller val av metod. Avsnittet beskriver även vårt insamlade empiriska material och avslutas med en beskrivning av uppsatsens teoretiska ram. Uppsatsen bygger dels på insamlad primärdata såsom intervjuer och observationer, dels på sekundärdata i form av litteratur och forskningsmaterial som finns inom området.

1.5.1 Val av metod och vårt tillvägagångssätt

Vår forskningsfråga avser att studera ett nytt verktyg i svensk detaljhandel. Detta har enligt vår förförståelse blivit aktuellt i och med branschens snabba utveckling. Vilket förutsätter att vår metod i uppsatsen möjliggör att det föränderliga fenomenet, Mystery Shopping, djupstuderas genom en tolkande fallstudie.

Utgångspunkten för uppsatsen har varit vår förförståelse i kombination med den allmänna uppfattningen om Mystery Shopping.¹ Genom den förförståelse som fanns kring uppsatsämnet fann vi det relevant att använda oss av en kvalitativ materialinsamling av såväl primär- som sekundärdata, för att kunna få fram hur olika aktörer som använder sig av Mystery Shopping uppfattar och tolkar verktyget. Detta metodval ansåg vi vara relevant då vi inte ville studera Mystery Shoppings användningsgrad på distans utan få en djupare förståelse för ämnet genom att göra djupintervjuer med för ämnet relevanta personer.² Genom att använda oss av en kvalitativ metod har vi kunnat strukturera materialet och dela in detta i olika kategorier som är relevanta för uppsatsämnet.³ Detta arbetssätt har format och strukturerat vår uppsats. Under insamlingen av det empiriska materialet fann vi tre teman: *mötet mellan konsument och butik*, *konsumentbeteende* och *kvalitetsaspekter*. Dessa olika teman har vi funnit betydelsefulla för att kunna förstå vilka element som Mystery Shopping innefattar och dess påverkan på kvalitetssäkring av servicearenor, vilket är grunden för strukturen i vår uppsats.

¹ Gummesson, (2000), s. 67

² Bryman, (2002), s. 272-273

³ Jacobsen, (2002), s. 139-145

Inför våra intervjuer föreberedes en strukturerad intervjuguide som innehöll frågor som utgick från uppsatsens tre teman och dessa följde en någorlunda fast ordningsföljd (se bilaga 1a-d). Trots strukturen på våra intervjuguiden lämnades utrymme för spontana frågor under intervjuens gång, samtidigt som vi under några intervjuer ändrade ordningsföljden på frågorna utifrån de situationer som uppstod. Våra intervjuer pågick mellan 45 minuter och två timmar.

1.5.2 Urval av empiri

Vi hade fyra olika huvudintervjuer med olika aktörer som alla på något sätt var aktiva inom eller med kvalitetsverktyget, Mystery Shopping (för presentation av intervjupersoner se avsnitt 2.3). Dessa intervjuer var med:

- Butikschef för en större dagligvarubutik i södra Sverige
- Jenny Carlsson, projektledare, *Scandinavian Retail Center (SRC)*
- Veronica Boxberg Karlsson, VD, *Better Business World Wide AB*
- Kristian Rankloo, *Mystery Shopping "ambassadör"*, *Better Business World Wide AB*

Urvalet av dessa aktörer skedde genom snöbollsurval, vilket innebär att vi via personer vi kände kom i kontakt med de olika personerna. Detta skedde bland annat med butikschefen som vi fick namnet av via en av våra chefer, men vi hade även av Better Business fått bekräftat att ovanstående dagligvarukedja var en kund hos dem. Kontakten med Mystery Shoppern Kristian Rankloo skedde via Better Business. Vi är medvetna om att Rankloo som enskild Shopper inte kan ses som representativ för hela gruppen av Shoppers. Även urvalet av företag som tillhandahåller tjänsten Mystery Shopping skedde via ett snöbollsurval, då vi återigen använde oss av våra förkunskaper inom området och därför föll det sig naturligt att ta kontakt med Better Business. Det bör påpekas att detta val även grundade sig på att företaget uppfattas som marknadsledande i Sverige på tjänsten Mystery Shopping. För att få en bredare uppfattning om hur tjänsten utförs tog vi kontakt med ett annat företag, SRC, som även de utför Mystery Shopping. Detta val grundade sig främst på att SRC är ett partnerföretag till vår utbildning, magisterprogrammet Service Management, och att vi därigenom fått kontakt med dem och dess verksamhet. Att använda sig av ett snöbollsurval kan ge intressant resultat, men det kan också finnas problem med att använda sig av denna form. Vi är dock medvetna om att urvalet av företag som använder sig av Mystery Shopping inte är helt representativt och därmed kan resultatet ha blivit annorlunda om vi hade använt oss av ett annat eller fler

företag.⁴ Företaget vi valt synliggör trots detta problematiken, som finns kring hur butiker praktiskt arbetar med Mystery Shopping och hur personalen upplever detta verktyg.

Vår studie innefattade även kortare samtal med butikspersonal i den dagligvarubutik som vi besökte. Dessa samtal skedde med åtta stycken, varav fem män och tre kvinnor. Urvalet av dessa skedde slumpmässigt, då vi efter intervju med butikschefen hade fått lov att under personalens arbetstid i butiken gå runt och ställa våra frågor. Det bör framhåvas att majoriteten av män berodde på att majoriteten av de butiksanställda kvinnorna vid detta tillfälle satt i kassan och därför fanns det inte någon möjlighet att intervjua dem. I vår förundersökning av uppsatsämnet hade vi även mailkontakt med affärskonsulten Magnus Berthling, VD för *MB Affärsutveckling*, som studerar retail ur ett framtidsperspektiv, för att därigenom få hans syn på Mystery Shopping. I slutändan blev det reella antalet 13 personer som ingick i undersökningen, vilka motsvarar fyra olika infallsvinklar: konsultföretag, Mystery Shopper, butik och dess personal.

1.5.3 Intervjuer

I följande avsnitt presenteras faktorer som kan ha påverkat våra respondenter och därmed studiens resultat.

Inledningsvis tog vi kontakt med SRC och Better Business för få en inblick i hur Mystery Shopping används och hur de olika konsultföretagen arbetar med verktyget. Därefter ville vi få den enskilda butiken och dess personals uppfattning av verktyget. Därför tog vi kontakt med en större dagligvarubutik i södra Sverige. Genom detta möte kunde vi skapa oss en uppfattning av hur de använde sig av verktyget, alltifrån information till uppföljning. I samband med dessa intervjuer skedde även intervju med en Mystery Shopper för att få ytterligare ett perspektiv.

Majoriteten av våra intervjuer skedde på respondenternas olika arbetsplatser. Vår placering under intervjun var ansikte-mot-ansikte med respondenterna. Vi anser att detta har bidragit till en fungerande intervju. Dock kan det ha uppfattats som påträngande för intervjupersonen, då han eller hon satt ensam. Vi valde att en av oss koncentrerade sig på att ställa frågorna och föra samtalet med respondenterna, medan den andra fokuserade på att anteckna, lyssna och observera miljön. Det bör påpekas att våra samtal med personalen i dagligvarubutiken skedde

⁴ Bryman, (2002), s. 114-115

under deras arbetstid, då de var i full gång med sina arbetsuppgifter. Detta kan ha påverkat de svar vi fick, då en del kan ha upplevt det som stressande att svara på frågor samtidigt som de exempelvis höll på att packa upp varor. Det bör även framhållas att personalen inte visste om att vi skulle komma och ställa några frågor, då butikschefen hade glömt att informera om detta. Vi ser inte detta som negativt, då personalen var både positiva och öppna till att svara på våra frågor. Den enda av våra intervjuer som inte skedde på respondentens arbetsplats, var den med Mystery Shoppern som tog plats på ett kafé i Malmö.

Vår intervju med Veronica Boxberg Karlsson var mer som ett samtal, då hon hade förberett en presentation som hon hade till stöd. Därför vävdes våra frågor in under presentationen. Vi upplevde hennes svar som öppna och hon framförde många synpunkter. Detta anser vi till stor del beror på hennes roll som VD, vilket innebär att hon ska vara företagets ansikte utåt och kunna sälja in dess tjänster hos deras kunder. Denna öppenhet visade även deras Mystery Shoppingambassadör, Kristian Rankloo, som även han var lätt att intervjuas. Detta kan i sin tur ha berott på hans roll som ambassadör, som bland annat innebär att han ska representera Better Business utåt i media och andra situationer. Jenny Carlsson var även hon lätt att intervjuas, men var mer eftertänksam i sina svar och kunde inte svara på alla våra frågor. Orsaken till detta kan ha varit att SRC inte har haft någon kund som använt sig av Mystery Shopping på cirka två år. Intervjun med butikschefen var även den öppna, men gav till skillnad från de övriga, korta och konkreta svar som alla var välförankrade i den dagliga verksamheten.

1.5.4 Teoretisk ram

Utifrån vår forskningsfråga och de tre olika nämnda teman, som vi fann vara viktiga under vår empiriska undersökning, har vi valt att dela upp vår teori.

För att ge en bakgrund till vad Mystery Shopping är och vad detta verktyg innebär kommer vi i kapitlet, bakgrund till uppsatsämnet, utgå från den amerikanska konsulten Cathy Stucker och hennes bok *The Mystery Shopper's Manual* (2004). Denna bok beskriver verktyget Mystery Shopping och hur en Mystery Shopper ska agera och även vilka egenskaper som dessa personer ska inneha. Stucker kompletteras sedan av den svenska konsulten Kenth Åkerman som i sin bok *Servicekompassen* (2004) ger sin syn på Mystery Shopping. Kapitlets teoretiska ram avslutas med att vi beskriver den kritik som finns kring Mystery Shopping som verktyg. Denna kritik är hämtad från företagsekonomen Magnus Söderlund som i sin bok *Den nöjda kunden* (1997) kort problematiserar konsekvenserna av att införa Mystery Shopping. Den

kritik som han framför grundar han främst på en amerikans studie som gjordes år 1991 av forskarna Linda Fuller och Vicky Smith.

Uppsatsens första tema, *mötet mellan konsument och butik*, är uppdelat i två huvudsakliga teoriavsnitt. Det första teoriavsnittet avhandlar fyra olika begrepp som finns kring mötet mellan konsument och butik. Dessa fyra begrepp har vi valt att studera genom olika teoretikers perspektiv. Det första begreppet, ”sanningens ögonblick”, är myntat av den avlidne företagsekonomen Richard Normann och är hämtat från hans bok *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* (2000). För att få en nyanserad uppfattning om detta begrepp har vi valt att hämta kritik mot begreppet hos företagsekonomerna Evert Gummesson och Hervé Corvellec. Vårt andra begrepp, ”servicemötet”, kommer från Evert Gummesson och hans bok *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R* (1998), och kan ses som en vidare utveckling av Normanns begrepp. Det tredje begreppet, ”det gyllene tillfället”, kommer från Christian Grönroos, professor i service och relationship marketing, och boken *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2002). Det sista begreppet, ”det magiska mötet”, kommer slutligen från konsulterna Jan Gunnarsson och Olle Blohm som ger en praktikers synvinkel på mötet mellan konsument och butik.

I temats andra teoriavsnitt ges en överblick över de möjligheter genom vilka butiken kan påverka mötet som sker, då den bakomliggande miljön har stor betydelse för hur utfallet blir. För att förstå hur butikens flöde påverkar kunden, har vi använt oss av företagsekonomen Peter J. McGoldrick och hans bok *Retail Marketing* (2002). Vidare följer dels en presentation av hur butikens atmosfär medverkar till att påverka kundens upplevelser, dels hur butikens interiör och exteriör påverkar kunden. Avsnitten grundar sig på företagsekonomerna Kristina Bäckström och Ulf Johansson, som båda forskar om retail och bland annat om hur butiker kan arbeta med sin atmosfär, för att få en ökad kundlojalitet. Avsnittet om atmosfär kompletteras även av författarna B. Joseph Pine och James H. Gilmore, vilka genom sin forskning kring upplevelser belyser vikten av att ge kunden en unik upplevelse. För att få en mer empirisk uppfattning om hur kunden upplever en god atmosfär, används den amerikanska konsulten Paco Underhill som i sina böcker *Why we buy* (2003) och *The call of the mall* (2004) gjort fallstudier på konsumenter i USA. Denna syn vidgas sedan av psykologen Pierre Wanger som i sin bok *Kundpsykologi* (2002) tar upp hur kunder agerar i köpprocessen. Detta teoriavsnitt avslutas med att personalens agerande synliggörs för att visa på deras roll i mötet mellan konsumenten och butiken. Avsnittet har sin teoretiska grund i Barry Davies och Philippa

Ward som i sin bok *Managing Retail Consumption* (2002) ger en bild av personalens roll. För att få en svensk och praktisk syn på personalens roll i mötet, används företagsekonomerna Anette Svingstedt och Örjan Hallgren, verksamma vid institutionen för Service Management, som båda har flera års erfarenheter av servicebranschen.

Uppsatsens andra tema, *konsumentbeteende*, har tre teoretiska ansatser. Den första är ett analytiskt angreppssätt och kommer från de amerikanska forskarna John A. Howard och Jagdish N. Sheth som i sin artikel *A Theory of Buyer Behaviour* (1991) belyser konsumentens köpbeteende. Den andra ansatsen är en beteendemässig och teorin är främst hämtat från den franska sociologen och kulturanthropologen Pierre Bourdieu, som genom sina teorier visat på hur människor besitter olika livsstilar och erfarenheter som kommer att påverka deras olika konsumtionsval. Bourdieu kompletteras sedan med de svenska forskarna, Orsi Husz och Amanda Lagerkvist, vid Stockholms universitet, vilka tolkar Bourdieu och kopplar detta till konsumtion. Kritik mot Bourdieu är hämtad från sociologen Alan Aldridge och hans bok *Consumption* (2003). Den beteendemässiga ansatsen bygger även på företagsekonomen och textboks författaren Philip Kotler, som ger en överskådlig bild av människors livscykel och hur den påverkar människors konsumtion. Temats sista teoretiska ansats är en konkretisering av det gyllene tillfället. Denna konkretisering sker återigen genom Paco Underhill.

Det sista temat i uppsatsen, *kvalitetsaspekter*, tar sin första teoretiska utgångspunkt i olika syn på kvalitet inom tjänstesektorn. Först ges en överblick av ursprunget till begreppet kvalitet genom teknologie doktor i kvalitet Lars Sörqvist, som även återkommer i andra avseenden kring kvalitet i detta tema. Detta resonemang utvecklas sedan till en historisk återblick via Fiona Wilson och Su Mi Park Dahlgard, vilka båda ger en bild av hur japanerna har varit framgångsrika gällande implementering av kvalitet i bilindustrin. Resonemanget kring ”Total Quality Management” beskrivs först kort av företagsekonomerna Jan-Inge Lind och Per-Hugo Skärvad, för att sedan utvecklas av företagsekonomen Evert Gummesson. Han var en av de första svenska forskarna som förde in detta begrepp inom servicesektorn och även tar upp betydelsen av inre och yttre effektivitet dvs. göra saker rätt och göra rätt saker. För att få en ännu djupare bild av hur kvalitet ska kunna mätas och säkerställas i serviceföretag, har vi använt oss av Christian Grönroos, som vidgar Gummessons resonemang genom att använda sig av begreppet ”Total upplevd tjänstekvalitet”. I syftet att få en något nyanserad bild av Grönroos har vi kompletterat hans resonemang med företagsekonomerna Hans Lindquist och Jan E Persson, vilka i sin avhandling bland annat belyser att kundupplevd tjänstekvalitet är ett

subjektivt tillstånd hos kunden. Ytterligare en teoretisk aspekt på kvalitet i serviceföretag är den som Richard Normann har framhållit. Han menade bland annat att kvaliteten inte kan vara ett mål i sig, utan bör vara nära kopplat till företagets effektivitet och lönsamhet och därmed ta sin ursprungspunkt i det så kallade sanningens ögonblick. Den andra teoretiska utgångspunkten i detta tema är de olika kvalitativa mätningmetoder som finns förutom Mystery Shopping. Dessa åskådliggörs åter genom Lars Sörqvist som tar upp djupintervjuer och kundobservationer som vi ser som alternativa verktyg till Mystery Shopping. Dock tar han inte upp Problem Detection Study (PDS) och därför har vi valt att hämta dessa teorier från Robert Thams som undersökt PDS metoden.

Den kritik som vi har att rikta mot den litteratur som vi har använt oss av är av skiftande karaktär. När det gäller den litteratur som behandlar och förklarar Mystery Shopping har vi funnit att denna är av en säljande karaktär. Den riktar sig till personer som vill bli Mystery Shoppers. Vidare har en majoritet av de böcker som behandlar Mystery Shopping ett amerikanskt perspektiv, vilket därför inte alltid är översättbart till den svenska och europeiska kontexten. En problematik kring den vetenskapliga litteratur som vi använt oss av är, att endast ett fåtal diskuterar Mystery Shopping. Detta beror på att verktyget ännu inte är särskilt känt inom den teoretiska världen. Därför har vi fått skapa synteser av olika teoribildningar, för att därigenom få en fungerade teori som kan appliceras på Mystery Shopping.

2. Bakgrund till uppsatsämnet

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till vad Mystery Shopping innebär och de etiska regler som är uppsatta av den europeiska branschorganisationen MSPA. Kapitlet innehåller även ett avsnitt om den kritik som har riktats mot Mystery Shopping av olika teoretiker. Avslutningsvis presenteras våra intervjupersoners företag, för att därmed ge läsaren en kort inblick i deras verksamheter.

2.1 Mystery Shopping – vad innebär det?

Mystery Shopping, Mystery Shoppers, anonyma kunder/kundbesök eller spökkunder, begreppen är många. Kanske har denna begreppsflora uppstått på grund av att det i många fall finns en osäkerhet gällande vad Mystery Shopping är och vad detta verktyg egentligen mäter. Bland de vanligaste missuppfattningarna kring Mystery Shoppers är att dessa personer endast letar efter fel i olika servicekontexter t.ex. butiker. Dock är detta inte Mystery Shoppers huvudsakliga uppgift, utan denna består istället av att tillhandahålla en ”objektiv” syn på

organisationen. Mystery Shoppers rapporterar därmed både bra och mindre bra upplevelser och intryck, vilket kan ses som en av fördelarna med verktyget.⁵ Ännu en fördel med verktyget är att de företag som väljer att använda sig av detta synar sin verksamhet genom ”kundglasögon”.⁶ Mystery Shoppers uppgift är att besöka företag och vara en ”helt vanlig” kund som ställer frågor och gör inköp. Exempel på faktorer som Mystery Shoppers studerar kan vara hur de anställda använder sig av fraser som ”Hej” när kunden stiger in i butiken eller ”Tack för att du handlade här”. Mystery Shoppers måste därför alltid vara uppmärksam på ett helt annat sätt än den ”vanliga” kunden, då det är deras arbetsuppgift att studera detaljer som bildar en helhet. Detta innebär att Mystery Shopping mäter de scenarier som personalen är tränad att kunna hantera. Efter ett besök ska Mystery Shoppers sammanställa en rapport, som är utformad av det konsultbolag som han eller hon är anställd av. Den slutliga rapporten skickas sedan in till konsultbolaget som förmedlar dessa vidare till sina uppdragsgivare. Dessa rapporter kan innehålla frågor som exempelvis:

- Var hyllorna ordentligt påfyllda?
- Var butiken ren?
- Gav säljaren förslag på merförsäljning?
- Hur lång tid tog det att bli serverad?

I rapporterna får Mystery Shoppers även svara på frågor om hur deras sinnestämning var. Detta för att konsultbolagen och i sin tur deras uppdragsgivare ska få en rättvis bild av hur besöket var. För att rapporterna ska kunna bli fullständiga krävs det att Mystery Shoppers innan besöket är väl påläst kring de faktorer och situationer som ska studeras. Om Mystery Shoppers frångått detta eller inte har förberett sig tillräckligt, kommer detta att innebära att rapporten förlorar sin betydelse och därmed inte ger en rättvis bild av företaget. Viktigt att påpeka är att Mystery Shopping inte är en opinionsundersökning och att Shoppers inte får betalt för att framhäva sina personliga åsikter. Utan de får endast betalt för att samla in information via observationer. Den insamlade informationen används på flera olika sätt av företagen alltifrån att premiera goda resultat hos anställda, identifiera fel och brister till att göra butiken säkrare för både kunder och anställda. Informationen som kommer fram via rapporterna från Mystery Shoppers gör det möjligt för företagen att jämföra sina prestationer i förhållande till andra butiker, enheter, regioner eller t.o.m. konkurrenter. Dessa jämförelser kan gälla exempelvis pris eller grad av

⁵ Stucker, (2004), s. 24

⁶ Åkerman, (2004), s. 118

service. Mystery Shopping är inte bara bra för att se servicenivån på ett företag, utan är också en motivationsfaktor. Enligt Stucker fungerar införandet av detta verktyg som ett sätt att engagera personalen, då dessa blir mer aktiva och laddade till att prestera ännu bättre, för att ge varje enskild kund perfekt och minnesvärd service och prestera bättre än andra butiker inom samma kedja. Denna motivation grundas på själva spänningsmomentet att inte veta när Mystery Shoppern kommer för att studera butikens servicenivå.⁷ Verktöget kan i princip användas inom alla branscher, men är vanligast i detaljhandeln.

Nästan vem som helst kan bli en Mystery Shopper, så länge personerna överensstämmer med företagets profil av dess kunder och att de inte har någon relation till företaget som de ska besöka. De flesta konsultbolag ställer dock flera krav på sina Mystery Shoppers, eftersom det måste finnas en kvalitetssäkring från deras sida för att uppdragsgivarens rapporter ska bli trovärdiga och fullständiga. Följande faktorer fann Stucker hos de företag som hon studerade:⁸

- Trovärdighet

Detta är den viktigaste faktorn, då konsultbolagen måste kunna lita på sina Mystery Shoppers. Mystery Shoppern måste besöka butiken rätt dag och tidpunkt och ha en snabb rapportering av sitt besök, eftersom det aldrig går att göra om ett besök.

- Organiserad

Denna faktor blir betydelsefull då Mystery Shoppern kan ha flera uppdrag samtidigt, vilket innebär att det krävs olika förberedelser och olika utrustning.

- Kunna läsa och följa skrivna guidelines (riktlinjer)

Mystery Shoppern måste kunna ta till sig de olika riktlinjerna som ges av de olika uppdragsgivarna.

- Observant

Detta är en av grundegenskaperna hos Mystery Shoppern som måste kunna komma ihåg detaljer t.ex. anställdas namn.

- Objektiv

Eftersom Mystery Shopping inte är en opinionsundersökning är det oerhört viktigt att Mystery Shoppern inte har en relation till företaget eller en har förutfattad uppfattning om företaget.

⁷ Stucker, (2004), s. 23-26

⁸ *ibid.*, s. 33-37

- Flexibilitet

Ett kundbesök måste ibland ske med kort varsel och då är det bra att ha Mystery Shoppers som är flexibla och som kan göra besöken under flera tidpunkter på en dag.

- Ärlig

Uppdragsgivaren är beroende av den information som Mystery Shoppenn rapporterar och den ska ligga till grund för flera beslut. Därför är det otroligt viktigt att Mystery Shoppenn är ärlig i sina svar.

- Grundlig

Mystery Shoppenn måste vara väl förberedd och ha läst riktlinjerna, varit med på briefing så att de vet vad som kommer att krävas av dem under besöket.

- Duktig på att skriva

De kommentarer som Mystery Shoppenn får skriva kring varje fråga måste vara väl formulerade så att läsaren kan förstå den upplevelse som Mystery Shoppenn fick.

Eftersom Mystery Shopping går att applicera på flera olika typer av serviceinrättningar finns det också olika typer av Mystery Shoppers. Den vanligaste formen av Mystery Shoppers är de som gör butiksbesök och efter besöket skriver en rapport. Det finns även Mystery Shoppers som har till uppgift att belöna personalen på plats om de uppfyller specifika krav som företagsledningen har lärt ut. Mystery Shopping erbjuder även möjligheten att kunna mäta hur företagets konkurrenter är. Denna mätning sker på uppdrag av företaget och Mystery Shoppenn använder samma tillvägagångssätt som den traditionella Mystery Shoppenn. Enda skillnaden är att det konkurrerande företaget inte har vetskap om att denna mätning sker. Eftersom Mystery Shopping går ut på att mäta servicenivån används det även i telefonsamtal med företag och besök på deras hemsidor. Även vid dessa former utgår Shoppenn från uppsatta riktlinjer och skriver sedan en rapport. Ovanstående former av Mystery Shopping kan ses som de vanligaste och de som är mest frekventa i Sverige. I USA och Kanada har utvecklingen av Mystery Shopping gått ett steg längre och verktyget kan därför även innefatta ljud- och videoinspelning av kundbesöket. Mystery Shoppenn har vid dessa tillfällen en dold bandspelare eller kamera. Ytterligare en utveckling av verktyget är att Shoppenn använder sig av digitalkamera för att ta bilder på skyltning, hyllplaceringar, produkter mm. Genom denna nya form av dokumentation får företagsledningen en helt annan bild av de servicemöten som sker och kan utifrån dessa lättare finna lösningar på olika problem.⁹

⁹ Stucker, (2004), s. 85-87

2.1.1 Mystery Shopping Providers Association (MSPA) Europa – riktlinjer 2003

Mystery Shopping Providers Association (MSPA) är den europeiska branschorganisationen för Mystery Shopping. Syftet med denna branschorganisation är att marknadsföra Mystery Shopping korrekt, se till att de etiska regler som är uppsatta följs och därmed kunna synliggöra de konsultföretag som inte använder Mystery Shoppingverktyget på korrekt sätt.¹⁰ MSPA:s övergripande principer för Mystery Shopping utgår ifrån två huvudpunkter: etiska och tekniska principer.

