



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# Butiksföretags syn på kundvärde när innovationer introduceras

Linnéa Rothenberg  
Ellinor Söderström

Handledare  
Hervé Corvellec  
Filippa Säwe

D-uppsats  
Vt-09

# Sammanfattning

|                     |                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel:</b>       | Butiksföretagens syn på kundvärde - när innovationer introduceras                                                                                                                                                         |
| <b>Uppsatsnivå:</b> | Magisteruppsats, 15 hp                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Författare:</b>  | Linnéa Rothenberg och Ellinor Söderström                                                                                                                                                                                  |
| <b>Utbildning:</b>  | Magisterprogrammet Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg; inriktning Retail.                                                                                                                       |
| <b>Handledare:</b>  | Hervé Corvellec och Filippa Säwe                                                                                                                                                                                          |
| <b>Syfte:</b>       | Kartlägga hur butiksföretag ser på konsumenter och deras upplevda värdeprocess i samband med introducerande av innovationer                                                                                               |
| <b>Metod:</b>       | Intervjuer                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Resultat:</b>    | Butikerna har inte så mycket kunskap om kundernas värdeskapande process som de säger sig ha. Till följd måste innovationer löpande introduceras och modifieras för att nå kundvärde och differentiera sig i konkurrensen. |
| <b>Nyckelord:</b>   | Kundvärde, kunskap om kunden, innovation, cue                                                                                                                                                                             |

## **Abstract**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Title:</b>       | Retailers view of customer value – when introducing innovations                                                                                                                                                                            |
| <b>Essay level:</b> | Master, 15 hp                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Authors:</b>     | Linnéa Rothenberg and Ellinor Söderström                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Education:</b>   | The master program of Service Management at Lund University, Campus Helsingborg; Retail.                                                                                                                                                   |
| <b>Tutors:</b>      | Hervé Corvellec and Filippa Säwe                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Purpose:</b>     | To map retailers view customers and their value creation process when introducing innovations                                                                                                                                              |
| <b>Method:</b>      | Interviews                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Conclusions:</b> | Retailers doesn't have as much knowledge of consumers' value creating processes as they say they have. As a result innovations continuously need to be introduced and modified to create value for customers and stand out in competition. |
| <b>Keywords:</b>    | Customer value, knowledge of customer and innovation, cue                                                                                                                                                                                  |

# Innehållsförteckning

## SAMMANFATTNING

## ABSTRACT

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEDNING .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| 1.2 Problembeskrivning .....                                               | 2         |
| 1.2.1 Innovation .....                                                     | 2         |
| 1.2.2 Värdet .....                                                         | 3         |
| <b>2. TEORETISK RAM .....</b>                                              | <b>5</b>  |
| 2.1 Att se kunden .....                                                    | 5         |
| 2.2 Konsumentens referensramar och agerande .....                          | 6         |
| 2.3 Värdeprocessen .....                                                   | 8         |
| 2.3.1 Värde - Att lära konsumenten att värdera något högt .....            | 8         |
| 2.3.2 Kvalitet .....                                                       | 9         |
| 2.3.3 Arbetsvärde .....                                                    | 13        |
| 2.3.4 Utbytes- och transaktionsvärdelära .....                             | 13        |
| 2.3.5 Bruksvärdeslära .....                                                | 15        |
| 2.4 Service/Tjänster .....                                                 | 16        |
| 2.5 Innovationer .....                                                     | 17        |
| 2.5.1 Vad innovationer är .....                                            | 17        |
| 2.5.2 Innovationers angelägenhet .....                                     | 18        |
| 2.5.3 Hur innovationer uppstår .....                                       | 18        |
| 2.6 Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna .....                 | 20        |
| <b>3. BAKGRUND ICA .....</b>                                               | <b>21</b> |
| <b>4. METOD .....</b>                                                      | <b>22</b> |
| 4.1 Val av ämne och metod .....                                            | 22        |
| 4.2 Angreppssätt: intervjuer .....                                         | 22        |
| 4.3 Urval .....                                                            | 24        |
| 4.4 Insamling och förståelse .....                                         | 26        |
| 4.5 Analys av materialet .....                                             | 27        |
| 4.6 Etiska ställningstaganden .....                                        | 28        |
| <b>5. REDOVISNING .....</b>                                                | <b>29</b> |
| 5.1 Hur butiksföretagen skapar sig en bild av vad kundernas värde är ..... | 29        |
| 5.1.1 Se och lära .....                                                    | 29        |

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.2 Från kunskap till handling.....                                                                | 32        |
| 5.1.3 Strategier för att nå kundvärde .....                                                          | 35        |
| <b>5.2 Kunders grundläggande krav vid val av butik.....</b>                                          | <b>38</b> |
| 5.2.1 Lättillgänglighet: till och inom butiken.....                                                  | 38        |
| 5.2.2 Lättillgänglighet: köer .....                                                                  | 40        |
| <b>5.3 Att möta kunderna genom företagets syn på värde .....</b>                                     | <b>41</b> |
| 5.3.1 Bestämma vilket värde som skall nå.....                                                        | 41        |
| 5.3.2 Att skapa värde i diffusa termer .....                                                         | 44        |
| 5.3.3 Kunskapslucka .....                                                                            | 46        |
| 5.3.4 Aktiviteter i butiken.....                                                                     | 47        |
| <b>5.4 Innovationer .....</b>                                                                        | <b>50</b> |
| 5.4.1 Tjänsteerbjudande .....                                                                        | 50        |
| 5.4.2 Internethandel.....                                                                            | 51        |
| 5.4.3 Manuella diskar – plånboksförpackning.....                                                     | 53        |
| 5.4.4 Branschglidning: Specialvaror och Konfektion.....                                              | 55        |
| 5.4.5 Hantera köer scanning och snabbkassor.....                                                     | 56        |
| 5.4.6 Kök och demonstrationer .....                                                                  | 58        |
| 5.4.7 Korgar på hjul.....                                                                            | 60        |
| <b>5.5 Begränsningar och konsekvenser vid att satsning på visst kundvärde genom innovation .....</b> | <b>62</b> |
| 5.5.1 Innovationen manuella diskar.....                                                              | 62        |
| 5.5.2 Innovationen specialvaror och konfektion .....                                                 | 63        |
| 5.5.3 Innovationen plånboksförpackningar .....                                                       | 65        |
| 5.5.4 Kundvärde sortiment .....                                                                      | 65        |
| <b>5.6 Slutsatser .....</b>                                                                          | <b>66</b> |
| <b>6. AVSLUTNING .....</b>                                                                           | <b>71</b> |
| 6.1 Diskussion.....                                                                                  | 71        |
| 6.2 Summering.....                                                                                   | 71        |
| 6.3 Avslutande reflektioner och blickar framåt.....                                                  | 72        |
| <b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>                                                                          | <b>73</b> |

# 1. Inledning

Som framtida ledare och managementstuderande, konsumenter samt författare av magisteruppsats är vi intresserade av reflektera butikledningars övervägande angående att skapa värde. I takt med ökat utbud har även mer opåtagliga värden fått större vikt vid kunders val och prioriteringar, vilket är en av de tydligaste slutsatserna i tidningen *Chain Store Age* presenterade, att konsumenter inte främst eftersträvar lägsta pris utan snarare ärlighet. Synen på tillgänglighet, vilket förut enbart innebar geografiskt läge, är idag utökad till att även innebära lugn, trivsamt och lättillgänglighet inom butiksväggarna.<sup>1</sup> Detta är å andra sidan ord som har olika innebörd för de flesta konsumenter så att skapa en lugn och trivsamt miljö för alla är svårt, det finns inget konsensus om hur det skall uppfattas och därmed inte heller vilket beteende de vill generera.

Det har blivit viktigt för kunden att behandlas som värdefull genom att butiken erbjuder service och rutiner som underlättar inköpen. Ravi Chinta förmedlar angelägenheten eftersom den mest kritiska faktorn i samband med inköpsprocessen är de funktioner som tar (onödig) tid såsom parkering, att hitta i butiken och för många det mest avgörande – köer.<sup>2</sup> Skiftet i konsumentattityder grundar sig enligt författarna delvis i ökade inkomster och tillgänglig information samt att valmöjligheterna ökat ytterligare.<sup>3</sup> För att hantera detta handlar det således om att köpmännen måste komma nära konsumenten och skaffa sig en uppfattning om vad som skapar värde för kunderna. I förlängningen innebär det att det kritiska ligger i hur företaget definierar kundvärde och hur de sedan försöker nå dessa. Detta är intressant att studera dels eftersom inte alla kunder reagerar likadant dels för att det enligt studien blivit viktigt att nå och ta tillvara på långsiktiga kundrelationer för att särskilja sig i konkurrensen.

Författaren visar en amerikansk verklighet som blir allt mer aktuell även i Europa och Sverige, nämligen att butiker bland annat konsolideras och får tydligare koncept. Servicerelaterade faktorer är alltså oerhört kritiska i sammanhanget och dessa kan inte kompenseras av priset i samma utsträckning som förut.

Denna uppsats ämnar öppna på locket till att börja precisera hur företag ser på konsumenter och deras värdeprocesser med målet att nå nöjda och återkommande kunder. Detta är angeläget eftersom konsolidering och standardisering tenderar till att just minska

---

<sup>1</sup> Forseter, Murray. (2006). *A Shift in Consumer Attitudes*.

<sup>2</sup> Chinta, Ravi. (2006). *Retail Marketing Trends in USA and Their Effects on Consumer and The Global Workforce*

<sup>3</sup> *ibid.*

utrymmet för differentiering då mer konkreta variabler styr det kan därmed bli svårare att nå kundvärde i mer abstrakta termer.

## **1.2 Problembeskrivning**

Grundläggande tjänstelogikforskning menar att kunder köper erbjudanden. Alla produkter och tjänster innehåller därför enligt exempelvis Christian Grönroos ett visst mått av service och det är denna som forskarna menar skapar värde för kunderna.<sup>4</sup> Värde skapas med detta synsätt då kunderna drar nytta av den lösning de köpt. Med den tanken och kunskapen om kunders förändrade värdefokus till grund blir det intressant att studera hur företag arbetar med att skapa kundvärde och långsiktiga relationer med innovativa tjänster som medel. En förutsättning för skapande av innovationer som säkert genererar värde är med Grönroos syn att kunden och företaget interagerar.

### **1.2.1 Innovation**

Det har flera studier visat sig att dålig service orsakar problem och onödiga kostnader för både företag och kunder. Som ett resultat är det därför en vinnarstrategi att skaffa sig en bild av vad som skapar kundvärde och försöka möta det.<sup>5</sup> Enligt Rickard Norman och Rafael Ramirez är värde något som kunder upplever i sina interna processer och i samspelet med leverantörer när de använder tjänster, varor och processer. Ett företagserbjudande måste därför bestå av värde till den nivån att kunder kan använda informationen i sin egna värdeskapande process. Ur detta perspektiv tjänar inte företag pengar på kunder, utan på kunders värdeskapande aktiviteter.<sup>6</sup> Vilka dessa är blir på så sätt avgörande för företagsledarna att konkretisera och skapa verktyg i form av innovationer för att möta.

Eftersom det skett ett skifte i konsumentattityderna ställer det annorlunda krav på butiksinnehavare att vara mer innovativa och finna nya lösningar på kundernas varierande problem. I och med denna nästintill generella strävan har ordet visat tendens till att bli ett modeord. Företag presenterar diverse innovationer vilka till viss del verkligen är lösningar och ger en ytterligare positiv dimension till köpprocessen. Ibland innebär introducerandet av en innovation mer en känsla av att visa på aktivitet i konkurrensen utan ett egentligt mål. Om företagsledarna inte vet vad de vill uppnå och skapar innovationer som de inte tror eller vet genererar kundvärde urholkas begreppet innovation till en lam handlingsplan enbart för att skenbart visa aktion, det vill säga ett modeord. Risken med innovation som modeord är att de

---

<sup>4</sup> Grönroos, Christian. (2004). Service Management och marknadsföring – En CRM ansats. sid. 14

<sup>5</sup> Se bland annat; Grönroos 2004, sid. 156

<sup>6</sup> Harvard Business review 1993.

positiva aspekterna, såsom utveckling och förbättring, får stryka på foten för andra misslyckanden och intresset för att innovativt skapa värde minskar.

### 1.2.2 Värdet

För att skapa möjligheter för kundernas värdeskapande blir resonemanget ovan, om att agera för agerandets skull missledande eftersom det saknar eftertanke. Det är just ledningarnas eftertanke om kundernas värdeskapande som vi vill undersöka. Det kan skönjas en följa-Johntävling, då nya innovationer i allmänhet snabbt blir generellt tillämpade i butiker. Om detta är ett resultat av kundernas önsknings blir det särskilt intressant eftersom det har visat sig att konsumenters åsikter och önsknings inte linjärt följer deras senare agerande.<sup>7</sup> Att utvärdera vilket kundvärde företag vill ge när innovationer introduceras blir därför intressant.

Själva introduktionen av en innovation kan vara avgörande för hur den tas emot och uppfattas. Det finns teorier om Cues, vilket kortfattat innebär associationerna varje person får av stimuli. Det blir med dessa teorier till grund därför viktigt för företagsledningen att skapa sig en uppfattning om vilka faktorer och stimuli som tenderar att skapa positiva associationer och känsla av värde hos kunderna när en innovation introduceras.

Sammantaget visar detta på angelägenheten i att ledningen i en butik har en klar uppfattning om hur de ser på konsumentens värdeskapande. Det är detta vi vill studera och syftet med uppsatsen är att;

*Kartlägga hur butiksföretag ser på konsumenter och deras upplevda värdeprocess i samband med introducerande av innovationer*

Genom att arbeta för att få förståelse för hur butiksföretagen samlar information om kundernas värdeskapande processer och hur de omvandlar informationen till beslutsunderlag i samband med introduktion av innovationer får vi indirekt kunskap om hur företagen ser på kunderna. Vidare får vi en bild av vad företagen rangordnar genom att ta reda på vilka värden företagen främst vill tillfredsställa med innovationer. Vidare bekräfts vilka värden ledningen prioriterar avseende att ge kundvärde bland annat genom att ta del av begränsningar och konsekvenser som eventuellt uppstår då företagen väljer att satsa på någon specifik innovation. Dessa ställningstaganden och utgångspunkter ger oss påtagliga aspekter för att ta avstamp i för att uppfylla syftet.

Innovationer i denna uppsats avser definitionen ”en uppfinning, teknisk nyhet ofta betraktad som ett framsteg”. Termen kommer att behandlas som hur butikerna arbetar själva

---

<sup>7</sup> Rust, Roland, Inman, Jeffrey, Jia, Jianmin & Zahorik, Anthony. (1999). *What You Don't Know about Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions*



med att ta fram innovationer, söka ny kunskap men även hur de väljer att introducera innovationer som kommer från annat håll. Därför kommer vi kalla vissa processer för innovationer även om de introduceras inom flera ICAbutiker samtidigt.

## 2. Teoretisk ram

*Vi visar här hur vi teoretiskt behandlar syftet, det vill säga vilken teori vi använder som förklaringsmodell och tolkningsram.*

Vårt syfte är att kartlägga hur butiksföretagen ser på konsumenter och deras värdeskapande process vid introducerandet av innovationer. För att presentera teorin som analysen tar sin utgångspunkt i väljer vi därför att först presentera vilka avväganden företagsledningen kan tänkas behöva göra för att komma fram till vad som skapar värde för konsumenter. Värdediskussionen blir den andra punkten vi därefter behandlar här. Avslutningsvis bearbetar vi begreppet innovation teoretiskt för att visa på vilket sätt vi använder det och vilken innebörd det har i analysen.

Teorierna tar sin utgångspunkt i flera olika teoretiska kunskapsområden men den sammanhållande disciplinen är Service Management. Vår ambition är att visa att uppsatsen kan bära även utanför Service Management även om det är där huvuddelen av referensramarna ligger.

### 2.1 Att se kunden

När företag profilerar sig och utvecklar innovationer menar A. W. Ulwick att de bör se till vad konsumenten vill uppnå med sitt köp.<sup>8</sup> Han menar att kundernas uppfattning om butikens erbjudande och hur väl det möter deras syfte med sitt köp är avgörande för att skapa värde. På så sätt är det viktigt att arbeta med hur ledningen vill att kunderna ska uppfatta företaget. James Andersson och James Narus menar att arbetet med detta, i form av varumärkesbyggande, innebär möjligheter för ledningen att differentiera företaget i konkurrensen och påverka kundernas förväntningar. Förväntningarna påverkas enligt författarna genom att varumärket innehåller det värde företaget kan förmedla samt garantier för kvalitet, ursprung och utförande.<sup>9</sup> Dessa garantier är enligt Michael Dunn och Scott Davis baserade på uppfattningen om konsumenternas värdeskapande och med det resonemanget blir att samla information om kunden viktig.<sup>10</sup> För att skapa positiva associationer till företaget är det enligt Philip Kotler och Waldemar Pfoertsch avgörande att företaget lever upp till de

---

<sup>8</sup> Ulwick, A.W. (2004). *What Customers want: using Outcoming-driven Innovation to find High-growth Opportunities, Create Breakthrough Products and Connect with your Customers*

<sup>9</sup> Anderson, James & Narus, James. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, sid. 136

<sup>10</sup> Dunn, Michael & Davis, Scott. (2004). *Creating the brand-driven business: who must lead the way*.

förväntningar kunderna har skapat sig.<sup>11</sup> Som ett resultat av detta menar David Aaker och Erich Joachimsthaler att ett totalomslutande grepp om verksamheten och att alla i företaget stödjer de antaganden som görs om kunden är en förutsättning för att positiva och långsiktiga associationer ska skapas.<sup>12</sup>

Enligt relationsforskare, som exempelvis Grönroos, bygger dessa långsiktigt positiva associationer lojalitet bland kunderna. Återkommande och lojala kunder är enligt dem viktigt då de menar att det är mer kostsamt att söka nya kunder än att behålla gamla.<sup>13</sup> Studier har dock visat att många köp görs på rutin snarare än för att befästa lojalitet.<sup>14</sup> På så sätt är en återkommande kund inte säkert lojal. Vidare menar kritikerna att byte av butik eller märke inte alltid innebär illojalitet då konsumenten kan vara ute efter variation eller hyser lojalitet för båda.<sup>15</sup>

Med Anca Cretu och Roderick Brodies synsätt om att förstå processen kring vad som skapar kunders uppfattning om värde blir resonemangen ovan angelägna att studera i sammanhanget.<sup>16</sup> Företag bör med tankarna ovan till grund arbeta för att möta kundernas behov i möjligaste mån när de introducerar innovationer. Relationen blir ett resultat av det arbete företaget lägger på att skaffa sig kunskap om kunderna och på så sätt närma sig deras värdeskapande process.