När det gäller de etiska principerna ingår följande:¹¹

- Mystery Shoppern ska alltid vara anonym för att kunna ge företagsledningen information om hur kvaliteten på servicen är och hur servicearenan upplevs.
- Varje konsultföretag som har Mystery Shoppers måste försäkra sig om att deras kunder är medvetna om vad som ingår i de guidelines som Mystery Shoppern utgår från. Konsultföretaget måste också få uppdragsgivarens godkännande av de guidelines som Mystery Shoppern ska undersöka.
- Arbetet kring och med de anonyma kundbesöken måste följa respektive lands lagar.
- För att vara etiskt korrekt måste uppdragsgivarens personal vara informerad om att en Mystery Shoppingmätning kommer att ske. Denna informering kan exempelvis ske genom nyhetsbrev eller på företagets hemsida.
- Urvalet av en Mystery Shopper måste ske med utgångspunkt i att dessa personer är relevanta för uppdraget, trovärdiga, etiska, praktiska och objektiva. Slutligen måste konsultföretaget alltid försäkra sig om Mystery Shoppers säkerhet.

Den andra principen, den tekniska, utgår från att varje scenario som Mystery Shoppern ska mäta måste ha blivit provade först. Med detta menas att personalen i företaget antingen har fått träna på olika scenarios som är relevanta för dem eller har fått information om dessa. Den tekniska principen utgår också från att alla de scenarios som företaget vill ska mätas måste vara realistiska.¹²

MSPA framhåller också i sina guidelines vikten av att varje konsultbolag har ett ansvar gentemot sina Mystery Shoppers. Detta ansvar innebär att konsultbolaget måste informera

¹⁰ Advisory Guidelines for Mystery Shopping i Europe, (2003), s. 2

¹¹ *ibid.*, s. 3

¹² *ibid.*, s. 2-3

sina Mystery Shoppers om att det kan hända att de blir identifierade vid sina Mystery Shopperbesök, samtidigt som konsultföretagen måste informera sina Shoppers om det finns risker med ett besök. Det rekommenderar att varje konsultföretag betalar sina Mystery Shoppers efter varje utfört besök och att Mystery Shopporn får ersättning för eventuellt gjorda köp under sin mätning. Slutligen rekommenderar MSPA att konsultföretagen informerar sina Mystery Shoppers om hur betalningen av deras tjänster kommer att ske och vad konsekvensen blir av att inte utföra ett besök vid rätt tidpunkt.¹³

2.2 Kritik mot Mystery Shopping som verktyg

Den vanligaste kritiken mot Mystery Shopping är hur den insamlade informationen används. I en studie av Fuller och Smith framkom det bl.a. att medarbetarna inte fick ta del av resultaten och när resultatet meddelades fanns det brister i kommunikationen. Ett av företagen i studien intresserade sig enbart för de medarbetare som fått dåliga utvärderingar och dessa kallades till samtal. I ett annat fall fann de att utvärderingen av Mystery Shopping användes som riktlinjer för lönehöjning och befordran. Fuller och Smith fann att konsekvensen av att följa upp medarbetarnas prestationer blev att komplexiteten ökade i makt- och auktoritetsstrukturen på arbetsplatsen. Komplexiteten berodde till stor del på att företaget fick ”externa chefer” som var kunderna samtidigt som de ”interna cheferna”, de traditionella cheferna, fick ytterligare en datakälla för styrning och disciplinära åtgärder. Därför menar Fuller och Smith att chefernas inflytande ökar om data angående kundtillfredsställelse finns, samtidigt som den traditionella konflikten mellan chefer och medarbetare kan ersättas av en konflikt mellan medarbetare och kunder.¹⁴

Ytterligare kritik mot Mystery Shopping är att kunderna får en ökad roll inom uppföljningen av medarbetarnas prestationer, vilket innebär att medarbetarna har svårigheter att värja sig från övervakning. Söderlund menar att möjligheterna från att fly från övervakande ögon minskar om även kunden ska ha rollen som kontrollerande instans. Vidare anser Söderlund att ”spökkunder” som han benämner Mystery Shoppers medför ytterligare ett spänningsmoment hos personalen, då medarbetarna aldrig vet när dessa dyker upp, utan endast att de kommer förr eller senare. Denna konsekvens kopplar han vidare till studien av Fuller och Smith där de fann att medarbetarna blev så irriterade på denna ovisshet att de började med ”leendestrejck” och behandlade varje kund opersonligt på grund av den stress som de led av.¹⁵

¹³ Advisory Guidelines for Mystery Shopping i Europe, (2003), s. 9

¹⁴ Fuller & Smith, (1991), se Söderlund, (1997), s. 163-165

¹⁵ Söderlund, (1997), s. 164-165

Sammanfattningsvis innebär ovanstående kritik en minskad arbetstillfredsställelse i de företag som använder sig av data om kundens tillfredsställelse för att följa upp medarbetarnas prestationer exempelvis Mystery Shopping.¹⁶

2.3 Bakgrund till intervjuobjekt

I detta avsnitt kommer vi att presentera våra fyra intervjupersoner och åskådliggöra deras arbetsområden.

2.3.1 Better Business World Wide AB

År 1995 startade Veronica Boxberg Karlsson Bättre Affärer som bolaget då hette. Bakgrunden till bolaget var att Boxberg Karlsson, som hade cirka 20 års erfarenhet inom servicebranschen, fick i uppdrag av Scandic Hotels att testbo deras 55 hotell runtom i Norden. Detta blev lyckat och Boxberg Karlsson fick så många kunder att hon inte längre kunde vara ett enmansföretag utan behövde anställa personal. Företaget har sitt säte i Vallentuna, Stockholm, och har idag cirka 30 anställda. För något år sedan bytte Bättre Affärer namn till Better Business för att även kunna växa internationellt.¹⁷ Deras affärsidé är att hjälpa företag att förbättra service och kvalitet som kartläggs genom anonyma kundbesök, Mystery Shoppers. Visionen för Better Business är att vara världsledande på uppföljning av ”sanningens ögonblick” ur ett kundperspektiv. Denna vision uppnås genom att Better Business, genom franchise, finns runt om i Norden och idag har cirka 23 000 Mystery Shoppers i sin databas. Boxberg Karlsson siktar på att inom tre år ha cirka 50 000 Mystery Shoppers i sin databas. Better Business har en rad kända kedjor som kunder t.ex. SF bio, Bestseller i Sverige, Norge och Danmark, SAS Trading, Scandic Hotels, Guldfynd mfl.¹⁸ År 2002 hade Better Business en omsättning på 1,4 miljoner och år 2004 hade omsättningen ökat till 4,4 miljoner.¹⁹

Det kostar från 20 000 kronor i startavgift att anlita Better Business. Företagen debiteras sedan cirka 1000 kronor per kundbesök, beroende på hur omfattande uppdragen är. Mystery Shoppers får mellan 200-800 kronor i bruttolön för ett butiksbesök. Vem som helst kan anmäla sig hos Better Business att bli en Mystery Shopper. Denna anmälan sker via deras hemsida och det krav som ställs är att den blivande Shoppern skickar in ett fullständigt CV med foto och referenser. Shoppern får även uppge en mängd fakta kring sig själv, såsom vad

¹⁶ Söderlund, (1997), s. 167

¹⁷ Intervju med Veronica Boxberg Karlsson

¹⁸ www.battreaffarer.se

¹⁹ SvD Näringsliv 2005-10-02

han eller hon har för skonummer, försäkringsbolag, kundklubb, bilmärke osv. Efter godkänt CV kontaktas personen och får då delta på ett informationsmöte, därefter får Shoppern vänta och se om han eller hon får förfrågan om att göra ett kundbesök.²⁰

Veronica Boxberg Karlsson har varit och är fortfarande engagerad i utvecklingen av Mystery Shopping. Hon var en av grundarna till den europeiska branschorganisationen för Mystery Shopping, MSPA och Better Business var det första Skandinaviska medlemsföretaget. Boxberg Karlsson har även varit med och skrivit en bok om Mystery Shopping, *Mesuring Management*, som kommer att lanseras i maj 2006.²¹

2.3.2 Mystery Shoppingambassadör – Better Business

Better Business har under det senaste året valt att använda sig av så kallade Mystery Shoppingambassadörer vars uppgift är att vara Better Business ”ansikte utåt” och företräda dem i media eller ställa upp på andra former av intervjuer. Genom att ha Mystery Shoppingambassadörer kan dessa personer ge en bild av det arbete som utförs.²² Kristian Rankloo, vår intervjuperson, hade vid intervjutillfället precis blivit utnämnd till ambassadör för Skåne. Själv tror han att detta beror på att han har ett starkt intresse för verktyget och även eftersom han har ett bra snittbetyg i Better Business eget betygssystem. Kristian Rankloo är i medelåldern och är utbildad civilekonom. Rankloo har varit en mångsysslare, då han har varit allt från egenföretagare till att ha arbetat som försäljare och marknadsförare inom branscherna detaljhandel och turism. Vid intervjutillfället var Rankloo arbetslös. Dessförinnan var han projektanställd hos Sida som näringslivsutvecklare i Israel.²³

2.3.3 Scandinavian Retail Center (SRC)

Scandinavian Retail Center (SRC) är ett av Sveriges ledande konsultbolag inom retail och har flera välkända nordiska detaljhandelskedjor eller leverantörer som kunder exempelvis: BergendahlsGruppen, Sony Ericsson, Apoteket, Kosta Boda mfl. Konsultföretaget etablerades år 1981 i Helsingborg och ingår idag i Citat-gruppen. På kontoret i Helsingborg finns det cirka 30 medarbetare. SRC:s affärsidé bygger på att alltid utgå från konsumentens beteende och från detta skapa framgång och lönsamhet åt uppdragsgivaren. Deras affärsidé har även sin grund i att alla de aktiviteter och åtgärder som utförs ska byggas på fakta och inte på åsikter.

²⁰ Intervju med Veronica Boxberg Karlsson

²¹ ibid.

²² ibid.

²³ Intervju med Kristian Rankloo

SRC bedriver sitt arbete inom fyra olika kompetensområden: Research, Strategy, Organization och Communication. Research innebär att det samlas in information om konsumentens beteende i butiken genom exempelvis kundflödesanalyser och intervjuer. Informationssamlingen övergår sedan till strategy som utvecklar strategier och koncept för respektive kund. När det sedan gäller kompetensområdet organization, arbetar SRC här med att förstärka den kompetens som finns i företagen och är även med att utveckla organisationen, så att den är förenlig med den strategi som skapats. I det sista kompetensområdet, communication, skapar SRC relationer mellan olika organisationer och kunder, men är även med och skapar säljande butiker som överrensstämmer med konsumentens beteende.²⁴ När SRC använder sig av Mystery Shopping som verktyg anlitar de en fältkår för att utföra uppdraget. Personerna som är Mystery Shoppers hos SRC får cirka 1500 kronor i lön för sitt uppdrag.²⁵

2.3.4 Dagligvarubutik

Eftersom butikens tillhörighet inte har relevans för uppsatsens ämne, väljer vi att anonymisera den. Den butikschef som vi intervjuade var chef i en butik som ingår i en rikstäckande kedja. Han hade varit butikschef inom kedjan i cirka 8 år, dessutom hade han arbetat med att starta upp nya butiken inom kedjan. Butiken är lokaliserad i den expansiva Öresundsregionen. Kedjan tillhör en av de största aktörerna i Sverige. Butiken hade cirka 50 anställda och hade i snitt 2500 kunder per dag.

3. Tematisering i uppsatsen

I vår uppsats har vi valt att frångå den traditionella akademiska strukturen på uppsatser dvs. att dela upp i teori och empiri i olika avsnitt för att slutligen göra en analys. Därför vill vi i detta avsnitt ge en kort introduktion till hur uppsatsen ska läsas. Den tematisering som finns i uppsatsen har delvis sitt ursprung i vår empiriska undersökning som gav oss tre olika teman. Orsaken till detta val är även det förhållande som de olika temana har till varandra. Det första temat, *mötet mellan konsument och butik*, kan ses som grundläggande för servicegraden. Detta beror på att det mötet som sker mellan konsumenten och butiken, kommer att påverka hur konsumenten upplever de erbjudanden och den atmosfär som butiken har. Mötet är därmed grundläggande för det som Mystery Shoppern mäter. Det andra temat, *konsumentbeteende*, kan ses som underställt till det första, då konsumentens beteende kommer att påverka utfallet

²⁴ www.scandinavianretailcenter.com

²⁵ Intervju med Jenny Carlsson

av det möte som kommer att ske. Det sista temat, *kvalitetsaspekter*, ser vi som övergripande, då detta innefattar utfallet av mötet gällande både vad butiken erbjuder och hur detta erbjudande presenteras i mötet. Temat innefattar även konsumentens upplevelse av mötet och de erbjudanden som finns att tillgå. Kvalitetsaspektstemat kommer alltså att bygga vidare på de två tidigare temana samtidigt som kvalitetsaspekter i butiken och för Mystery Shopping behandlas, detta tema kommer följaktligen leda vidare till uppsatsens djupaste analys. Vi menar att dessa tre teman ger en bred bas för att kunna studera hur verktyget Mystery Shopping fungerar. Vår valda tematisering medför vidare att vi slutligen kan sammanfoga våra teman i en slutlig modell, Mystery Shoppers mätpunkter och där påvisa vilka mätpunkter en Mystery Shoppers har.

Varje tema inleds med en kort beskrivning av vad temat innehåller för att sedan övergå till ett antal teoriavsnitt där olika forskare ställs mot varandra. Genom att göra denna uppdelning av teorin ges en överskådlig bild av de olika ansatser som finns kring respektive tema. Detta möjliggör också att vi efter avslutat teoriavsnitt kan skapa en syntes av de olika teorierna som finns inom området. I den avslutande syntesen gör vi sedan modeller som ligger till grund för att analysera den empiri som är relevant för respektive tema. Avslutningsvis följer en slutlig modell som sammanfattar och sammanfogar uppsatsens tre teman och ger svar på vår frågeställning.

4. Mötet mellan konsument och butik

I det ögonblick mötet mellan konsument och butik sker, måste allt stämma för vi ska acceptera och förstå varandra och för att den ”perfekta” servicen ska vara möjlig. Det är i detta resonemang som uppsatsens första tema tar sin utgångspunkt. Vikten av servicemötet är total i serviceorganisationer, eftersom att de lever på att skapa de ”perfekta” mötena. Utan dessa möten skulle organisationen inte kunna överleva. Svårigheter finns även i den teoretiska definitionen av detta ögonblick. Därför kommer vi i detta avsnitt att redogöra för några olika sätt att se på detta möte och skapa en modell som sammanfogar de fördelar vi funnit i de olika teoribildningarna. Syftet med detta avsnitt är att visa på de skillnader och likheter mellan olika teoretikers syn på det första mötet mellan två personer, mellan konsument och butik. Vi kommer också i detta avsnitt att presentera de möjligheter genom vilka butiken kan påverka mötet, eftersom den bakomliggande miljön kan ha stor betydelse för hur mötet upplevs. Teoriavsnitten avslutas som tidigare nämnts med en modell som sammanfogar de olika teoribildningarna. Modellen har mötet som central punkt, vilket också ger en tydlig koppling till Mystery Shoppers, då de har som huvudsyfte att undersöka just detta möte mellan

konsument och butik. Temat avslutas med vår insamlade empiri kring Mystery Shopping som vi finner relevant, för att förstå de olika faktorer som spelar in i mötet mellan konsument och butik och som Mystery Shoppersn mäter.

De olika teoribildningarna har sitt ursprung i produktionsindustrin och därför har de mötet mellan kund och leverantör som fokus i sina beskrivningar. Eftersom vi är fokuserade på servicebranschen och de där inte använder leverantör i samma betydelse, har vi valt att istället använda oss av mötet mellan konsument och butik. Vi kommer att koppla de olika begreppens betydelser så att de tillsammans utformar ett gemensamt begrepp som är överförbart till servicebranscher.

4.1 Sanningens ögonblick

Richard Normann myntade begreppet ”sanningens ögonblick” på 1970-talet, då det fanns ett behov att definiera gränssnittet mellan företag och kund, där den kvalitén som kunden upplever skapas.²⁶ Begreppet är skapat från en liknelse med tjurfäktning, då sekunden matadoren och tjuren möts, blir sanningens ögonblick. Vid detta ögonblick har matadoren inte någon möjlighet att ta hjälp av någon annan än sig själv. Han måste därför kunna lita på sig själv och sina erfarenheter. Samma situation ställs frontpersonalen inför vid kundmötet och det som då inträffar kan inte längre direkt påverkas av företaget. Därför är det viktigt att företaget bygger upp en väl fungerande miljö där personal och ledning samspelar för att de i slutändan ska kunna ge ett positivt möte för kunden. Detta som i sin tur ska leda vidare till en relation att bygga vidare på. Företagen måste inse att även kunden är deltagare i mötet och därmed involverad i sanningens ögonblick för att de ska kunna skapa ett samspel i mötet.²⁷

I begreppet sanningens ögonblick och metaforen med tjurfäktning framkommer det tydligt att det är ett möte öga mot öga. Därmed kommer även kroppsspråk att ha en betydelse för utfallet av mötet.²⁸ Detta är naturligtvis en bra utgångspunkt, men vi menar att sanningens ögonblick inte alltid behöver vara kroppsligt. Det är exempelvis lika viktigt att skapa det perfekta mötet i ett telefonsamtal. Vid ett sådant möte är det andra faktorer som spelar in såsom röstläge, tonfall osv. Detta är något som glöms bort i metaforen med tjurfäktning. Ytterligare kritik mot att använda sanningens ögonblick och dess metafor, är att det i mötet blir en fråga om en

²⁶ Normann, (2000), s. 69

²⁷ *ibid.*, s. 29

²⁸ Corvellec, (2005), se Corvellec och Lindquist, (2005), s. 126

konflikt, där mötet innefattar att någon kommer att bli dödad. Att kunden ska bli stucken ihjäl av personalen eller motsatt att personalen blir stångad ihjäl av kunden, skapar en märklig innebörd av begreppet.²⁹ Detta kan ses som motsägelsefullt då mötet med kunden inte har konflikt som syfte, utan det ska framkomma en positiv social dynamik och en förhoppningvis långsiktig relation. En annan aspekt på metaforen är kundens eller tjurens syn på mötet och frågan här består i om kunden verkligen ser ett sådant möte som metaforen påvisar som positivt och upplyftande.³⁰

Det vi menar som fördelar med detta begrepp är att det sätter fokus på att det är något viktigt som sker i mötet. Det är ett ögonblick som inte kommer tillbaka och det är därför av största betydelse att det tas på allvar. Detta är något som vi menar att all personal i en serviceorganisation bör vara medveten om. Varje möte som sker kommer att ha betydelse för hur just den kunden upplever butiken.

4.2 Servicemötet

Skaparen av uttrycket ”servicemötet” är Evert Gummesson och han har formulerat 30 olika relationer som ligger till grund för relationsmarknadsföringen. Gummessons relation nummer fem är ”Servicemötet: Interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör” och den behandlar problematiken kring tillfället då kund och leverantör möts. Gummesson har haft sin utgångspunkt i sanningens ögonblick, men utvecklat detta uttryck så att det enligt honom är förenligt med relationsmarknadsföring. Nyckelbegreppen i servicemötet är relationer och interaktioner som tillsammans ska bygga den helhet och sociala dynamik som sanningens ögonblick saknar. De interaktiva relationer som är grunden i servicemötet från ett kundperspektiv är enligt Gummesson.³¹

- Interaktionen mellan leverantörens kontaktpersoner (frontlinjen) och kunden
Denna interaktion syftar till att företaget måste se kunderna som deltagare i serviceprocessen. Detta kan liknas vid Normanns resonemang om att kunden måste ses som en deltagare och inte en åskådare i processen.

²⁹ Gummesson, (1998), s. 80

³⁰ Corvellec, (2000), se Corvellec och Lindquist, (2005), s. 126

³¹ Gummesson, (1998), s. 80-82

- Interaktionen mellan kunderna

I vissa servicemöten är interaktionen mellan olika kunder med och skapar relationen. Exempelvis vill du som kund inte vara ensam med personalen på en konsert, eftersom då försvinner hela upplevelsen och därmed blir servicemötet inte fullbordat. När du däremot är hos tandläkaren vill du inte interagera med andra kunder samtidigt som du får behandling.

- Interaktionen mellan kunden och leverantörens produkter och fysiska miljö

Tillgängligheten dels till butiken såsom parkeringsplatser, kollektivtrafik, dels i butiken till olika produkter, kassalinjen och toaletter, inverkar på hur kunden upplever servicemötet. Det krävs ett väl fungerande bakomliggande system som hjälper till att backa upp frontpersonalens möte med kunden. Detta för att det ska finnas förutsättningar för ett lyckat servicemöte, dvs. det inte får finnas någon yttre barriär som påverkar mötet negativt.

- Interaktionen mellan kunden och leverantörens system

Vid de fall leverantören har ett system som kunden upplever komplicerat och som inte överrensstämmer med den fysiska miljön kommer detta att bli en barriär i servicemötet. Då kunden upplever relationen till butiken som besvärlig.

En genomgående beståndsdel i de olika interaktionerna är att servicemötet måste innebära en närkontakt i någon form. Dock måste denna närkontakt vara föränderlig, då servicemöten är möten mellan olika människor och därmed med olika erfarenheter, kulturell och social bakgrund.³² Lyckas företaget tränga bakom och verkligen förstå sina kunder och deras behov kommer de att bygga upp en trovärdig relation och servicemötet kommer att bli mer givande för både kund och personal.

Den kritik som kan riktas mot begreppet servicemötet är att uttrycket inte väcker den uppmärksamhet som mötet egentligen bör erhålla. Mötet, som är en komplex situation, beskrivs som om det vore enkelt om de olika interaktionerna samverkar. Begreppet innefattar inte hur de mötande parterna uppfattar och upplever mötet och hur de påverkas av det.³³ Denna kritik är vi till viss del benägna att instämma i, då begreppet servicemötet enligt denna definition saknar dynamiken som sanningens ögonblick innefattar. Servicemötets interaktioner har dock en rad fördelar som bör tas i beaktande för att förstå hur de olika

³² Gummesson, (1998), s. 85

³³ Corvellec, (2005), se Corvellec och Lindquist, (2005) s. 128

delarna i kundmötet måste interagera. Lyckas inte företaget med detta har de liten chans att få ett bra kundmöte och en vidare relation oavsett hur väl förberedda personalen är.

4.3 Det gyllene tillfället

Ytterligare ett begrepp för att beskriva kundmötet är ”det gyllene tillfället” som är myntat av Christian Grönroos. Även detta kan ses som en utveckling av sanningens ögonblick. Han har valt att fokusera på samspelet mellan säljare och köpare, ett tjänstemöte, som bestämmer nivån på kvaliteten. Grönroos ser sanningens ögonblick som en bokstavlig metafor av den tid och den plats som tjänstemötet sker. Det är i denna stund som säljaren får möjligheten till att visa kunden den kvalitet som just hans tjänst erbjuder. Med andra ord är det ett gyllene tillfälle som försvunnit i det ögonblick då kunden inte längre är tillgänglig. På grund av denna problematik måste tjänstprocessen ständigt planeras och utarbetas från de gyllene tillfällena, så att det inte inträffar något olämpligt under detta tillfälle. Grönroos anser vidare om detta inte styrs, kommer det att uppstå kvalitetsproblem för frontpersonalen i det gyllene tillfället. Därmed riskerar företaget att förlora kunder och relationen till dem.³⁴

Grönroos utveckling av sanningens ögonblick ger begreppet en annan substans. Det gyllene tillfället tar bort den negativa klangen i sanningens ögonblick gällande en konfliktrelation som ska resultera i döden. Istället belyses en positiv och tankeväckande bild av det möte som personalen måste förvalta, då det gyllene tillfället ger en förståelse för att tillfället endast finns här och nu och att det i nästa ögonblick har försvunnit. Sett ur ett kundperspektiv är även begreppet positivt, då det kan ses som kundens tillfälle att få den service som önskas.

4.4 Det magiska mötet

”Det magiska mötet” grundar sig liksom de andra begreppen i det tillfälle då första mötet sker och relationen till motparten skapas. Jan Gunnarsson och Olle Blohm, som använder sig av uttrycket, menar att i ett möte måste frontpersonalen kunna ge av sig själv, sin tid och av sin uppmärksamhet. De menar vidare att vi i mötet måste förstå varandras situation och därmed varandras behov, alla har en historia och på denna grundar sig vårt beteende i olika situationer. I det första mötet måste det finnas en nyfikenhet på motparten för att det magiska mötet ska äga rum. Det måste finnas en vilja att tjäna motparten. Något som författarna tar upp som grundläggande för det ”perfekta” mötet är att företaget, organisationen, ledningen

³⁴ Grönroos, (2002), s. 85

och personalen måste inse att varje kund är en individ och ska därmed behandlas som en sådan. Det går inte att behandla en enskild kund utifrån en målgrupp, ett kundsegment eller en marknad. De måste istället behandlas som de gäster, individer, människor de verkligen är och därmed kommer de att kräva olika bemötande.³⁵

Den kritik som kan riktas mot detta begrepp är att det genom ordvalet ”magiskt” också läggs en innebörd i begreppet som syftar till något oförståeligt och mystiskt. Denna metafor leder vidare till att mötet blir något av en illusion som gör att begreppet inte får den verkan som författarna avser. Genom att tänka i termer av begreppet det magiska mötet, kan det uppkomma svårigheter för ledningen att skapa välfungerande riktlinjer för kunden, då det som händer i mötet ses som något som inte riktigt går att förstå. Om ledningen inte kan förstå och konkretisera mötet, blir det även svårt för personalen att förstå mötets betydelse. Vi anser liksom författarna att det är viktigt att företagen och personalen inser att varje kund är en individ med särskilda behov och därför bör bemötas individuellt.