## ***2.2 Konsumentens referensramar och agerande***

Företagsledningen bör för att skaffa sig förståelse om kundernas värdeskapande processer ha intresse av att veta hur de uppfattar stimuli, det vill säga intryck påverkar sinnen. Butiker är fulla av produkter, innovationer och processer, som alla ger intryck. Cue är ett opåtagligt begrepp, vilket försvårar en tydlig definition. Begreppet används i olika vetenskapliga discipliner för att beskriva när stimuli retar sinnen vilket väcker individuell respons i situationen och leder till ett visst agerande.<sup>17</sup> Författarna menar att dessa kopplingar lagras hos individen och kommer att besvara respons från speciella stimuli på liknande sätt även i

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar. (2007). *Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies*. sid. 358-359

<sup>12</sup> Aaker, David & Joachimsthaler, Erich. (2000). *Brand Leadership*, sid. 9

<sup>13</sup> Grönroos 2004

<sup>14</sup> Bengtsson, Anders & Östberg, Jacob. (2006). *Märken och människor - Om marknadssymboler som kulturella resurser*

<sup>15</sup> *ibid.* sid 63

<sup>16</sup> Cretu, Anca & Brodie Roderick. (2007). *The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective*

<sup>17</sup> Bland annat psykologiska, fysiologiska och sociokulturella.

framtiden.<sup>18</sup> R Herz och JW Schooler utvecklar detta resonemang och definierar erfarenheterna av att tidigare upplevda cues som referensramar som påverkar beteendet nu.<sup>19</sup>

Herz och Schooler skriver vidare att dofter har en starkare förmåga att appellera till konsumenters känslor än visuella intryck.<sup>20</sup> Dofterna tenderar att skapa en känsla av att ”komma tillbaks” vilket ofta ses som något positivt, enligt författarna. Författarna menar dock något självkritiskt att känslan som doften skapar kan härröra sig mer från känslan *runt omkring* den specifika aktiviteten snarare än aktiviteten i sig.<sup>21</sup> Exempelvis kan de sociala omständigheterna som känsla av trivsel och samhörighet då någon i tidiga år inhandlade rökt makrill färga ögonblicket idag snarare än smaken på makrillen. Å andra sidan menar vi med samma resonemang till grund att motsatt effekt måste kunna skapas. Om någon exempelvis blivit sjuk av att äta en vara borde då påverka uppfattningen om den varan negativt även i framtiden. Det borde också vara så att sannolikheten att ”komma tillbaks” till något negativt borde vara lika stor. Fysiologerna Li, Howard, Parrish och Gottfried belyser detta och menar att om en doft är förknippad med rädsla tenderar det till undvikande beteende.<sup>22</sup>

De två artiklarna ovan ämnar visa ett samband mellan hur intryck återkallar minnen i form av känslor och associationer som i sin tur formar dagens beteende. Associationerna är enligt författarna starka och kan om de ”träffar rätt” skapa förstärkta uppfattningar.<sup>23</sup> Compeau, Grewal och Monroe utvecklar detta och beskriver att tidigare erfarenheter förstärks av erfarenheter idag. De fortsätter och visar att positiv respons är mer dominant än negativ då någon bildar sig en uppfattning. Författarna förklarar vidare att erfarenheterna inte är statiska utan förändras som ett resultat av dagens upplevelses karaktär. En positiv erfarenhet av något tidigare negativt skapar med detta synsätt förutsättningar för nya, mer positiva, referensramar.<sup>24</sup>

Ett ytterligare synsätt avseende konsumenters referensramar och beteenden är det Ulwick presenterat som det outcome-drivna, resultatdrivna, synsättet. Kärnan är att testpersoner tillför information om vilket resultat de vill nå och företag kontrar med förslag på detta.<sup>25</sup> Ulwick beskriver hur det resultatdrivna synsättet förutsätter att kunder köper en produkt som hjälper

---

<sup>18</sup> Compeau, L.D, Grewal, D & Monroe, KB. (1998). *Role of Prior Affect and Sensory Cues on Consumers' Affective and Cognitive Responses and Overall Perceptions of Quality*.

<sup>19</sup> Herz, R. & Schooler, J.W. (2002). *A Naturalistic Study of Autobiographical Memories Evoked by Olfactory and Visual Cues: Testing the Proustian Hypothesis*

<sup>20</sup> *ibid.*.

<sup>21</sup> Herz & Schooler 2002.

<sup>22</sup> Li et al 2008.

<sup>23</sup> Herz & Schooler 2002.

<sup>24</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998.

<sup>25</sup> Ulwick 2004.

dem utföra en uppgift eller fylla ett behov.<sup>26</sup> Vidare beskriver han att konsumenterna har ett antal mätverktyg för att bedöma produkternas prestation. Verktygen artikuleras sällan enligt författaren vilket innebär att det är svårt att finna konsumenters uttalade önskade resultat. Att nå kunskapen om vilket ”jobb” kunden vill få utfört gör det möjligt att förutsägbart skapa innovationer och lösningar som genererar ett värde.<sup>27</sup> Att ha rätt underlag är avgörande i denna process men författaren menar att det finns en diskrepans; Företaget och kunderna kan inte enkelt mötas och tala samma språk och företagen har därför enligt författaren svårt att förstå de kriterier kunderna bedömer värde med.

Inledningsvis i innovationsprocessen behöver företag alltså enligt Ulwick förstå och definiera vad kunden vill åt och dess önskade resultat.<sup>28</sup> Önskan om resultatet kan innehålla olika aspekter såsom formella, känslomässiga eller sociala. Författaren beskriver även att nya sätt att se på segmentering behövs, från att fokusera på demografi och kultur till att istället studera beteenden och önskade resultat.<sup>29</sup> Genom att sammanställa möjligheter för respektive studerat beteende och analysera hur tillfredsställt varje segment är kan företagen hitta luckor där insatser, exempelvis innovationer, blir fördelaktiga ur ett kundvärdeperspektiv.

## 2.3 Värdeprocessen

Vi studerar hur handeln upplever kunders värdeskapande och kommer att visa att värde och kvalitet är nära relaterade begrepp. Värde delas ofta upp i tre delar, arbets-, utbytes- och bruksvärdet. Dessa hänger delvis ihop men utgår från olika verklighetsbild om vad som är och skapar värde. Vi behandlar de tre för att visa att den värdeskapande processen är mångfasetterad och vilar på flera olika aspekter.

### 2.3.1 Värde - Att lära konsumenten att värdera något högt

En definition av värde är ”något som kunder upplever i sina interna processer och i samspelet med tjänsteleverantörer när de konsumerar eller använder tjänster, varor, (..) eller använder andra element i en pågående relation”.<sup>30</sup> Denna definition presenterades av Normann och Ramirez och innebär att värde är att vara medveten om vad som presenteras för att veta hur man bör förhålla sig till det. Det är vidare, enligt Grönroos, viktigt att kunderna förstår på

---

<sup>26</sup> ibid.

<sup>27</sup> ibid.

<sup>28</sup> Ulwick 2004.

<sup>29</sup> ibid.

<sup>30</sup> Normann, R. & Ramirez R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. sid. 65-77.

vilket sätt erbjudandet avser ge dem ett ökat värde för att vara villiga att betala för det.<sup>31</sup> Förståelsen är en av grundpelarna i författarens modell ”det utvidgade tjänstererbjudandet”.<sup>32</sup>

Syftet att ”ge kunden ett bra upplevt värde” är enligt Grönroos att det ger fördelaktig inverkan på kundens lojalitet. Lojalitet medför enligt författaren sänkta relationskostnader vilket bland annat ger utrymme för att sätta högre priser. Då kunderna är nöjda ökar de även sitt bidrag till företagets lönsamhet eftersom färre misstag behöver korrigeras.<sup>33</sup> Författaren menar att detta är ett resultat av att kunden och företaget känner och respekterar varandra. Genom relationen kan kunderna enligt författaren gå från upplevt kundvärde till kundtillfredsställelse, vilket bidrar till att utveckla bindningar till företaget. Bindningarna kan vara sociala, kulturella, psykologiska eller kunskapsbaserade. Dessa kan göra det lättare och bekvämare för kunden att stanna vid samma företag.<sup>34</sup>

Ur ett kvalitetsperspektiv skapas den mest betydande delen av erbjudandet när kunden medverkar, upplever och utvärderar processen.<sup>35</sup> Återigen blir det viktigt för ledningen att kommunicera vinsterna med erbjudandet. Eftersom det visat sig att tjänster som självbetjäning och teknik vilka är substitut till personlig service ibland kan uppskattas starkt även av kunderna. När kunden inte är insatt i det nya systemet, inte är beredd, utbildad eller motiverad att använda det leder det ofta till försämringar i upplevd kvalitet och därmed försämrat värdeskapande.<sup>36</sup>

### 2.3.2 Kvalitet

Kvalitet är en ”egenskap, särskilt när någon eller någonting beskrivs som bra eller dåligt”.<sup>37</sup> Begreppet sätts oftast i relation till någon annan aspekt, exempelvis pris. Kvalitet och värde är nära relaterade begrepp. En definition som synliggör denna nära samhörighet mellan begreppen är: kundens upplevda värde avser ”förhållandet mellan dess uppoffringar (*pris* och *tid*) och förtjänster (*kvalitet* och *service*)”.<sup>38</sup> Produkt- och servicekvalitet avser inte enbart vara funktionella dimensioner, som till exempel fysiska serviceattribut och teknisk support, utan kan även enligt Cretu och Brodie innefatta mer emotionella komponenter.<sup>39</sup> En nödvändig

---

<sup>31</sup> Grönroos 2004.

<sup>32</sup> *ibid.* sid. 185

<sup>33</sup> *ibid.* sid. 157,164

<sup>34</sup> Grönroos 2004, sid. 165

<sup>35</sup> *ibid.* sid. 182

<sup>36</sup> *ibid.* sid. 204

<sup>37</sup> Sökt via ne.se □ sökord: kvalitet

<sup>38</sup> Cretu & Brodie 2007.

<sup>39</sup> *ibid.*.

grundval för upplevt värde är god kvalitet vilket innebär att resultatet är tillfredsställande men för att kunden ska uppleva mervärde är hela köpprocessens upplevda kvalitet avgörande.<sup>40</sup>

Kvalitet har enligt Grönroos två dimensioner; en teknisk, resultatinriktad, som innebär ”vad” och en funktionell, processinriktad, som innebär ”hur”. Vilket resultat kunderna upplever är alltså bara en dimension av kvalitetsbedömningen och processen är mycket betydande också eftersom den sammanfattar upplevelsen av såväl produktions- som konsumtionsprocessen.<sup>41</sup> Författaren menar att ju oftare kunderna accepterar tjänster som självbetjäning eller andra rutiner de väntas utföra själva desto bättre kommer de förmodligen att tycka om tjänsten i förlängningen.<sup>42</sup>

Författaren resonerar vidare om att god kvalitet avser om den upplevda kvaliteten korrelerar med kundens kvalitetsförväntningar.<sup>43</sup> Om förväntningarna är orealistiskt höga upplevs kvaliteten därmed oftast låg, även om den med objektiva mått mätt är tillfredsställande. Faktorer påverkar dock uppfattningen såsom bland annat marknadsföring, rykte, pris, kundens behov och värderingar. Det innefattar därmed faktorer som företaget kan påverka direkt men även indirekt. Det handlar till stor del om vad företaget lovar och huruvida de lever upp till det, författaren föreslår att lova mindre och leverera mer.<sup>44</sup> Kvalitet bestäms alltså enligt Grönroos av ”klyftan mellan förväntad och upplevd kvalitet”.<sup>45</sup> Denna uppsatts studerar hur butikerna hanterar denna relation i arbetet att få kunderna att uppleva god kvalitet och i förlängningen värde vilket gör diskussionen angelägen.

Det finns olika sätt att bedöma kvaliteten på hur professionella tjänster utvecklas i en kundrelation. Det handlar enligt Jukka Ojasalo om att bemöta förväntningsdynamiken vilken består av tre nivåer.<sup>46</sup> *Oklara förväntningar* avser att kunden känner att någonting behövs men kan inte artikulera vad och hur det exakt behöver göras. Svårigheten innefattar att om tjänsteleverantören inte möter de oklara förväntningarna blir kunderna besvikna. Leverantören bör därför enligt författaren försöka förutse förväntningarna och försöka få dem uttalade av kunden, det är först då de kan möta de specifika förväntningarna. Kunderna förutsätter däremot att *uttalade förväntningar* blir levererade. I många fall menar Ojasalo att dessa kan vara orealistiska, för att hantera situationerna är det avgörande att leverantören tillsammans med kunden justerar deras förväntningar för att de i slutändan ska bli nöjda med kvaliteten.

---

<sup>40</sup> Grönroos 2004.

<sup>41</sup> *ibid.* sid. 75-76

<sup>42</sup> *ibid.* sid. 76

<sup>43</sup> Grönroos 2004.

<sup>44</sup> *ibid.*

<sup>45</sup> *ibid.* sid. 79-80

<sup>46</sup> Ojasalo, Jukka. (1999). *Quality dynamics in professional services*

*Underförstådda förväntningar* innebär att de är så självklara för kunden att de sällan blir artikulerade. Därför är det lätt hänt att leverantören förbiser dem och då de är så givna tänker på dem, men blir missnöjda då de inte tillgodoses. Tjänsteleverantörerna bör därför se till att inventera de potentiella underförstådda förväntningarna och tillgodose dem i yttersta mån.<sup>47</sup>

Företag bör enligt Grönroos sträva efter att nå positivt bekräftad kvalitet.<sup>48</sup> Han menar att grundregeln bör vara att kunderna alltid ska få lite mer än de förväntar sig. Positivt bekräftad kvalitet innebär att förväntningarna i viss mån överträffas. Trots att detta enligt författaren innebär att kunderna är mer benägna att vara kvar i relationen menar han att det finns risker, nämligen att kostnaderna blir högre än intäkterna.<sup>49</sup> Kritiken mot detta synsätt innehåller också att kunderna lär sig av kvalitetsdimensionen och med erfarenheten blir de inte lika imponerade nästa gång.<sup>50</sup> Grönroos möter kritiken och menar att överraskningseffekten kan nås genom mindre gester som inte kostar så mycket men som varje gång skapar en ny positiv känsla hos kunden.<sup>51</sup> De mindre gesterna utvecklas i vissa fall av innovationer vilket gör sammanhanget angeläget att studera.

Rust et al kritiserar den traditionella synen ovan och sättet att mäta kundnöjdhet på. De menar att synsättet har betydande svagheter. Respondenterna kan ange att de är ”mycket nöjda” med aktiviteten och att den möter förväntad kvalitet samt att servicen är ”utmärkt” men författarna har sett att kunder ändå tenderar till att ofta byta till en konkurrent.<sup>52</sup> Problemet ligger enligt författarna i att mäta intentioner och beteenden enbart besvarar 30 - 50% av variansen. En orsak till den tydligt svaga korrelationen mellan tillfredsställelse och beteende avser att kunder kan svara mot upplevda skillnader i service utöver förväntad kvalitet. Genom att precis möta förväntningar och alltid möta dem är enligt författarna lösning på problemet till skillnad från att variera i att överträffa eller inte nå ända fram.<sup>53</sup>

För att förklara varför kunder återkommer till samma företag trots variationer i kvalitetsuppfattningen menar Grönroos att kunder kan acceptera skillnader inom ett visst, personligt, intervall. Författaren benämner intervallen ”toleranszoner”.<sup>54</sup> Han utvecklar resonemanget med att tillägga att kunder tenderar att acceptera större skillnader i den funktionella kvalitetsdimensionen snarare än i den tekniska resultatdimensionen.<sup>55</sup> Med detta

---

<sup>47</sup> ibid.

<sup>48</sup> Grönroos 2004.

<sup>49</sup> ibid.

<sup>50</sup> Rust et al 1999.

<sup>51</sup> Grönroos 2004, sid. 113

<sup>52</sup> Rust et al 1999.

<sup>53</sup> ibid.

<sup>54</sup> Grönroos 2004, 121

<sup>55</sup> ibid. sid. 121



resonemang är samspelet mellan köpare och säljare viktigt för hur värdeprocessen upplevs. Genom att ha de bästa möjligheterna för interaktion besegras konkurrenter.<sup>56</sup> V Liljander och T Strandvik menar att företagen genom att känna kunderna bättre kan företagen skatta förväntningarna och då också förutse hur kunderna kommer att uppleva processen och om de kommer att uppskatta erbjudandet som ett tillfört värde.<sup>57</sup> De innovationer vi studerar innehåller alla viss grad av interaktion varför detta synsätt blir viktigt att beakta. CW Hart och MD Johansson menar vidare att det är genom att leverera erbjudanden som sträcker sig förbi den övre gränsen för vad som förväntas som gör att kunderna blir överraskade, mycket nöjda och därför förstärkt lojala.<sup>58</sup>

Forskare inom fältet för samskapande menar att denna interaktion blir mer och mer gällande som konkurrensmedel. De argumenterar för att ett tydligt skifte har skett från synen på värde som något skapat inifrån företaget genom dess aktiviteter.<sup>59</sup> Istället upplever författarna att värdet skapas i en implicit förhandling mellan köpare och säljare om varför erbjudandet alls är bra och på vilka premisser det ska accepteras av kunden.<sup>60</sup> De poängterar i likhet med resonemanget ovan vikten av att möjligheter för kommunikation och interaktion finns tillgängliga men gör tillägget att i den samskapande processen har även kunden ett ansvar för sitt eget värdeskapande.<sup>61</sup> Det finns därför en viktig dimension av att kunden lär sig vilken roll den har i relationen.

För att relationen ska växa är det sammanfattat av tankarna ovan viktigt med interaktion mellan företaget och kunden. Det är angeläget att även konsumenten förstår att det är en interaktion, att båda parter har ansvar för relationen och att den är samskapad. Både konsumenten och företaget har en process av lärande att gå igenom.