4.5 Butikens möjligheter att bearbeta konsumentens beteende

Utöver kundens egna uppfattningar och förväntningar har butiken möjlighet att påverka konsumentens beteende och dess upplevelse av besöket och mötet med butiken. Detta kan exempelvis göras genom en välplanerad atmosfär. I detta avsnitt vill vi ge en kortfattad bild av de dimensioner som påverkar kunden i besökstillfället. För att tydligt visa på de faktorer som kommer att göra sig uttryck genom att påverka samspelet i tillfället då mötet sker.

4.5.1 Flöde

En betydelsefull faktor för att kunna påverka konsumentens beteende är att arbeta med det flöde som finns i butiken, dvs. styra kundernas rörelser. Detta kan exempelvis göras genom att använda sig av olika former av flöden: gallerflöde, fritt flöde, boutiquelayout och styrda flöden. Gallerflöde karakteriseras av långa hyllor och en rak mittgång där kunderna har möjlighet att passera mellan de olika gångarna i form av ett ”galler”. Exempel på servicearenor som använder sig av denna form är dagligvarubutiker. Vid användandet av fritt flöde har kunden stor möjlighet att själva välja väg genom butikens inredning. Denna form av flöde kan i vissa sammanhang ses som mindre effektivt, då butiken till viss del förlorar kontrollen över kundens rörelse. Den tredje formen av flöde, boutiquelayout, är en utveckling av fritt flöde. Skillnaden är

³⁵ Gunnarsson och Blohm, (2003), s. 31-40

att sektorerna i stället för att vara helt fria är arrangerade efter speciella målgrupper. Genom att använda sig av denna form av flöde kan butiken anpassa sig efter de olika målgrupper som finns och därmed uppfylla de olika gruppernas behov. Den sista formen av flöde, styrda flöden, är den mest effektiva när det gäller att styra konsumentens rörelse. Butiken skapar gångar som kunden är tvungen att följa för att nå utgången.³⁶ För att kunna lyckas med ett väl fungerande flöde gäller det för företaget att de studerar kundernas naturliga flöde i butiken. Ytterligare en aspekt på flödet är att butiken måste undvika barriärer såsom exempelvis en felplacerad monter eller en låda som står i vägen. Detta kan medföra irritation hos kunderna, då deras naturliga flöde förändras. Vikten av flöde kan inte nog poängteras, då ett väl avvägt sätt att styra konsumenterna kan leda till merförsäljning och nöjdare kunder.

4.5.2 Atmosfär

Med atmosfär menar vi de dolda faktorer som påverkar människor på en viss plats eller i en viss situation. Butiksmiljön kan designas utifrån syftet att skapa vissa emotionella och beteendemässiga responser hos kunder. En atmosfär som av kunden upplevs som positiv kan leda till att han eller hon stannar längre i butiken, spenderar mer pengar där, och graden av impulsköp ökar därmed. En negativ atmosfär får däremot till följd att kunden känner sig missnöjd och vill lämna butiken.³⁷ Atmosfären kan i sin tur vara ett sätt att påverka kundernas sinnen och beteenden. Desto mer effektivt en upplevelse eller ett besök engagerar kundens sinnen, desto lättare har kunden att komma ihåg besöket.³⁸ Dagens konsumenter baserar i högre utsträckning än tidigare sina inköp på hur produkten känns och ser ut. Samtliga inköp som sker, så väl planerade som oplanerade, är ett resultat av hur kunden har använt sina sinnen.³⁹ Kunden vill uppleva produkten innan han eller hon köper den. Resultatet av detta blir att en kund som pratar med personalen och provar produkten på något vis t.ex. smakar, luktar eller tar den på sig har en dubbelt så stor benägenhet att köpa produkten än annars.⁴⁰ Vidare får den kringliggande miljön och sammanhanget som informationen presenteras i, även det betydelse för utfallet. Kundens sinnen och miljön förenas med de tidigare erfarenheter som han eller hon har.⁴¹ Från detta resonemang är butikens atmosfär ett subjektivt tänkande som är individuellt för varje kund, men som går att påverka genom den interiör och den utformning som butiken har, samt hur väl de lyckas tilltala kundens olika sinnen.

³⁶ McGoldrick, (2002), s. 468-469

³⁷ Bäckström och Johansson, (2005), se Corvellec och Lindquist, (2005), s. 171

³⁸ Pine och Gilmore, (1999), s. 59

³⁹ Underhill, (2003), s. 161-162

⁴⁰ *ibid.*, s. 171

⁴¹ Wanger, (2002), s. 195

4.5.3 Interiör och exteriör

Butikers interiör och exteriör har till främsta syfte att tillgodose konsumenternas grundläggande krav och behov. Ett exempel på dessa krav och behov är att butiken måste hållas ren och fräsch. Dessutom har också de estetiska aspekterna växt i betydelse i takt med att det så kallade konsumtionssamhället har växt. Självklart har konsumenter olika tycke och smak som påverkar deras upplevelse av butikens design. Därför måste butiken inrikta sig på att finna en design som tilltalar butikens alla målgrupper.⁴² Det är dock inte enbart interiören som påverkar konsumentens beteende, utan exteriören har också en betydande roll. Det är exteriören som ger konsumentens första intryck av butiken och om denna ger en missvisande bild, påverkar detta kundens totalupplevelse. Exteriören och interiören bör ge ett enhetligt intryck hos konsumenten menar Underhill.⁴³

För att få kunderna att stanna upp i servicearenan och därmed få dem att spendera mer tid i butiken, kan de arbeta med olika former av meddelanden och skyltar. För att en skylt eller ett meddelande ska fånga en kunds intresse, krävs det att den är klart och tydligt uppbyggt. Meddelanden måste vara lagom långa och det får inte ta för lång tid för kunden att läsa igenom dem. Detta kan annars leda till att kunden inte alls läser meddelandet.⁴⁴ För att ytterligare fånga kundens uppmärksamhet ska skyltarna ha en tydlig kontrast mellan texten och bakgrunden. Kunden skall lätt kunna läsa skyltarna även i rörelse. Valet av placering av en skylt måste i likhet med flödet vara väl avvägt, annars finns risken att skylten blir en barriär som skapar mer irritation än nytta.

4.5.4 Personal

Vi har ovan diskuterat faktorer som företaget har möjlighet att finansiellt införskaffa sig. Något som företaget måste lägga både finansiella och fysiska resurser på är personal. Först och främst krävs det att företaget har en väl utvecklad rekryteringsprocess och därigenom lyckas sätta rätt man på rätt plats. Att hitta medarbetare med rätt attityd och rätt inställning är en kritisk faktor i serviceföretag. Detta är dock inte alltid tillräckligt, då personalen i vissa lägen har svårt att hålla samma positiva attityd genom en hel arbetsdags servicemöten.⁴⁵ Det krävs att företaget utarbetar motiverande faktorer, för att kunna stimulera personalen till ständigt bra servicemöten dvs. de ska utnyttja varje gyllene tillfälle för att påverka

⁴² Bäckström och Johansson, (2005), se Corvellec och Lindquist, (2005), s. 172-173

⁴³ Underhill, (2004), s. 17

⁴⁴ Underhill, (2003), s. 62, 71

⁴⁵ Svingstedt, (2005), se Corvellec och Lindquist, (2005), s. 42

konsumentens beteende. Företaget måste också uppdatera och utbilda personalen så att de kan hantera nya trender och skapa nya former av gyllene tillfällen. Företaget måste vara medvetet om att de faktorer som påverkar de anställda i det gyllene tillfället är både verbala och icke verbala. Det finns en rad av beteendemässiga faktorer hos personalen som påverkar mötet mellan konsument och butik och kvaliteten på detta möte.⁴⁶

- Pålitlig

Personalen måste kunna inge ett förtroende och agera naturligt för att uppfattas som pålitliga.

- Omtänksam

Det gyllene tillfället får en ökad uppmärksamhet hos kunden om de upplever att personalen är omtänksamma och sätter sig in i kundens situation.

- Uppnådd kontroll

Personalen måste kunna utöva olika former av kontroll över sitt beteende, så att de inte uppträder aggressivt i mötet med kunden. De måste även kunna vara flexibla och hantera stressnivån.

- Tillmötesgående

Har inte personalen detta tillvägagångssätt kommer de aldrig att uppnå god servicekvalitet och därmed inte heller kundens förtroende.

- Formell auktoritet

Det är av betydelse att personalen lär sig att kunna hålla distansen till kunden för att kunna utföra sina säljrutiner.

- Vänlighet

Ett vänligt bemötande är trivialt i en serviceorganisation.

- Personlighet

Personalen måste ha personlighet så att kunden inte upplever ett massproducerat mönster i hur personalen agerar.

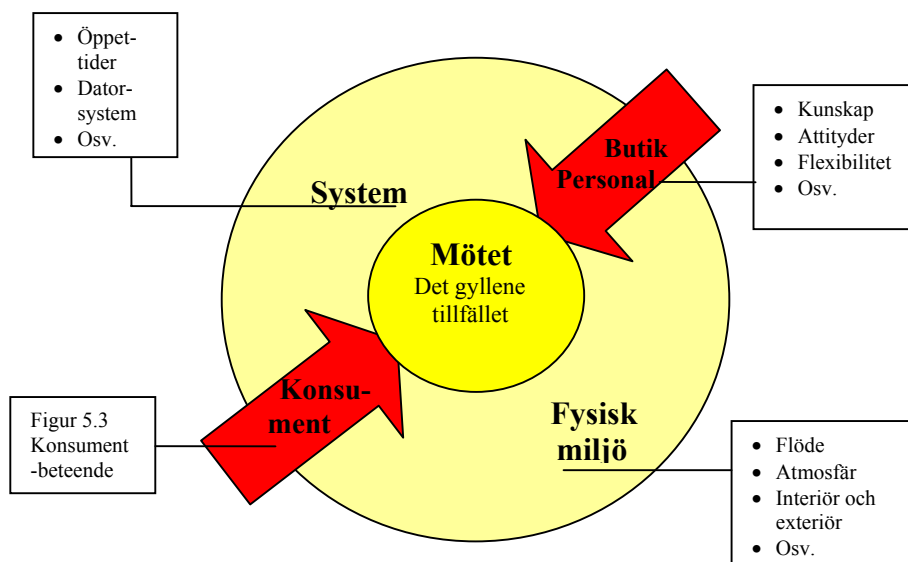
Vi anser att dessa beteendemässiga faktorer hos personalen kan kompletteras med faktorn ”rutinisering” som är hämtad från teorier kring affärsmässiga relationer. Här menar vi att det å ena sidan måste finnas fasta rutiner för att kvalitetssäkra båda parternas förpliktelser, men å andra sidan får rutinerna inte göra att någon av parterna nonchalerar det specifika i situationen

⁴⁶ Davies och Ward, (2002), s. 205

och mötet. Det är först när rutinerna fungerar som empati och flexibilitet kan utvecklas.⁴⁷ Både konsumenten och butiken måste ta det gyllene tillfället på allvar och därför är det upp till företaget och dess personal att aldrig göra säljprocessen till ett likartat mönster som kan appliceras på varje kundmöte. Med hänsyn till detta resonemang bör företaget utveckla en rutin som innefattar en individuell och flexibel anpassning till den specifika kunden. Valet av kontakt som personalen tar med kunden påverkar även utfallet av mötet. Ett leende och ständig ögonkontakt skapar en bra förutsättning för att få kundens fulla uppmärksamhet.⁴⁸

4.6 Syntes av teorier kring mötet mellan konsument och butik

Med utgångspunkt från detta kapitel har vi kommit fram till, att det är av stor vikt att både ordval i begreppet kring mötet mellan konsument och butik och dess metafor är väl genomtänkt, då de får stor betydelse i hur organisationen kan arbeta med begreppet som ett verktyg för personalen, men också hur det tas emot av personalen. Det får inte redan i begreppet finnas barriärer som gör att det är svårt för organisationen eller personalen att ta det till sig och skapa en förståelse. Från de givna begreppsdefinitionerna menar vi att det finns en rad barriärer som medför att vi ser det som nödvändigt att skapa en syntes mellan de olika begreppen och därmed sammanfoga dessa till en mer hanterbar definition som kan användas i organisationers arbete kring kundmötet, vilket synliggörs och kommenteras i figur 4.1 och följande stycke.



Figur 4.1 Modell av mötet mellan konsument och butik

⁴⁷ Hallgren, (2006), s. 46

⁴⁸ Davies och Ward, (2002), s. 207

Vi anser att den mest lämpliga definitionen av mötet mellan konsument och butik är ”*det gyllene tillfället*”, då detta begrepp har en positiv grundsyn på mötet. Det handlar om ett samspel mellan konsument och butik, där båda parter måste ge och ta av varandra, för att tillsammans skapa en hållbar relation. ”*Det gyllene tillfället*” ger en god förståelse hos både personal och ledning, att det gäller ett ögonblick som måste tas tillvara, då det i nästa stund har försvunnit. Det är dock viktigt att framhålla, att i detta möte måste personalen kunna lita på sig själv. De måste veta att de har både kunskaper och förutsättningar, för att kunna agera på det mest lämpliga sättet. Som visas i figur 4.1 har personalen har en stor roll i butiken. Det är de som ska stå för det personliga mötet med kunden och det är till stor del de som skapar relationen och den service som kunden får. Företaget måste därför satsa på att få rätt anställd personal, samt vidareutbildning av sin personal, så att kunden ständigt kan få den service som eftersöks. Personalen bör känna, att de har kunnande att ge kunden ett personligt och positivt möte. Det är också viktigt, att personalen ska kunna bygga vidare på de relationer som byggts upp med kunderna, så att kunden ska bli en lojal och uppskattande kund.

Enligt detta synsätt bör därför ledningen planera sitt arbete så att personalen har de redskap som krävs för att skapa närkontakten som bidrar till en bra interaktion. För att kunna skapa denna interaktion måste det kringliggande systemet och den fysiska miljön fungera som stödjande faktorer, då även dessa kommer att påverka *det gyllene tillfället*. Genom vår modell, figur 4.1, vill vi visa att både konsumenten och butiken har lika stor del i mötet, då de är ömsesidigt beroende av varandra. I förhållandet mellan parterna måste även sociala och kulturella erfarenheter och skillnader tas i beaktande så att dessa i sig inte blir en barriär vid mötet. Konsumentbeteende har därmed också en betydelse för hur utfallet av mötet blir, detta kommer att behandlas närmare i temat konsumentbeteende och därför hänvisar vi till vår figur 5.3, modell för konsumentbeteende. Som kommer att synliggöra de faktorer vi funnit har betydelse i mötet mellan konsument och butik. Avslutningsvis vill vi betona att mötet, *det gyllene tillfället*, sker mellan två individer. Detta leder till att varje möte är unikt och måste få utrymme att vara det också. Det får därför inte förkomma någon form av standardisering.

De faktorer som ingår i figur 4.1 är de som en Mystery Shopper mäter vid ett besök i en butik. De mäter bland annat:

- Hur det ser ut i butiken
- Hur synliga butikens öppettider är

- Hur kundvänligt kassasystemet är
- Hur personalen agerar
- Hur Mystery Shoppers blir bemötta

Därför anser vi att denna modell bör ligga till grund för företag när de utformar riktlinjer för hur personalen bör agera. Det är viktigt att det finns en helhet i butiken och att alla känner att det finns ett sammanhang mellan exempelvis systemen och hur personalen agerar. Det är t.ex. inte lämpligt att det vid en snabbkassa står en pratsam och därför mindre snabb och effektiv kassörska.

4.7 Empiri kopplat till mötet mellan konsument och butik

Inför vårt besök på Better Business kontor i Vallentuna, Stockholm studerade vi deras hemsida för att därigenom kunna skapa oss en uppfattning om företaget. På hemsidan kunde vi bl.a. läsa:

Tusentals företag lägger ner enorma summor i annonsering och marknadsföring för att få kunder att komma till företaget. När kunden väl är där, är det dock många företag som går miste om både att sälja, och att få kunder att vilja komma tillbaka till företaget. Vi kan mäta hur det fungerar i företaget i Sanningens Ögonblick!^{49, 50}

I den efterföljande texten kunde vi läsa att Better Business ansåg, att det är i sanningens ögonblick som det avgörs om personalen hälsar på kunden, så att denna känner sig välkommen. För att sedan lyssna till kundens önskemål, behov och krav och från dessa ge den information som kunden behöver för att kunna fatta ett beslut.⁵¹ Vid vårt besök på Better Business kontor möttes vi även av en poster där det stod ”Better Business – we measure the moment of truth”. Under intervjun med Veronica Boxberg Karlsson återkom hon till begreppet och hur viktigt det är att varje företag tar detta ögonblick på allvar. För som Boxberg Karlsson sa ”det är vid detta tillfälle som företaget har en möjlighet att ge kunden ett mervärde som får dem att komma tillbaka”.

I teoriavsnittet, ”Mötet mellan konsument och butik”, synliggjorde vi för de i sammanhanget relevanta begreppen. Vi ställde oss då frågande till att i dessa sammanhang använda begreppet ”sanningens ögonblick” (the moment of truth), såsom Normann definierade det. Ovanstående resonemang blir intressant, då det synliggörs att sanningens ögonblick används

⁴⁹ www.battreaffarer.se

⁵⁰ Som framgått i avsnitt 4.1 är uttrycket ”sanningens ögonblick” lanserat av Normann (2000)

⁵¹ www.battreaffarer.se

av företag. Resonemanget visar också på att företag som Better Business förmodligen inte har reflekterat över innebörden och ursprunget i begreppet och troligen därför inte använder sig av samma definition som Normann. Eftersom det är knappast så att en Mystery Shopper mäter ett kamptillfälle där det handlar om att besegra sin motståndare. Better Business användning av sanningens ögonblick kan därför ses som en aning oroväckande. De för vidare sin slogan vidare ett begrepp till sina kunder och därmed slutligen till personalen, vars egentliga innebörd inte stämmer överens med den som Better Business vill förmedla. Problemet blir då att personalen kan få en felaktig uppfattning om mötet mellan dem och konsumenten och eventuellt inte ser det samspel som ska uppstå i *det gyllene tillfället*.

4.7.1 Empiri kopplat till personal och butik

Under våra intervjuer med Better Business och SRC framhävde båda företagen vikten av att personalen i butiken var väl informerade om att det skulle inträffa Mystery Shopperbesök. För som Jenny Carlsson på SRC gav uttryck för, det är inte syftet med Mystery Shopping att utsätta personalen för detaljkritik på personnivå. Detta var även något som Veronica Boxberg Karlsson ständigt återkom till under vår intervju. Hon har som VD för Better Business ett flertal gånger fått stå till svars för Mystery Shoppingverktyget, då facket ser Mystery Shopping som ett kontrollverktyg.

Enligt Boxberg Karlsson ställer Better Business alltid kravet på sina kunder att de ska informera sin personal om att en Mystery Shoppingmätning kommer att ske. Veronica Boxberg Karlsson ser det inte som möjligt för personalen att leverera något som de inte fått information om. Antingen väljer företaget att först kommunicera hur de vill att personalen ska agera i butiken. Därefter skapas det ett uppdrag för en Mystery Shopper för att se om personalen nått upp till sina mål. Alternativet är att företaget kommunicerar, innan det kommer en Mystery Shopper, att det Shoppet kommer att mäta är inte något som förväntas av personalen. I dessa fall berättade Boxberg Karlsson att företaget istället vill se hur långt de har kvar till sin vision och var i företaget de bör sätta in mest resurser för att uppnå sina mål. Better Business hade inte vid tidpunkten för intervjubesöket, upplevt några problem med sina kunder angående kravet att informera personalen, eftersom företagen satsar finansiella resurser på att mäta hur väl butiken fungerar. I denna mätning vill företagen ha delaktig personal. Better Business menade enligt Boxberg Karlsson att om personalen inte är informerad, kan de inte veta vad förväntningarna på dem var och därmed kan det inte ske någon förbättring i företaget. Boxberg Karlsson såg vidare en fördel i att få personalen aktiv i

både utformningen av checklistorna och läsningen av den slutgiltiga rapporten, eftersom personalen då kan vara med och utforma en handlingsplan för att lösa eventuella problem.

Vid vårt besök i dagligvarubutiken fick vi bekräftat att Better Business krav gällande att personalen ska informeras verkligen uppfylls. Butikschefen hade under ett ledningsmöte fått information om att kedjan skulle införa Mystery Shoppingmätningar. Denna information förde han sedan vidare till sin personal. Butikschefens sätt att förmedla ut resultatet av rapporten och eventuella åtgärdsförslag var att först ta upp detta på ledningsmöten och sedan fick varje avdelningsansvarig föra informationen vidare till sina teammöten. Butikschefen valde också att alltid sätta upp rapporterna på informationstavlan så att all personal, även de som inte varit närvarande vid de olika personalmötena, kunde ta del av dem.

Under våra intervjuer med personalen i dagligvarubutiken framkom det att alla inte brydde sig om den rapport som kom efter ett Mystery Shopperbesök. En anställd sa ”Jag prioriterar inte rapporten. Jag bryr mig istället om kunderna”. Då kan vi ställa oss frågande till om syftet med Mystery Shoppingmätningen och den efterföljande rapporten verkligen har framkommit. Om syftet är att personalen ska få ett kvitto på att de arbetar på rätt sätt och personalen väljer att inte prioritera rapporten kommer det aldrig att ske en förändring. Flera av de intervjuade i personalen svarade emellertid att de tittade på rapporterna, men det skilde sig om de tittade på helheten eller bara på sin avdelning. En majoritet av butikspersonalen tittade endast på hur det hade gått för deras enskilda avdelning. Detta kan ses som en följd av att informationen som tas upp på de olika teammötena är inriktade på att den enskilda avdelningen. Denna arbetsmetod har visserligen sina fördelar genom att det finns ett fokus på varje avdelning, men vi anser att butiken bör fokusera mer på helheten för att kunna skapa den ”perfekta” butiken. Alla i butiken måste stödja varandra i arbetet med att utveckla butiken. Butikschefen berättade att något som var återkommande i rapporterna var att personalen, främst i kassalinjen, inte sagt ”hej” när kunden kom eller ”tack” för betalning. Detta är något som kunden vill ha. Utan vänlighet och ett korrekt bemötande upplever inte kunden butiken som helhet positivt. Vikten av bemötandet har stor roll i en servicearena. Det är viktigt att alla möten med kunden är väl genomtänkta och att kunden möts av en positiv attityd från personalen.

När vi besökte dagligvarubutiken frågade vi om butikschefen och personalen hade fått vara med och utforma Mystery Shoppers checklistan. Så var inte fallet då inte butikschefen fått vara med och tycka till. Detta kan ha berott på att det är en stor kedja med många anställda

och alla inte kan vara delaktiga i att utforma programmet. Frågan är dock om utslaget av rapporterna hade tagits mer till vara om programmet hade implementerats bättre än vad butiken gjorde sken av att det hade gjort. Butikskedjan skulle troligen kunna få ut mer av sin satsning om de verkligen informerat sin personal om hur de ska använda verktyget och framför allt varför. Enligt våra intervjupersoner i dagligvarubutiken var det bara butikschefen som varit på någon form av information om Mystery Shopping. Han hade varit på ett introduktionsmöte där det togs upp att kedjan nu valt att införa verktyget och hur detta skulle användas. Under vår intervju med butikschefen diskuterade vi huruvida de följer upp resultat av andra butiker i kedjan. Vi fick veta att det inte förekommer i dagsläget. Troligen finns det stora vinster i att butikerna jämför sina resultat. Både för att det då blir en form av intern motiverande tävling, men också för att de kan hjälpa och lära sig av varandra att lösa eventuella problem. Detta kan också få personalen att använda sin kreativitet för att lösa de av kunderna upplevda problemen. Lösningarna kan komma hela kedjan till gagn. Detta var även något som butikschefen såg fördelar i och något han menade skulle hjälpa butikerna att bli mer konkurrenskraftiga. Det skulle vara till fördel om butikscheferna kunde träffas och diskutera de problem och möjligheter som finns. I dagsläget arbetar Better Business med ett system där uppdragsgivaren ges möjlighet att göra dessa jämförelser mellan rapporterna och ta del av varandras åtgärdsplaner i Better Business online system. Detta var dock inget som användes i dagligvarukedjan.

Inga av våra intervjupersoner tyckte eller kände att Mystery Shoppingverktyget var något kontrollsystem som utpekar individer. Snarare ansåg både Better Business och Mystery Shoppingambassadören, Kristian Rankloo, att det är chefens arbete med butiken som helhet som mäts, inte enskilda personers insats i servicemötet. Båda menade att om en person i företaget kunde göra ”fel” så kunde alla göra det. Därför ansåg Better Business, att för att få Mystery Shoppingverktyget att fungera bra, krävs det att det finns en helhet i butiken och att alla stöttar varandra. Som Rankloo sa ”Ingen är starkare än den svagaste länken”.