Vi har nu visat att värde enligt teorin beror av kvalitet som i mångt och mycket beror av förväntningar. Vilka dessa förväntningar är kan grunda sig i vilken verklighetsbild som råder och vilka värden som prioriteras. Nedan går vi systematiskt genom en klassisk tredelad uppdelning av värdebegreppet, arbetsvärde, transaktionsvärde och bruksvärde.

---

<sup>56</sup> Grönroos 2004, sid. 78

<sup>57</sup> Liljander, V. Strandvik, T. (1993) *Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value*

<sup>58</sup> Hart, C.W & Johnson M.D (1999) *Growing the Trust Relationship*. & Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*.

<sup>59</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004

<sup>60</sup> ibid.

<sup>61</sup> Vargo, S. L & Lusch. (2008) *Service-dominant logic: continuing the evolution*. & Prahalad & Ramaswamy 2004

### 2.3.3 Arbetsvärde

Arbetsvärdeläran var den dominerande utgångspunkten för de den klassiska skolan med författare som Smith, Marx och Ricardo och innebär värdet för en vara eller tjänst bara innehåller det arbete som lagts ner.<sup>62</sup> Det finns dock olika dimensioner i att se på arbetsvärde. Marx föregångare Smith utgick ifrån tesen att när arbetsfördelning har införts är det en mycket liten del av de ting en människa förskaffar sig som kommer från eget arbete. Värdet i en viss vara för en person som inte tänker konsumera den själv utan byta den mot andra varor ligger i kvantiteten av arbete som är nerlagt, alltså realvärdet.<sup>63</sup> Det reala priset grundar sig i vad allting verkligen kostar för att förvärva varan, det är mödan och besvär det kostar eller som varan besparar honom som är värdet. Oavsett om det är via pengar eller arbetsinsats.<sup>64</sup> Ett sätt att definiera detta resonemang är genom begreppet alternativkostnad<sup>65</sup>, om man betalar med pengar istället för arbetsinsats har de satts i relation till varandra och är rimliga just då. Det går inte att komma ifrån att med arbetsinsats i tid finns hela tiden möjligheten att kunnat göra något annat med tiden just då. Detta blir angeläget i uppsatsen att känna till eftersom ett butiksbesök inkluderar flera moment, varav vissa kunden kan kontrollera och andra inte. Huruvida besöket, priset, tidsupoffringen känns ”värt det” bestäms med detta resonemang av mödan och besväret det kostar kunden i en variabeln(exempelvis tiden) eller besparar kunden i andra variabeln(exempelvis priset).

Värdet i denna teori rör enligt Marx den avskalade arbetsinsatsen och råmaterialens värde utan att hänsyn tas till eventuella mervärden produkten kan innehålla<sup>66</sup>. Med detta synsätt är marknaden helt rationell. Att se på värde på detta sätt kan verka avlägset men stycket har sin relevans då kärnan, det rationella värdet, ändå alltid finns till grund i allt värdeskapande. Värdeskapande handlar om tid, pengar och uppföringar, att välja mellan alternativ, vilka alla är nära relaterade med arbete.

### 2.3.4 Utbytes- och transaktionsvärdelära

Enligt Smith rättas inte värdet efter något exakt mått utan i förhandlandet på torget efter ”en slags grov likvärdighet som, ehuru inte exakt, är tillräcklig för att hålla igång det dagliga livets transaktioner”.<sup>67</sup> Vidare menar författaren att det vanliga är att varor byts med andra varor än arbete det blir därmed naturligt att bestämma dess bytesvärde i termer av kvantiteter i

---

<sup>62</sup> *Das kapital av Marx via* <http://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/index.htm>,

<sup>63</sup> Dahmén, E. (1994). *Den osynliga handen – Adam Smith i urval introduktion av Erik Dahmén* sid. 34-45

<sup>64</sup> *ibid.* sid. 34-45

<sup>65</sup> ” det värde eller den kostnad som man går miste om genom att avstå från en intäkt” ne.se sök alternativkostnad

<sup>66</sup> Larsson, R. (1997) *Politiska ideologier i vår tid*

<sup>67</sup> Dahmén 1994, sid. 34-45.

någon annan vara. Byteshandeln upphör senare och pengarna blir istället det vanliga betalningsmedlet. Komplexiteten ligger i att pengar (valutor) även de varierar i värde genom utbud och efterfrågan.<sup>68</sup>

Arbete kan sägas ha både ett reallt och ett nominellt pris. Det reala består i den mängd av nyttigheter som betalas för det, dess nominella pris består i mängden pengar de får ut för det.<sup>69</sup> Enligt Smith står det klart att det enbart är arbetet som är den enda exakta värdevärdemätaren som alltid och överallt kan vara måttstock för att jämföra olika varors värden. Det är enligt Smith dock varornas nominella penningpris som slutgiltigt bestämmer varornas värde vilket är olika vid olika tidpunkter beroende på rådande förhållanden då, vid transaktionstillfället.<sup>70</sup>

I motsats till Marx anser utbytesvärdeläran att det är just den fria marknaden som bestämmer det objektiva värdet på en produkt.<sup>71</sup> Detta ligger alltså jämsides med transaktionsperspektivets syn på värdeskapande som innebär att konsumenter utsätts för ett antal konkurrerande produkter och de förväntas göra oberoende val.<sup>72</sup> Nationalekonomin illustrerar detta genom tankemodellerna Economic-man och Administrative-man. Den förstnämnda utgår från att konsumenten fattar fullkomligt rationella beslut, här finns likhet med Marx men också en av de få, genom att ta hänsyn till all tillgänglig relevant information avseende tillgång och efterfrågan.<sup>73</sup> Eftersom det i förlängningen är orimligt att ha, eller tillgodogöra sig, all information uppkom administrativ-man teorin vilken innebär att sökandet efter information begränsas alternativt söks ett tillräckligt tillfredställande erbjudande.<sup>74</sup> Konsumenten är alltså inte fullt rationell enligt denna teori. Administrative-man söker dock ”Maximering av förväntat monetärt värde”, vilket innebär att man inte ser till det subjektiva egenintresset.<sup>75</sup> Vidare insåg man att det inte var effektivt att söka perfekt information i varje transaktion och till slut blev marknaden tvungen att organisera sig i exempelvis företag. På så sätt är marknaden inte längre perfekt och uttömmande information är inte tillgänglig.<sup>76</sup> Med detta synsätt skapas värde genom själva erbjudandet. Det är varan, tjänsten eller kombinationen på marknaden som bestämmer värdet. När marknaden organiserades blev med tiden mer och mer av den av economic eller administrative man sökta informationen inbäddad

---

<sup>68</sup> *ibid.* sid. 34-45.

<sup>69</sup> *ibid.*, sid. 34-45.

<sup>70</sup> *ibid.* sid. 34-45.

<sup>71</sup> Haglund & Nilsson. (2000) *Bonniers Ekonomi ordbok* sid 39.

<sup>72</sup> *ibid.*

<sup>73</sup> Hallgren, Ö. (2006). *Handelns relationer*

<sup>74</sup> *ibid.*

<sup>75</sup> *ibid.*

<sup>76</sup> Knutsson, H. (2002). *Process-based transaction cost analysis. A cost management exploration in SCA Packaging*

i samspelet mellan köpare och organisationen genom exempelvis varumärket eller andra relationsskapande element.<sup>77</sup> Detta för oss vidare till nästa värdediskussion om när värde uppstår just i samspel.

### 2.3.5 Bruksvärdeslära

Resonemangen om bruksvärde som något som uppstår i användandet växte fram i början av 1900-talet då massproduktionen började göra sig gällande. De skapades då ett samhälle där identiteten uttrycktes genom konsumtion.<sup>78</sup> Zygmunt Bauman förklarar att individer förut hade en mer statisk identitet vilken avgjordes av variabler som social klasstillhörighet och yrkesval. När dessa faktorer fick mindre betydelse ökade konsumtionen som ett betydande sätt att forma sin identitet på. Värdet, identiteten som skapades, uppstod genom användandet av en vara eller tjänst.<sup>79</sup>

Bengtsson och Östberg beskriver Richard och Kritsadarats forskning rörande att identitetsarbetet genom exempelvis konsumtion och val av varumärken kan visa på ställningstaganden som såväl identifikation och distinktion.<sup>80</sup> Genom att konsumera varor som visar något uppstår alltså ett värde i användandet. Filosofen Walter Benjamin menade å andra sidan att masskulturen skapade en drömvärld långt från den materiella verkligheten. Skyltfönstren lockade betraktarens längtan och fantasi, vilket innebar att människorna förlorade sin medvetenhet i kapitalismens mystifiering av varorna. Detta resonemang kan föras som en kritik mot det medvetna identitetsskapandet då Benjamin anser att konsumenterna lever i en drömvärld. I förlängningen blir detta en fråga om vem som avgör hur en identitet skapats. Är det personen själv ifråga och/eller andra personer? Oavsett visar Benjamins tankar om konsumtionen och identitetsformande att konsumenten kanske inte är självständig utan i vissa fall duperad.<sup>81</sup>

Dessa tankegångar visar att värde uppstår i användandet av erbjudandet. Vi har redovisat för den allt mer i forskning aktuella utgångspunkten om samspelet i köpprocessens värdedimension. En av grundvalarna i resonemangen är att samspel och relationer påverkar hur värde uppfattas. För att Maximera värdeuppfattningen för samtliga parter förespråkas ömsesidighet och samverkan.<sup>82</sup> Det är i samspelet mellan konsument och säljaren med dess erbjudande som värde uppstår och inte i en väl planerad och enstaka transaktion. Vi för nedan

---

<sup>77</sup> Grönroos 2004.

<sup>78</sup> Fredriksson, C. (1998). *EPA -Ett paradys för alla*.

<sup>79</sup> Bauman, Zygmunt. (1998). *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*, sid. 39-58

<sup>80</sup> Bengtsson & Östberg 2006, sid. 56

<sup>81</sup> Fredrikson 1998.

<sup>82</sup> Grönroos 2004, sid 32

en diskussion om service och tjänster i dagligvaruhandeln som en ofrånkomlig del av erbjudandet för att skapa optimalt kundvärde.

## 2.4 Service/Tjänster

”Kunder köper erbjudanden som består av varor, tjänster, information och andra faktorer”.<sup>83</sup>

Med detta synsätt är det kvaliteten på samspelet mellan kunden och nämnda faktorer som en kund uppfattar i ett erbjudande som skapar värde för dem.<sup>84</sup> Värde skapas då konsumenten drar nytta av en lösning de köpt. Företag behöver därför förse sina kunder med lösningar som inrymmer alla de faktorer som behövs för att vara värdeskapande i kundernas processer. De vill ha lösningar som främjar deras egna värdeskapande.<sup>85</sup>

För att överträffa konkurrenter som har samma pris och kvalitet på sina kärnprodukter menar forskare inom tjänsteperspektivet att företagen behöver förse kunderna med tjänster utöver själva kärnprodukten vilka kan generera ytterligare värde.<sup>86</sup> Med detta synsätt måste företag utveckla kärnan till ett erbjudande. Vi studerar hur företag hanterar konkurrensen i faktorerna: kundbaserat, konkurrensbaserat och teknikbaserat för att skapa ett jämfört med konkurrenter överläget erbjudande. Detta är angeläget eftersom kunderna blir mer sofistikerade, informerade och krävande. De vill ha mer bekväma lösningar på deras allt mer komplexa problem.<sup>87</sup> Med tjänsteforskningens termer är som efterfrågas, det vad som särskiljer kärnerbjudandet från konkurrenter, stödtjänster. Stödtjänster är därmed enbart ett konkurrensmedel som här avser innovationer runt en mer eller mindre intressant kärna.<sup>88</sup> Det är dessa innovationer vi studerar.

Enligt forskarna finns två mycket viktiga förutsättningar för strategin om att differentiera sig genom ett utökat erbjudande nämligen att företaget omdefinierar sin verksamhet som en verksamhet där man konkurrerar med ett *totalt* erbjudande.<sup>89</sup> Vidare är det enligt dem avgörande att företagen ser sig själva som en del i värdeskapande processer, att de har ett ansvar. Det är själva processen som är nyckeln och att denna kräver interaktion på olika sätt.<sup>90</sup> Med detta synsätt innebär det att innovationer, oavsett produkt, tjänst eller process, skall ses som en del i den totala tjänsteverksamheten. Fördelen med tjänsteperspektivet är företagen lär känna kundens långsiktiga behov och önskemål bättre och kan därmed tillmötesgå dessa

---

<sup>83</sup> *ibid.* sid. 14

<sup>84</sup> Evert Gummesson se Grönroos 2004.

<sup>85</sup> Normann & Ramirez 1993, sid. 65-77

<sup>86</sup> Grönroos 2004, sid. 15-17

<sup>87</sup> Chinta 2006

<sup>88</sup> Grönroos 2004, sid. 184

<sup>89</sup> *ibid.* sid. 182-185

<sup>90</sup> *ibid.* sid. 39-42

närmare. I en kundrelation som sträcker sig över en längre tid blir kärnan bara ett element i det totala kontinuerliga erbjudandet eftersom kunderna enligt Grönroos inte enbart vill ha rena varor eller tjänster utan ett mer omfattande tjänsteerbjudande.<sup>91</sup> Innovationerna som enligt företagen gör kärnan mer värdefull för kunden är vad vi avser avhandla varför vi nedan redovisar den tolkningsram vi har avseende begreppet.

## 2.5 Innovationer

I avsnittet nedan beskriver och definierar vi vad innovationer är, varför de är viktiga och hur de uppstår. Detta gör vi för att visa vilka ramar vi använder för att tolka begreppet i analysen.

### 2.5.1 Vad innovationer är

Innovation avser vara en ”uppfinning, teknisk nyhet ofta betraktad som ett framsteg”.<sup>92</sup> Enligt Allan Afuah behöver en ide eller uppfinning bli till en konkret produkt eller tjänst vilken konsumenten önskar, för att den skall kunna kallas för en innovation.<sup>93</sup> Joseph Schumpeter var tidig med att belysa att just nya erbjudanden var en betydande motor för ekonomisk tillväxt. Hans andemening var att företag främst bör konkurrera med nya erbjudanden istället för med mindre förändringar i pris för redan de befintliga produkterna. Då marknaden är ständigt föränderlig måste därför företag vara innovativa för att säkra sin framtid.<sup>94</sup>

Afuah anser vidare att innovationer har olika grad av påverkan på verksamheter.<sup>95</sup> Det första perspektivet innebär organisatoriska innovationer vilken innefattar att kompetensen i företaget förbättras vilket möjliggör skarpare förmåga att skapa nya erbjudanden.<sup>96</sup> En innovation kan vara radikal om den innebär betydande förändringar i den teknologiska kunskapen jämfört med den befintliga.<sup>97</sup> I det andra fallet, då kunskapen istället bygger på existerande kunskap vilken enbart förbättras, ses innovationen som interkrementell. Det andra perspektivet Afuah beskriver är det ekonomiska, vilket anser att innovationer i största utsträckning leder till bättre erbjudanden vilket kan innebära att de befintliga förlorar attraktions- och konkurrenskraft.<sup>98</sup> Detta perspektiv betonar en innovation som radikal om det nya och bättre erbjudandet konkurrerar ut det befintliga. Författaren anser dock att innovationer oftast är inkrementella eftersom det existerande erbjudandet vanligtvis behåller sin konkurrenskraft.

---

<sup>91</sup> *ibid.* sid. 181-186

<sup>92</sup> Ne, sök: innovation

<sup>93</sup> Afuah, Allan (2003), *Innovation management: strategies, implementation and profits*

<sup>94</sup> Schumpeter, Joseph A., (1994). *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*

<sup>95</sup> Afuah 2003.

<sup>96</sup> *ibid.*

<sup>97</sup> *ibid.*

<sup>98</sup> *ibid.*

Axel Johne beskriver att företag måste arbeta med innovation i tre axlar: marknadsinnovationer, produktinnovationer och processinnovationer.<sup>99</sup> Innovationer är angelägna för företagets långsiktiga vinst då de avseende förbättrade eller ”radikalt” förändrade erbjudanden.<sup>100</sup> Produktinnovationer i dagligvaruhandeln är förändring i utbud och sortiment såsom betoning på ekologi, rättvisemärkta varor eller EMV. Processinnovationer däremot avser kvalitetsutveckling och förfining av tekniska system. Dessa innovationer ämnar behålla servicen och utbudet men på ett effektivare sätt, såväl kostnads- som tidsmässigt.<sup>101</sup> Exempel på processinnovationer kan vara självscanning, snabbkassor och tjänster som att mala kaffe själv i butiken. Det är främst processinnovationer som denna uppsats berör.

För att uppnå de nämnda innovationerna behöver företag enligt Johnes skapa en kultur inom organisationen vilken uppmuntrar de anställda att sträva efter att skapa innovationer, till detta behövs enligt författaren ett klimat som möjliggör kreativitet.<sup>102</sup>

## 2.5.2 Innovationers angelägenhet

RG Cooper menar att skapa innovationer som genererar kundvärde blir avgörande eftersom de aktörer som inte lyckas hålla jämna steg i konkurrensen försvinner från marknaden.<sup>103</sup> Lösningen enligt författaren är att ha en vision och strategi baserad på innovationer. I takt med den rörliga marknaden måste företag enligt författarna ha en plan för att bemöta konkurrensen och inte en dag vakna upp i nedgångsfåran.<sup>104</sup> Innovationsrikedom är därmed lösningen på att ta sig ur obekväma statistiska skeenden. Sammantaget menar Cooper att fokusera på nya erbjudanden som ger kunder viktiga och unika fördelar. Han anser att detta genererar ett mer upplevt värde för pengarna samt skapar bättre kvalitet än konkurrenterna.

## 2.5.3 Hur innovationer uppstår

Andrew Hargadon beskriver innovationsskapande likt en ”teknologi” där fokus ligger på arrangerandet mellan människor, objekt och idéer.<sup>105</sup> Innovationskapandet kan därför ses som en formel där variablerna bör ommöbleras för att utvecklas. Det är enligt författaren fördelaktigt att företag skapar team som omorganiserar ur en större bredd. Hans huvudtes är att innovationer inte uppkommer av en ensam person utan i nätverk och i en ständigt

---

<sup>99</sup> Johne, Axel. (1999). *Successful market innovation* sid. 6-11.

<sup>100</sup> Afuah 2003.

<sup>101</sup> Johne 1999, sid. 6-11.

<sup>102</sup> ibid. sid. 6-11.

<sup>103</sup> Cooper, R.G. 2005. *Product Leadership: pathways to profitable innovation*

<sup>104</sup> Morrison, A., Rimmington, M. & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries* sid. 147-150, 177-179.

<sup>105</sup> Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate*

pågående process där faktorer sätts i nya kombinationer.<sup>106</sup> De företag som klarar sig bäst är de som har en strategi präglad av möjliggörande för innovationsprocesser, vilket är att sätta befintliga faktorer i nya sammanhang, alltså att modifiera. I strategin följer ett tillåtande, uppmuntrande och kreativ miljö. Hargadon menar vidare att många företag missar en viktig aspekt – att det inte handlar om att hitta nya processer utan att tänka i nya banor innan gamla vägar överges.<sup>107</sup> Han menar sammantaget att innovationer främst kommer ifrån att flera ser samma utmaning men tänker olika om det.

Nätverk är som nämnt centralt i innovationsprocessen men Hargadon menar att det även behövs tillskott i nätverket. Han menar att det kan ses som att det finns starka länkar, personer man träffar regelbundet och utbyter information med. Däremot är det så att den mest värdefulla informationen kommer från dem man inte umgås med i särskilt stor utsträckning, de svaga länkarna.<sup>108</sup> Främst för att de har helt andra synsätt och besitter okänd kunskap. Det är just denna kunskap som är mest attraktiv att få som information i processen och att söka efter denna kallas för att leta efter ”strukturella hål”. För att komma åt dessa hål bör företagen enligt författaren aktivt flytta fokus till att komma åt detta, vi tolkar det som att vara aktiv i nätverk som handlardivisioner som aktivt når relationer och ny kunskap.<sup>109</sup>

I innovationsprocesser är en stödjande kultur viktigt men enligt Hargadon är det viktigt att även vara observant på att en stark kultur kan förblinda.<sup>110</sup> Det innebär i så fall att företagen motverkar syftet och lösningen får ses som att möblera om i formeln mellan människor, objekt och idéer. Det är fördelaktigt att befinna sig i olika ”världar”, vilket vi även tolkar som i olika forum. Genom att befinna sig i flera olika forum blir personen eller organisationen bättre tränad i att vara nytänkande och tillföra nya perspektiv i respektive värld.

Hargadon belyser två kritiska faktorer i innovationskapande i form av en ”vid pool av idéer” och stödjande kultur i nätverk. Detta bör därför företag arbeta efter att nå vilket kan göras genom att skapa möjligheter för att fånga goda idéer i en vardaglig kultur, lyckas hålla idéerna vid liv och ta bort hinder, fundera över nya användningsområden för gamla idéer samt att sammanställa koncept för att testa idéerna.<sup>111</sup> En basal förutsättning för att detta skall uppkomma överhuvudtaget är att nå en företagskultur vilken präglas av motivation till att lära och att dela med sig av information. Samtidigt måste de hantera situationen så att kulturen inte begränsar innovationerna.

---

<sup>106</sup> ibid.

<sup>107</sup> ibid.

<sup>108</sup> ibid.

<sup>109</sup> Hargadon 2003.

<sup>110</sup> ibid.

<sup>111</sup> ibid.



## *2.6 Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna*

Vi har nu genom att beskriva teori visat vikten för butikerna att ge kunden ett bra upplevt värde som i förlängningen har stark inverkan på kundlojalitet, sänkta relationskostnader och företagets lönsamhet. Först visade vi varför och på vilket sätt företagen kan förstå vilka processer företagen måste ta del av, de måste se konsumenten och ha kunskap om hur de uppfattar sin omvärld. Det är vidare viktigt att konsumenten förstår hur och varför de bör interagera med företaget och dess erbjudanden för att sannolikheten för värdeskapande ska öka. Efter detta presenterade vi i vilka parametrar vi studerar värdeskapande samt varför vi ser detta som en process utan början och slut. Avslutningsvis beskriver vi innovationer som en förutsättning för företags fortlevnad genom att det är genom dessa de skiljer sig från konkurrenter.

### 3. Bakgrund ICA

ICA-koncernen är ett av de största detaljhandelsföretagen Norden med 2230 butiker i Sverige, Norge och Baltikum. ICA AB ägs av svenska Hakon Invest AB och nederländska Royal Ahold N.V. Företagets affärsidé avser att ”göra varje dag lite enklare”. ICA AB omsatte 2008 90 963 MSEK och har 22 023 anställda i koncernen. ICA tillhanda håller olika format med olika grad av utbud.

ICA Nära är modell mindre matbutik vilken återfinns i såväl städer, tätort och landsbygd. Nära butikernas erbjudande består av ”god service, anpassat sortiment och bra färskvaror”. Det finns sammantaget runt 800 sådana butiker i Sverige.

ICA Supermarket finns i större utsträckning i tätorter där inköp kan göras till både vardag och helg. Supermarketformatet står för ”matinspiration, hälsa och kvalitet” med detta följer hög personlig service bra färskvaror och oftast manuell charkdisk. Totalt existerar runt 500 Supermarketbutiker.

ICA Kvantum har fokus på differentiering och stort utbud av mat med delikatesser från när och fjärran. Butikerna erbjuder ett komplett utbud för köket, skönhet och media samt ett brett utbud av hälso-, allergi och miljövänliga varor. Kvantumbutiker finns på 125 ställen i Sverige. ICA Malmborgs Caroli i Malmö vilken vi studerar är ett kvantum butik.

ICA Maxi Stormarknad erbjuder ”det du behöver på ett ställe och till bra priser!” Utöver gediget livsmedelssortiment existerar ett stort sortiment av specialvaror såsom kläder, böcker, sport och trädgård. Maxi-formatet står för långa öppettider, goda parkeringsmöjligheter, spel, cafeteria, Maxi-kök för inspiration och självscanning. Maxi erbjuder mer av service och upplevelser. ICA Maxi Berga är en Maxi Stormarknad.<sup>112</sup>

Butikerna ägs av köpmän som driver butiken som ett eget företag och därutöver finns oftast en butikschef vilket sköter det mer operativa arbetet. Butikerna skall följa respektive koncept, avseende bland annat utformning och övergripande marknadsföring men har mycket därutöver att säga till om och kan ta in varor och tjänster som inte finns i det centrala konceptet. Exempelvis kan de olika butikerna sinsemellan ha olika strategier eller satsa på olika kundvärden. Dock är Maxis avdelning specialvaror hårt kontrollerat av centrala divisionen inom ICA om marknadsföring, layout och sortiment.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Ica.se

<sup>113</sup> Intervju Per Tengberg, Peter Ahlberg & Anders Blom

## 4. Metod

*I avsnittet nedan kommer vi att berätta och argumentera för det tillvägagångssätt och de övervägande vi gjort. Vi redovisar hur vi gjort för att samla in det material vi använt för att fylla syftet.*

### 4.1 Val av ämne och metod

Vi har valt att analysera hur företag uppfattar kundvärde. På så sätt har vi avgränsat oss från att studera kunderna i sig. Detta mot bakgrund av att kunder tenderar att uttrycka en intention men deras beteende visar ett annat mönster.<sup>114</sup> Vi undersöker vilka drag hos kunderna som företagen prioriterar och har därför valt att för att samla empiri och enbart vända oss mot butikerna och dess ägare och butikschefen. Uppsatsen är övervägande teoretisk men den empiriska rösten ger oss möjlighet att behandla teorin på ett nytt sätt. Analysen kommer därför inte generera ny teoretisk kunskap utan snarare belyses och används det som redan finns på ett nytt sätt som ger en annorlunda dimension till diskussionen.

Ämnena kundvärde och innovationer som vi studerar är abstrakta och vi vill i analysen studera hur näringsidkare resonerar kring kundernas värdeskapande processer. Angelägenheten härrör att med risk för att urholka ett modebegrepp rasera goda och ibland verkningsfulla utfall avseende att nå kundvärde. Detta leder oss att göra kvalitativa metodval för att få djupare förståelse än vad vi kunnat uppnå med kvantitativ metod i detta fall. Vi har till sist valt att förlita oss på intervjuer med köpmän och chefer för två olika butikskoncept samt att föra en kritisk diskussion med en erkänd konsult.

### 4.2 Angreppssätt: intervjuer

Uppsatsen berör begrepp som är svåra att tydligt artikulera och därför anser vi att intervjuer är den mest fördelaktiga metoden. Vi ställer öppna frågor och respondenterna kan på så sätt känna frihet att ta upp, enligt denne, viktiga aspekter som kan komma att bli värdefulla även för oss. En tungt vägande anledning till vårt val är att vi har mest erfarenhet av och känner oss bekväma i en intervjusituation. Sannolikheten att få ett användbart material anser vi vara större genom att omsorgsfullt välja ut och intervjua representanter. Vår uppgift som intervjuare är att samspele i ögonblicket, framför allt att lyssna men även att styra samtalet mot forskningsfrågan. Efter många intervjutillfällen, både i detta arbete men framför allt sedan tidigare, anser vi oss bemästra detta bättre än att exempelvis utforma frågeformulär eller uppfatta mönster genom att iakttä. Samspelet är viktigt för oss men det går inte att komma ifrån att vi i dialogen påverkar varandra. Vi har lärt oss att vara uppmärksamma på

---

<sup>114</sup> Rust et al 1999.

hur vi formulerar oss samt beakta intervjuareffekten.<sup>115</sup> Då det viktigaste för oss är att förstå hur handlarna resonerar kring kundvärde blev det ibland nödvändigt att ställa förtydligande frågor som kan verka ledande men i sammanhanget endast förstärkte vår upplevelse av det respondenten sa. Det var vår ambition att i intervjuerna agera som ett blankt papper i så stor utsträckning som möjligt för att respondenten skulle vara extra tydlig. Denna strategi har fallit väl ut och att varva självklara, ”enkla”, frågor med mer kvalificerade gav respondenten självförtroende att prata öppet om ämnet samtidigt som intressanta aspekter fördjupades.

Intervjuerna har varit delvis strukturerade då vi haft ett antal frågor färdiga till varje intervju men vi har inte varit bundna till formuläret eller en speciell ordning. Vi har snarare arbetat utifrån den övergripande frågeställningen samt vår förförståelse för situationen (mer om det nedan) och har efterhand ställt passande frågor, likt resonemanget ovan. På detta sätt har intervjuerna inte varit formaliserade och med ombytlighet och överraskningar som resultat.<sup>116</sup> Exempelvis visade det sig att ett samtal tog en helt annan väg än vad vi föreställt oss vilket gav annorlunda och mycket användbart material till analysen. Det är just dessa oväntade kommentarer som kommit att ge analysen en unik vinkling som skiljer den från andra i ämnet. Vårt angreppssätt tillåter oss att gå utanför det som respondenten borde svara med hänsyn tagen till det koncept den företräder och resultatet är ett material som för vårt syfte blir fördelaktigt. Intervjuerna är inspelade (och utförligt transkriberade). På så sätt har vi även i efterhand kunnat ta del av respondenternas resonemang och i viss mån skala av dem från situationens kontext. Det ger oss möjlighet att uppfatta uttalanden på andra, kanske användbara, sätt.

Genom att ha tillgång både till vad och hur (transkriberingen och erfarenheten från intervjutillfället) respondenten uttalar sig ger dynamik till materialet. Det blir på så sätt även mer omfattande avseende både abstrakta och konkreta variabler. Detta har vi funnit både värdefullt och utmanande då upplevelsen av situationer och uttalande ibland varit svåra att konkretisera i skrift. Dessa förnimmelser och känslor vid intervjuer är det som enligt oss gör det till en mycket fördelaktig metod för att studera det vi avser.

Vid intervjuerna får vi dessutom ta del av respondenternas större och mer sammanhängande resonemang där bakomliggande faktorer och tankar om orsak och verkan tydligare framkommer än om vi utformat exempelvis enkäter som endast ger svar på specifika

---

<sup>115</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* & Svensson P-G, Starrin B. *Kvalitativa studier i teori och praktik*

<sup>116</sup> Svensson & Starrin 1996.

frågor.<sup>117</sup> Med resonemanget ovan, om oväntade vändningar, till grund skulle kanske denna information gå förlorad med en enkät. Enkäter hade förvisso betytt ett större material men intervjuer ger oss däremot en större förståelse för respondentens situation och värderingar. Intervjuer innebär inte att samla in material som statistiskt ger kunskap utan att tolka relationer och resultatet blir på så vis snarare förståelse än kunskap.<sup>118</sup> Detta angreppssätt är för oss mest fördelaktigt då det vi söker är resonemangen och meningarna bakom de kvantifierbara resultaten.

Den interaktion som sker vid tillfället vid en intervju är avgörande för att bägge parter skall forma en gemensam förståelse för de begrepp som berörs.<sup>119</sup> Dessutom fångas mycket information upp av subtila signaler som bara blir tillgängliga vid personlig interaktion, som beskrivits ovan. Intervju som metod innebär att ge individen plats i den subjektiva världen<sup>120</sup> vilket är vad vi söker men eftersom mening då också skapas i interaktionsögonblicket blir det viktigt för oss att ha respekt för situationen som råder<sup>121</sup>. Samtal kännetecknas generellt av en inledande sökande period vilken följs av följd-frågor och preciseringar, därefter når man gemensamma referensramar och kan mer givande diskutera kärnfrågorna.<sup>122</sup> Detta är ett förlopp vi mycket väl känner igen och kunskapen om detta ger oss möjlighet att styra samtalet så att vi snabbare kommer till stadiet där vi kan diskutera och nå mest givande information. Vi har genom erfarenhet lärt oss att känna igen denna process vilket ger oss möjligheter att förminska eventuella svårigheter under samtalets gång. Förståelsen för varandra, som intervjuare och respondent, är viktig för att både det empiriska materialet i sig och analysen ska bli mer tillförlitlig och fylla uppsatsens syfte.<sup>123</sup> Detta hade vi mindre sannolikt lyckats uppnå med en kvantitativ metod.

### 4.3 Urval

Vi studerar ICA då de en av nordens största dagligvarukedjor som uttalat arbetar med att uppnå enkelhet som kundvärde. Det är givetvis intressant att fånga hur det genomsyrar organisationen eftersom ICA tillämpar flera olika butikskoncept inom den generella affärsidén. Koncepten har dessutom i sin tur "egna" fokus på olika kundvärden vilka framkommer i konceptens affärsidéer och ICAs strategi. Vi har därför valt att hämta

---

<sup>117</sup> Kvale 1997.

<sup>118</sup> Kvale 1997.

<sup>119</sup> Holme, I. & Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>120</sup> Backman (1998) Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*

<sup>121</sup> Kvale 1997.

<sup>122</sup> Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*, sid. 130-135

<sup>123</sup> Kvale 1997.

information från två olika koncept med olika fokus på kundvärden. Dessa värden ska dessutom inkorporeras i företagets övergripande kundvärde.

Vi har valt att intervjua den yttersta ledningen, handlare och butikschef, för två olika butiker och koncept. Ena butiken är ICA Malmborgs i gallerian Caroli centralt i Malmö. Butiken lyder under Kvantumkonceptet och ägs och drivs av Per Tengberg, en 43-årig civilekonom från Lund med mångårig erfarenhet från ICA. Han har varit butikägare inom olika koncept i koncernen i drygt tio år. Till sin hjälp i den dagliga driften har han butikschefen Per Johansson. Den andra butiken är ICA Maxi på Berga i Helsingborg. Denna butik ägs sedan tjugo år tillbaka av Peter Ahlberg. Ahlberg började som köpman 1977 och var med när dagens ICA Maxi skapades. I hans butik finns två butikschef. Robert Weis ansvarar för livsmedel och Annika Lundkvist för specialvarorna. Likheterna och skillnaderna i köpmännens och butikschefernas angreppssätt anser vi ger dynamik åt analysen. Vi intervjuade även en expertkonsult, Anders Blom, som bland annat arbetar med utvecklings- och konceptfrågor med bland andra dagligvarubutiker som uppdragsgivare, däribland ICA. Detta har gett oss en ytterligare parts och mer oberoende syn på generella innovationsprocesser, vilka problem som kan uppstå, när det är mest sannolikt att processer för introducerande av innovationer fallerar eller lyckas skapa värde. Genom denna expert får också vi större kunskap och förståelse för branschen och om hur processerna fungerar vilket skapar möjligheter för mer valida intervjuer med ledarna. Trots att respondenterna befinner sig i liknande situationer avseende affärsmannaskapet förhöjs materialets validitet genom deras olika erfarenheter. De tar också till sig frågorna på olika sätt mot bakgrund av det koncept de företräder och detta ger oss möjlighet att belysa forskningsfrågan från olika perspektiv.<sup>124</sup>

Resultatet av vårt urval ger inte generell generaliserbarhet för dagligvarubranschen men väl en indikation på hur beslutsfattare i branschen resonerar om ett abstrakt begrepp som kundvärde. Vi vill inte fånga rätt eller fel, hur handböcker eller strategier styr, utan hur företag ser på konsumentens roll, behov och välmående i arbetet att skapa bra förutsättningar och goda relationer. Detta är mer i form av en kartläggning vilken ämnar precisera och analysera komplexiteten i företagets inneboende know-how och tysta kunskap i valsituationen avseende att introducera en innovation. Denna kunskap, butikernas specifika förutsättningar och olika val i situationer skiljer sig säkert mycket åt men analysen påverkas positivt av det

---

<sup>124</sup> Trost J. *Kvalitativa intervjuer*.

relativt smala urvalet eftersom vi får tillfälle att ta i ett mer sammansatt material vilket ger förutsättningar för stringens i analysen.

Inom koncepten har vi valt att på djupet intervju de ytterst ansvariga, butiksägarna, eftersom det är hos dessa det största intresset i att nå kundtillfredsställelse sannolikt ligger eftersom att möjligheterna för bättre lönsamhet då borde öka. Det är också denne som har störst inblick och makt i processerna bakom beslut och därmed är den som bäst kan delge resonemangen vi söker. För att få förtydliganden om det operationella arbetet och förtydliganden kring frågor som i samtal med ägarna verkat aningen svävande eller där svaren tenderat att bli banala eller schabloniserande vände vi oss därefter till butikscheferna via telefon. Dessa har erfarenheter och kunskap som skiljer sig från ägarna då de både fysiskt och mentalt befinner sig närmare kunderna. Samtliga chefernas inblick i kundernas köpprocesser har givit oss ett mer handfast och mindre generellt material avseende vissa frågor vilket gett oss positiva förutsättningar för analysarbetet.