4.7.2 Empiri kopplat till fysisk miljö och system

Att Mystery Shopping bidrar till att förändra och förbättra miljön i butiken ansåg butikspersonalen som en positiv faktor. Det kommer ur rapporterna fram olika synpunkter om hur miljön i butiken upplevs och dessa leder sedan vidare till utveckling och förbättring av butiken. Exempelvis kan det påpekas av Mystery Shopporn att det finns skräp i gångarna som kan bli barriärer för kunderna. Butiken upplevs då inte lika tilltalande som den skulle ha gjort

om personalen insett vikten av att ta bort skräp så fort som möjligt. Något som också finns med på Mystery Shoppers checklista är hur väl det är påfyllt i hyllorna, dvs. hur väl butiken lyckas ha alla varor hemma och därmed garantera kunden att varan alltid finns. Butikschefen berättade att det finns en lista på mellan 100-200 varor som finns med i deras Mystery Shoppingprogram och ur dessa varor väljs innan besöket ut ca 20 varor som ska undersökas på just det besöket. Detta tyckte butikschefen var bra eftersom det då finns det fokus på ett antal varor som sätter standarden för resten av butiken. Butikschefen menade att personalen måste inse vikten av att alla varor finns i butiken och att det inte får vara på grund av dem som en vara inte finns. I så fall får det bero på att den varan inte går att få hem från leverantören eller liknande.

Något som dagligvarubutiken vi besökte ofta fått påpekat i Mystery Shoppingrapporterna tidigare, var att kundtoaletten inte var ren och fräsch. Här är återigen ett tydligt bevis på att hela butiken måste fungera för att vinna en kunds förtroende i *det gyllene tillfället*. Personalen hade löst problemet genom att det nu fanns ett städschema som roterade på olika personer under dagen. De kände därmed att de hade gjort en förbättring i sin butik. Att kundtoaletten inte var ren och fräsch hade kanske personalen kommit på även om det inte gjorts något påpekande av Mystery Shoppern. Frågeställningen är om någon tagit på sig ansvaret och satt in en åtgärd, om de inte hade fått det som en synpunkt från en kund, en Mystery Shopper. Under våra intervjuer med butikspersonalen tyckte de att det var bra att det skedde en av kontroll av deras verksamhet, i form av Mystery Shopping. De menade att ofta såg Mystery Shoppern saker som de inte såg, eftersom man efter ett tag blir hemmablind i sin egen miljö. Ytterligare något som butikschefen nämnde att de fått anmärkningar på i rapporterna, var att personalen inte föreslog en annan vara i händelse av att någon var slut. Denna form av anmärkning var även något som Veronica Boxberg Karlsson tog upp, då hon berättade att detta var en av den vanligaste anmärkningen butiker hade. Hon menade att alla som arbetar i butik ännu inte har insett att kunden tacksamt tar emot förslag om annan vara. Personalen ser det istället som att de är för påtryckande i att sälja. Detta var något som Boxberg Karlsson såg som en ålderdomlig syn. Hon menade att kunden idag gärna vill ha hjälp av personalen vid inköpstillfället.

De checklistor som Mystery Shoppers använder sig av är som nämnts utformade av företaget tillsammans med Better Business. Det är upp till företaget vad de vill att Mystery Shoppern ska undersöka i deras butik. Men Veronica Boxberg Karlsson menade, att det finns vissa generella serviceområden som näst intill alltid är med när det gäller butik. Det är faktorer som bemötande, merförsäljning och kunskap. Det förekommer också att Mystery Shoppern ska

kontrollera att öppettider sitter väl synligt för kunden och att både invändig och utvändig belysning fungerar som det ska. Checklistorna är utformade så att Shoppern undersöker alla butikens avdelningar och den helhet de tillsammans ska bilda. Det blir dock naturligt ett fokus på olika områden. Exempelvis är det tydligare fokus på bemötandet i kassan medan det är i övriga butiken är mer fokus på fyllnadsgrad och merförsäljning.

5. Konsumentbeteende

”Jag hade en ganska komplett vision, innan jag började tala med kunderna. Sedan upptäckte jag att de inte hade några kompletta visioner. Många av dem var bara inriktade på två eller tre saker.”⁵² Citatet synliggör den problematik som uppenbarar sig för säljaren då en kund träder in i en butik. Oftast har han eller hon ett syfte med att gå in i butiken, exempelvis att handla mjölk och frukt. Många gånger blir det mer än så då butiken genom exponering påverkar kundens beteende i köpprocessen. I föregående tema, kring mötet mellan konsument och butik, visades ”spelplanen” för en Mystery Shopper. För att fördjupa detta resonemang vill vi skapa en förståelse för hur konsumenten agerar i butiken. Därför har vi i detta, det andra temat, valt att genom teoribildningar visa hur vissa forskare menar att konsumentbeteendet ser ut och vad det påverkas av. Därefter utformar vi en syntes av dessa för att skapa en modell som innehåller de beståndsdelar som vi finner betydelsefulla kring konsumentbeteendet. Vi kommer även att, ur modellen vi skapat, plocka ut de delar som en Mystery Shopper berör och undersöker. Detta för att i avsnittet, ”Vår modell – Mystery Shoppers mätpunkter”, kunna skapa en modell som enbart syftar till att synliggöra vad en Mystery Shopper undersöker. Avslutningsvis i detta tema kommer vi att ta upp relevant empiri kring konsumentbeteende med syfte att ge en bild av vilka faktorer som berör en Mystery Shopper

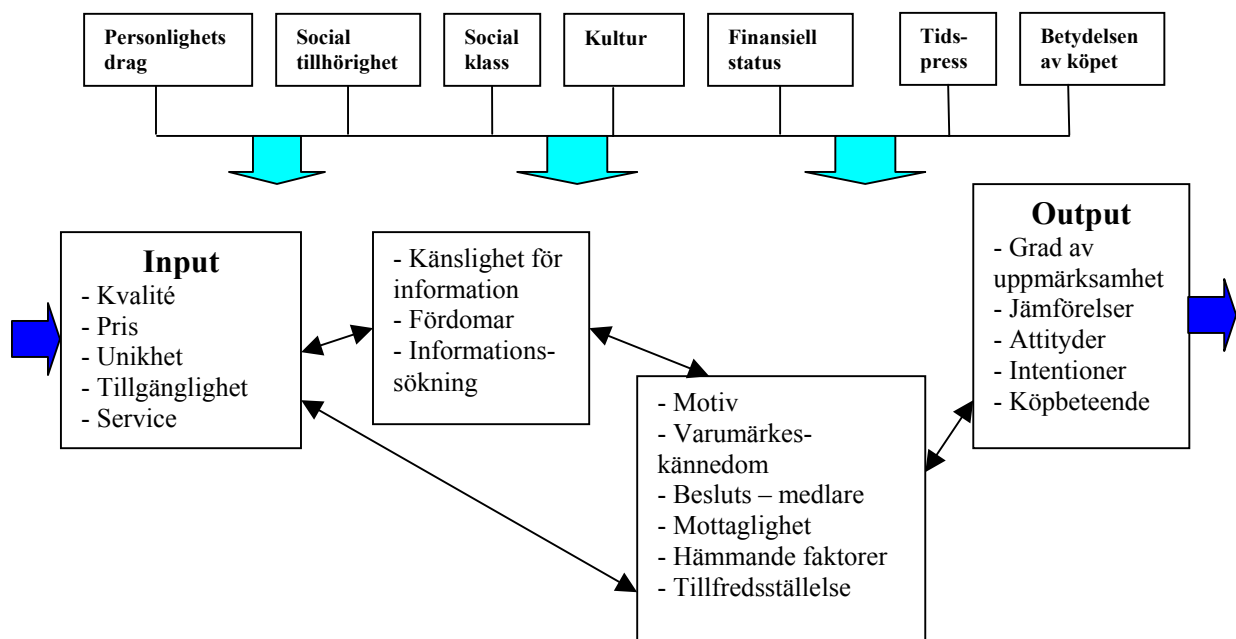
5.1 Howard och Sheths påverkande faktorer

För att få en bakgrund till Howard och Sheths teorier kring konsumentbeteende bör det påpekas, att deras modell är utformad på 1960-talet. Därför behöver modellen troligen utvecklas för att passa dagens samhälle. Genomgående för modellen är, att konsumenten inte ses ur ett individperspektiv, utan konsumenten ses som grupper av människor. Vidare gör de en hel del generaliseringar kring grupper t.ex. som att dessa har samma intressen och egenskaper. Denna generalisering är något som inte är möjligt i dagens samhälle, som präglas av att vi bli mer och mer individanpassade. Howard och Sheths synsätt på konsumenten som

⁵² Blanchard och Bowles, (1994), s. 70

grupp, gör att modellen saknar en rad individ faktorer, vilka är viktiga vid ett köp. Modellen har trots sina brister en rad fördelar, då den är relativt bred och innehåller en rad påverkande dimensioner som kan vidareutvecklas.

Figur 5.1 är vår tolkning av Howard och Sheths modell. I vår modell har vi bortsett från alla de kommunikationsflöden som finns med i Howard och Sheths ursprungliga modell, då vi anser att dessa inte har betydelse för vår uppsats.



Figur 5.1 Howard och Sheths modell av konsumentbeteende (Fritt efter Howard och Sheth, (1991), s. 91)

Utgångspunkten i den modell som Howard och Sheth har utformat gällande konsumentbeteende är det som kallas för "input". Med detta menas den förförståelse som kunden har innan han eller hon träder in i servicearenan. Kundens mentala uppfattning är formad av dess omvärld bestående dels av den sociala tillhörigheten och med dess påverkan, dels konsumtionssamhällets inverkan genom exempelvis "word of mouth". Från omvärldens påverkan grundas uppfattning på ett antal faktorer: kvalitet, pris, unikhet, tillgänglighet och service. Dessa fem är betydande faktorer för ett varumärke. Faktorerna kopplas till både produktens innebörd och den symboliska mening den får genom mediaexponering och övrig reklam. Därför kan den input som kunden har kring varumärket, när denna träder in i servicearenan, vara svår för den enskilda butiken att förändra på kort sikt. Det är då många faktorer som måste samverka. Den information som flödar kring kunden bearbetas av sju

olika element: betydelsen av köpet, tidspress, finansiell status, personlighetsdrag, social tillhörighet t.ex. arbete, social klass och kultur. Dessa sju element påverkar omedvetet beslutsfattandet i köprocessen.⁵³ Howard och Sheth menar att det finns fler faktorer som har en mer synbar påverkan. Dessa delas upp i två grupperingar. Den första grupp av faktorer är de som bearbetar den information som kunden utsätts för i det dagliga livet.⁵⁴

- Känslighet för information

Här menar författarna att människan har ett ”filter” som påverkar dess mottaglighet av information. Filtret grundar sig i personens grundläggande uppfattning, inputen och detta kan i vissa fall vara svårt att tränga igenom.

- Fördomar

De fördomar som kunden har får olika effekter på dess köpprocess och beteende. Fördomarna leder till att kunden uppfattar informationen på ett visst sätt. Därför kan det bli svårt för sändaren att styra sitt budskap, då även dessa fungerar som ett filter.

- Informationssökning

I det stadium av köpprocessen när kunden inte längre är nöjd med sin produkt eller söker produkter i en ny kategori, uppkommer en fas av aktiv informationssökning.

Den andra gruppen formerar informationen så att ett beslut i köpprocessen kan tas. Dessa är⁵⁵:

- Motiv

Med detta menas den anledning som kunden ursprungligen hade till besöket i servicearenan. Motivet kan vara av olika slag såsom servicegrad eller sortiment i butiken.

- Varumärkeskännedom

Kunden har ett antal produkter som han eller hon vanligtvis brukar handla. Detta för att de uppfyller de bakomliggande motiv som kunden har, vilket får till följd att andra produkter med samma varumärke lättare kan komma i fråga vid köp av andra produkter.

- Beslutsmedlare

Detta är köparens mentala regler för rankning av de olika alternativen som är aktuella ur de motiv som finns.

⁵³ Howard och Sheth, (1991), se Enis och Cox, (1991), s. 102-104

⁵⁴ Howard och Sheth, (1991), se Enis och Cox, (1991), s. 96-97

⁵⁵ *ibid.*, s. 92-95

- Mottaglighet

Kundens mottaglighet grundas i de motiv och den varumärkeskänedom som innehas. Detta fungerar i sin tur som ett filter i köpprocessen.

- Hämmande faktorer

Det finns en rad hämmande faktorer i köpprocessen som kan leda till att kundens vanor bryts. Dessa faktorer kan exempelvis vara högt pris på varumärket, produktens tillgänglighet, tidspress på köparen och köparens finansiella status.

- Tillfredställelse

Med detta menas skillnaden mellan den förväntade upplevelsen av varumärket och den faktiska upplevelsen av varumärket.

När konsumenten slutligen gått igenom samtliga steg i Howard och Sheths köpprocess (figur 5.1) når denne ”outputen”. Med output menas den respons som uppkommer vid köpet. Outputen består liksom inputen av olika faktorer som är en följd av hur köpprocessen fungerat. Den första faktorn handlar om grad av uppmärksamhet till olika information och meddelanden som framkommit. Den andra är de jämförelser som kunden, genom den information som han eller hon samlar på sig över tid, kommer att ha. Vetskapen om olika varumärken leder till att kunden omdefinierar sina motiv till nästa köpprocess. Den tredje faktorn innefattar de attityder som kunden har gentemot ett varumärke. Dessa värderas efter hur varumärken kan tillfredställa kundernas olika motiv. Den fjärde faktorn innefattar kundens intentioner för framtida inköp av olika varumärken. Avslutande faktor är köpbeteende och med detta menas hur kundens aktiva val av varumärken sker. För att företaget ska kunna skapa sig en förståelse av denna process kan det skapas en flödeskarta. Genom denna karta går det att identifiera de olika faktorer som styr valet av produkt. Detta resonemang leder vidare till att outputen blir unik för varje kund och därmed måste företaget utarbeta olika marknadsstrategier som tillfredställer olika konsumentbeteenden.⁵⁶ Avslutningsvis menar Howard och Sheths att konsumentbeteendet kan ses som rutinmässigt och kundens köpbeslut grundas i de flesta fall på erfarenhet.⁵⁷

Efter att ha studerat Howard och Sheths modell (figur 5.1) framkommer det många förtjänster med modellen. Vi anser dock att dessa inte blir så tydliga, då modellen är komplex och svårförståelig med många noder och kopplingar. Vi menar därför att modellen behöver

⁵⁶ Howard och Sheth, (1991), se Enis och Cox, (1991), s. 98-99

⁵⁷ *ibid.*, s. 88

omarbetas till en modell som kan användas i servicebranschen, vilket vi kommer att göra i syntesen av detta tema.

5.2 Generiska förutsättningar

I detta avsnitt vill vi belysa de grundläggande faktorer som enligt olika teoretiker inverkar på konsumentens beteende och kan därför ses som en komplettering till Howard och Sheths teorier. Anledningen till detta är att dessa faktorer inte alltid är synliga och gripbara för butiken i dess möte med konsumenten, men de har däremot en stor inverkan på hur utfallet av mötet blir. Vidare inverkar de generiska faktorerna på en Mystery Shopper och hur dessa personer agerar i sina kundbesök.

5.2.1 Habitus

Genom detta avsnitt vill vi framhålla att konsumenter i butik ständigt kommer att vara påverkade av sina erfarenheter och fördomar. Därför måste butiken skapa sig en grundläggande förståelse för hur detta påverkar personer. Den vardag som konsumenten befinner sig i är enligt Bourdieu ett socialt konstruerat rum som har konstruerats ur människors ekonomiska och symboliska värden. I dessa rum sker konsumtionen, vilket kan fungera som en social distinktion vad gäller smak och konsumtionsval. Det är denna distinktion som är med och skapar de erfarenheter som människan bär med sig, vilket i sin tur påverkar de val som kunden gör i servicearenan. Grundvärderingen i människors erfarenheter är, enligt Bourdieu, benämnd ”habitus”. Detta är ett inlärt och förkroppsligat system av olika former av dispositioner som kan vara både personliga och kollektiva. Konsumenter är utifrån denna tanke alltid styrda av sitt habitus, sin sociala erfarenhet, då denna har ”ristats in” i deras kroppar och sinnen.⁵⁸ De olika sociala erfarenheter, habitus, som finns, menar Bourdieu, kan representera olika former av livsstilar som existerar i samhället. Han menar vidare att habitus är nödvändigt för människans utveckling, då den ger upphov till meningsfulla uppfattningar.⁵⁹ Med hänsyn till Bourdieus uppfattning kan människan därmed aldrig frångå sitt habitus, men detta kan förändras efter de sociala rum som människan träder in i dvs. de olika livsstilar som antas. Människan kan besitta flera olika former av habitus, då dessa kan vara både personliga och kollektiva. Bourdieu anser att de skillnader som finns i människors habitus utgår från den klasstillhörighet som människor har. Detta är grunden till de sociala distinktioner som uppstår

⁵⁸ Husz och Lagerkvist, (2001), se Aléx och Söderberg, (2001), s. 18-19

⁵⁹ Bourdieu, (1993), s. 297-298

mellan olika grupper i samhället gällande så väl praktisk erfarenhet som konsumtion.⁶⁰ Genom de olika situationer som vi ställs inför som människa, tar vi hjälp av olika erfarenheter och därmed olika former av habitus.

En intressant aspekt är att Bourdieu inte ser en huvudsaklig konsumtionsskillnad på grund av lägre eller högre inkomst. Konsumtionsskillnaderna grundar sig istället på människors smak. Nämligen smaken för det nödvändiga och smaken för lyxen. Kritiker skulle säkerligen påpeka att denna smak i sin tur styrs av våra inkomster, vilket Bourdieu instämmer i, men han menar att skillnaden, dvs. smaken, i konsumtionen sker i kombination av inkomst och social position.⁶¹ Ytterligare kritik som riktas mot Bourdieus teorier kring habitus är att forskare ställer sig frågande till om människor verkligen är helt styrda av sin socialisation vid konsumtion.⁶² Denna kritik är vi delvis benägna att instämma i, då det finns situationer som medför att vi kan frångå vårt habitus. Trots denna kritik är vi avslutningsvis villiga att instämma i Bourdieus resonemang om att vårt habitus är ständigt närvarande och påverkar våra val och våra åsikter. För som Bourdieu själv uttryckte det, våra habitus är inristade i våra kroppar.

5.2.2 Livscykel

De flesta människor går igenom olika faser i livet och dessa olika faser ger upphov till olika former och sätt att konsumera. Den första fasen som vi anser vara av betydelse börjar då en person har en egen inkomst och kan därmed styra sin egen konsumtion. Denna fas utmärks av en person som är ung och ogift. Mönstret är då att man har få finansiella problem och kan därför spendera stora delar av sin inkomst på produkter, tjänster och upplevelser som leder till social distinktion. Fas nummer två inträder då personen fortfarande är ung och har skaffat partner och gift sig. Detta leder till att de nu har två inkomster att dela kostnaderna på. Större summer blir därmed över till konsumtion. Alltjämt är det konsumtion som syftar till social distinktion som utmärker konsumtionen. Nästa fas inträffar då det kommer barn in i bilden. Då förändras konsumtionen radikalt och istället för att konsumera åt sig själv är det nu barnet som står i fokus. Något som också gör sig gällande är att familjen behöver mer bostadsutrymme. Flyttningen till större bostad blir aktuell vilket, ofta leder vidare till behov av finansiella lån. Konsumtionen i denna fas är planerad och inriktar sig på de behov som familjen nu har. Den sista fas där man kan se en förändring i konsumtionsmönstret är när

⁶⁰ *ibid.*, s. 300

⁶¹ Bourdieu, (1993), s. 3005-306

⁶² Aldridge, (2003), s. 88

barnen flyttar hemifrån. Då har personerna ofta en hög lön. I och med att utgifterna för en person försvinner, finns det återigen pengar att spendera på produkter, tjänster och upplevelser.⁶³ Personerna ingår då i det så kallade ”gråa guldets”. Detta är personer som har mycket pengar att spendera på sig själv, exempelvis resor och lyxkonsumtion.

5.3 Konsekvenser av det gyllene tillfället

Det som bör tas i beaktande vid läsning av detta avsnitt är att de ”sanningar” som Underhill ser sig ha kring hur konsumenter är och agerar, inte är teoretiskt förankrade utan grundar sig på en amerikansk empiri. Vidare kritik som kan framföras är att Underhill i sina böcker ger många råd och förslag som gör gällande att alla konsumenter kan dras över en kam. Detta innebär därmed att han liksom Howard och Sheth gör en kategorisering av konsumenter som grupper och inte fokuserar på konsumenten som individ. Dock belyser Underhill olika konsumtionskillnader gällande kön och demografi, vilka kan få betydelse för Mystery Shoppers agerande.

Vad gäller demografiska skillnader finner Underhill att särskilt pensionärer utgör en ny och attraktiv målgrupp, som är aktiva, pigga, trendiga. Pensionärerna har idag ofta gott om pengar. Från de studier Underhill gjort har han funnit att pensionärernas konsumtionsbeteende påverkas av hur väl butiken lyckas utforma en fungerande shoppingmiljö för deras eventuella nedsatta funktioner. Detta kan vara tydliga skyltar med stor text och kontraster, ramper vid ingången, lagom höga och låga hyllor mm.⁶⁴ En annan faktor som Underhill finner påverkar människors konsumentbeteende är om de har barn. Barnen påverkar ofta föräldrarnas konsumtionsbeteende. En orsak till detta är att en stor del av dagens reklam är riktad mot barn, trots att detta är förbjudet i Sverige. För att föräldrar ska känna sig tillfreds med att gå och handla tillsammans med sina barn, i en butik har Underhill funnit att det är av betydelse att butiken kan lugna barnen genom exempelvis barnpassning eller filmvisning. En annan aspekt på demografien är tonåringar som har ytterligare ett annat konsumtionsbeteende. Tonåringar har ett behov av att tillsammans med sina kompisar gå och titta i affärer och välja ut de produkter som de vill ha och återkommer sedan till butiken tillsammans med sina föräldrar, som får betala för de produkter som de valt ut.⁶⁵ Dessa demografiska aspekter finner vi trovärdiga, då dessa i mångt och mycket överrensstämmer med teorierna kring livscykel.

⁶³ Kotler et al, (2003), s. 206

⁶⁴ Underhill, (2003), s. 129-130, 133

⁶⁵ ibid., s. 142-143, 152

Underhill har via sina studier fångat problematiken som finns kring konsumenters livscykel. Detta kan exemplifieras genom barnen som styr familjers konsumtion jämfört med pensionärer som har gott om pengar att spendera på sig själva.

Underhill anser att den absolut viktigaste faktorn som bestämmer hur mycket en kund kommer att köpa i butiken är tiden. Tiden som faktor kan synliggöras på många olika sätt. Det mest självklara är hur mycket tid kunden har till förfogande för att göra sina inköp, men också faktorer som hur mycket tid personal är tillgängliga för kunden, hur långa kötider det är i kassan och hur mycket tid som är lagd på att butiken ska vara fräsch och inbjudande, spelar stor roll i köpprocessen. Företaget måste med hjälp av sin interiör och serviceanda få kunderna att stanna längre i butiken, eftersom chanserna till merförsäljning ökar ju längre kunden stannar i butiken.⁶⁶

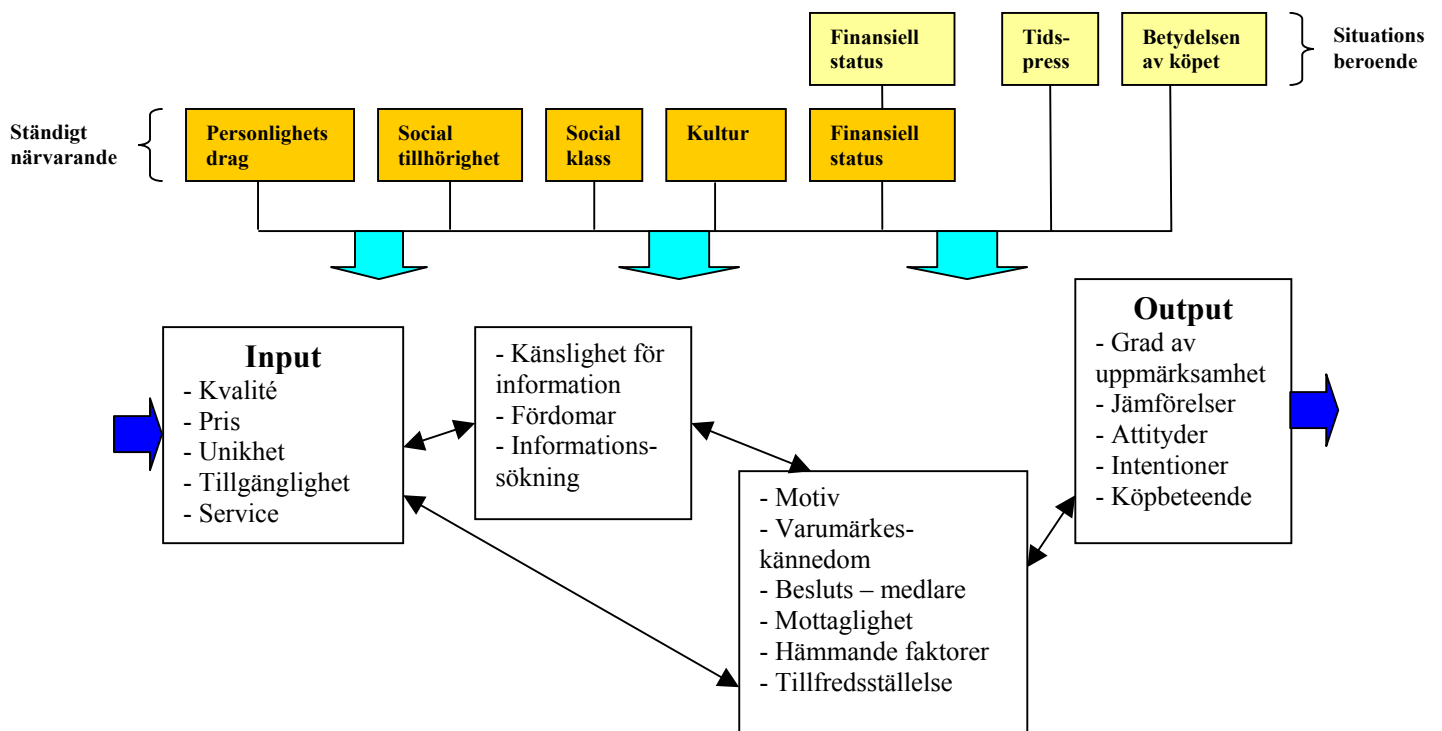
Efter att ha belyst delar av Underhills syn på konsumentens agerande, kan dessa sammanföras med den teoretiska forskning kring *det gyllene tillfället* som Grönroos framhåller. Som nämntes i temat, mötet mellan konsument och butik, påvisade Grönroos med detta begrepp att det är i denna stund som säljaren får möjlighet till att visa kunden den kvalitet som just hans tjänst erbjuder. Därför måste hela mötet mellan konsumenten och butiken planeras efter *det gyllene tillfället* så att inget olämpligt inträffar. Detta resonemang kan sammanfattas med att det handlar om att sätta kunden i fokus. Detta framhåller även Underhill genom att konstatera vad konsekvenserna för kunden blir av att butiken exempelvis inte har anpassats efter pensionärens rörelseförmåga, har för höga alternativa för låga hyllor eller att det inte erbjuds någon form av barnpassning. Underhills studier visar i och med detta på konsekvensen av att inte ta *det gyllene tillfället* på allvar och fokusera på en fysisk miljö som stödjer mötet. Vi inledde detta avsnitt med att kritisera Underhill och hans ”sanningar”, men genom att tillämpa Underhill på *det gyllene tillfället* kan vi nu delvis reducera denna kritik, då Underhills resonemang överensstämmer med tesen kring *det gyllene tillfället*.