#### ***4.4 Insamling och förståelse***

Primärmaterial har den tunga överhanden i denna uppsats men stöd har också tagits från sekundära källor som när den intervjuade konsulten relaterar till andra studier. Vi har ingen möjlighet att ta del av dessa varför hållbarheten kan ifrågasättas.<sup>125</sup> Dock kan konsultens referenser antas vara pålitliga då denne är mycket erfaren och har genom åren visat sig vara exceptionellt framgångsrik. Studierna denne relaterar till har dessutom endast indirekt använts i analysen vilket förstärker trovärdigheten i den. Vidare har vi använt oss av ICAs årsredovisning för att inhämta information om hur den generella affärsidén enligt koncernledningen tar form i verksamheten. Det kan ifrågasättas hur en finansiell rapport som är riktad till intressenter kan användas i ett arbete som detta. Redovisningen är inte föremål för analys i sig utan har endast legat till grund för insamlande av primärdata varför den för oss blivit användbar. Genom att först skaffa sig en övergripande bild av hur företaget fungerar och vilka värderingar som är viktigt har vi kunnat föra ett bättre samtal med butiksägarna eftersom vi snabbare kommit genom de introducerande stadierna i samtalet. Resultatet har på så sätt blivit ett mer pålitligt och hållbart empiriskt material. Vi tog genom att studera årsredovisningar ett större steg in i respondenterna från ICAs verklighet och blev i större utsträckning ”insiders” än vad vi kunnat annars och sannolikheten för att respondenterna kunnat fokusera på frågorna och föra mer ingående resonemang, snarare än att säga ur

---

<sup>125</sup> Exempelvis Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder – Att förstå och förklara samtiden.*, sid. 189

företagets synvinkel ”rätt” saker ökar.<sup>126</sup> Å andra sidan ger detta ett problem för oss eftersom risken finns att vi inte varit objektiva i hur vi uppfattat svaren. Då vi har värderingsmedvetenhet och kunskap om att vi tolkar och lägger in egna värderingar i vårt arbete försöker vi att hålla oss så kritiska och objektiva som möjligt till det insamlade materialet för att ge en så riktig bild som möjligt.

Då resonemangen ovan visar att det för oss är viktigt att i förväg sätta oss in i den verklighet handlarna kan tänkas ha blir det tydligt att metodarbetet grundar sig i hermeneutik.<sup>127</sup> För att få förståelse för det som studeras på det sätt vi eftersträvar ska tre kriterier uppfyllas nämligen;

*Vara bekant med de mentala processer som skapar och förmedlar mening.* Vi måste förstå vilka förutsättningar en handlare inom ICA har samt hur det kan vara att vara företagare. Denna kunskap och förståelse tar vi till oss genom kunskap om företaget (bland annat årsredovisningar) och tidigare erfarenheter bland annat genom tidigare uppsatsarbete om konsumentbeteende, värdeprocesser och kultur samt vår arbetslivserfarenhet. *Ha kunskap om kontexten.* För att förstå uttalanden är det avgörande för oss att känna till företaget och omgivningens bakgrund och egenskaper. *Förstå det sociala system som producerar uttalanden, det vill säga den helhet som de ingår i – språk och regelsystem med flera.* Vi bör ha insikt i handlarens förutsättningar och begränsningar exempelvis från företaget centralt men också inom den aktuella marknaden.

Att sätta sig in i dessa tre kriterier helt och fullt kan förutsättas vara mycket tidskrävande varför vi upplever begränsningar i att nå full förförståelse. Vi anser ändå att resultatet varit så gott att vi ärligt kan säga att materialet insamlats enligt hermeneutikens ideal.

Eftersom årsredovisningen är skriven ur ett investerarperspektiv och ämnar visa en så positiv bild av företaget som möjligt finns anledning att tro att den inte är helt tillförlitlig och att den gärna förskönar situationer. Då vi inte fokuserat på att se hur företaget fungerar ur detta investerarperspektiv menar vi ändå att bakgrunden vi fått är hållbar.

#### **4.5 Analys av materialet**

Samtliga intervjuer (två med butiksägarna, tre med butikscheferna och en med konsulten) är transkriberade vilket ger ett antal fördelar vid analysen. Vi menade tidigare att mycket information skapas i interaktionsögonblicket och fångas av subtila signaler. Detta ger ett subjektivitetsproblem eftersom intervjuarens egna referensramar spelar in. Transkriberingen

---

<sup>126</sup> Shah, Saeeda. (2003). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* sid. 556-557

<sup>127</sup> Aspers 2007, sid. 36



skalar av detta och fokus kan lättare läggas vid det som faktiskt sagts och risken för eventuella anklagelser om att våra fördomar eller värderingar färgat analysen reduceras. I och med transkriberingen blir det också lättare för andra att ta del av samma material och göra analyser vilket förstärker replikerbarheten.<sup>128</sup>

Trots nämnda fördelar påbörjades analysarbetet innan samtliga intervjuer var transkriberade. Detta med anledning av den tid det tar att transkribera och åter sätta sig in i de många sidor text som genererats. Just med tanke på den tiden gjorde vi små preliminära utskrifter av intrycken från intervjun direkt efter samtalen vilka varit till stöd i analysarbetet. Detta resonemang och tillvägagångssätt rekommenderas från forskare varför vi känt oss trygga i att analysen fortfarande kommer att hålla hög kvalitet.<sup>129</sup>

#### *4.6 Etiska ställningstaganden*

Alla våra respondenter har varit helt och fullt informerade om både uppsatsens och intervjuens syfte samt hur resultatet kommer att användas. De har också givits möjlighet att ta del av transkriberingarna och den färdiga uppsatsen. De har informerats i förväg om att intervjuerna kommer att spelas in. Då intervjuerna kan innebära otrygghet och känsla om att respondenten måste ge ett korrekt svar på varje fråga har samtalen varit öppna i sin karaktär.<sup>130</sup> Därför vi ser denna risk som liten. Respondenten har även varit i ett överläge då det är vi som söker förståelsen för dennes situation vilket ytterligare förstärker dennes makt att ge uttömmande svar. Det ligger i vårt intresse att respondenten känner sig trygg att tala öppet i ämnet.

Vi har valt att inte anonymisera respondenterna (med deras godkännande) då det är avgörande för studiens trovärdighet att vi redovisar vilka specifika butiker som är aktuella. Detta med anledning av att varje butik kan antas ha unika förutsättningar givet dess läge och omlandets demografi etcetera. Eftersom butiken är känd blir anonymisering av ledarna verkningslös. Det ligger även i konsultens intresse att rätt namn och titel presenteras då deltagande i akademiska sammanhang ger ytterligare förstärkt trovärdighet åt honom och hans yrkesutövande. Även om vi inte anonymiserar intervjupersonerna behandlar vi deras uppgifter konfidentiellt och garanterar att deras uppgifter inte kommer att användas till andra ändamål eller lämnas ut till obehörig.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Heritage 1984 i Bryman 2001.

<sup>129</sup> Lofland & Lofland 1995 i Bryman 2001, sid. 311

<sup>130</sup> Kvale 1997.

<sup>131</sup> Bryman 2001, sid. 440

## 5. Redovisning

*Vi har nu presenterat teori och hur vi samlat in empiri. Vår avsikt är att sammanväva dessa till en analys som kommer att fylla syftet. Vi börjar med att visa hur företagen skapar sin bild av kundernas värdeskapande processer och sedan använder sig av informationen. Vidare studerar vi hur de konkret arbetar med att försöka nå nya värden genom att studera ett antal innovationer, dess introducerande och överväganden kring dem. Vi har ett kritiskt förhållningssätt och kommer därför att även belysa kunskapsluckor och begränsningar.*

### 5.1 Hur butiksföretagen skapar sig en bild av vad kundernas värde är

Vi har nu visat att denna uppsats resultat är angeläget då det är opåtagliga aspekter som präglar beslut. Genom att öka medvetenheten om hur värde och kvalitet samspelar med cues och innovationer kan detta generera ny värdefull kunskap till hur företagen kan se på konsumenten, dess behov och agerande med nya ögon. Denna kunskap är därmed angelägen för att nå ökat kundvärde och i förlängningen ökad lönsamhet. Genom att vädra de bakomliggande tankarna om hur företag ser på kundvärde och innovationer kommer vi genom att sammanväva den övergripande teoretiska bilden med det insamlade empiriska materialet presentera en analys vilken ämnar fylla syftet.

#### 5.1.1 Se och lära

Handlarna och butikscheferna baserar sin syn på kundvärde framför allt utifrån information de får från kunderna genom bland annat samtal, brev och enkäter. Dessa samlas in flera gånger om året både centralt och lokalt.<sup>132</sup> Svaren blir särskilt värdefulla då ledningarna för Malmborgs och Maxi kan rikta specifika frågor om områden som de är intresserade av att få information om och reaktioner på.

Rust et al ställer sig kritiska till det traditionella sättet att mäta kundnöjdhet på, likt det Maxi och Malmborgs gör. Att mäta huruvida de är mycket nöjda och om butiken i relation till konkurrenter ger enligt författarna bara svar på 30-50 % av variansen, en anledning kan vara att de svarar för skillnader i service utöver förväntad kvalitet.<sup>133</sup> Konsulten Blom utvecklar detta resonemang med att enkäter är svårt och att kunder har problem med att svara på hur de skulle vilja ha det.<sup>134</sup> Ett bättre sätt enligt honom, att få kunskap om kunderna är genom att i formulär be respondenterna ”Berätta om ditt senaste besök – Tack för hjälpen!” Dessa små uppsatser genererar förvånade mycket värdefull information enligt honom. Nackdelen är dock

---

<sup>132</sup> Nöjd kund index för båda koncepten

<sup>133</sup> Rust et al. 1999

<sup>134</sup> Intervju Blom 17 april 2009

samtidigt att många har väldigt svårt att svara på en sådan fråga varför resultatet samtidigt kan ifrågasättas.

Blom föreslår istället det kan vara mer fördelaktigt att studera beteenden för att få kunskap om kunderna.<sup>135</sup> Fördelen är att det är enklare att se på kunden som blir förvirrad när den kommer in i butiken och inte hittar korgen, kassan eller letar efter tillbehör än att fråga den för att få ett bra och pålitligt resultat. Han menar att det är precis i anslutning till incidenten företaget ska fråga om situationen, om vad som var problemet och om en eventuell lösning eftersom kunder tenderar att efterrationalisera med mindre användbart resultat till följd.<sup>136</sup> Bloms praktiska verktyg skulle kunna möta kritiken ovan om enkäter men ställer samtidigt krav på observatören som i sig kan ge försämrat resultat.<sup>137</sup> Kraven enligt honom avser att ständigt vara närvarande när kritiska lägen inträffar för kunderna och vad butikspersonalen har för förhållningssätt; om de väntar med att ingripa tills de förstått vad som verkligen är problemet och sätter då in rätt åtgärder.<sup>138</sup> Resonemanget visar komplexiteten i att finna och tydliggöra konsumenternas underliggande meningar.

Handlarna menar att de till viss del studerar beteenden utöver samtal, enkäter och brev. Vi ställer oss kritiska till vilken grad det sker strukturerat. Enkäterna sker strukturerat men då butikerna uppger att de ”studerar” beteenden är det mer i form av en flyktig observation, vid sidan om arbetsuppgifterna som utförs. Båda handlarna beskriver i styrketermer de korta besluts cyklerna och vida befogenheter hos avdelningsansvariga att ta beslut när en kund uppmärksammar på något. ”Vi gör alla förändringar jättesnabbt, vi behöver inte springa och fråga. Vi bestämmer på ett möte att nu ska det göras och då gör vi det. Vi lyckas inte om vi inte lyssnar på kunderna.” säger Ahlberg.<sup>139</sup>

Det snabba agerandet och viljan till förbättring är väl i grunden positivt. Å andra sidan kan även kundernas uttalanden tyda på andra bakomliggande skäl. Exempelvis behöver det inte vara ett specifikt missnöje eller eventuell risk för illojalitet utan snarare en önskan om såväl variation som rutin eller liknande åsikter.<sup>140</sup> Blom belyser denna komplexitet med ”kunder idag är mer inkonsekventa, alltså man har inte samma köpbeteenden, man hoppar väldigt mycket. De är extremt illojala det är inte så att de håller sig till en enda kedja. 65 % av de som har ICA kort har även Coop-kort och viceversa.”<sup>141</sup> Detta samlade resonemang synliggör att

---

<sup>135</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>136</sup> *ibid.*

<sup>137</sup> *ibid.*

<sup>138</sup> *ibid.*

<sup>139</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>140</sup> Bengtsson & Östberg 2006

<sup>141</sup> Intervju Blom 17 april 2009

det är svårfångat vad kunder egentligen vill nå och att de möjligtvis kan vara som Rust et al ger uttryck för, att kunders intention inte alltid följer deras agerande.<sup>142</sup> Detta visar vikten av att problematisera och lära sig vidare av ett uttalande än att direkt svara med handling.

Observationerna butikerna säger sig göra kan därför inte enligt vetenskapliga kretsar kallas pålitlig eller läggas som grund för något generellt antagande.<sup>143</sup> Den sker vid det löpande arbetet vilket innebär att personalen inte har fullt fokus på att problematisera situationen utan är mer konkret lösningsfokuserade.

Om då varken enkäter eller observationer kan fånga upp känslor eller underliggande behov kunden har utan blir direkt hanterade utifrån tillgänglig information blir inte grundproblemet löst. Utfallet i vad som noteras kan inte med detta resonemang heller ligga som grund för vad majoriteten anser, det kan möjligtvis vara en variabel i ett mångfacetterat beslutsunderlag.<sup>144</sup>

Det är inte alltid eftersträvansvärt med enbart strukturerad information. Exempelvis beskriver Blom en framstående butikskedja i Storbritannien som arbetat med ett mellanting av strukturerat och ostrukturerat angreppssätt. Kedjan, SuperQuinn, arbetade organiserat med fokusgrupper två gånger i månaden för att diskutera olika faktorer rörande butikerna. Snart insåg företaget att interaktionerna innan det organiserade samtalet, alltså det spontana och ostrukturerade samtalet mellan respondenterna, var ytterst givande. När väl samtalsledaren kom in i rummet upptäckte de att det blev det tyst och endast knapphändig information framträdde.<sup>145</sup>

Att företaget och kunderna inte kunde mötas i exemplet ovan är en illustration av Ulwicks tankar om svårigheten i att företag och kunderna inte riktigt kan tala samma språk.<sup>146</sup> SuperQuinn hade svårt att förstå och att få respondenterna att tala om de outtalade kriterier kunderna bedömde värde med men dessa blev tydligare då de lyssnade på de ostrukturerade samtalen.<sup>147</sup>

Det resultatdrivna synsättet, som Ulwick förespråkar, innebär att kunder köper en produkt som hjälper dem utföra en uppgift eller fylla ett behov. När SuperQuinn lyssnade på konsumenternas samtal sinsemellan förstod de vilka mätverktyg de hade att bedöma processen med och vilka problem de sökte lösningar på.<sup>148</sup> Ulwick menar att mätinstrumenten

---

<sup>142</sup> Rust et al 1999

<sup>143</sup> Uppfyller inte de kriterier som bland annat Bryman, 2002, sid 277 ställer upp för en observations giltighet

<sup>144</sup> Mer i form av ett stickprov vilket inte kan generaliseras enligt Bryman sid 100

<sup>145</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>146</sup> ibid.

<sup>147</sup> ibid.

<sup>148</sup> ibid.

sällan artikuleras vilket innebär att det är svårt att nå konsumenters uttalade önskade resultat.<sup>149</sup> Det är enbart när företagen når kunskapen om vilken uppgift kunden vill få en lösning på som det är möjligt att förutsägbart skapa innovationer och lösningar som säkert genererar ett värde. Att ha nära länkad information från kunderna om hur de bedömer erbjudanden och tjänster är avgörande i denna process, enligt Ulwick.<sup>150</sup>

När det gäller att se och lära sig av kunderna menar Blom att trendförändringarna i kundmönstret är mycket mindre över femton års tid än de förändringar som finns under en vecka. Köpbeteendet är enligt honom mycket mer situationsbaserat idag och är något företagen måste förhålla sig till<sup>151</sup>. Detta synsätt upplever vi delvis att Ahlberg och Tengberg delar, exempelvis om att kunder agerar olika vid inköp till lunch, middag och helg, men att handlarnas fokus vid att lära av kunderna ligger på respons via samtal och enkäter. Vilket följs av en snabb lösning och nya samtal och enkäter för att följa upp.

*När det gäller att studera och lära sig om kundernas preferenser om värde är de båda butikerna aktiva. De lyssnar via samtal och e-mail och de frågar i enkäter. Med denna informationsinsamling följer ett snabbt agerande för att tillmötesgå kundens uttalande om det specifika problemet. Vi visade dock att med Ulwicks synsätt finns ett visst glapp i hur väl de egentligen lyssnar på kunderna och löser deras problem. Handlarna arbetar i konkreta termer och löser problemen på sitt sätt medan Ulwick vidare problematiserar kunders åsikter och agerande i mer opåtagliga termer. Att komma närmare kunderna och att se och lära sig ytterligare om deras bakomliggande preferenser kan ett mer resonande angreppssätt nå och eventuellt ge en bättre kartläggning. Butikerna skulle kunna blanda sina befintliga metoder med att studera beteenden tillsammans med att gräva djupare i bakomliggande anledningar om vilken uppgift kunderna vill ha lösningar på för att närmare anpassa sig. Oavsett bör företagen enligt Ulwick förhålla sig kritiska till kunders uttalanden och se att det är flera mätverktyg som måste tillgodoses för att värde ska uppstå.*

### **5.1.2 Från kunskap till handling**

Butikerna säger sig alltså studera mönster, uttalade åsikter, enkäter eller tar på andra påtagliga sätt del av kundernas meningar. Genom dessa metoder får de indikationer på hur konsumenter uppfattar butiken och erbjudanden. Ledningarna för Maxi och Malmborgs beslutar sig med detta till grund om vilken uppfattning de har om kundens värdeskapande och arbetar efter det. Compeau, Grewal och Monroe synliggör att det inte bara är produktens eller erbjudandets specifika egenskaper som påverkar hur kunden upplever kvalitet utan också vilka känslor (medvetna eller inte) de väcker.<sup>152</sup> Med detta resonemang är det angeläget för företagen att

---

<sup>149</sup> Ulwick 2004

<sup>150</sup> ibid.

<sup>151</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>152</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998

komma så nära kunden som möjligt för att kvalitetsuppfattningen, att det sammantagna värdet, ska bli så stor som möjligt.

Begränsningarna i att nå denna svårfångade uppfattning visar sig bland annat enligt Blom i att "handlare har en tendens att se kundgrupper som en stor massa. Många har ju sådan där segmentering och äreketyper man börjar alltid med den stora massan och ser inte att många av de där småbehoven tillsammans blir stora behov."<sup>153</sup> En lösning enligt Blom är att ha många olika former av service för unika kundgrupper.

Ulwick utvecklar Bloms resonemang något. Istället för de traditionella grunderna till segment som demografi och kultur är det istället fördelaktigt att studera beteenden och kunders önskade resultat.<sup>154</sup> Företaget bör därefter enligt Ulwick kontrollera hur väl de tillfredställer respektive segment och därefter sätta in insatser där det behövs. Butikschefen Weis menar att de till viss del gör detta exempelvis då de riktar personligt ställda erbjudanden till olika kundkategorier.<sup>155</sup>

Butikerna kan enligt Compeau, Grewal och Monroe påverka situationen att bli mer positiv genom exempelvis information, trevlig atmosfär, miljö och kanske som ovan beskrivit med personliga erbjudanden.<sup>156</sup> Kärnan är enligt författarna hur och huruvida kunderna responderar på företagets stimulin. Om detta vet företagen ingenting eftersom cues innebär såväl medvetna som omedvetna processer.<sup>157</sup> Med detta resonemang kan tänkas att bästa möjliga resultat kan nås genom ett så brett och omfångsrikt material som möjligt om hur kunder reagerar och anser om variablerna. Detta resonemang återaktualiserar Ulwicks tankar om att försöka komma åt de önskade resultaten istället för att rakt fråga vad som är rätt eller fel. Att känna till önskan om resultat möjliggör att dra slutsatser kring generellt positiva associationer samt kunskap om mätinstrument.<sup>158</sup>

Hargadon beskriver ett sätt att se innovationsskapande likt en formel med variablerna objekt, människor och idéer.<sup>159</sup> Andemeningen är att innovationer inte uppkommer av en person utan att det behövs flöden av ny information eller att variabler sätts i nya sammanhang för att få nytt utfall. Det nya sammanhanget möjliggör spontanitet vilket Morrison, Rimmington och Williams menar att innovationsskap bottnar i.<sup>160</sup> Hargadon tror att det är fördelaktigt att arbeta medvetet inom företag med att möblera om variablerna för att nå en

---

<sup>153</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>154</sup> Ulwick 2004

<sup>155</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

<sup>156</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998

<sup>157</sup> ibid.

<sup>158</sup> Ulwick 2004.

<sup>159</sup> Hargadon 2003

<sup>160</sup> ibid.

bättre bredd. De två butikerna arbetar aktivt för att nå information och skapa lösningar och innovationer. ”Jag läser branschtidningar, reser, hänger med allmänt och sneglar på konkurrenter” utöver att tala med kunder enligt Tengberg.<sup>161</sup> Ahlberg menar att ”kan jag förändra något till det bättre så gör jag det”.<sup>162</sup> De är positiva till förändring och nytänkande och framför allt Ahlberg beskriver att de är beredda att göra stora uppoffringar så länge det leder till ökat kundvärde.

För att få kunskap och gå till handling har Maxi en strategi grundad i att ha mycket personal ute på golvet samt flera ständigt bemannade avdelningar. Det finns ett uttalat arbetssätt om att vara tillgänglig för kunderna vilket visar sig genom att de ofta stannar upp med det de arbetar med för stunden och hjälper kunden, enligt Ahlberg.<sup>163</sup> Med detta arbetssätt skapas enligt Johnes en kultur som uppmuntrar anställda att sträva efter att få information som i förlängningen kan generera ökat kundvärde genom innovationer.<sup>164</sup> Butikschefen Weis tonar i relation till köpmannen Ahlberg ner personalens grad av interaktivitet. Han menar att det är beroende av hur mycket det är att göra i butiken. Exempelvis är personalen mer aktiv i att söka upp och hjälpa kunderna på kvällarna då det är mindre att göra. Annars är det främst kunderna som kontaktar personalen. Weis betonar dock att de har ”en oskriven lag” om att lyssna och lära av kunderna och föra vidare informationen och försöka fånga upp förslag och idéer för att kunna utvecklas och skapa värde för kunderna.<sup>165</sup>

Butiken har enligt butikscheferna Weis och Lundkvist, även en brevlåda vid förbutiken i vilken de får tips och frågor så gott som varje dag. De får även mycket information från kunderna via e-mail. Utöver frågorna som de får i butiken har de ett arbetssätt där personalen strukturerat för vidare informationen till avdelningsansvarig. Detta sker oftast enligt Lundkvist genom att personalen lägger en lapp till avdelningschefen eller för det vidare muntligt. Då det är befogat tas dessa ärenden upp på avdelningarnas egna veckomöten alternativt även på ledningsmötena. Enligt Weis och Lundkvist får kunden därefter alltid en uppföljning på sitt förslag, även om det är planer som ligger långt borta.<sup>166</sup>

För Weis innebär att skapa kundvärde att få så lojala kunder som möjligt.<sup>167</sup> Weis menar att det han och hans kollegor kan göra för att uppnå detta är att vara lyhörda och försöka nå

---

<sup>161</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>162</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>163</sup> ibid.

<sup>164</sup> Johnes 1999, sid. 6-11

<sup>165</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

<sup>166</sup> Intervju Weis 8 maj 2009 & Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>167</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

lösningar till kunden i yttersta mån. Målet enligt Weis ”är att kunderna ska kunna säga att detta är *vår* butik.”<sup>168</sup> Lundkvist betonar också personalens vikt för att skapa kundvärde, vilket de enligt henne ofta får beröm för. Med detta resonemang vill de styrka att deras strategi fungerar väl.<sup>169</sup>

Ett aktuellt exempel på när kunders synpunkter blir verklighet rör ett klagomål om var de skall slänga bananskal. Maxi bjuder alla barn på banan, dels för att det är uppskattat av barnen men även för att hålla dem lugna i butiken. Kunderna har dock noterat att det finns få ställen att göra sig av med skalet på och följderna har blivit att de hamnar på golvet. Detta är enligt Weis exempel på små förslag som är lätta att tillmötesgå vilka genererar ett fortsatt positivt kundvärde, vilket var grundtanken med bananen. Ahlberg menar vidare att detta ligger i linje med att vara den personliga stormarknaden till skillnad från andra stormarknader som är mer rationella i sitt arbetssätt.<sup>170</sup> Detta är å andra sidan lätt att påstå men med ord följer handling och därmed även kostnader. Ahlberg menar att de arbetar snabbt med att sätta in lösningar för kunder och ”så länge det ökar kundvärdet är det ekonomiskt värt det”.<sup>171</sup> Detta kan vi på inget sätt kontrollera och förhåller oss kritiska till men det indikerar att handling, ekonomiska uppoffringar, följer orden att nå ökat kundvärde. Konkret innebär denna strävan att specifika produkter som efterfrågas men inte finns i ICAs sortiment, tas in så att kunderna inte vänder sig till andra butiker istället.

*Maxi vill fånga upp kundernas synpunkter, föra dem vidare, återkoppla och agera metodiskt och respektfullt. Det kräver ibland stora ekonomiska resurser att sätta in åtgärder men det gör Maxi gärna för att nå ökat kundvärde. Det svårfångade avser om handlingen i sig ökar kundvärdet för majoriteten av kunderna eller för den enstaka kunden, eller ens för denna med resonemanget om cues till grund. Frågan uppkommer eftersom företagen agerar på det specifika uttalandet och inte problematiserar innebörden i det.*

### **5.1.3 Strategier för att nå kundvärde**

Att ”lyssna på kunderna” återkommer i samtalen med handlarna och Tengberg betonar sortimentet och servicen som deras framstående faktorer för att nå kundvärde.<sup>172</sup> För att fortsätta ligga i framkant på detta område har avdelningsansvariga stora befogenheter att ta in efterfrågade varor. Rutinen är oftast, enligt butikschefen Per Johansson, att ”När en kund påkallar en synpunkt tar personalen med sig kunden till ansvarig direkt, så får de tala med varandra” detta eftersom ”vi vill gärna att ansvarig får första informationen för att kunna

---

<sup>168</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

<sup>169</sup> Intervju Weis 8 maj 2009 & Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>170</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>171</sup> *ibid.*

<sup>172</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009



åtgärda på bästa sätt”.<sup>173</sup> Detta anser vi vittnar om att personalen generellt i mindre mån än Maxi har ansvar och befogenhet att direkt tillmötesgå kunderna direkt. Det alla i personalen har ansvar för enligt Johansson är att aktivt söka upp en kund som ser förvirrad ut och fråga om de behöver hjälp. Detta synsätt sträcker sig så långt att även om det bara är en kund som efterfrågar en vara så är det tillåtet att ta in den specifikt för den kunden. Vidare menar Johansson att de skall tillmötesgå kunderna så mycket de kan och att ”alla kunder är lika mycket värda, oavsett om de handlar för fem eller tusen kronor”<sup>174</sup>

Vi kan anta att ta in specifika varor i små mängder rimligtvis inte bär sina kostnader och Tengberg förmedlar att det är svårt att sätta pris på dessa varor. Det är dock inte det som är huvudfokus enligt honom utan det värde aktiviteten genererar för kunden.<sup>175</sup> Ibland kan produkterna även vara intressanta för andra och bli fördelaktigt långsiktigt men framför allt stärker det bilden av butikens varumärke<sup>176</sup>, vilket enligt Anderson & Narus innebär att de differentierar sig i konkurrensen.<sup>177</sup> Det innebär att det i den flexibla strategi som Tengberg vurmar för på många sätt är en nödvändighet. Det föreligger samtidigt begränsningar på sikt i hur långt de praktiskt kan gå för att fullfölja denna vision.

Utöver kunders synpunkter avser strategin för att nå kundvärde att Malmborgs ingår i en handlargrupp med andra Malmborgsbutiker. De konkurrerar inte i huvudsak utan har gemensamma ägarintressen. Malmborgsbutikerna delar information och diskuterar erfarenheter, problem och lösningar sinsemellan. Handlarna i denna grupp åker regelbundet tillsammans på inspirationsresor för att samla information och ny kunskap.

I Hargadons termer har både Maxi och Malmborgs skapat en positiv kultur och arbetar strategiskt med att nå information om kundernas önskemål och försöka skapa lösningar via innovationer som möter behoven.<sup>178</sup> Butikernas resonemang visar att de i viss utsträckning grundar lösningarna på vad Hargadon benämner ”en vid pool av idéer” där de sätter objekten, idéerna och människorna i nya sammanhang men dock med snäva ramar. Det finns enligt författaren risker med att ha en stark kultur nämligen att man tenderar att bli begränsad och förblindad.<sup>179</sup> Detta ser vi tendenser till eftersom företagen agerar efter specifika uttalanden och tar fram lösningar på just det uttalade problemet.

---

<sup>173</sup> Intervju Johansson 8 maj 2009

<sup>174</sup> *ibid.*

<sup>175</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>176</sup> Varumärke: sammanfattar en kunds känslor till företaget och leder även till associationer om det. Kotler & Pfoertsch 2007, sid. 358

<sup>177</sup> Anderson & Narus 2004, sid. 136

<sup>178</sup> Hargadon 2003

<sup>179</sup> *ibid.*

En vidare reflektion skulle möjliggöra att presentera substitut, vilka dels tillmötesgår kundens behov, är attraktivt för fler kunder samt är mer ekonomiskt förtjänstfullt för butiken. Just att de inte problematiserar vidare kan indikera att de till viss del är förblindade och/eller präglas av en stark kultur och strategi. Vi kan inte fullt kontrollera detta men vi kan däremot notera att Hargadon anser att det är fördelaktigt att ommöblera mellan ansvar och arbetssätt ”se på samma saker med nya ögon” för att motverka detta, vilket kan vara fördelaktigt här.<sup>180</sup>

Det kan finnas problematik i att butikerna anser sig vara framgångsrika, avseende antalet kunder och omsättning. De har hittat ett välanpassat arbetssätt, enligt dem, och det kan då bli svårt att se och vilja omdefiniera på ”lösa grunder” såsom potentiella risker. Eftersom de är framgångsrika resultatmässigt kan det vara fördelaktigt att vara medveten om riskerna och hela tiden förhålla sig till dem. En risk är att kunder säger en sak men att deras agerande inte följer uttalandet.<sup>181</sup> Ytterligare en risk som Ulwick betonar är att uttalanden kan böttna i något annat behov än vad butiken uppfattar. En tredje risk/möjlighet är som nämnt att butiken kan tillmötesgå behovet med substitut vilket kan spara mycket pengar annars är agerandet idag ytterst. Angelägenheten med detta resonemang är att butikerna en dag kan inse faktum men inte en anledning eller utväg, att de exempelvis fastnat i samma idéer, objekt och människor, och då tappar intresset för att söka information om kundvärde och lägger mindre fokus på detta.<sup>182</sup>

Butikerna ger uttryck för att deras arbetssätt med att söka kundinformation ger att det oftast är samma personer som majoriteten av informationen kommer från. Dessa blir med Hargadons termer de starka länkarna, de som de redan känner. Hargadon uppmärksammar dock att det är i de svaga länkarna, de som de inte känner, den mest värdefulla informationen finns. I de starka länkarna känner parterna varandra så väl att de delar uppfattningar och kan tendera att ha bredare förståelse för varandra och processerna.<sup>183</sup> För att komma åt de svaga länkarna menar respondenterna att det är när kunder frågar personalen om var varor finns och hur de ska använda produkterna. Det är säkert en hög andel ”svaga länkar” hos dessa personer och med det aktiva arbetssätt som butikerna säger sig ha kommer de åt värdefull information vid dessa interaktioner. Även enkäterna, vilka vi beskrivit tidigare, är ett ofta förekommande svar på hur de får in sådan information. Inspirationsresorna, branschtidningar och handlarsammanslutningarna är även de positiva inslag i att få ny kunskap. Syftet med att söka efter strukturella hål är enligt Hargadon att nå tidigare okänd information. Det är enligt

---

<sup>180</sup> Hargadon 2003

<sup>181</sup> Rust et al 1999

<sup>182</sup> Hargadon 2003

<sup>183</sup> ibid.

författaren viktigt att handlarna inte slutar att tänka i termer om var de utöver hur de arbetar idag kan få ny information.<sup>184</sup>

En annan strategi för att nå information om kundvärde och delvis söka efter strukturella hål är enligt Lundkvist, butikschef för specialvaror på Maxi, genom flödesmätningar.<sup>185</sup> Flödesmätningarna genomförs vid regelbundna tider och avser följa kunder genom butiken. På detta sätt kan de notera ”kalla” och ”heta” områden och därefter resonera kring vad det är för produkter och eventuella samband. De ”heta” områdena kännetecknas av medieprodukter och köksutrustning och de ”kalla” företrädesvis av konfektion inom hennes avdelning.<sup>186</sup>

*Strategin för att nå kundvärde bottnar i att lyssna på kunderna, vara flexibel och anpassa lösningar snabbt. Eftersom agerandet sker tämligen oreflekterat kan det även medföra risker i att inte nå fram med lösningen till behovet. Ett sätt att överbrygga riskerna är enligt Hargadon att se på samma saker med nya ögon genom att sätta variablerna i nya konstellationer. Detta ger enligt författaren ny kunskap och inspiration till lösningar och i förlängningen innovationer. Att nå svaga länkar är en komplex önskan men butikerna hittar dock ingångar, bland annat genom flödesmätningar, utbyte mellan handlare och resor. Arbetet med att finna och dra nytta av svaga länkar kan utvecklas mycket mer vid interaktionen med kunder. Fördelen på sikt enligt Hargadon med en bred informationsbas som sammanlänkas likt en vid pool av idéer, är att nysas slutsatser kan dyka upp. Att problematisera med helheten som grund är angeläget, tillskillnad från att som idag se det som separata enheter.*

## **5.2 Kundens grundläggande krav vid val av butik**

Vi har nu visat hur båda de studerade butikerna skapar sig en bild av vad kundernas värde är genom bland annat samtal, brev och enkäter. Vi har belyst kritik mot deras strategier främst med tanke på obalansen mellan strukturerade och ostrukturerade metoder. De har trots vissa brister fått indikationer på hur konsumenter uppfattar butiken och erbjudanden och arbetar därefter. Det är inte bara butikens specifika egenskaper som påverkar hur kunden upplever kvalitet utan också vilka känslor som väcks. Som ett resultat av detta skall vi nu visa hur de närmar sig kunderna.

### **5.2.1 Lättillgänglighet: till och inom butiken**

När handlarna ska resonera kring vilka behov och syften de tillfredställer är det både i konkreta, som sortiment och läge, och i mer diffusa variabler som trivsel och känsla som belyses.<sup>187</sup> Ahlberg och Tengberg betonar att läget har stor inverkan på kundernas benägenhet att besöka dem. Tengberg uppskattar att 70 – 80 % av hans kunder väljer hans butik mot

---

<sup>184</sup> Hargadon 2003

<sup>185</sup> Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>186</sup> *ibid.*

<sup>187</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009 & Intervju Tengberg 16 april 2009

bakgrund av läget.<sup>188</sup> Hans butik ligger centralt i Malmö i en galleria och han menar att detta är en anledning till varför kunder tenderar att komma flera gånger om dagen återkommande under veckans alla dagar. Han menar att läget med flera kontor och shoppingstråk runt omkring samt pendlingsknutpunkter gör att det är smidigt att besöka hans butik.