5.4 Syntes av teorier kring konsumentbeteende

Efter att ha studerat konsumentbeteende från olika synvinklar har vi funnit att konsumenters beteende är komplext och svårt att förutse, eftersom det innefattar en rad samverkande faktorer. Inledningsvis, i avsnittet om Howard och Sheths påverkande faktorer, fann vi att deras modell (figur 5.1) i dagens kontext inte var fullständig, då den inte hade ett individ perspektiv. De olika generiska faktorerna, habitus och livscykel, menar vi är ett komplement

⁶⁶ Underhill, (2003), s. 37

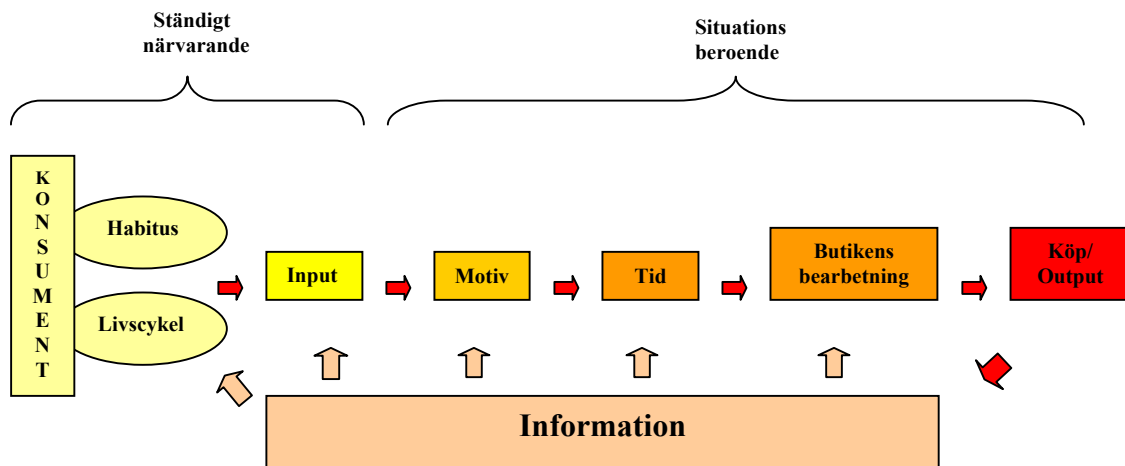
till Howard och Sheths modell. Deras sju element som de menar flödar kring kunden anser vi kan renodlas. Genom att dela upp dessa efter faktorer som ”ständigt är närvarande” hos konsumenten dvs. konsumentens habitus, ges det en tydligare bild av de faktorer: personlighetsdrag, social tillhörighet, social klass och kultur, som butiken inte kan påverka men som kommer att påverka köpprocessen. Den andra klassen av element som kommer att styra köpprocessen är de som är ”situationsberoende”: betydelse av köpet, tidspress och finansiell status. Det bör dock påpekas att faktorn ”finansiell status” finns inom båda kategorierna, då finansiell status kan vara på både kort och lång sikt. De situationsbaserade faktorerna kommer att skifta från gång till gång och kan därför även de vara svåra för butiken att påverka men det är genom dessa de har sin chans. Genom att göra denna uppdelning ges det en tydligare bild av de faktorer som påverkar den enskilda konsumentens beteende och därmed blir inte Howard och Sheths modell lika abstrakt vid mötet mellan kund och butik.



Figur 5.2 Utveckling av Howard och Sheths modell (figur 4.1)

Med hjälp av Howard och Sheths utvidgande modell (figur 5.2) och teorierna kring generiska faktorer samt Underhills resonemang har vi utformat en modell som sammanfogar dessa och bildar en syntes. Det bör påpekas att denna modell (figur 5.3) åskådliggör hela köpprocessen. Eftersom butikens bearbetning även är en del av mötet mellan konsument och butik, har

denna faktor behandlats mer ingående i det avsnittet (4.5). Det bör även framhållas att samtliga steg i vår modell från konsumentbeteende inte är en del av Mystery Shoppers arbetsuppgift, men är ändå viktiga för att förstå helheten av konsumentbeteendet.



Figur 5.3 Modell för konsumentbeteende

Kärnan i vår modell (figur 5.3) är det köp som kunden förväntas göra i mötet mellan konsument och butik. Modellen beskriver de olika faktorer som påverkar köpbeteendet. De grundläggande faktorer som styr konsumentens beteende i dessa resonemang är Bourdieus begrepp habitus, och den livscykel som konsumenten befinner sig i. Anledningen till att vi väljer att använda oss av habitus, är att begreppet har en individuell innebörd. Habitus har också en mer symbolisk laddning, då människan enligt Bourdieu inte har lätt för att frångå sitt habitus. Människors habitus medför även att de visar distinktion genom sin konsumtion. Det blir en skillnad i smak gällande nödvändighet och lyxkonsumtion. Genom denna uppfattning ger habitus vidare upphov till både fördomar och meningsfulla uppfattningar. Dessa blir som ett filter hos kunden, som sorterar den information som kunden utsätts för inne i servicearenan. Den andra faktorn som konsumenten bär med sig in i servicearenan var livscykeln som han eller hon befinner sig i. Livscykeln kan därför ses hänga samman till viss del med det habitus som personen besitter, då olika åldersgrupper kan innebära olika former av habitus. Den gemensamma nämnaren hos dessa faktorer är att både vårt habitus och vår livscykel styr den tredje faktorn, input. Dessa kan ses som en skugga som förföljer konsumenten under hela köpprocessen. Begreppet input har vi lånat av Howard och Sheth, då vi anser att detta begrepp är en av förtjänsterna med deras modell. Input belyser de faktorer som kunden har med sig när denna träder in i servicearenan

och en del av inputens faktorer kan vara svåra för butiken att direkt påverka.

Den fjärde faktorn, motiv, är även den hämtad ur Howard och Sheths modell. Med motiv menas det syfte som kunden har med sitt inköp. Motivet kommer även det att påverkas av de generiska faktorerna habitus och livscykel. Konsumenten kan dock i vissa situationer frångå dessa faktorer.

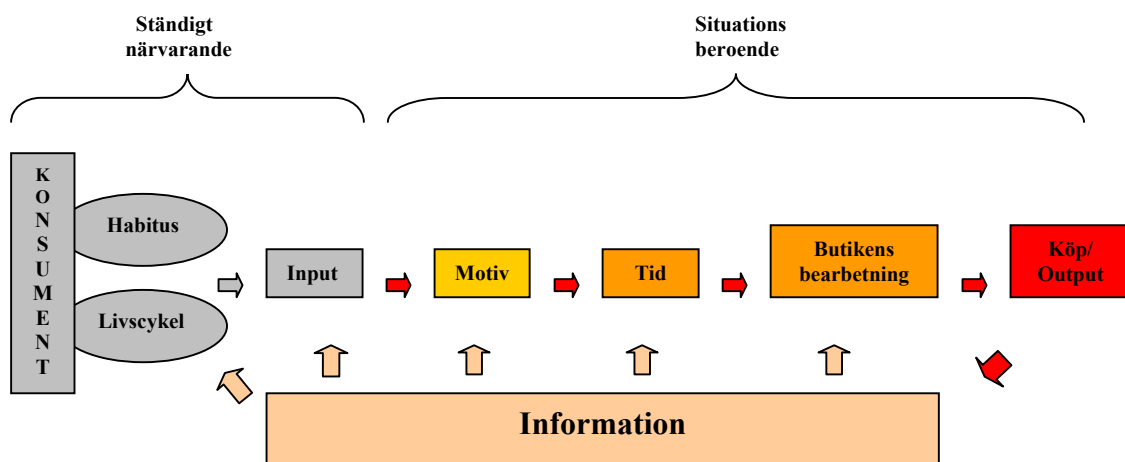
Den femte faktorn, tid, har även den en inverkan på konsumentens beteende. Detta beror på att tiden är betydelsefull för hur länge konsumenten kommer att befinna sig i servicearenan och därmed hur mycket konsumenten kan tänkas köpa. Tiden kan även kopplas till den sjätte faktorn, butikens bearbetning, som i detta fall innebär den tid som personalen lägger på *det gyllene tillfället*. Personalen har därmed en stor roll i butiken. Det är de som ska stå för det personliga mötet med kunden och det är till stor del de som står för relationen och den service som kunden får. Butikens bearbetning innefattar även alltifrån butiksflödet, atmosfär till interiör och exteriör. Genom denna faktor kan butiken styra hur konsumenten agerar.

Den genomgående faktorn i modellen, information, sammanfattar en rad aspekter från de olika teoretikerna. Informationsflödet sker under hela köpprocessen och därmed anser vi att denna faktor påverkar och förändrar konsumentens beteende. Dessa faktorer benämner Howard och Sheth som själva informationssökningen där kunden jämför olika produkter. Informationsfaktorn i vår modell är en utveckling av Howard och Sheths benämningar kring information. Vi menar att den information som tillkommer efter varje faktor i modellen är med och påverkar och förändrar den pågående köpprocessen. Exempelvis påverkas konsumenten av den nya information som erhålles vid interaktion med produkten. Detta kommer sedermera påverkas av den information som fås i de kommande faktorerna och slutligen påverka utfallet av köpet.

Det sista steget, köpet, liknar vi med Howard och Sheths begrepp output. Detta bygger på samtliga faktorer i modellen och kommer att påverka framtida köpprocesser. Den output som kunden grundar nästa köp på kan exempelvis vara attityder, intentioner och jämförelser som uppkommit. Detta visar att vår modell är cyklisk och de faktorer och den information som kunden upplever vid köpet, outputen, kommer påverka nästa köpprocess.

De tre inledande faktorerna i figur 5.3 är alla ständigt närvarande. De är något som butiken inte kan påverka utan dessa är något som till stor del beror på var i livet kunden befinner sig.

De efterföljande faktorerna, de situationsberoende, är de som butiken till viss del har möjlighet att påverka genom olika former av reklam, service och events. Dessa faktorer beror även på vilken situation som kunden befinner sig i för tillfället, men det är på en mycket kortare sikt än vad de ständigt närvarande faktorerna är. Exempelvis vad kunden har för avsikter med sitt besök i butiken, har han eller hon tänkt storhandla eller bara handla mjölk. Något som också är situationsanpassat är hur väl butiken i *det gyllene tillfället* lyckas att påverka kunden positivt. Det är av största vikt att butiken lyckas att ta vara på varje situation som kunden är mottaglig för påverkan.



Figur 5.4 Modell av konsumentbeteende som Mystery Shoppers mätområden

För att i fortsättningen kunna beskriva och analysera vad Mystery Shoppers undersöker har vi valt att i figur 5.4 bortse från de faktorer som är ständigt närvarande, nämligen konsumentens habitus, livscykel och input. Dessa faktorer har därför fått färgen grå. Anledningen till detta är att dessa faktorer inte är en del av Mystery Shoppers arbetsuppgift. Vi är dock medvetna om att en Mystery Shopper inte helt kan bortse från dessa faktorer och att han eller hon kommer till viss del att påverkas av sitt ursprung. Det kommer att finnas en del förutfattade meningar och tankesätt som spelar in på exempelvis hur Mystery Shoppern rör sig i butiken eller hur samtal förs. Mystery Shoppern ska ha en opartisk bild av den butik eller servicearena som besöks, kommer däremot inte att ha någon input i form av känslighet gällande kvalitet, pris och service mm. Det motiv som den ”vanliga” konsumenten normalt sett har med sitt besök, är till viss del detsamma som för Mystery Shoppern. Men i Mystery Shoppers fall tillkommer det motivet att han eller hon har ett uppdrag att fullfölja. Faktorn tid påverkar inte bara Mystery Shoppern på samma sätt som en ”vanlig” konsument. Mystery Shoppern

påverkas självklart av den tid han eller hon har till förfogande som konsument men tiden spelar också roll för utfallet av rapporten. Mystery Shoppern är i butiken för att utföra en uppgift där tiden har betydelse i form av att Shoppern måste få svar på alla sina frågor innan han eller hon kan lämna butiken. Mystery Shoppern måste oftast vistas i servicearenan under minst ett antal givna minuter. Detta för att både säkerställa kvaliteten i besöket och att det blir en relevant och riktig rapport efteråt. Vi menar att eftersom Mystery Shoppern har avsatt tid för besöket, då detta är en arbetsuppgift som de får betalt för, har tid har en avgörande betydelse för om utfallet av besöket kommer att ge relevant information. Butikens bearbetning, information och själva köpet kommer att påverka Mystery Shoppern på samma sätt som en ”vanlig” konsument med den skillnaden att Mystery Shoppern uppmärksammar mer vad som händer i butiken. Beroende på hur väl Mystery Shoppern lyckas att få svar på sina frågor och hur seriöst han eller hon tar besöket kommer kvaliteten i rapporten variera.

5.5 Empiri kopplat till konsumentbeteende

För att skapa oss en uppfattning om i vilken mån en Mystery Shopper överensstämmer med en ”vanlig” konsument fick Kristian Rankloo, Mystery Shoppingambassadör, svara på frågan om han upplevde att en Mystery Shopper ska ha vissa egenskaper. Svaret vi fick var: ”Inte ute i butiken, där ska du vara vanlig”. Detta svar kom att vidareutvecklas, då han ansåg att varje Mystery Shopper bör besitta ett affärssinne och som han uttryckte det ”/.../ man måste kunna se hur saker bör se ut i butiken och var problematiken ligger”. Rankloo ansåg också att det är en fördel om Mystery Shoppern har en analytisk förmåga och genom denna förmåga kan se var problemen ligger. Rankloos bild av de egenskaper som en Mystery Shopper bör inneha kan till stor del beror på hans bakgrund som egenföretagare, försäljare och marknadsförare. Därför tror vi inte att alla har denna syn på vilka egenskaper som krävs. Rankloos bakgrund kan också illustrera den spridning som troligen finns i Shoppersens kunskapsbas. Detta synliggör ytterligare en bredd i Mystery Shoppingmätningarna. Alla kunder har inte samma förkunskap om hur en butik bör fungera, men alla kan tycka och tänka med utgångspunkt i sina värderingar. Därmed påvisas hur människors habitus styr personens synsätt. Rankloos observationer under ett butiksbesök styrs i mångt och mycket av hans egna erfarenheter av detaljhandeln. Han förefaller ha en förmåga att sätta sig in i vad uppdragsgivaren vill få svar på, då han själv befunnit sig i liknande situationer. Detta påvisar återigen på habitus inverkan och att detta kan vara svårt att frångå. Rankloo reflekterade även över livscykelns inverkan vid ett butiksbesök. Han menade att hans synsätt till viss del präglas av hans ålder och de värderingar som uppstått genom åren. Detta tyckte han var svårt att distansera sig från vid olika tillfällen. Rankloo såg

dock inte detta som ett problem i sitt arbete som Mystery Shopper, då han menade att det är personers olika livsstilar, demografi och kön som gör Mystery Shoppingverkyget unikt eftersom uppdragsgivare kan få Shoppers som avspeglar just deras kundgrupper.

Något som även påverkar den ”vanliga” konsumenten är deras förväntningar på besöket i butiken. Rankloo ansåg att vi som konsumenter utgår från våra förväntningar och att dessa skapas redan när vi exempelvis tittar i semesterkatalogen. Dock framhöll Rankloo att förväntningarna inte är med i Mystery Shoppers undersökning och rapport. Trots att förväntningarna inte är en del av Mystery Shoppers arbetsuppgift berättade Rankloo om ett Mystery Shoppingbesök som han hade gjort i en större dagligvarubutik. Butiken var klassad som en lågprisbutik och när han klev in i den för att göra sin undersökning var förväntningarna därefter. Efter det avslutade besöket var han positivt överraskad och detta var första gången som han reagerat på detta sätt. Den förväntan som han hade när han klev in i butiken berodde på den publicitet kedjan fått i media, den allmänna synen, de guidelines och den briefing som Better Business gett honom innan besöket. Att Rankloo blev överraskad över hur bra butiken egentligen var, visar att kedjan inte lyckats nå ut med sitt budskap till alla kunder och därmed är det många som inte ens tänkt tanken att besöka dem. Hade inte Rankloo haft uppdraget som Mystery Shopper hos dem, hade han ännu idag haft uppfattningen om dem som lågprisbutik. Detta belyser ytterligare ett användningsområde för Mystery Shopping.

Konsultföretagen är medvetna om att personers olika habitus och livscyklar är av största vikt för att kunna skapa relevanta rapporter. SRC arbetar med en fältkår som inte är platsbunden och denna fältkår består av personer med olika bakgrund, kön och demografi. Genom denna mångfald menar SRC att de, beroende på uppdragen kan finna lämpliga Shoppers som överensstämmer med uppdragsgivarens kunder. I de fall som det fattas Shoppers som överensstämmer med det givna uppdraget görs nyrekrytering. Better Business som istället arbetar med en databas med cirka 23 000 Shoppers ser en fördel i att ha en bred Shopperdatabas med många Shoppers med olika bakgrund och förutsättningar, då dessa ska överrensstämma med en rad kundprofiler som ges av uppdragsgivare. Veronica Boxberg Karlsson sa att ”något som krävs av alla Shoppers är att de måste vara duktiga på att följa instruktioner och vara observanta och noggranna, eftersom man aldrig kan göra om ett besök”. För Better Business är det även av största vikt att Shoppern inte arbetar för uppdragsgivaren eller deras konkurrent, eftersom det då uppstår andra dimensioner i Shoppers observationer kring butiken. Ytterligare något som Boxberg Karlsson påpekade var att Mystery Shoppers inte får vara provokativa eller

ställa personalen i en situation som gör att de reagerar på ett annat sätt än vad de normalt skulle ha gjort. Genom att ställa dessa krav säkerställs att Mystery Shoppers utgång från en "vanlig" kunds konsumentbeteende. För att Better Business vidare ska kunna säkerställa kvaliteten på butiksbesöken, såg VD:n det som viktigt att Shoppers inte blir "hemmablind" under sina besök. Med detta menas att det är viktigt att samma Shopper inte gör uppdrag i samma butik för ofta. Boxberg Karlsson såg två risker med detta. Personalen känner igen Shoppers och identifierar denna som en Mystery Shopper och att Shoppers fokuserar på att studera de faktorer som han eller hon hade synpunkter på i sin förra rapport.

Att Mystery Shoppers besitter habitus och andra erfarenheter såg inte heller butikschefen som något problem. Han ansåg att Mystery Shopping var ett bra verktyg, då denna gav en bild från kunden. Butikschefen sa vidare "alla kunder har sina fördomar". Därför menade han att det inte fanns något bättre verktyg än Mystery Shopping för att mäta kundreaktionerna. Vidare sa han "..." / man får ta verktyget för vad det är, eftersom alla kunder inte tycker lika". Även hans personal tyckte att Mystery Shopping var bra, då flertalet framhöll att kunden ser mer än vad de gör och tänker ett steg längre.

Den tredje faktorn som vi har lyft fram i vår modell, figur 5.4, är tiden. Kring detta berättade Rankloo exempel på när han har gjort Mystery Shoppingmätningar på snabbmatskedjor. I dessa fall skulle han stanna i restaurangen i minst 20 minuter och som Rankloo uttryckte det: "Det tar 20 minuter att beställa mat och äta där". Vid dessa tillfällen menade Rankloo att det gällde att ha med sig en bok eller liknade för att smälta in i miljön och kunna samla in information via observationer. Vidare berättade Rankloo att han såg det som viktigt att som Mystery Shopper lägga ner tid på att skriva en utförlig rapport. Han brukade i snitt lägga cirka 45 minuter på att skriva rapporterna. Ibland kompletterade han på eget initiativ rapporterna med bilder för att därigenom synliggöra problemen i butikerna t.ex. om belysningen i skylten inte fungerade. Det bör påpekas att Rankloo i detta fall eventuellt inte överensstämmer med hur lång tid alla Mystery Shoppers lägger på att skriva sina rapporter och vi menar därför att Rankloo i detta fall får ses som ett exempel på hur Shoppers arbetar.

När det gäller den sista faktorn, köpet/outputen, i vår modell, figur 5.4, beror detta på vad Mystery Shoppers uppdrag går ut på. Rankloo berättade att huruvida besöket ska leda till ett köp eller inte beror helt på vad uppdragsgivaren vill ta reda på, men som Mystery Shopper måste han alltid gå in med inställningen att besöket ska leda till ett köp för att kunna se hur

personalen agerar och därigenom samla in information. Rankloo berättade bland annat om ett butiksbesök där han besökte en bilhandlare som sålde märket *Porsche*. Hans uppdrag var givetvis inte att köpa bilen men han skulle agera som en spekulant och intresserad köpare. Rankloo berättade vidare att vissa köp får Mystery Shopporn själv bekosta exempelvis mat på snabbmatsrestaurang. Den information som Mystery Shopporn samlar på sig under ett besök är liksom den ”vanliga” konsumenten något som han eller hon tar med sig till nya butiksbesök. Rankloo berättade exempelvis att han hade ett återbesök på en restaurang som han tidigare hade gjort mätningar hos. Under det andra besöket var det återigen samma fel och brister som han rapporterade i sin rapport. Rankloo hade även upplevt motsatsen, att butiken eller restaurangen hade åtgärdat de synpunkter som han hade framfört i sin rapport. Detta påvisar att även modellen för konsumentbeteende kring Mystery Shoppers mätområden är cyklisk.

6. Kvalitetsaspekter

”Vissa tänker på lyx och associerar kvalitet med höga kostnader, medan andra tänker hållbarhet och ser kvalitet som ett sätt att undvika onödiga kostnader.”⁶⁷ Genom detta citat vill vi visa att det i kvalitetsbegreppet finns skilda betydelser som gör att begreppet får olika innebörd beroende på vilken situation det används i. Trots denna splittring i begreppet går det inte att frånga att företaget måste vara medveten om skillnaderna och därmed kunna tillfredsställa kundernas olika behov av kvalitet, dvs. kundernas upplevda kvalitet. Eftersom kvalitetsbegreppet är brett skildrat och det finns mycket litteratur inom området kan det vara problematiskt för företagen att hitta de rätta verktygen. Vi kommer i detta sista tema, att synliggöra några av de olika sätt teoretiker valt att studera kvalitet på. Slutligen beskriver vi alternativa metoder till Mystery Shopping. Genom att göra dessa beskrivningar avser vi i de följande avsnitten att komma fram till vilken bredd Mystery Shopping har och därmed också i vilken mån Mystery Shopping kan användas för att mäta kvalitet.