Fördelen med Tengbergs läge är enligt honom att det möjliggör ett vidare kundmönster än vanligt, exempelvis att köpa frukost till jobbet vid öppning. Några timmar senare rusar ofta samma kund in för att köpa lunch, antingen tittar de bland de färdiga förslagen eller så plockar de själva ihop något för att rusa vidare genom kassorna. Slutligen kommer de åter trötta efter arbetsdagen och behöver inspiration och lockas med i en känsla för att koppla av och fokusera på en trevlig middagsupplevelse. Det är även vanligt att samma kunder återkommer under helgen för att inhandla de mer exklusiva och ovanliga råvarorna ofta utländska delikatesser eller ekologiskt och rättvisemärkt för helgens middagar.<sup>189</sup>

Ahlberg beskriver att hans butik har ett "A-läge" avseende att de har en mycket trafikerad led utanför vilket genererar många bilburna kunder. Därutöver har han många kunder som ovanligt nog i Maxi-kretsar går eller cyklar till butiken. Ahlbergs läge med närhet till flera tätbefolkade bostadsområden innebär att butiken istället för en ren storhandelsbutik i stor utsträckning även fungerar som en närbutik. "På mornarna står flera kunder här och väntar på att köpa frukostbröd".<sup>190</sup>

Att lättillgänglighet är viktigt beskriver även Blom. Kunder är enligt honom mycket känsliga för erfarenheter från förra besöket.<sup>191</sup> Framförallt huruvida något tenderar till att uppfattas krångligt, där läge är en betydande barriär. Även de nyligen gjorda konsumentstudierna av The Chain store age visar hur angeläget lättillgänglighet är för kunder vid val av butik. Lättillgänglighet både gällande läge men även hur kunden behandlas respektfullt genom service, rutiner och layout som underlättar köpen i butiken, detta framför fokusering på lågt pris.<sup>192</sup> Enligt Blom förväntar sig kunder både såväl läge som god upplevelse i butiken och bra priser, detta är enligt honom ett motsatsförhållande.<sup>193</sup>

Vid lätthet är läge en självklarhet och samtidigt en källa till otillfredställelse då det är dåligt. Otillfredsställelsen tar sig enligt studien "A Shift in Consumer Attitudes" uttryck i negativa kommentarer vilka tenderar till att avskräcka andra till besök i butiken.<sup>194</sup> De mest

---

<sup>188</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>189</sup> ibid.

<sup>190</sup> ibid.

<sup>191</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>192</sup> Murray, F 2006

<sup>193</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>194</sup> Ravi, Chinta 2006

kritiska faktorerna i sammanhanget är just hur de tidskrävande faktorerna påverkar såsom tillgänglighet via köer, parkering och omständlig layout.<sup>195</sup>

Empirin och teorierna vi här redogjort för visar att läget är en förutsättning. Begreppet lätthet har blivit ett nyckelord för såväl konsumenter och butiker. En betydande del i detta och även en inledande barriär är huruvida läget kan locka kunder men även få dem till att återkomma efter den inledande överraskningen. Angelägenheten med läget kan ligga i det arbetsvärde avseende möda och besvär det kostar kunden att besöka butiken, kontra vad denne upplever sig tjäna på besöket.

*Butikernas anser att läget är ett viktigt kundvärde. Läget kan vara en inledande barriär men även locka kunder att återkomma tack vare lättheten. Lätthet här avser en konkret och mätbar variabel i tid och avstånd. Dock är otillfredställelse från andra håll avseende läge och uppfattning om lätthet mer svår fångade och kritiska. Detta avseende kundens egna som andras åsikter och erfarenheter i samband med tidigare besök, vilket har att göra med arbetsvärdet. I värdet ligger huruvida det kostar kunden tid, pengar, möda och besvär att besöka butiken snarare än förtjänsterna de uppfattar i besöket.*

### 5.2.2 Lättillgänglighet: köer

Tengberg beskrev tidigare att är det lätt att mista en kund på enstaka misstag.<sup>196</sup> Samtliga respondenter menar att hur köerna upplevs är en ytterst kritisk faktor för besökets kvalitetsupplevelse.<sup>197</sup> På Malmborgs är den vanligaste kritiken köerna men Tengberg tar ändå lite avslappnat på problematiken ”Jag har 22 000 betalande kunder i veckan så ett eller två klagomål i veckan är inte så farligt”.<sup>198</sup> Här säger han samtidigt emot sig själv avseende det inledande uttalandet eftersom han inte tar åsikterna på fullt allvar.

Ahlberg har i motsatts till Tengberg bestämt sig för att de inte skall ha några kassasköer eftersom det genererar minusvärde.<sup>199</sup> Maxi hade tidigare upp till 40 minuters väntetid i kassorna, i dag är det max tre till fem minuter. Den dramatiska minskningen beror dels på aktiva ställningstaganden om att prioritera personal i kassorna men även självscanningen har bidragit i stor utsträckning. Ahlberg beskriver att ”du kan gå och handla i lugn och ro, prata runt ganska länge men när du kommer fram till kassan är det många som blir rasande”.<sup>200</sup>

Båda handlarna är medvetna om kassaköernas angelägenhet men hanterar kunskapen på olika sätt. Medvetenhet och åtgärder för förbättring är viktigt enligt Norrmann och Ramirez då kundvärdet ligger i vad kunderna upplever i sina interna processer samt i samspelet med

---

<sup>195</sup> Ravi, Chinta 2006

<sup>196</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>197</sup> ibid.

<sup>198</sup> ibid.

<sup>199</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>200</sup> ibid.

tjänsteleverantören.<sup>201</sup> Om nu köerna är kritiska är det angeläget med detta synsätt att handlarna möjliggör goda interna processerna för kunderna och blir en god part i samspelet. Genom att förbättra samspelet kan känslan av att tid, pengar och besvär tar överhanden minska vilket ger mer positivt arbetsvärde. Ett förbättrat samspel skulle också kunna innebära att processerna stödjer kundvärdet avseende bland annat trivsel i användandet och ökar då bruksvärdet.

*Hanterandet av köer är enligt respondenterna kritiskt för att kunden skall lämna butiken med en positiv erfarenhet, oavsett hur väl besöket fram till kassan fallit ut i övrigt. Butikerna hanterar detta med olika grad av engagemang. Teorin betonar att om detta är en process som är viktig för kundernas värdeskapande bör handlarna göra sitt yttersta för att förbättra processen. Detta agerande kan vara avgörande i kvalitetsuppfattningen huruvida kunderna anser att värdet i användandet är större än uppoffringarna.*

### **5.3 Att möta kunderna genom företagets syn på värde**

Vi har nu beskrivit lättillgänglighet i form av läge och att hantera kötider på ett bra sätt som viktiga faktorer för att nå kundvärde. Vi gör nu ett avstamp och går vidare för att tala om kundvärde utöver dessa variabler. Då kunder betonar dessa faktorer som mycket angelägna utgår de enligt respondenterna för att det skall fungera eller så väljer de en annan butik. Kunder nöjer sig inte med ett bra läge eller smidig betalning samt mervärden, de vill enligt bland andra Blom ha allt.

Utifrån den information företagen har samlat in vill vi visa hur beslutsprocessen ser ut vid satsning på viss aktivitet. Eftersom det är termer utan konkret definition som berörs går vi djupare in på området och problematiserar beslutsgrunderna och belyser var och varför det är svårt att få tillgång till säker information. Nedan skall vi nu fokusera på dessa mervärden, i form av innovationer.

#### **5.3.1 Bestämna vilket värde som skall nås**

Koncepten har olika syften och skild syn på vilka värden innovationer ska generera, för kunden, för företaget och för relationen. Ledningarna för Maxi och Malmborgs grundar sin syn på kundvärde genom vad de noterat genom beteende, försäljning, flödesmätningar och uttalanden (från kunderna). De grundar därmed beslut på vad majoriteten av de kunder som gör sig hörda värdesätter. Komplexiteten uppstår då cues, som Compeau, Grewal och Monroe samt Herz och Scholler beskriver, är individuella och därmed kan vara avvikande från majoriteten eller har en starkt negativ laddning.<sup>202</sup> Organisationen har blivit att man har olika

---

<sup>201</sup> Normann & Ramirez 1993, sid. 65-77

<sup>202</sup> Herz & Schooler 2002

koncept som riktar sig till olika behov.<sup>203</sup> Det är en form av tyst överenskommelse mellan butik och kund om vad kunden kan förvänta sig för värde i butiken.

Blom ger exempel på en butik i Holland som hade för avsikt att tillfredsställa så gott som alla värden med en butik. Butiken visade sig inte fungera eftersom ingen visste vad de skulle förvänta sig eller var någonting var.<sup>204</sup> Blom menar att detta visar en problematik mellan upplevd kvalitet som enligt Grönroos bottnar i förväntningar och handlar om huruvida företaget möter eller överträffar dem.<sup>205</sup> Basen i detta handlar även enligt författaren om hur butiken kommunicerar upplägget för kunderna så att de förstår och är beredda att interagera med konceptet.<sup>206</sup> Författaren menar att bra service och högt upplevt värde borgar för sänkta relationskostnader och dålig service ökar dessa kostnader, vilket var just fallet i Holland.<sup>207</sup>

Konsulten Bloms kunder kommer till honom för att utveckla kategorier och koncept för att öka sitt eget värdeskapande genom att öka värde för kunden. Bloms kritik mot sina kunder bottnar i att de tenderar till att slarva med bakgrundsarbetet. De kommer oftast med ett antal frågor kring idéer om innovativa produkter och processer som de vill ha svar på. Oftast har de redan svaren men vill ha de bekräftade. Det är här Blom med kollegor får vända på perspektiven och det efterfrågade uppdraget i mer objektiva termer. ”Företag tror ofta att undersökningar gör underverk men den största fällan är att man inte ser på saker och ting objektivt. Frågan är egentligen vad de vill åstadkomma för värde.” Vilket de har mycket svårare för att besvara då de är så positiva till sin idé.<sup>208</sup> Detta resonemang har likheter med Normann och Ramirez syn på att värde är vad som sker i kundernas egna processer och i samspelet med leverantören.<sup>209</sup> Blom synliggör glappet i att företagen tenderar till att bortse ifrån kundernas processer och samspelet för att istället fokusera på företagets processer. Enligt detta resonemang bortser de även från Grönroos tankar om att det råder ömsesidighet och samverkan mellan parterna i en relation.

Ahlberg uttrycker att han vill nå kundvärden som i stor grad kräver samspel mellan kund och leverantör eftersom han vill driva den ”personliga stormarknaden”. För att uppnå sin strävan är personalen enligt honom viktig för att skapa trivsel. Utöver detta betonar han processer som möjliggör lätthet för kunden i butiken exempelvis scanning.<sup>210</sup>

---

<sup>203</sup> Ica.se

<sup>204</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>205</sup> Grönroos 2004

<sup>206</sup> ibid.

<sup>207</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>208</sup> ibid.

<sup>209</sup> Normann & Ramirez 1993, sid. 65-77

<sup>210</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

Definitionen av kundvärde för Tengberg är ”att kunder får mer än de förväntar sig i relation till priset”. Det innefattar framförallt det som händer bortom butiken, när kunden kommer hem. ”Är maten god? Blev det för djupt hål i plånboken? Kom jag hem med varorna smidigt?” Det är enligt honom viktigast med hur upplevelsen efteråt ter sig vilken bygger på upplevelsen i butiken eftersom kunder är lätta att förlora snabbt när något fallerar.<sup>211</sup> Detta synsätt liknar teorin om toleranszoner, att kunder har olika acceptans för misstag beroende på relation och erfarenhet. Dessutom menar teorin att det är lättare att göra ett dåligt intryck än att glädja en kund.<sup>212</sup>

På Malmborgs är basen mat och de konkurrerar genom att vara den ledande butiken i Malmö på mat samt att erbjuda mervärden vilka ämnar ge kundvärde. Kundvärdet de vill nå och uppfattat att kunder uppskattar är i termer av ”trygghet, matkänsla och inspiration”.<sup>213</sup> För att konkretisera dessa begrepp något är det inledningsvis maten som är det viktiga, ett stort sortiment med oväntade varor med hög kvalitet. För att hålla denna nivå på butikerna medger Tengberg att det inte främst är genom pris han skapar värde.<sup>214</sup> Konsumentstudien i tidningen Chain Store Age illustrerar att Tengberg följer trenden. Att priset spelar mindre roll beror dels på att butiken ligger i city där kunder inte veckohandlar i stora kvantiteter. Kunderna har därmed inte behov av att få bra pris på 2 kg fryst kycklingfilé eftersom det inte är vad de söker.<sup>215</sup> Då det inte är priset kunderna har som syfte när de besöker butiken vill Tengberg nå kundvärde genom att fokusera på tjänster avseende att förenkla och göra besöket lustfyllt genom tips, idéer, recept och demonstrationer som intresserar och skapar bra stämning och känsla genom exempelvis positivt bemötande från personalen samt butiksdesign och dofter.<sup>216</sup> Alltså variabler mer i bruksvärde termer, där det är flera opåtagliga och subjektiva faktorer avgör värdet.

Subjektiva faktorer avseende att handla och agera mot bakgrund av olika syften, då konsumenterna, enligt Tengberg, är mycket medvetna och pålästa i dagens samhälle. Kunderna efterfrågar mer speciella erbjudanden vid vissa tidpunkter, som vid helg och fest, gärna delikatesser och ekologiskt, men de aspekterna är inte lika relevanta vid andra tillfällen som vardagar.<sup>217</sup> Dessa beteenden beskrivs också av både Bauman samt Bengtsson och Östberg, att konsumera vid olika tillfällen och på olika sätt visar kundens aktiva val och är en

---

<sup>211</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>212</sup> Grönroos 2004, sid. 121

<sup>213</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>214</sup> ibid.

<sup>215</sup> ibid.

<sup>216</sup> ibid.

<sup>217</sup> ibid.



del i identitetsskapandet.<sup>218</sup> Konsumenter uttrycker enligt Bengtsson och Östberg en åsikt vid vissa tillfällen men inte vid andra.<sup>219</sup> Vidare kan vi även se likheter med bland annat filosofens Walter Benjamins tankar om att konsumenter lever i en ”drömvärld” avseende att bli inspirerad och motiverad. Alltså att de inte är så självständiga som de kanske tror.<sup>220</sup>

*Butiksföretagen säger sig ha en klar syn på vad kundvärde är, men eftersom de inte kan tillfredsställa alla värden, riktar de sig mot ett antal specifika. Värdena de riktar sig mot är diffusa som exempelvis ”inspiration”, ”trivsel” och ”personligt” vilka till stor del bottnar i samspel mellan kund och leverantör. För att konkretisera de opåtagliga värdena något arbetar butikerna med olika insatser vid olika tidpunkter eftersom de är medvetna om att kunder har olika avsikt med besöket. De kan därmed nå sina eftersträvade kundvärden på olika sätt.*

### 5.3.2 Att skapa värde i diffusa termer

Som nämnt är det ofta opåtagliga saker som skapar känsla (personligt, trivsel, inspiration) där interaktioner är ett viktigt moment. Exempelvis är den manuella disken ett viktigt verktyg, enligt Ahlberg och Tengberg, för att skapa känsla i butiken. Disken erbjuder enligt enkäterna ett bra servicebemötande men även rådgivning och inspiration då det är trevligt att vila ögonen på den. Värdet att kunna anpassa mängd och service till kunderna är uppskattat och ger känsla av att få något extra.<sup>221</sup> Detta vittnar om att det är processen som helhet vilken leder till värde, de mer funktionella dimensionerna om hur processen var sammantaget blir viktigare än den rena tekniska resultatdimensionen, vad.<sup>222</sup>

I motsats till Tengbergs tankar menar butikschefen Johansson att de flesta klagomålen rör kvaliteten på produkterna snarare än på butiken som helhet.<sup>223</sup> Detta har likheter med såväl Grönroos tankar om toleranszoner som Bloms synpunkter om att kunder tenderar att vara mer toleranta med skiftningar i servicekvaliteten än med produktkvaliteten. Detta är samtidigt en motsägelse enligt teorin om de funktionella och tekniska dimensionerna. Eftersom den tekniska dimensionen är en del i den funktionella så spiller det över på negativ uppfattning om båda dimensionerna. Dock kan det vara så att den tekniska dimensionen är mer konkret att fästa uppfattningarna kring och den funktionella mer härrör känslor. Det är därför viktigt som Johansson menar att sköta kundsamtalet med negativt fokus till ett mer positivt utfall.<sup>224</sup> Mycket i detta arbete handlar om att visa förståelse och försöka hitta en alternativ lösning, sätta i sammanhang vilket kan skapa kundvärde.

---

<sup>218</sup> Bauman 1999

<sup>219</sup> Bengtsson & Östberg 2006

<sup>220</sup> Fredriksson 1998

<sup>221</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009 & Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>222</sup> Grönroos 2004

<sup>223</sup> Intervju Johansson 8 maj 2009

<sup>224</sup> ibid.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang kan vi se att trots att Malmborgs talar i termer av känsla, atmosfär och inspiration är arbetet till stor del fokuserat på även de tekniska dimensionerna, vad de levererar. Detta avseende att ha hemma de varor de skyltar med att ha, att ta in efterfrågade varor och hålla hög kvalitet. Detta anser Tengberg vara en förutsättning för att övriga mervärden ska uppstå.<sup>225</sup> Maxi å sin sida betonar mer mjuka värden än Malmborgs i hur de försöker skapa kundvärde<sup>226</sup>.

Personalens del i servicemötet präglar samtliga av Maxis representanter där även personalen har ansvar för att själva hjälpa kunden i större utsträckning. Även andra ”små” faktorer särskiljer. Specifik marknadsföring och att bjuda på banan för barnen ser de ger värde, avseende trivsel och personligt, för samtliga parter i butiken då barnen blir nöjda och lugna. Butikens mer strukturerade arbetssätt med att följa upp synpunkter som de fått från diverse områden ger kundvärde enligt dem. På så vis har de knutit kunderna närmare sig och skapat en relation, i enlighet med att vara ”den personliga stormarknaden”. Skillnaden ligger i att Malmborgs strävan ligger mer i att skapa matkänsla, vilket snarare är individuellt än samskapande och kräver mindre interaktion. Malmborgs bistår alltså mer med verktyg och korrekta produkter för att varje kund skall kunna skapa *sin egen* matkänsla.