6.1 Begreppet kvalitet i ett tjänsteperspektiv

Kvalitet har traditionellt sätt setts som en produkt- och produktionsfråga. Idag däremot används kvalitetsbegreppet i hela verksamheten och i många olika typer av organisationer.⁶⁸

Kvalitetsbegreppet har som vi nämnt sitt ursprung inom produktionsindustrin, där de för cirka 25 år sedan började använda sig av *Total Quality Management (TQM)*. Uppsvinget kom efter

⁶⁷ Sörqvist, (2000), s. 11

⁶⁸ *ibid.*

att de västerländska företagen inom bilindustrin märkte att de höll på att konkurreras ut av de japanska företagen. Konkurrenskraften i de japanska företagen uppnåddes främst genom bättre kvalitet. De satte kunden i fokus och utformade bilarna efter vad kunden efterfrågade.⁶⁹ Japanerna, menar Park Dahlgaard, hade förmågan att importera kunskaper från västvärlden som de sedan implementerade i deras egen kontext. De nöjde sig dock inte med detta utan vidareutvecklade sen produkterna och de olika elementen i dem så att de blev deras ”egen” produkt.⁷⁰ Utveckling drevs fram av att personalen hade ett krav på sig att vara samarbetsvilliga, vilket innebär att de skulle vara villiga att utföra många olika uppgifter. De skulle också vara engagerade i en ständig kvalitetsförbättring och de skulle göra allt som stod i deras makt för att tillfredsställa kunderna, interna som externa.⁷¹

En av de första forskare som införde TQM inom servicesektorn var Gummesson. Han menar att kvalitetsstyrning är att skapa relationer mellan marknadsfunktionen och tekniska funktioner, dvs. mellan de interna och externa funktionerna. Den interna kvalitetsstyrningen, den inre effektiviteten, handlar om att göra saker rätt. Vilket i sin tur innebär att de krav som ställs på produkter eller tjänster ska överrensstämma med de riktlinjer som finns inom företaget. Detta är förutsättningen för den interna kvalitetsstyrningen. Den fråga företaget bör ställa sig gällande den inre effektiviteten är vem de skapar kvalitet för. Vem är det som sätter kraven på produkten eller tjänsten och hur skapas det värde som kunden önskar. För att kunna lyckas med detta är det viktigt att företaget vet hur de ska kunna göra saker rätt, dvs. inre effektivitet. Ska detta kunna uppnås krävs det att de först vet vilka saker de ska göra, dvs. göra rätt saker, den yttre effektiviteten. Företagen når endast framgång då de kan hitta en balans mellan dessa två former av effektivitet.⁷² Om balansen inte finns är risken stor att det uppstår ”gap” mellan kundens verkliga behov och de krav som företaget strävar efter att uppfylla.⁷³ Kvalitetsbegreppet har därmed förändrats från att tidigare ha utgått från objektiva mätbara tekniska egenskaper till att istället betrakta kundens upplevelser och värde som mätpunkter i kvalitetsstyrningen.⁷⁴ Detta resonemang kan ses som en av grunderna till kvalitetsstyrningen och mätningen inom servicesektorn. Fördelen med att tänka i termer av inre och yttre effektivitet för ett serviceföretag är att kunden alltid kommer att vara i fokus, eftersom företaget först och främst måste koncentrera sig på att anpassa tjänsten eller

⁶⁹ Lind och Skärvad, (2000), s. 56-57

⁷⁰ Park Dahlgaard, (2004), s. 84, 94

⁷¹ Wilson, (2003), s. 145

⁷² Gummesson, (1998), s. 210-211

⁷³ Sörqvist, (2000), s. 11

⁷⁴ Gummesson, (1998), s. 211

produkten efter de behov som marknaden och kunden har. De måste först och främst göra rätt saker. Genom att ständigt tänka på den yttre effektiviteten i företaget anser vi att företaget blir tvingade till att ta på sig kundens glasögon och efter detta anpassa den inre effektiviteten.

Eftersom servicesektorn är en bransch som kännetecknas av möten som inte går att återskapa, av oss kallade *gyllene tillfällen*, har detta lett till en vidare utveckling av kvalitet. Grönroos anser att kvalitet är vad kunden upplever och att det inte går att prata om en förbättrad kvalitet utan att låta kunden definiera och uttrycka hur kvaliteten uppfattas av dem. Istället för att se kvalitet ur aspekterna inre och yttre effektivitet använder sig Grönroos av två dimensioner. Den första dimensionen är resultatets tekniska kvalitet som ska besvara frågan vad. Dimension nummer två är processens funktionella kvalitet som ska ge svar på frågan hur. När det gäller resultatets tekniska kvalitet, innehåller denna två element: Den första är den så kallade tekniska kvaliteten, dvs. vad kunderna erhåller i samspelet, mötet med företaget. Det som internt brukar ses som den kvalitet som kunden erbjuds. Den andra dimensionen, processens funktionella kvalitet, innebär vad kunden erhållit när mötet och samspelet är över. Eftersom det oftast sker ett antal möten och samspel innan relationen och köpet är genomfört menar Grönroos att den tekniska kvalitetsdimensionen inte blir avgörande för hela den kvalitet som kunden upplever sig ha fått. Kunden kommer även att påverkas av hur resultatet av mötet överförs, exempelvis bemötande av personal i butik, tillgänglighet av en butik eller utformning av hemsidan. Därmed påverkas även kunden av hur tjänsten eller produkten förmedlas och hur kunden upplever dessa vid konsumtionstillfället. De två dimensionerna av kvalitet är inte de enda som resulterar i den totala upplevda kvaliteten, utan resultatet av dem kombineras med den image som kunden har av företaget. Detta innebär att i de fall där leverantören misslyckas med ett möte och företaget har en positiv image i kundens ögon, har kunden sannolikt lättare att ha överseende med mindre misstag.⁷⁵ Även om företaget lyckas med mötet, *det gyllene tillfället*, och objektivt sett kan ha en hög kvalitetsnivå, har detta ingen betydelse om företaget inte kan uppnå kundens förväntningar. För då blir den totala upplevda kvaliteten låg. Detta betyder att företaget inte ska lova mer än vad de kan åstadkomma.⁷⁶ Det bör dock påpekas att kundupplevd tjänstekvalitet kan ses som ett subjektivt och privat tillstånd hos kunden, då enskilda individer har olika uppfattningar om vad som är bra kvalitet.⁷⁷

⁷⁵ Grönroos, (2002), s. 75-77

⁷⁶ *ibid.*, s. 81

⁷⁷ Lindquist och Persson, (1997), s. 3

Den utveckling som Grönroos bidragit med gällande kvalitet i serviceföretag är i sig bra, då den på ett förenklat sätt beskriver de dimensioner som är av betydelse för ett företag som har kunden i fokus. Genom att tänka i termer av ”vad” och ”hur” kan företaget lättare skapa sig en bild av kundens upplevelse. Vi menar att de två olika sätten att se på hur kvalitet ska levereras till kunden, vad och hur samt inre och yttre effektivitet, ligger väldigt nära varandra. Att göra rätt saker är en spegelbild av dimensionen vad kunden får, medan att göra saker rätt är en motsvarighet av hur kunden upplever tjänsten.

Ytterligare en aspekt på kvalitet inom serviceföretag är den hållning som Normann står för. Han menar att kvalitet inte kan vara ett mål i sig utan detta bör vara nära kopplat till företagets effektivitet och lönsamhet. Kvaliteten är det som bidrar till lönsamhet genom att positionera företaget och därigenom definieras även servicekonceptet. Han ser vidare kvalitet som ett verktyg för att inverka på personalen. Genom att ledningen preciserar den servicekvalitet som ska uppnås i *det gyllene tillfället* kan detta bli en motiverande faktor hos personalen som ökar effektiviteten.⁷⁸ Normann menar även att kvaliteten måste ta sin utgångspunkt i det så kallade sanningens ögonblick. Det är från detta möte som all undersökning om kvaliteten måste ha sin utgångspunkt, dvs. återigen kunden i fokus.⁷⁹ Normann belyser en betydelsefull aspekt gällande kvalitet, då han menar att det i sig inte kan vara ett mål utan måste vara en del av helheten i företaget. Detta resonemang instämmer vi i, då vi menar att företag hela tiden måste fokusera på kvalitet i alla led och därigenom blir kvalitet en faktor som ingår i alla företagets mål. Normanns resonemang hade emellertid blivit djupare om han hade konkretiserat hur företagen bör använda sig av kvalitet efter kundernas behov. Exempelvis hade detta uppnåtts genom att använda sig av begreppen vad kunden får och hur kunden upplever detta, för att påvisa att företaget gör rätt saker och att sakerna görs rätt.

Efter att ha studerat begreppet kvalitet är det tydligt att de olika teoretikerna visar på olika poänger med sina förklaringar av kvalitet. Vi menar att en kombination av dessa skulle ge ett mer fullständigt synsätt. Det gäller att våga använda den inre drivkraften för att hitta ny kunskap och genom att utveckla andras idéer och synsätt implementera dessa i sin kontext. Kvalitet bör vara något som ingår i alla organisationers mått, mål och verksamheter och alltid utgå från kundens upplevelser.

⁷⁸ Normann, (2000), s. 188

⁷⁹ *ibid.*, s. 182

6.2 Kvalitativa metoder för kvalitetsmätning

För att ge en bild av vilka olika former av undersökningsmetoder det finns jämte Mystery Shoppingverktyget, kommer vi i detta avsnitt att ta upp för- och nackdelar med några alternativa metoder för att mäta kvalitet. Kvalitativa undersökningsmetoder ger kunskap om kunders bakomliggande uppfattningar och tankar.⁸⁰ Vi vill i detta avsnitt skapa en bild av vad verktyget Mystery Shopping täcker in respektive saknar.

6.2.1 Djupintervjuer

Djupintervjuer som metod är ovanlig, men vi anser den som relevant då den angriper kvalitetsaspekten ur ett kundperspektiv. Denna undersökningsmetod går ut på att företaget har djupgående intervjuer med sina kunder, där syftet är att företaget ska skapa sig en förståelse för kundens sätt att tänka och resonera. Intervjuformen är relativt öppen och bygger på att företaget innan intervjutillfället har gjort noggranna förberedelser av intervjumaterial. Detta för att kunna skapa det samtal som eftersträvas, där kunden får möjligheten att fritt prata om för- och nackdelar.⁸¹

De fördelar som finns med denna metod är att det oftast kommer fram mycket fakta kring kundens tankesätt och upplevelser. Samtidigt skapas det en relation mellan företag och kund som kan bidra till att kunden blir mer lojal än tidigare. Nackdelarna som finns är exempelvis att metoden ställer stora krav på att intervjuaren har rätt teknik i sitt intervjuande. Tekniken är viktig för att inte påverka kunden och dennes svar. Dessutom är metoden krävande för företaget både i form av tid och finansiella resurser. Det vi ställer oss frågande till är om alla olika typer av kunder är villiga att ställa upp på denna typ av intervju. Den avslöjar väldigt tydligt kundens subjektiva och privata uppfattning och den kan upplevas som tidskrävande av kunden. Det krävs också att företaget ger kunden en fullgod ersättning för att locka och därigenom få kunden positiv till att ställa upp och ge av sin tid till företaget.

6.2.2 Problem Detection Study (PDS)

Denna metod utgår från att människor har lättare att klaga och hitta fel än att ge konkreta förslag på åtgärder. I metoden använder man sig av så kallade fokusgrupper som fritt får prata kring ett ämne och de problem som de upplever kring detta. Genom samtalen kan företag identifiera de olika problemområdena som olika målgrupper uppfattar. Inför samtalen

⁸⁰ Sörqvist, (2000), s. 64

⁸¹ *ibid.*, (2000), s. 65

förbereds en samtalsguide där olika aspekter kring företaget tas upp. Det är sedan upp till fokusgrupperna att ta fram de problem de upplever kring de olika aspekterna och områdena. Nästa fas i metoden är att från fokusgruppernas svar skapa en enkät. Denna enkät går sedan vidare till ett större antal kunder som ska svara på och ranka de problem som kommit upp. Från svaren på dessa enkäter kommer företaget att få ett tydligt svar på vilka problem de bör åtgärda först.⁸²

De fördelar vi ser med denna metod är att materialet är relativt lättinsamlat. Till skillnad från djupintervjuerna är denna metod inte fullt så tidskrävande för företaget, då det på ett fokusgruppsstillfälle kommer fram flera respondenters åsikter. Företaget måste inte heller utforma lika utförliga guidelines över vilka ämnen och frågor som ska tas upp under intervjun. Under samtalet kan det genom diskussion och via de synergieffekter som uppstår mellan deltagarna, komma fram nya aspekter som företaget inte har reflekterat över och som för kunderna kanske har stor betydelse. Ytterligare fördel med metoden är att även om företaget inte genomför en fullständig PDS undersökning utan kanske bara gör fokusgruppsintervjuerna kan det komma fram många nya infallsvinklar som företaget kan använda sig av. I PDS undersökningen blir företaget dessutom tvingat att se allt från kundens perspektiv, vilket medför att andra områden än de som upptäcks från företagets sida kommer upp som problemområden. Det som kan ses som nackdelar med metoden är att det i samtalet kan uppstå en form av hierarki, vilket medför att alla deltagare inte vågar framhäva sitt tankesätt och sina åsikter. Därmed förlorar företaget värdefull information. Det är av största vikt att företaget lyckas sätta samman en fokusgrupp som tillåter skillnader och som kan ha en öppen diskussion. Dessutom måste grupperna avspegla de målgrupper företaget har. De måste även överrensstämma med profilen som företaget eftersträvar. Även i denna metod uppkommer problemet att få alla typer av kunder att ställa upp med sin tid, för att företaget ska lyckas komma åt den information som eftertraktas.

6.2.3 Kundobservation

Utgångspunkten i denna metod är att det sker en observation av kunden. Genom att göra denna observation kan företaget få en naturlig och opåverkad bild av vad som sker när kunden befinner sig i butiken. Observationen kan ske på olika sätt. Ett sätt är att ha direkt observation, vilket innebär att observatören personligen studerar kundens beteende. Denna observation kan ske

⁸² Thams, (1995), s. 22-26

antingen öppet eller dolt. Vid de öppna observationerna vet kunden om att denne blir observerad och vid de dolda är kunden inte medveten om att observationen sker. Den dolda observationen kan exempelvis ske genom videoinspelning. Genom att använda sig av denna form kan företaget göra en grundlig observation genom att analysera kundens rörelser och beteende vid ett flertal tillfällen. Ytterligare en form av observation som företaget kan använda sig av är så kallad självobservation, som innebär att kunden observerar sig själv. Detta sker vanligen genom att kunden för en dagbok där de ingående och kontinuerligt under tidsperioder bokför information om den aktuella frågeställningen efter sina egna upplevelser och erfarenheter.⁸³

Det som kan ses som fördelar med denna metod är att företaget väldigt tydligt genom exempelvis videoinspelningar kan se hur kundflödet i butiken är. De kan se om det finns några barriärer i butiken som gör att flödet stannar upp eller om det finns något annat som de borde ändra på, för att på så sätt öka sin försäljning. Det finns dock en del nackdelar med att enbart använda sig av de olika observationsmetoderna. En av dessa är att företaget endast kan få svar på de beteende som kunden har, inte vad det finns för orsaker till agerandet och vad kunderna har för attityder till den studerade frågan. Vid öppen observation är det tydligt att kundens egentliga beteende blir påverkat, då det finns en medvetenhet hos kunden att han eller hon blir observerad. Nackdelen som finns med självobservation är att kunden lätt påverkas av sin observatörsuppgift och därmed förloras kundens naturliga beteende. Utfallet av observationen blir en form av tillgjord sanning.⁸⁴

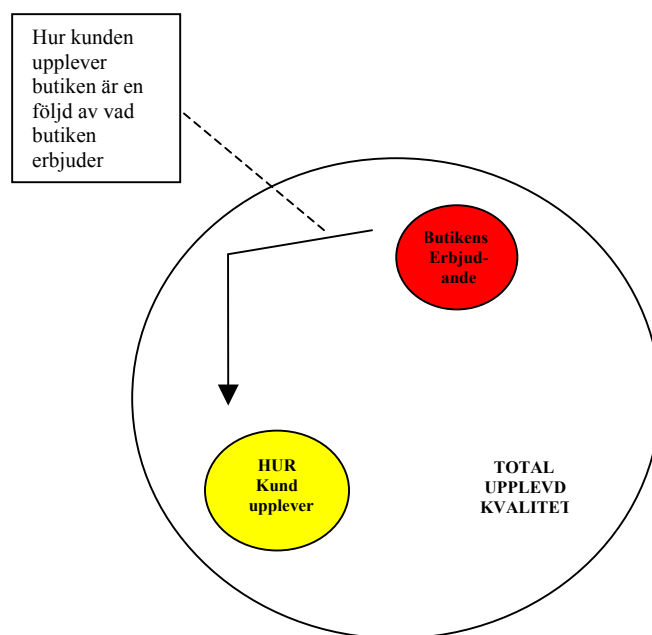
6.3 Syntes av teorier kring kvalitetsaspekter

Kvalitet är uppenbarligen ett begrepp som innefattar en rad dimensioner. Det går inte längre att endast se kvalitet som ett mål i sig. Kvalitet måste vara en del av hela verksamheten och därför integreras i samtliga led. Företag måste våga tänka i nya banor och anpassa sig efter sin kontext. I serviceföretagen är det därför viktigt att den yttre och inre effektiviteten, vad kunden får och hur kunden upplever detta, stämmer överens med kundens behov. Företaget måste anpassa sig till efterfrågan och göra rätt saker. Detta synsätt räcker emellertid inte för att kunna få en fullständig uppfattning om kundens upplevda kvalitet. För att kunna se vad kunden efterfrågar måste företaget kunna svara på frågan: ”Vad får kunden?” - vilken kvalitet ger vi kunden och därefter svara på frågan: ”Hur upplever kunden det som vi levererat?”. Genom att svara på dessa frågor får företaget en kundbaserad uppfattning om hur den totalt

⁸³ Sörqvist, (2000), s. 105-107

⁸⁴ *ibid.*, s. 105, 107

upplevda tjänstekvaliteten är. Problematiken kvarstår dock för företaget att samla in den behövliga informationen kring kundernas uppfattning. De kvalitetsmättningsmetoder som vi har redogjort för kan inte ses som fullständigt kompletta, för att ge företaget svaret på ovanstående frågor. Den enda metoden som vi anser berör problematiken är PDS. Den fångar kundens syn och uppfattning både kring inre och yttre effektivitet. Det faktum att metoden fokuserar på problemområden gör att företaget i utfallet enbart kommer att få svar på vad kunderna anser de bör förbättra och därmed får de inte bekräftat vilka områden de anses duktiga på. Självklart är det så att företaget till viss del kan förstå även detta genom svaren. Vi menar ändå att positiv uppmärksamhet behövs för att sporra personal och ledning till vidare utveckling och differentiering. Detta visar att det är av största vikt att företagen finner rätt verktyg för att kunna utveckla och förbättra sin organisation. Vi menar att det i ett sådant verktyg bör ingå faktorer som visar vad kunden fått i sitt möte med butiken och hur detta förmedlats till kunden, vilket synliggörs i figur 6.1.



Figur 6.1 Kvalitetsaspekter på mötet mellan konsument och butik

Eftersom ”vad kunden får” kan ses som ett ”erbjudande från butiken”, har vi valt att använda detta uttryck istället. Vi menar att även om kunden väljer att inte ta del av alla erbjudanden som finns i butiken under tiden han eller hon genomför sin köpprocess, är erbjudandena alltid tillgängliga och det är upp till kunden att avgöra om denne vill utnyttja dem. Exempel på erbjudanden som finns för alla men inte utnyttjas av alla är bollhav till barnen. Detta kommer inte att utnyttjas, såvida

kunden inte har barn med sig. Alltså erbjuds kunden mer än vad den får i mötet och därför anser vi att termen ”vad kunden får” utelämnar delar av butikens erbjudande. Vi har valt att benämna faktorn, butikens erbjudande och inte butikens affärsidé, då vi menar att affärsidén är ett övergripande mål för alla butiker i affärskedjan. Erbjudandet däremot är inte samma, eftersom i princip alla butiker har något unikt. Modellen i 6.1 visar följaktligen att hur kunden upplever butiken är en följd av de erbjudanden han eller hon har blivit erbjuden i butiken och hur dessa tillsammans har upplevts. Dessa tillsammans skapar kundens totala upplevda kvalitet.

6.4 Empiri kopplat till kvalitetsaspekter

En av anledningarna till att Mystery Shopping som verktyg har blivit ifrågasatt är att kvaliteten hos olika konsultbolag som tillhandahållit tjänsten har skiftat. Detta var något som både SRC och Better Business framhöll. SRC som inte haft en kund som använt sig av Mystery Shopping på cirka två år, trodde att detta berodde på den negativa publicitet som Mystery Shopping fått i media. Jenny Carlsson ansåg att det är många som inte förstår verktyget och dess innebörd. Hon hade dock förståelse för den kritik som framkommit, då det finns många oseriösa företag, dels kunder som vill finna anledningar till att avskeda anställda, dels konsultföretag som utför dessa mer oseriösa uppdrag som egentligen inte är Mystery Shopping. Carlsson var mycket noga med att påpeka att SRC inte utförde spioneri och aldrig namngav anställda i rapporterna och tog därför inte sig an uppdrag av denna karaktär. Denna problematik var även något som Better Business hade upplevt och därför hade Veronica Boxberg Karlsson varit engagerad i MSPA. Utifrån MSPA:s regler har Better Business sedan utvecklat sina egna etiska regler som varje Mystery Shopper måste följa. Genom de uppsatta reglerna sker det därmed en kvalitetssäkring redan innan Mystery Shoppingbesöken görs. För att kunna skapa oss en bild av hur väl en Mystery Shopper är insatt i de etiska reglerna frågade vi Mystery Shoppingambassadören Kristian Rankloo hur väl han kände till dessa. Han svarade att om vi skulle ha förhört honom på de etiska reglerna hade han förmodligen inte svarat rätt på alla, men han menade att han hade en övergripande uppfattning om vad de innebar. Rankloo berättade att när det sker ändringar av de etiska reglerna kommer det alltid ut en uppmaning per mail från Better Business att ta del av förändringarna, vilket han alltid gjorde.

För att Better Business ska kunna säkerställa kvaliteten på sina Mystery Shoppers har de som tidigare nämnts speciella krav. Shoppern måste lämna in en ansökan och delta på ett informationsmöte. Under intervjun med Kristian Rankloo bekräftades Better Business kvalitetssäkring, då han hade, precis som reglerna krävde, lämnat ett fullständigt CV och

deltagit på ett informationsmöte. Rankloos kontakt med Better Business skedde veckovis och genom denna regelbundna kontakt upplevde Rankloo att han som Mystery Shopper bl.a. kunde vara med och påverka utformningen av den hemsida där rapporterna lämnas. De brister som han för närvarande upplevde med Better Business hemsida, var att om han inte skrev något under ett antal minuter loggades han ut från sidan. Han såg detta som ett mindre problem och påpekade att Better Business alltid lyssnade och tog till sig av den kritik som han hade. Med utgångspunkt i den regelbundna dialog som finns mellan Better Business och deras Mystery Shoppers finner vi att detta i sig är en kvalitetssäkring av verktyget.

En reflektion som vi gjorde under intervjun med Better Business är att en Mystery Shopper har en relativt låg lön. Detta menar vi visar på att Mystery Shoppingverktyget ännu inte är så accepterat som det enligt oss borde vara. Den låga lönen visar på att det finns en osäkerhet i branschen för Mystery Shopping som verktyg och därför finns det en osäkerhet i hur mycket Shoppers bör få betalt. Vi har under våra intervjuer fått uppfattningen att Shoppers kan känna att dess tjänster inte värderas så högt som de borde, exempel kan ges genom att Shoppers själv får bekosta resan till den servicearena som ska besökas. Better Business förklaring till detta är att eftersom de vill att Mystery Shoppers ska vara en "vanlig" kund, ska besöket vara något kunden hade gjort även om han eller hon inte haft något uppdrag. Vi ställer oss dock frågande till om Shoppers i vissa fall verkligen är villig att ta sig tid och göra de utförliga observationerna, samtidigt som det blir en kostnad i form av resor och tid. Dessutom hade troligen besöken och rapporterna blivit mer genomtänkta och Shoppers mer reflexiv om tjänsterna hade värderats högre. Rankloo gav som ett exempel, när han besökte en restaurang i Köpenhamn. Han fick vid detta tillfälle bekosta resan till Köpenhamn själv ca 360 kronor. Middagen fick han betald istället för lön. Vi ställer oss frågande till om det var värt att göra detta besök både gällande den tid det tar att utföra uppdraget men också den tid det tar att skriva i rapporten. Förvisso är det Shoppers själv som avgör om han eller hon vill göra ett kundbesök, men vi menar att deras tjänster borde vara mer värda. Vår uppfattning är att lönen för en Mystery Shopper troligen kommer att stiga, då andra företag som tillhandahåller tjänsten t.ex. SRC har en högre lön för sina Shoppers. Samtidigt som konsultbranschen inom detta område är i ett tidigt stadium.

Under vår intervju med butikschefen framkom det att han såg Mystery Shopping som ett bra verktyg för att mäta både den inre och yttre effektiviteten, eftersom Mystery Shoppers ger en bild av vad kunden ser t.ex. om butiken har rätt produktmix. Även personalen tyckte att

Mystery Shopping var ett bra verktyg för att mäta hur väl butiken lyckas med att vara tilltalande för kunderna. En man som var teamledare för frukt- och gröntavdelningen sa ”för mig är det viktigt att min avdelning är fräsch och tilltalande och därför tittar jag alltid i rapporterna för att se hur det gick för oss. /.../ vi måste se till att avdelningen alltid är fräsch, det får inte ske att vi får anmärkningar på t.ex. dålig frukt.” En annan i personalen sa att hon alltid tittade på vad rapporterna gav för omdöme på hela butiken. Detta för att hon ansåg att om butiken ska bli bättre, måste man titta på helheten och inte enbart på sin egen avdelning. Därför tyckte hon att Mystery Shopping var ett bra verktyg för att mäta både butikens erbjudande och hur kunden upplever sitt besök. En majoritet av personalen var mot bakgrund av dessa svar positiva till Mystery Shopping som verktyg för kvalitetssäkring. Ett flertal ställde sig därför frågande till den kritik som riktats från fackförbundet Handels som ser verktyget som ”onödiga pengar” och menar att det kan ge en orättvis bedömning. John Haatalja, avtalssekreterare på Handels, menar att den dagen som mätningen sker kan tusen saker hända som personalen inte rår för t.ex. försenade leveranser mm.⁸⁵ Denna kritik var det en man bland personalen som till viss del nämnde, då han berättade att det kan bli problem om någon är sjuk och en mätning sker. Men han såg det som en nödvändighet att butiken fungerar trots att någon är sjuk, ”vi måste alltid kunna ge kunden en bra service även om vi är stressade och är för lite personal”.

Butikspersonalen och butikschefens reaktion på Mystery Shoppingmätningen och på den efterföljande rapporten var enbart positiv. Butikschefen menade att det är ett bra verktyg, som är enkelt och lätt att förstå samt att det gav förslag på direkta åtgärder. Han menade emellertid att Mystery Shoppingverktyget måste kombineras med andra verktyg för att få en helhet i butikens utformning och uttryck. Kedjan använde sig av olika former av konceptuppföljningar, som visar på att andra mer ekonomiska och fysiska mätetal, i syfte att butiken skulle få den optimala utformningen. Kunden eller Mystery Shoppersen kan inte veta vad företaget har för vision, därför menade butikschefen att de själva också måste genomföra vissa mätningar som visar om de är på väg mot de uppsatta målen. Butikspersonalen tyckte att det var intressant att se resultat på hur deras arbete med butiken uppfattas av kunden. Detta upplevdes snarare som ett trevligt inslag i arbetet än som något störande. De menade också att detta var ett sätt för dem att se vad kunderna tyckte och ett sätt att se vad de kunde bli bättre på. Något sådant verktyg fanns inte

⁸⁵ SvD Näringsliv 2005-10-02 s. 11

innan företaget införde Mystery Shopping. Nu finns det hela tiden saker att arbeta med och förbättra, vilket är en sporre och motivationsfaktor för butiken.

En intressant aspekt på Mystery Shopping framkom både vid vår intervju med butikschefen och med Jenny Carlsson från SRC. Aspekten är, att de båda ser Mystery Shopping som ett kompletterande verktyg. Butikschefen sa, att han tyckte att Mystery Shopping var ett bra verktyg, som fick både han själv och personalen, att reflektera över hur saker fungerar i butiken. Han påpekade dock, att de använde sig av andra verktyg, för att t.ex. följa upp koncept. Trots att SRC använde sig av andra kompletterande verktyg ansåg Jenny Carlsson att det inte finns något bättre verktyg än Mystery Shopping för att mäta den kvalitet och service som kunderna upplever i butiken. Detta tyder på att även verktyg som djupintervjuer, PDS undersökningar och kundobservationer, inte har den bredd som Mystery Shopping har. Som Jenny Carlsson sa ”när kunden väl är inne i provrummet, vill han eller hon inget annat än att köpa något, och då är det frustrerande för kunden om ingen av personalen bryr sig”. Denna situation är det bara Mystery Shoppem som kan mäta. Därmed ges svaren på vad butikens erbjudande är, och hur kunden upplever besöket dvs. den totalt upplevda kvaliteten.

I vår förundersökning av uppsatsämnet hade vi mailkontakt med Magnus Berthling, som är konsult kring affärsutveckling med inriktning mot retail. Hans kommentarer kring Mystery Shopping kan ses överensstämma med den kritik som framkommit i media. Hans uppfattning var att verktyget kan ses som relativt defensivt och i bästa fall visa på avvikelser mellan var företaget trodde de stod och var de i praktiken stod. Det han såg som intressant var vad butiken hade kunnat leverera om den hade varit utformad på annat sätt eller om personalen hade agerat annorlunda. Detta menade han inte framkom tydligt i en Mystery Shoppingundersökning. Trots denna kritik ansåg han det som självklart för varje marknadsinriktad detaljist att i någon form använda sig av Mystery Shoppers. Detta var även något som bekräftades av Better Business, vars kunder använder sig av Mystery Shoppers regelbundet för att därigenom få en kontinuerlig uppfattning om hur deras butiker eller restauranger fungerar. Den uppfattning som Berthling har ser vi som ett exempel på den generella bild som finns av Mystery Shopping som verktyg. Det är denna bild som vi genom vår uppsats vill förändra.

6.5 Intervjupersonerna om framtiden för Mystery Shopping

För att ge en bild av, hur våra intervjupersoner såg på framtiden för verktyget Mystery Shopping, kommer vi i detta avsnitt att ge en kort summering. Detta för att visa vilken

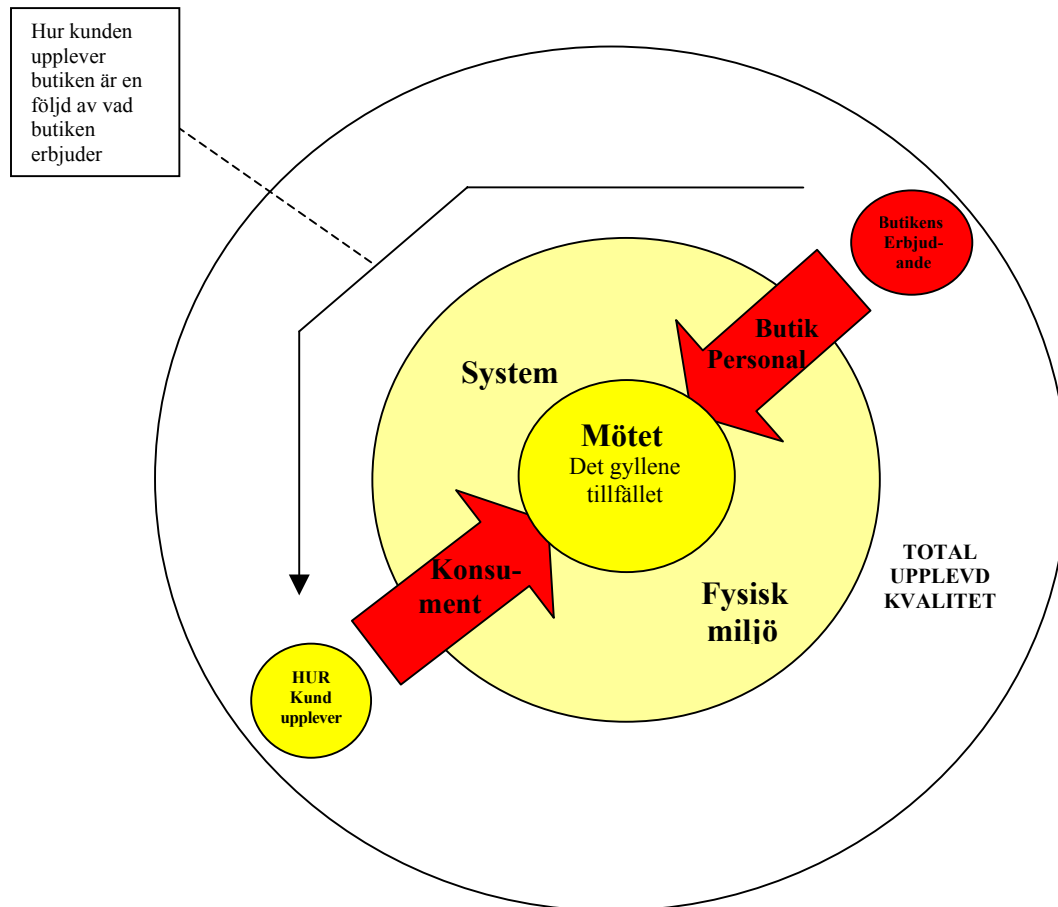
framtidstro det finns till verktyget som kvalitetssäkring. Alla de vi intervjuat har varit positiva till de sätt som Mystery Shopping används för att förbättra butikerna. Jenny Carlsson på SRC menade, att detta sätt att mäta vad kunderna tycker och upplever, är rätt inför framtiden. Hon ansåg, att personalen i butiken får större och större roll idag, eftersom det är de som är företagets länk ut till kunderna. Därför är det av betydelse att personalen får ett kvitto på om de agerar rätt eller en uppmaning om det är något som kunderna tycker borde vara bättre. Hon menar vidare att om den personliga kontakten i butiken inte fungerar, kommer resten av butiken inte heller ge någon bra upplevelse, då kunden då redan är negativt påverkad. Kristian Rankloos syn är densamma. Han utvidgar resonemanget och menar att fler branscher borde använda sig av Mystery Shopping som ett sätt att säkerställa kvalitet och service i butiken. Han ser stor potential för fackhandeln, där personalen förväntas ha stor kunskap att kunna vägleda kunderna. Även resebranschen såg han som en bransch där personalen måste besitta stor kunskap och kunna undersöka vad det är kunden har för behov och förväntningar på sin resa. I båda dessa branscher är det av största vikt att ha ”rätt man på rätt plats”. Vidare ansåg Rankloo, att verktyget Mystery Shopping även vore väldigt intressant för företag som använder sig av franchise, då det skulle finnas möjligheter för moderföretaget att både ge franchisetagaren feedback, men också att säkerställa att butiken lever upp till deras koncept.

Veronica Boxberg Karlssons syn på Mystery Shopping i framtiden är positiv. Hon menar, att den trend som de på Better Business märker av är, att det är en betydlig ökning de senaste åren. Vidare gör hon det tydligt, att det finns hur mycket som helst att göra inom området, ”Vi stöter ju alla dagligen på företag där man själv är kund, och man ringer och får ett dåligt bemötande”. Vi anser liksom Boxberg Karlsson, att Mystery Shopping kan vara av stor betydelse i ett företag, och att det är ett bra verktyg som kompletterar de idag mer hårda och ekonomiska verktyg som finns för att följa upp butiksenheter. Företagen måste vara ödmjuka och inse att de måste ta reda på vad kunderna tycker och upplever, för att kunna utveckla ett företag som är konkurrenskraftigt även i framtiden.

7. Vår modell – Mystery Shoppers mätpunkter

I följande avsnitt kommer vi presentera vår utarbetade modell, Mystery Shoppers mätpunkter, som ska kunna ge svar på vår forskningsfråga:

- Är Mystery Shopping ett fungerande verktyg för serviceföretag, för att mäta kvaliteten på mötet mellan konsument och butik?



Figur 7.1 Mystery Shoppers mätpunkter

Vår slutgiltiga modell, figur 7.1, är en sammanfogning av de tidigare modeller som har presenterats i uppsatsen och därför är några av faktorerna förenklade i denna version. Modellen kan ses som en ”checklista” av vilka faktorer Mystery Shoppern analyserar och vad denna person undersöker. Nedan följer en kort återblick av de tidigare nämnda faktorernas innebörd i en kortare form, för att läsaren lättare ska kunna se sambandet mellan dem i förhållande till Mystery Shopping.

7.1 Mötet mellan konsument och butik - Personal / Butik

- **Bemötande**

Personalens bemötande av konsumenterna är en av de faktorer som har störst betydelse för vad upplevelsen av besöket får för resultat. Personalen måste kunna avläsa vad kunden har för behov och i bästa möjliga mån tillfredsställa dessa. Det är just detta som Mystery Shoppern avläser i mötet med personalen. Det kan röra sig om frågor, såsom säger kassörskan hej, eller om personalen ute i butiken ger förslag på annan produkt, om den eftersökta varan är slut.

- **Attityder**

De attityder personalen besitter, kommer att spegla hur de agerar i butiken och i mötet med kunden. Exempelvis är det viktigt att personalen är omtänksamma och tillmötesgående, eftersom detta ger ett positivt intryck på kunden och det skapar en trovärdighet i mötet. Återigen så tittar Mystery Shoppern på hur personalen agerar och hur tillmötesgående de är, i form av att de gör det som står i deras makt för att hjälpa kunden.

- **Kunskap**

Att personalen har kunskap om sitt yrke och sin butik, är en förutsättning för att kunna ge god service. De måste kunna vägleda kunden, så att den efter sina behov får bästa möjliga alternativ tillhands. Mystery Shoppern ska inte ta initiativ till merförsäljning för butiken, utan det är upp till personalen att föreslå, vad som vore lämpligt att handla för kunden. Exempelvis om Mystery Shoppern är och besöker ett apotek för att denne ska åka på solsemester och behöver solkräm. Vid detta tillfälle kan personalen på eget initiativ fråga om kunden även behöver exempelvis huvudvärkstabletter eller plåster i sitt ”reseapotek”.

7.2 Mötet mellan konsument och butik - Fysisk miljö / System

- **Flöde**

Flödet som finns i butiken, ska följa konsumentens naturliga sätt att röra sig, samtidigt som det ska leda till merförsäljning för butiken. Mystery Shoppern kommer här att titta på, hur väl butiken lyckats med exempelvis hur de lyckats att undvika skräpkartonger i gångarna.

- **Atmosfär**

Den atmosfär som finns i butiken kommer att påverka kundens sinnesstämning och hur väl han eller hon är benägen att göra impuls köp. Mystery Shoppern undersöker i dessa kategorier, hur butiken arbetar med att få kunderna att göra de extra impuls köpen, som för kunderna leder till upprymdhet och för butiken till merförsäljning.

- **Interiör och exteriör**

Det måste finnas en design och ett uttryck i butiken, som stämmer överens med hur butiken i stort vill framstå. Dessutom måste det synas, att alla butikens delar skapar en helhet och att alla uttrycker samma identitet. Det är också av största vikt, att butiken hålls ren och fräsch för att över huvudtaget inbjuda till shopping. Mystery Shoppern kommer att undersöka just detta, hur rent och fräscht det är i butiken och hur bra butiken hjälper kunden att exempelvis hitta rätt genom olika skyltar eller utformningar.

- **System**

De system som finns i butiken, är till för att underlätta för både kunden och personalen. Därför är det viktigt att dessa är utformade så att de passar båda på bästa sätt. Mystery Shoppern kommer inom dessa områden att tycka till, vad gäller hur systemen fungerar för kunden. T.ex. om öppettiderna finns tydligt uppsatta för kunden, eller om det flyter smidigt i kassan.

7.3 Konsumentbeteende

- **Habitus**

Denna faktor innebär, att alla människor påverkas av sitt habitus. Dessa styr personens konsumtion, rörelser i en butik, och även hur samtal med personal i butiken förs. Mystery Shoppern kommer även den, att vara påverkad av sitt habitus, detta är inte något som kan frångås.

- **Livscykel**

Ytterligare en faktor som inverkar på Mystery Shoppern och dess observationsförmåga är den livscykel som observatören befinner sig i. Beroende på var i livet som personerna befinner sig och vilket kön de har, styrs deras synsätt, rörelseförmågan i butiken och konsumtionsmönster av livscykeln. Denna faktor har ytterligare en funktion, då den fungerar som en urvalsprincip av Mystery Shoppers för olika observationsbesök.

- **Tid**

Den tid som Mystery Shoppern har till sitt förfogande under besöket, kommer att påverka innehållet i den slutgiltiga rapport som de avlämnar. Detta beror på att Shoppern under sitt besök måste få svar på samtliga frågor i enkäten. Shoppern måste också vistas i servicearenan under ett antal givna minuter. Det bör också betonas att tiden har ytterligare en aspekt, då den inverkar på den uppdragslön som Shoppern får.

- **Information**

Denna faktor är en av de mest betydelsefulla för Mystery Shoppern, då det är Shoppers uppgift att samla in, uppmärksamma och ta till sig information som han eller hon utsätts för under sitt besök i servicearenan. Via dessa observationer grundas sedan Shoppers rapport.

- **Köpet**

För att kunna få till stånd ett gyllene möte mellan Mystery Shoppern och butiken, gäller det att Shoppern har ett inköp som motiv. Utan köpmotiv, blir det svårt för Shoppern att kunna säkerställa kvaliteten av *det gyllene tillfälle* som kommer att uppstå vid butikskontakten. Vidare blir de erfarenheter som Shoppern upplever vid sitt köp, en form av output. Shoppern noterar attityder och iakttagelser som han eller hon kan ta med sig till nästa kundbesök i samma servicearena. Det bör framhållas att samtliga kundbesök som görs av en Mystery Shopper, inte behöver leda till ett köp. Mystery Shoppern ska dock fortfarande ha som motiv att köpa. Istället för att komma därifrån med en vara kan Shoppern komma ut med exempelvis ett visitkort.

7.4 Kvalitetsaspekter

- **Butikens erbjudande**

Denna faktor innebär, att företag från valda kvalitetsmättningsverktyg får svar på, vad kunden erbjudits i samspelet med butiken, i *det gyllene tillfället*, vilket sin tur innebär att företaget måste ha en fungerande yttre effektivitet. Företaget kommer att, via Mystery Shoppern, få svar på om de lyckats med detta. Butikens erbjudande, innebär kundens erhållna produkt eller tjänst tillsammans med de tilläggsupplevelser som butiken erbjuder.

- **HUR kunden upplever**

Detta innebär att företaget genom Mystery Shoppern får svar på, hur kunden upplevde tillfället då tjänsten eller produkten förmedlades via *det gyllene tillfället*, och hur upplevelsen kom att stanna kvar i kundens medvetande även efter besöket i butiken. Företaget får också svar på, om de har lyckats med en fungerande inre effektivitet och gör saker rätt.

- **Total upplevd kvalitet**

För att kunna uppnå total upplevd kvalitet gäller det att faktorerna ”butikens erbjudande” och ”hur kunden upplever” överensstämmer och är i balans med varandra. Skulle det finnas ett ”gap” mellan någon av dessa kommer detta avspeglas i Mystery Shoppers observationer och slutligen i den rapport som når företaget.

Alla de mätpunkter som Mystery Shoppern har är situationsberoende, se figur 5.4. De är faktorer som butiken har möjlighet att påverka. Något som dock bör påpekas är, att eftersom situationsberoende mätningar ger upphov till vissa felmarginaler, i lägen då butiken exempelvis är påverkad av sjukdom bland personal eller felaktiga leveranser från leverantörer. Kommer detta att ge utslag i Mystery Shoppers rapport. Rapporten blir då inte lika relevant som när butiken fungerar normalt. Mystery Shoppern har i dessa fall knappast kunnat fånga orsaken till störningen, utan dessa påverkar enbart rapportens innehåll.

7.5 Diskussion av vår modell

De faktorer som figur 7.1 innefattar menar vi, efter att ha studerat Mystery Shopping ur tre olika perspektiv, är de mätpunkter som sammanfattar Mystery Shoppings mätresultat. Det är dessa faktorer som företagen kan få svar på, genom att genomföra ett Mystery Shoppingprogram. Alla mätpunkterna ingår i Shoppers besöksrutiner och dessa kommer att leda till att företagen får svar på var det finns möjlighet till förändringar och förbättringar i butiken.

Efter att ha applicerat vår modell, Mystery Shoppers mätpunkter, på vår empiri, har vi insett vikten av att kunna mäta mötet mellan konsument och butik. Det är en rad faktorer som spelar in på, hur konsumenten slutligen upplever den kvalitet som produceras i mötet. Konsumentbeteendet är komplext och subjektivt. För att butiken ska kunna förstå vad kunden värdesätter, krävs det att butiken lyckas ta reda på de faktorer som gör att en kund återkommer. Detta går visserligen att göra via kundintervjuer och PDS undersökningar, men vi menar att dessa metoder inte visar hur kunden vid ett visst tillfälle upplever butikens utformning och service. Det blir snarare en form av generell bild som förvisso kan vara bra. Vi anser emellertid att det då är risk för, att det i generaliseringarna glöms bort vissa små men viktiga faktorer, såsom om kassörskan sa hej eller öppettiderna satt synliga. Något som också är till fördel för Mystery Shopping före andra mätmetoder är, att Mystery Shoppingmätningar kan företaget ha relativt ofta, utan att det blir någon direkt extra arbetsinsats för butiken. Resultaten kommer i form av rapporter som det tar ca 5 minuter att läsa igenom. Sedan har företaget en ganska bra bild över hur butiken har fungerat vid detta tillfälle. Med andra mätmetoder krävs det oftast mer tid och arbete från företagen, för att få de rätta kunderna och för att komma fram till resultat som butiken kan omsätta till direkta åtgärder.

Våra intervjuer har även visat på att Mystery Shopping som verktyg kan utvecklas till att fungera som en motivations- och kreativitetsfaktor för personalen. Genom att göra personalen delaktiga, i

utförandet i de olika checklistorna till Mystery Shoppert, men också genom att ge förslag till vad de ska ge kunden för service, anser vi gör att personalen blir mer delaktiga i helheten i butiken. Detta kommer vidare att vara bra både för kunderna och för företaget, då personalen känner sig delaktiga i sitt arbete och därigenom också får en positivare attityd i butiken.

Avslutningsvis finner vi med utgångspunkt i vår modell (figur 7.1) att verktyget Mystery Shopping i sig innebär en kvalitetssäkring genom att den visar att Mystery Shopping mäter alla de faktorer som är situationsberoende och påverkningsbara i *det gyllene tillfället*. Företagen kan genom de breda observatörsdatabaser och fältkårer som finns, få just den kundprofil som eftersöks och därmed få en för dem relevant undersökning. Verktyget ger också svar på frågorna, vad butikens erbjudande är och hur kunden upplever detta. Att undersöka vad butikens kunder anser om servicegraden och butikens utformning, är av största vikt om företaget vill tillfredställa sina kunder, vilket borde vara en självklarhet. Det kostar mer att vinna nya kunder än att få gamla kunder lojala. Det måste finnas en vilja i företaget och bland butikens personal att skapa den optimala butiken ur kundens synvinkel. Genom att tillämpa vår slutliga modell (figur 7.1) finner vi att företag kan få svar på hur de bör använda sig av Mystery Shopping och vilket värde detta kan tillföra dem.

8. Diskussion

I detta avsnitt kommer vi att diskutera de reflektioner och tankar som kommit upp under uppsatsens gång.

Efter att ha studerat Mystery Shopping utifrån tre olika aspekter, *mötet mellan konsument och butik*, *konsumentbeteende* och *kvalitetsaspekter* har vi gjort en rad reflektioner. När det gäller ”mötet mellan konsument och butik” menar vi, att den mängd olika definitioner som finns vad gäller mötet mellan konsument och butik, gör att det inte finns något begrepp som är självklart bland praktiker och frontpersonal. Vi menar att begreppet *det gyllene tillfället* är det som är mest lämpligt för att benämna mötet mellan konsument och butik. Begreppet visar att det är ett tillfälle som är väldigt speciellt och ett tillfälle som måste tas till vara. Mångfalden bland begrepp verkar dock inte ha nått företagen. Vi menar även att det i den vetenskapliga debatten saknas förslag på praktisk applicering och mätning av resultat vad gäller *det gyllene tillfället*. Därför är det konsultbranschen som utvecklat verktyg som exempelvis Mystery Shopping. Resultatet av detta

kan vara att arbetstekniken främst består av ”praktiska tumregler”. Därför saknas det vissa dimensioner av människan som konsument och därigenom beteendevetenskapliga teorier.

När det gäller konsumentbeteende har vi insett, att detta alltid kommer att påverkas av hur köpprocessen är. Dvs. konsumenten kommer att agera från de förutsättningar som finns, vid just det tillfälle köpet genomförs. Detta är även något som gäller för en Mystery Shopper, då han eller hon är en ”vanlig” kund i butiken. Ytterligare något som är av betydelse att diskutera är den skiftande syn som finns på vilka egenskaper som en Mystery Shopper ska inneha. Den europeiska branschorganisationen MSPA har uppfattning att Mystery Shoppers ska vara trovärdiga, etiska, praktiska och objektiva. Dessa stämmer bra överens med Mystery Shopperkonsulten Stuckers uppfattning, som bl.a. framhöll trovärdighet, objektiv, observant och grundlig m.fl. Ytterligare uppfattning är den som Mystery Shoppingambassadören Kristian Rankloo hade. Han framhöll egenskaper som affärssinne, analytisk och administrativ. Dessa skilda uppfattningar menar vi grundar sig på, att Mystery Shopping som verktyg är i ett tidigt skede. Vi ser dock ett samband bland de olika egenskaperna, då skillnaderna i egenskaper visar, att alla inte betar sig likadant som kund. Vi tillfredsställs av olika saker och har olika kunskaper i grunden. Detta anser vi ger ytterligare kvalitet till verktyget Mystery Shopping.

Under uppsatsens gång har vi också reflekterat över de användningsområden som en Mystery Shopping kan ha. Det är ett verktyg som kan användas i en rad skiftande situationer och som kan anpassas efter olika företag och deras behov. Ytterligare fördel med att använda sig av Mystery Shopping som verktyg är att detta verktyg har en kvalitetssäkring i sig genom den urvalsprocess som sker och genom de europeiska riktlinjer som satts upp av MSPA. Vi har även insett, att desto mer företagen använder sig av Mystery Shopping, gällande regelbundenhet och implementering av rapporterna, desto högre kvalitet blir det på verktyget.

I början av uppsatsen (avsnitt 2.2) framförde vi den kritik som riktats mot Mystery Shopping som verktyg. Efter att ha studerat Mystery Shopping och dess användningsgrad, kan vi nu förklara denna kritik. Ett genomgående tema för kritiken var, att personalen inte informerades och inte fick ta del av resultatet av mätningarna. Därmed ökade även chefens inflytande. Vi har insett att det inte stämmer, i de fall där Mystery Shopping används på ”rätt” sätt. Båda de konsultbolag som vi har studerat var noga med, att personalen alltid var informerade, och att de fick ta del av de rapporter som kom, efter ett Mystery Shopperbesök. Att chefens inflytande skulle öka, har inte heller framkommit under denna studie, då personalen i den

dagligvarubutik vi besökte, fick vara med och utforma en handlingsplan för de fel och brister som uppmärksammats. Den inledande kritiken tog också upp, att personalen skulle känna sig övervakade. Ovetskapen om när Mystery Shoppern skulle komma, blev också ett orosmoment som skapade en minskad arbetstillfredsställelse. Inte heller denna kritik är vi beredda att instämma i, då den personal som vi intervjuade inte såg Mystery Shopping som ett övervakningssystem, utan snarare som ett framåt drivande verktyg som bidrar till att sporra och motivera. Det var inte heller någon som kände sig stressad över att inte exakt veta när Mystery Shopper besöket skulle äga rum, då alla menade att samtliga kunder ska behandlas lika. Efter att ha studerat Mystery Shopping som kvalitetsverktyg inser vi att den kritik som riktas främst grundar sig på en oförståelse och bristande kunskap kring verktyget. Trots detta är vi medvetna om att vi via våra intervjupersoner kan ha undgått de fel och brister som finns med verktyget.

Genom vårt urval av empiri, och då främst att vi enbart har valt att intervjua en användare av Mystery Shopping och att denna är en dagligvarubutik, är vi medvetna om att deras sätt att använda sig av Mystery Shopping och de rapporter de får skiljer sig en del från andra inom servicebranschen. Exempelvis är personal i en mindre fackhandelsbutik mer synlig och i mötet mer aktiv med kunden, vilket gör att rapporten i denna butik måste utformas på ett annat sätt för att hela tiden se till personalens integritet. Vi menar dock att vår modell har en funktion för hela servicebranschen då den är övergripande och belyser därmed helheten i Mystery Shoppingverktyget.

Vi är medvetna om att uppsatsens resultat kan ha påverkats av den förförståelse som vi besitter inom området. Det är också av betydelse att framhålla det bemötande som vi fick under de intervjuer som genomfördes. Samtliga intervjupersoner visade ett intresse för vår uppsats och vårt val av ämne, vilket medförde att vi fick utförliga svar och i vissa fall även annat empiriskt material. Därför menar vi att detta positiva bemötande kan ha påverkat vårt sätt att tolka deras svar. En brist som vi i och med denna uppsats har iakttagit är att vi inte har haft möjligheten att delta vid utbildning av Mystery Shoppers, vilket får till följd att det inte går att säkerställa kvaliteten på dessa utbildningar.

De lärdomar vi fått genom att arbeta med denna uppsats är många. Vi har bland annat fått en inblick i hur den växande konsultbranschen arbetar, med syfte att hjälpa, utveckla och förbättra företagen. Kunden måste idag placeras i fokus. Det är efter kundens behov som butiken måste utformas. Dessutom råder det en ökande konkurrens, som leder till att kunder

idag är mer lätttrörliga. Det krävs mer av företagen för att vinna lojala kunder. Därför är det av största vikt, att företagen kan undersöka vad kunderna har för behov och åsikter. Dessutom måste företagen våga satsa på verktyg som exempelvis Mystery Shopping.

Under uppsatsens gång har vi insett att konsultbranschen inom Mystery Shopping i Sverige är i ett tidigt stadium i sin utveckling. Detta märks genom att Mystery Shopping ännu inte är ett vedertaget verktyg bland företag. Det finns ännu en bit och gå innan verktyget är accepterat, och kan få den publicitet som vi anser att det bör få. Vi kan bara spekulera kring, hur ett framtida Mystery Shoppingföretag kommer att se ut. Vi menar dock att det krävs att de lyckas utforma program som gentemot företagen tydliggör de faktorer som idag fattas. Konsultföretagen bör fortsätta bygga ut de observatörsdatabaser som idag finns, så att det existerar olika kundprofiler. Vi menar att det är de situationsberoende, faktorerna som företagen måste lyckas att säkerställa kvaliteten på. Att kunderna är viktiga är en självklarhet, då det utan dem inte skulle finnas en butik. Men något som företaget absolut inte får glömma, är personalens betydelse i butiken. Det är de som står för i princip alla möten med kunden och det är dem som ska kunna leverera den optimala servicen i *det gyllene tillfället*.

Att Mystery Shopping skulle vara ett verktyg för framtida utveckling, var våra intervjupersoner eniga om. Verktyget ses som ett sätt för företaget att relativt enkelt undersöka, vad kunderna tycker om deras butik, och allt som hör därtill. Vi instämmer med intervjupersonerna, men anser att företagen måste inse hur viktigt det är med kundernas åsikter, och att Mystery Shopping inte är något kontrollverktyg som utsätter personalen för detaljkritik. Mystery Shopping är istället ett verktyg som ger företaget bevis på hur deras kvalitet i *det gyllene tillfället* är, och hur de kan förbättra denna.

Vi vill genom vår uppsats visa på behov att vidare utforska området kring Mystery Shopping och dess användningsområde. Samtidigt vill vi genom vår modell visa på vilka mätpunkter en Mystery Shopper har, och genom denna skapa en tydlighet i vad en Mystery Shopper har för arbetsuppgifter. Vidare menar vi att inom implementeringen av verktyget till företagen finns en hel del utvecklingar och förbättringar kvar att göra. Det skulle därför ha varit intressant att göra fler intervjuer med olika aktörer inom Mystery Shopping och dess användare för att se på skillnader i utformning och användning. Förslag till vidare forskning inom Mystery Shopping är hur företag kan lägga upp sitt kvalitetsprogram via Mystery Shopping, där det bl.a. bör utredas hur ofta ett Mystery Shoppingbesök ska göras och hur många olika kundprofiler företaget bör

använda sig av för att få bästa möjliga utfall. Bakgrunden till detta undersökningsområde är om företaget vill förbättra enskilda butiker eller hela koncept?

9. Avslutning och resultat

Vi kan genom vår uppsats konstatera att Mystery Shopping som verktyg ännu inte har fått genomslagskraft inom servicebranschen. Detta kan bero på en rad missuppfattningar kring syftet med mätningarna. Som vi nämnt i vår diskussion, menar vi att den kritik som är riktad mot Mystery Shopping som verktyg är felaktig, då dessa kritiker uppenbarligen inte har förstått syftet med Mystery Shopping.

Genom vår uppsats kan vi ge svaret på vår frågeställning *Är Mystery Shopping ett fungerande verktyg för serviceföretag att mäta kvaliteten på mötet mellan konsument och butik?* Vi menar att svaret på denna fråga är ja. Detta eftersom Mystery Shoppern vid besöket i butiken är anonym. Får han eller hon samma bemötande som en ”vanlig” kund. Personalen kan inte veta när Shoppern besöker butiken och inte heller vad han eller hon kommer att fråga efter. Detta betyder att företaget kommer att få en rapport som visar, hur personalen i det tillfälle då Shoppern besökte butiken agerade, vilket i sin tur ger en bild av hur deras kunder i allmänhet uppfattar butiken. Vi menar att Mystery Shoppingverktyget är ett bra sätt att regelbundet göra uppföljningar i butiken. Verktyget är inte så tidskrävande som andra metoder, exempelvis PDS och observationer. Företaget får ändå relevant information. Vi anser att ett företag inte har möjligheten att göra andra typer av undersökningar så ofta som det egentligen skulle behövas, för att ständigt få en uppföljning på det agerande som sker i butiken. Därför menar vi att Mystery Shopping är ett bra verktyg, som beroende på hur ofta företaget väljer att ha besök kommer att ge svar på hur det fungerar i butiken.

Temat, *mötet mellan konsument och butik*, har synliggjort vikten av en fungerande helhet i butiken. Genom att använda sig av Mystery Shopping som verktyg får butiken svar på om deras försök till bearbetning av kunden har fungerat och nått kunden vid besökstillfället. Mystery Shoppern ger i sin rapport också svar på hur väl den fysiska miljön är, hur det kringliggande systemet fungerar som en stödjande faktor till butikens personal och hur de övriga erbjudandena som finns i butiken är. Den butikspersonal som vi intervjuade kan visserligen inte ses som representanter för en hel arbetskår, men vi menar att deras enbart positiva syn på Mystery Shopping kan ge en vägledning om hur verktyget uppfattas bland personal. Därmed finner vi att

Mystery Shopping är ett fungerande verktyg både för att undersöka hur butiken bör förbättras ur kundernas perspektiv men även för att få en motiverad och serviceinriktad personal.

I vårt tema, *konsumentbeteende*, fann vi att Mystery Shoppers liksom den ”vanliga” konsumenten innehar ett habitus. Han eller hon befinner sig vid ett visst tillfälle i någon del av sin livscykel. Dessa två faktorer kommer ständigt vara närvarande vid besök i butiken, vilket åter visar att Mystery Shoppers har samma utgångspunkt som en ”vanlig” kund. De databaser som finns, med tillgängliga Mystery Shoppers tillhandahåller en rad skilda kundprofiler, som gör att företagen kan få exakt den kundgrupp som vanligtvis besöker deras butiker.

Det sista temat, *kvalitetsaspekter*, visar på att Mystery Shopping som verktyg i sig har en kvalitetssäkring. Detta genom att konsultföretagen har särskilda krav på sina blivande Mystery Shoppers. Det har även skapats en europeisk branschorganisation, MSPA, som även de är med och säkerställer, att kraven för Mystery Shopping efterföljs. Verktuget för Mystery Shopping mäter det erbjudande som butiken ger till varje kund. Upplevelsen av detta erbjudande kommer sedan att ligga till grund för den rapport som Shoppers skriver. Rapporten ger sedan butiken möjlighet att få svar på, om deras erbjudande fungerar och om det uppskattas av kunden.

De mätpunkter som en Mystery Shopper har möjlighet att undersöka är situationsberoende. Det är faktorer som är tillfälliga och även unika för varje *gyllene tillfälle*. Eftersom Mystery Shoppingmätningen är situationsberoende kommer även rapporten att visa ett specifikt tillfälle och de omständigheter som då rådde. Visserligen är detta både till för- och nackdel för Mystery Shopping som mätverktyg, då oförutsedda omständigheter kan göra att kvaliteten i butiken tillfälligt kan vara sämre. Men faktum kvarstår, för att skapa den ”perfekta” butiken måste servicenivån i alla *gyllene tillfällen* vara optimal. Modellen visar även att en Mystery Shopper undersöker allt som sker i mötet och även de omkringliggande faktorer som påverkar. Detta anser vi visar den breda bild företaget kommer att få av sin butik genom en Mystery Shoppingmätning. Dessa aspekter är ytterligare anledningar till varför Mystery Shopping som verktyg är fungerade för att mäta kvaliteten i *det gyllene tillfället*

Avslutningsvis bör det framhåvas att Mystery Shopping som kvalitetsverktyg ännu är relativt nytt och konsultbranschen inom området har ännu en bit att gå för att skapa trovärdighet i verktuget. Konsultföretagen måste utveckla verktuget både vad gäller databaser för Mystery Shoppers och lönen för Shoppers. För att återkoppla till uppsatsens titel menar vi att Mystery Shopping är ett verktyg för framtida utveckling av servicebranschen.

Källförteckning

Litteratur

Aldridge, Alan. (2003). *Consumtion*. Cornwall: MPG Books Ltd

Blanchard, Kenneth. och Bowles, Sheldon. (1999). *Från nöjda kunder till glödande fans*. Södertälje: Svenska Dagbladets Förslags AB.

Bourdieu, Pierre. (1993). *Kultursociologiska texter*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion AB.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber.

Bäckström, Kristina. och Johansson, Ulf. (2005). *Servicemötet i butiken – Ett servicemöte i ny gestaltning?*. I Corvellec, Hervé. och Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber AB.

Corvellec, Hervé. (2005). *Mot en respektens etik för servicemötet*. I Corvellec, Hervé. och Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber AB.

Corvellec, Hervé. och Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber AB.

Davies, Barry J. och Ward, Philippa. (2002). *Managing Retail Consumption*. New York: Wiley.

Fuller, Linda. och Smith, Vicky. (1991). *Cosumers' reports: Management by Customers in a Changing Economy, Work, Employment & Society*. Vol 5, No. 1, 1-16. I Söderlund, Magnus. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christan. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Liber AB.

Gummesson, Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand oaks, Calif: Sage.

Gunnarsson, Jan. och Blohm, Olle. (2003). *Det goda värdskapet*. Stockholm: Dialogos Förlag.

Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns Relationer*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB.

Howard, John A. och Sheth Jagdish N. (1991). *A Theory of Buyer Behaviour*. I Enis Ben M. och Cox Keith K. (1991). *Marketing Classics – A Selection of influential Articles. Seventh Edeition*. Massachsuetts: Simon & Schuster, Inc.

Husz, Orsi. och Lagerkvist, Amanda. (2001). *Konsumtionensmotsägelser. En inledning*. I Aléx Peder och Söderberg Johan. (2001). *Förbudna njutningar – spår från*

konsumtionskulturenshistoria i Sverige. Stockholm: Ekonomisk-Historiska institutionen, Stockholms universitet.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip., Bowen, John. och Makens, James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism. Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Lind, Jan-Inge. och Skärvad, Per-Hugo. (2000). *Nya Team i organisationernas värld*. Kristianstad: Liber AB.

Lindquist, Hans och Persson, Jan E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamhet*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.

McGoldrick, Peter J. (2002). *Retail Marketing*. London: McGraw-Hill

Normann, Richard. (2000). *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstad: Liber AB.

Pine II, B. Joseph. och Gilmore, James H. (1999). *The Experience economy*. Boston: Harvard Busniess School Press.

Stucker, Cathy. (2004). *The Mystery Shopper's Manual*. Sugar Land(Texas): Special Interest Publishing.

Svingstedt, Anette. (2005). *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner*. I Corvellec, Hervé. och Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber AB.

Söderlund, Magnus. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Sörqvist, Lars. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur

Underhill, Paco. (2003). *Why we buy – the science of shopping*. New York: Obat Inc.

Underhill, Paco. (2004). *The Call of the Mall – How we shop*. London: Profile..

Wanger, Pierre. (2002). *Kundpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning*. Kalshamn: Liber AB.

Åkerman, Kenth.(2004). *Servicekompassen*. Halmstad: Uppsala Publishing House.

Tryckta källor

Mystery Shopping Providers Association (MSPA). September, 2003. *Advisory Guidelines for Mystery Shopping in Europe*.

Park Dahlgaard, Su Mi. (2004). *Conspectus on the Quality Movement*. Vol. 14 No. 1, June 2004. Euro Asia, Journal of Management.

Svenska Dagbladet Näringsliv. 2005-10-02. *Kunden kan vara på hemligt uppdrag*.

Thams, Robert. (1995). *Halva Verkligheten*.

Elektroniska källor

Access datum 2006-03-20 www.battreaffarer.se

Access datum 2006-05-20 www.scandinavianretailcenter.com

Mailkontakt 2006-03-30 Magnus Berthling, VD MB Affärsutveckling

Muntliga källor

Intervju med Veronica Boxberg Kalsson, VD Better Business World Wide AB. 2006-04-05.

Intervju med butikschef för större dagligvarubutik i södra Sverige. 2006-04-26.

Intervju med butikspersonal i större dagligvarubutik i södra Sverige. 2006-04-26.

Intervju med Jenny Carlsson, projektledare på Scandinavian Retail Center. 2006-05-03.

Intervju med Kristian Rankloo, Mystery Shopper ambassadör, Better Business AB. 2006-04-27.

Inledande tema

- Vad är din roll på företaget och vad har du för arbetsuppgifter?
- Vad har du för utbildning och arbetsbakgrund?

Bakgrund Mystery Shopper

- Hur började din bana med Mystery Shopper?
- Vet du hur utbrett Mystery Shopper är i Sverige?
- Har du använt dig av andra kvalitetsverktyg än Mystery Shoppers, vad var isof för- och nackdelar med dessa?
- Är det många konsultbolag som erbjuder tjänsten Mystery Shopper?
- Hur många av era kunder använder sig av er tjänst regelbundet och hur många använder det enbart vid enstaka tillfällen eller kampanjer?
- Vilken bransch är det som främst använder sig av Mystery Shoppers? Går metoden att använda inom alla branscher?

Kvalitet och Servicemöte

- När anser du att Mystery Shopper är rätt verktyg?
- Ser du någon skillnad i hur Mystery Shoppers är tillämpbart i stora respektive små butiker?
- Hur sker urvalet av Mystery Shopper?
- Vilken form av utbildning får Mystery Shoppers? Hur ofta sker det någon form av utbildning?
- Hur fungerar ert egenbetygssystem? Är detta något som uppdragsgivarna kan ta del av?
- Hur fungerar de checklistor som ni använder er av? Hur ofta uppdateras dessa?
- Hur säkerställer ni att alla Mystery Shopper är objektiva i alla situationer?
Kundtillfredsställelse är ju något subjektivt
- Något som påverkar servicemötet är ju de förväntningar som kunden har på butiken, Hur gör ni för att mäta om förväntningarna före besöket överensstämmer med utfallet av besöket?
- Mystery Shopper kan ses som defensiv av vissa, då den i bästa fall visar på avvikelser mellan var man trodde att man stod och var man står i praktiken. Hur ställer du dig till detta?
- Hur vanligt är det att uppdragsgivare beställer besök hos sina konkurrenter?

Uppföljningen med uppdragsgivaren

- Hur viktigt är det för er att uppdragsgivaren är aktiv i vilka scenarios som ska undersökas? Är det främst ni eller uppdragsgivaren som utformar dessa?
- Hur sker rapporteringen av besöket till uppdragsgivaren?
- Är det upp till uppdragsgivaren att föra ut den information som framkommit från besöket, eller är ni med i den processen också?
- Kan det vara lättare att göra själva mätningen än uppföljningen?
- Har du någon erfarenhet av hur personalen uppfattar resultatet av besöket?
- Upplever du ett motstånd från frontpersonalen vid införandet av Mystery Shopper?
- Upplever du att frontpersonalen vid införandet av Mystery Shopper endast fokuserar på de scenarios som tränats och därmed glömmer bort helheten för exempelvis butiken?
- Ser du någon skillnad i olika länder hur metoden tas emot? Exempelvis är det i Sverige inte så vanligt att man har kontrollsystem på sina anställda.

Avslutande tema

- Vad kostar ett uppdrag med en Mystery Shopper?
- Hur mycket får Mystery Shoppers betalt för ett besök?
- Vad ser du för framtid gällande Mystery Shopper? Hur kommer metoden att utvecklas?
- Har du något mer att tillägga?
- Finns det möjlighet till vidare mailkontakt + kopia av checklista + möjlighet att ta kontakt med MS i Skåne

Inledande tema

- Vad har du för utbildning och arbetsbakgrund?
- Hur stor är personalstyrkan i denna butik, Hur många av dem är heltidsanställd?
- Hur stor yta är butiken på?
- Hur många kunder har ni en normal dag?

Kvalitet och Servicemöte

- När införde ni Mystery Shopping i er butik?
- Varför infördes Mystery Shopping, vad hade ni för syfte?
- Hur genomfördes informationen till personalen om att detta skulle ske?
- Anser du att Mystery Shopper är rätt verktyg för er?
- Ser du någon skillnad i hur Mystery Shoppers är tillämpbart i stora respektive små butiker?
- Något som påverkar servicemötet är ju de förväntningar som kunden har på butiken, Hur gör ni för att mäta om förväntningarna före besöket överrensstämmer med utfallet av besöket?
- Hur motiverar du din personal att ta varje kundmöte på allvar?

Uppföljningen med uppdragsgivaren

- Kan det vara lättare att göra själva mätningen än uppföljningen?
- Hur sker rapporteringen från Mystery Shopping rapporten till personalen?
- Hur uppfattar personalen resultatet av besöken?
- Vad gör ni åt exempelvis om ni ofta skulle få dålig procent på bemötande?
- Har ni någon form av utbildning för er personal hur de bör bete sig?
- Upplever du ett motstånd från frontpersonalen vid införandet av Mystery Shopper?
- Upplever du att frontpersonalen vid införandet av Mystery Shopper endast fokuserar på de scenarios som tränats och därmed glömmer bort helheten för exempelvis butiken?
- Känner du att alla i personalen förstår rapporten och därmed förstår vad de gjort bra eller dåligt?
- Har ni någon form av jämförelse med andra butiker på utfallet av undersökningarna?
- Följer kedjan er utveckling i Mystery Shopping rapporterna, eller är det enbart ett dokument som är viktigt för er i butiken?

Avslutande tema

- Mystery Shopper kan ses som defensiv av vissa, då den i bästa fall visar på avvikelser mellan var man trodde att man stod och var man står i praktiken. Hur ställer du dig till detta?
- Vad ser du för framtid gällande Mystery Shopper? Hur kommer metoden att utvecklas?
- Vilka andra kvalitetsverktyg använder ni er av, vad var isof för- och nackdelar med dessa?
- Ser du någon annan kvalitetsmetod som är framgångsrik?
- Har du något mer att tillägga?

Intervjuguide Butikspersonal

- Är de anonyma kundrapporterna något som du intresserar dig för?
- Tycker du att de säger "sanningen" om er butik?
- Har du blivit informerad om att det kommer att ske sådana här besök i butiken?
- Är det något du tänker på när du jobbar, att denna kund kan vara en anonym kund?
- Förstår du rapporten?
- Hur rapporteras resultaten till personalen?
- Brukar ni diskutera utfallet? Antingen på raster eller möten.
- Tycker du att rapporten är rätt utformad eller är det något som du tycker är fel eller fattas?
- Något mer som du vill tillägga?

Inledande tema

- Vad är din roll på företaget och vad har du för arbetsuppgifter?
- Vad har du för utbildning och arbetsbakgrund?

Bakgrund Mystery Shopper

- Vet du hur utbrett Mystery Shopper är i Sverige?
- Använder ni er av någon form av Mystery Shopper?
- Anlitar ni konsultbolag för att utföra tjänsten Mystery Shopper?
- Vilka andra kvalitetsverktyg använder ni er av, vad var isof för- och nackdelar med dessa?
- Hur många av era kunder använder sig av kvalitets mätningar regelbundet och hur många använder det enbart vid enstaka tillfällen eller kampanjer?
- Använder ni er av olika metoder för olika branscher? Vilken bransch är det som främst använder sig av Mystery Shoppers?

Kvalitet och Servicemöte

- När anser du att Mystery Shopper är rätt verktyg?
- Ser du någon skillnad i hur Mystery Shoppers är tillämpligt i stora respektive små butiker?
- Något som påverkar servicemötet är ju de förväntningar som kunden har på butiken, Hur gör ni för att mäta om förväntningarna före besöket överensstämmer med utfallet av besöket?
- Mystery Shopper kan ses som defensiv av vissa, då den i bästa fall visar på avvikelser mellan var man trodde att man stod och var man står i praktiken. Hur ställer du dig till detta?

Uppföljningen med uppdragsgivaren

- Kan det vara lättare att göra själva mätningen än uppföljningen?
- Hur sker rapporteringen från kvalitets mätningar till uppdragsgivaren?
- Är det upp till uppdragsgivaren att föra ut den information som framkommit från besöket, eller är ni med i den processen också?
- Har du någon erfarenhet av hur personalen uppfattar resultatet av besöken?
- Upplever du ett motstånd från frontpersonalen vid införandet av kvalitetsverktyg/Mystery Shopper?
- Upplever du att frontpersonalen vid införandet av kvalitetsverktyg/Mystery Shopper endast fokuserar på de scenarier som tränats och därmed glömmar bort helheten för exempelvis butiken?
- Ser du någon skillnad i olika länder hur olika metoder tas emot? Exempelvis är det i Sverige inte så vanligt att man har kontrollsystem på sina anställda.

Avslutande tema

- Vad kostar ett uppdrag med er?
- Vad ser du för framtid gällande Mystery Shopper? Hur kommer metoden att utvecklas?
- Ser du någon annan kvalitetsmetod som är framgångsrik?
- Har du något mer att tillägga?

Inledande tema

- Vad har du för utbildning och arbetsbakgrund?
- Varför har du valt att vara Mystery Shopper? Hur kom du i kontakt med Better Business?
- Hur länge har du varit Mystery Shopper?
- Hur ofta får du göra kundbesök?
- Är du en så kallad ambassadör, om, vad är din roll?
- Upplever du att en mystery shopper ska ha vissa egenskaper?

Förberedelser inför ett kundbesök

- Hur tycker du att BAFF online fungerar?
- Hur ofta har du kontakt med Better Business?
- Hur väl är du insatt i de guidelines som dels Better Business har satt upp och dels de europeiska?
- Hur ofta är du på informationsträffar?
- Vad går ni igenom på era briefingsamtal?

Kundbesök och servicemöte

- Tycker du att det är lätt att genomföra uppdrag?
- Har du något speciellt tillvägagångssätt när du arbetar?
- Är det svårt att inte vara initiativtagare i besöket?
- När anser du att Mystery Shopper är rätt verktyg?
- Ser du någon skillnad i hur Mystery Shoppers är tillämpligt i stora respektive små butiker?
- Något som påverkar servicemötet är ju de förväntningar som kunden har på butiken, Hur påverkar detta dig i dina undersökningar?
- Är det svårt att distansera sig från de erfarenheter eller upplevelser som du har med dig i "ryggsäcken" av en viss butik?
- Är det svårt att inte lägga in sina egna åsikter i rapporteringen?
- I vilka områden brukar du göra dina kundbesök?
- Vilken bransch upplever du är den vanligaste branschen som använder sig av Mystery Shoppers?

Rapportering

- Kan det vara lättare att göra själva mätningen än uppföljningen?
- Har du överhuvudtaget någon kontakt med någon annan än Better Business?
- Upplever du att frontpersonalen vid införandet av kvalitetsverktyg/Mystery Shopper endast fokuserar på de scenarios som tränats och därmed glömmer bort helheten för exempelvis butiken?
- På vilket sätt har rapporterna utvecklats under din tid som Mystery Shopper?
- Har du vid något tillfälle märkt resultatet av ditt besök?

Avslutande tema

- Vilka svårigheter upplever du som Mystery Shopper?
- Vad ser du för framtid gällande Mystery Shopper? Hur kommer metoden att utvecklas?
- Mystery Shopper kan ses som defensiv av vissa, då den i bästa fall visar på avvikelsen mellan var man trodde att man stod och var man står i praktiken. Hur ställer du dig till detta?
- Hur mycket får du betalt per besök?
- Bara för att vara nyfiken, vad har du för snittbetyg som Mystery Shopper?
- Tycker du att betygen är relevanta och rättvisa?
- Har du något mer att tillägga?