Diskussionen om när något upplevs som något extra eller uppskattas markant kan härledas till resonemanget om cues, vilket skapar en omedveten respons hos individen och påkallar referensramar vilka påverkar beteendet.<sup>227</sup> Referensramarna är enligt författarna Compeau, Grewal och Monroe samt Herz och Scholler angelägen kunskap att försöka förstå för att till viss del färga den nuvarande upplevelsen med stimuli, positivt som negativt, och de samlade effekterna avgör om kunderna uppfattar ett värde eller inte.<sup>228</sup> Denna kunskap kan bara samlas in genom interaktion med kunder. Det är genom att studera beteenden, försäljningsstatistik, enkäter och genom att tala med kunder som Tengberg anser sig få information om vad, men inte fullt ut varför, vissa funktioner är mycket attraktiva.<sup>229</sup> Den manuella disken bidrar i så stor grad till positiv känsla och atmosfär i butiken trots svårighet i att bära sin egen kostnad att värdet av att ha den kvar är tillräckligt strakt, i opåtagliga termer. Så trots att det rent kortsiktigt eller ur ett vinstgivande perspektiv hade varit gynnsamt att inte ha fiskdelen av den manuella disken men den anses viktig, ett av de mervärden, där närvaron, servicen och kvaliteten särskiljer Malmborgs från andra butiker, ofta billigare.

---

<sup>225</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>226</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>227</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998

<sup>228</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998 & Herz & Schooler 2002

<sup>229</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

*För att nå de diffusa värdena som butikerna vill använder de sig av ett antal verktyg, bland annat genom manuella diskar, personal och marknadsföring. För att nå dessa värden betonar handlarna vikten av interaktion, samspel och kundernas egna processer. Detta blir mer och mer viktigt i relation till produkterna kunden kommer hem med. I serviceprocesser är kunder mer toleranta, en förutsättning är dock att kvaliteten på sortimentet är god eftersom den kan stjälpas synen på besöket som helhet.*

### 5.3.3 Kunskapslucka

Vad Tengberg inte vet är vilka associationer något i butiken, exempelvis fiskdisken återkallar. Eftersom dofter, enligt Hertz & Schooler samt Li et al, har en grundläggande starkare effekt, positiv som negativ, än visuella intryck som exempelvis layout eller inredning kan han nå närmare kundens värdeuppfattning genom att arbeta med dofter.<sup>230</sup> Fisk är en specifik doft och svårigheten är att butikerna inte vet vilken erfarenhet kunderna har med respektive doft vilket färgar deras nuvarande upplevelse. Eftersom visuella intryck även de påverkar, fast i mindre utsträckning, kan företagen kombinera dessa två intryck genom exempelvis en positiv miljö eller atmosfär och möjligtvis förstärka och färga situationen i en mer fördelaktig riktning. Här är fiskdiskens utformning och service ett steg i att överbrygga. Med resonemanget om cues kan exempelvis salt sill tidigare ha förknippats med tristess men genom ny presentation idag i mer attraktivt format, som ett trevligt smakprov, delvis omdefiniera den tidigare upplevelsen och göra konsumenten mer positivt inställd.

Forskningen om cues visar att den positiva erfarenheten såväl idag som förr tenderar till att vara mer dominant än den negativa.<sup>231</sup> Detta innebär i så fall att attraktiva manuella diskar, provsmakning i trevlig miljö med mera kan hjälpa konsumenten att bearbeta negativa erfarenheter. Resonemanget innebär inte att den tidigare negativa erfarenheten helt kommer att suddas ut men att den neutraliseras åtminstone något. Mot bakgrund av tankarna om cues kan det vara fördelaktigt att presentera varor och tjänster i en positiv kontext, vilket de båda butikerna försöker. Komplexiteten rör att alla konsumenter är olika med skillnad i erfarenhet vilket i förlängningen innebär att den positiva miljön som butiken tror den skapar kan appellera till negativa associationer såväl förr som nu.

Det Tengberg förklarar mot bakgrund av ovanstående resonemang är vad majoriteten av de röster och mönster han hör och ser.<sup>232</sup> Därutöver finns ett antal faktorer som butiken inte kan råda över vilket kan färga och fånga minnen såväl positiva som negativa.<sup>233</sup> Detta beror även på att i bruksvärdestermerna är upplevelsen subjektiv och opåtaglig vilket innebär att den är olika för samtliga personer. Dessa faktorer kan vara att det är trångt i butiken, lång väntetid med otrevlig stämning till följd med mera. Med detta i åtanke måste vi hålla oss kritiska till

---

<sup>230</sup> Herz & Schooler 2002

<sup>231</sup> Compeau, Grewal och Monroe 1998

<sup>232</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>233</sup> Compeu Grewal & Monroe 1998

uttalanden, från Tengberg, om att de manuella diskarna tillför värde för kund då han inte helt kan veta om de gör det och i så fall varför.

*Resonemanget ovan visar ytterligare att kunders uttalanden inte alltid är korrekta eller konkreta och därmed svåra att tillmötesgå. Vi har visat en kunskapslucka eftersom handlarna tycker sig definierat vilka värden kunderna tycker är viktiga. Dock visar resonemanget här att handlarna inte fullt känner till kunders uppfattningar, erfarenhet och framtida agerande. Detta är därför angeläget för båda butikerna att försöka förstå dessa för att bättre tillmötesgå kundvärden.*

#### **5.3.4 Aktiviteter i butiken**

Tengberg anser att för att hålla hög klass i butiken och vara attraktiv i konkurrensen måste de löpande överraska och överträffa förväntningar, som Grönroos menar, genom att vara i framkant med sortiment, rådgivning och service. Tengbergs syn på kunden och kundvärde bottenar i en längre relation där det enstaka transaktionstillfället är mindre viktigt. Värdet finns enligt honom snarare inom definitionen av bruksvärde eftersom han menar att värde uppstår i situationen. Han vill vara attraktiv för konsumenten och överraska och överträffa förväntningar vid varje besök.<sup>234</sup>

För att vara attraktiv och överraska bör företagen vara medvetna om vilken syn de har på konsumenten och konsumtion. Walter Benjamin menar att kunder inte enbart gör inköp utan också söker en upplevelse med inslag av drömmande och hedonism.<sup>235</sup> För att vara attraktiva försöker handlarna därför att sprida riskerna med ett rörligt och högkvalitativt sortiment, om en produkt inte faller i smaken erbjuds en annan nästa gång. Även kvaliteten på personalen kan överbrygga eventuella misstag på andra processer i butiken.

Synen enligt Tengberg om att skapa atmosfär, är att genom positiv atmosfär kommer de övriga värdena de fokuserar på, och försäljningen av sig själv. Malmborg vill därmed presentera attraktiva stimuli och atmosfär med vilken kan överbrygga de eventuella negativa associationerna och erfarenheter kunden har med sig i bagaget, liksom resonemanget om Cues. Genom detta angreppssätt har de i enlighet med Compeau, Grewal och Monroe samt Herz och Scholler en större möjlighet till att nå bättre kvalitet och upplevt värde hos kunden. Trots detta kan butiker inte bortse från att faktorer som pris och det ”rena” erbjudandet måste vara acceptabelt. Detta eftersom kvalitetsaspekten definieras genom att den oftast bestäms när man sätter en faktor i relation till någon annan faktor, främst pris.<sup>236</sup>

Kundvärde för Tengberg bottenar i att kunden är medveten och vill ha något extra. Detta försöker butiken möta med överraskningar avseende sortiment, atmosfär, layout, service samt i termer av enkelhet genom läge, framkomlighet, inspiration och att minska köerna. Konkret

---

<sup>234</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>235</sup> Fredriksson 1998

<sup>236</sup> Ne.se

uppnås överraskningar i sortimentet i såväl liten som stor skala.<sup>237</sup> Att presentera och skylta med ovanliga varor i det regelbundna utbudet kan väcka intresse hos dem som ännu inte noterat produkten eller inte smakat och får en upplevelse.

Till skillnad från Malmborgs har Maxis ledning strävan att nå kundvärde genom att vara ”den personliga stormarknaden”. Enligt Ahlberg har de betydligt mer personal ute bland kunderna än vad som är brukligt för en stormarknad. ”Det är rödskjortor överallt”.<sup>238</sup> På fråga om det inte ligger ett motsatsförhållande i att säga den personliga stormarknaden hävdar Ahlberg att det inte gör det. Förvisso är det inte brukligt med det synsättet, många i dessa storlekar fokuserar på rationalitet och stordrift, där ofta personal och interaktion får stryka på foten. Särskiljandet ligger i att detta är en medveten strategi som är mer betydande än rationalitet. Genom hög personaltäthet ute bland kunderna och en strategi som möjliggör för personalen att lämna sina ordinarie uppgifter för att inte bara informera om var produkter står, följa med och visa. Detta synsätt följer att man internt i butiken har förståelse för att tilldelade uppgifter kan dra ut på tiden mot bakgrund av strategin om kundnöjdhet.

Strävan efter den personliga stormarknaden och kundvärde uppnår Maxi även enligt butikschefen Lundkvist genom personal.<sup>239</sup> Personalen är den viktigaste faktorn till nöjda kunder. Konkret arbetar de med ”LÖN” det vill säga Leende, Ögonkontakt och Nick vilket ämnar bekräfta kunden och göra hantera den stora mängden besökare. Genom att hälsa igenkännande når de enligt Lundkvist olika syften. Dels är det lättare att se om en kund behöver hjälp vilket personalen är uppmuntrad till att göra. Samt även syftet att notera eventuella kunder med ”oärliga motiv”, de vet att de är iakttagna och personalen kan se tendensen tidigare och sätta in åtgärder. Att personalen ger ett starkt kundvärde motiverar hon med att de ofta får beröm för sin trevliga personal.<sup>240</sup>

Att vara den personliga stormarknaden åstadkoms enligt butikschefen Weis bland annat genom att rikta personlig marknadsföring till kunderna.<sup>241</sup> Genom information i databasen grundat på information i kundkortet kan de sätta in olika åtgärder. Exempelvis rikta brev till nya kunder, bra kunder men även kunder som kan ha tappat intresset. Därutöver är de aktiva med att skicka grattisbrev där kunden får hämta en gratis tårta vid jämna födelsedagar.<sup>242</sup> Samtliga dessa insatser är enligt Weis mycket uppskattade av kunderna och förstärker relationen. Eftersom avsändaren är personlig även den, undertecknad butikschefen och

---

<sup>237</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>238</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>239</sup> Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>240</sup> *ibid.*

<sup>241</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

<sup>242</sup> *ibid.*

handlaren känner sig kunden sedd vilket är ett viktigt kundvärde i Maxibutiken. Detta visar likheter med Ulwicks tankar om att företag bör se till vad kunder vill uppnå med sitt köp och möta detta, vilket i sin tur har likheter med arbete med varumärke. På detta sätt särskiljer Maxi sig enligt Anderson och Narus genom att differentiera sig i konkurrensen.<sup>243</sup>

Den höga personaltätheten kan bero på att Maxi försöker kompensera de värden en manuell disk ger. Genom flera manuella punkter i butiken samt avdelningar som ständigt är bemannade är det inte långt för kunderna att söka hjälp och nå interaktion. Även det faktum att de inte låter leverantörer packa upp varorna på hyllorna vilket medför att de får lägre pris hos leverantören innebär att de anställer fler egna ”rödskjortor”.

Den höga andelen personal samt att de arbetat där länge skapar enligt Ahlberg trivsel vilket är ett ytterligare kundvärde han försöker nå nämligen ”Trivsel mellan kunder och personal samt mellan kunder och kunder och personal och personal”.<sup>244</sup> Eftersom Maxi är Skånes största butik omsättningsmässigt, är det även en träffpunkt. Genom att möjliggöra ytor med breda gångar samt café skapar han förutsättningar för möten mellan människor och förhoppningsvis även trivsel. För Malmborgs är detta inte alls av intresse de eftersträvar mer ytor för varor och flöden istället.<sup>245</sup> Ahlberg menar att man ”känner” om en butik präglas av god atmosfär och trivsel.<sup>246</sup> Goda interaktioner är en viktig variabel i denna miljö men även att ta bort hinder som skapar irritation.

Maxi ser, i motsats till Malmborgs, att pris är det viktigaste kundvärdet nu, dels mot bakgrund av konjunkturen men även då ICA själva genomför kampanjer med lågpris tema. Priset förväntas vara lågt även på kvalitetsvarorna samtidigt som kunderna förväntar sig service och sortiment. Ahlberg menar att trots att han uppfattar att kunderna för tillfället poängterar lågt pris är de övriga faktorerna nästan viktigare ändå. Om han bara skulle skala ner till lågt pris tappar han många kunder, dels då det redan finns många andra lågprisbutiker nära men även därför att kunder kommer till Maxi mycket beroende på trivseln. Enbart lågt pris tar bort inspirationen och skapar en tråkigare butik.<sup>247</sup>

*Båda butikerna arbetar aktivt med att nå de kundvärden de prioriterar. De betonar relationens vikt och underhåller denna på olika sätt; Malmborgs med överraskningar och atmosfär samt med stimuli i form av manuell disk och evenemang. Maxi arbetar mer i termer av personal och marknadsföring för att nå sin strävan. Vi har nu visat hur butikerna interagerar med kunderna, bildar sig en uppfattning om kunders värdeprocess och hur de agerar i butiken. Nu skall vi analysera butikernas syn på kundvärde i samband med innovationer.*

---

<sup>243</sup> Anderson & Narus 2004.

<sup>244</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>245</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>246</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>247</sup> ibid.

## 5.4 Innovationer

De innovationer vi nu ska analysera fyller olika syften. Det ena avser hur kunderna handlar det andra är hur kunderna fysiskt gör för att göra inköp. Cooper förespråkar att företag har en vision och strategi baserad på innovationer för att lättare möta kundernas föränderliga beteende, konkurrensen och globalisering.<sup>248</sup> Vi kan inledningsvis se att båda handlarna har vision och strategi baserad på att leverera enkelhet, snabbhet och inspiration samt trivsel. Exemplet nedan grundar sig i respondenternas uttalanden. Vi har diskuterat ett antal olika innovationer men det är dessa som de ständigt återkommer till. Innovationer med de exempel vi visar nedan ligger för närvarande i tiden och det är möjligt att de inte är lika aktuella om ett år. Det empiriska materialet visar att innovation inte sker en gång utan det sker hela tiden av olika grad och kan snarare ses som ett ständigt inöverande. Exemplet illustrerar även i viss grad olika aspekter av vad handlarna prioriterar för att leverera värde enligt dem. Analysen har en processuell syn vilket innebär att vi studerar introducerande, brister och anpassning av innovationer fram till att de blir eller har blivit en naturlig del av butiken. Vi studerar provande och organisationsdynamik i att nå attraktiva lösningar.

### 5.4.1 Tjänsteerbjudande

Innovationer ämnar med relationstrategins syftas vara en del i en tjänsteverksamhet, vilket är en del i ett tjänsteerbjudande.<sup>249</sup> Fördelen enligt Grönroos med detta fokus är att butikerna lär känna kundernas långsiktiga behov bättre och kan därmed tillmötesgå dem i större utsträckning.<sup>250</sup> Alla respondenter vi intervjuat inom ICA hävdar att de känner sina kunder väl mot bakgrund av att de interagerar genom brev och frågor, skickar ut enkäter med mera. Vi måste hålla oss kritiska till den bilden de förmedlar och vi har ovan diskuterat huruvida det är en heltäckande bild de får av "alla kunder" samt cues inverkan i svårigheten att nå fram. Vi kan dock se likheter i att butikerna mer och mer såväl uttalat som outtalat ser miljön de arbetar i som ett tjänsteerbjudande vilket Grönroos presenterar. Det är i detta arbete som innovationerna kommer in som ett verktyg i att förbättra och utveckla en ännu bättre upplevelse och tjänsteprocess. Att Maxi arbetar i likhet med tjänsteerbjudandet visar sig genom att kunder tenderar till att välja en specifik kassa efter kassörska och inte efter snabbast kö. Enligt Ahlberg har många kunder etablerat relationer med personalen eftersom majoriteten arbetat där under lång tid. Interaktioner är viktigt och en stor del i det uppnådda värdet enligt Ahlberg trivsel. Trivseln består i att kunder och personal känner igen varandra

---

<sup>248</sup> Cooper 2005

<sup>249</sup> Grönroos 2004

<sup>250</sup> *ibid.*

och säger ”hej, är du här igen” vilket enligt honom betyder mycket för kunderna.<sup>251</sup> Dessa relationer skapar även lätthet i att fånga upp synpunkter och förslag.

Exempel på stödtjänster enligt det utvidgade tjänsteerbjudandet är den höga andelen personal på Maxi och det värde deras närvaro ger på Malmborgs är det matkänslan med inspiration, sortiment och manuella diskar. Nedan presenterar vi nu fler stödtjänster i form av innovationer. Vi studerar deras syfte, utfall och processer avseende att nå kundvärde.

### 5.4.2 Internethandel

Interaktion, tillgänglighet och kundmedverkan är avgörande variabler i tjänsteprocesserna, som Grönroos skriver om, vilka bottnar i att kunden själv har en betydande del i att påverka tjänsten den får.<sup>252</sup> Att nå goda relationer möjliggör enligt författaren att hantera dessa variabler i större utsträckning och kunna satsa på rätt innovationer och serviceinslag. Exempel på när dessa delar inte uppfylls kan synliggöras med när innovationen Internethandel introducerades runt år 2000, på bland annat ICA.

Blom hävdar att det var flera faktorer som ledde till misslyckandet.<sup>253</sup> Bland annat menar han att Sverige har en tradition vilken bygger på storskalighet vilket medför dyr logistik när ett sådant här arrangemang skall utföras. Sortimentet var dåligt med anledning av logistikproblemet. Därutöver visste inte handlarna hur de skulle ta betalt för en leverans där bara utkörning egentligen kostar minst 300 kronor, det är ingen beredd att betala. I slutändan blev det olönsamt för alla parter och fasades ut.<sup>254</sup> Här kan vi alltså se att i termer av teorin om tjänsteprocesser vilken innefattande tillgängligheten av sortimentet var enligt Blom dåligt och skapade missnöje hos kunden. Vidare när tjänsten blev för dyr och komplicerad försämrades i detta perspektiv interaktionen mellan handlare och kund då missödena inte kunde överbryggas. Att missöden inte kan överbryggas är ett faktum då kundmedverkan, en viktig del i tjänsteprocessen, tar mindre plats eftersom kunden är i denna tjänst till största del passiv och hänvisad till leveransen. Kvaliteten ansågs dålig enligt Blom vilket kan förklaras med att förhållandet mellan uppföring (pris och tid) inte följde med förtjänsterna (varornas begränsade utbud och service)<sup>255</sup>.

Idag däremot, fungerar innovationen Internethandeln mycket bättre, enligt Blom, då man modifierat och utvecklat erbjudandet.<sup>256</sup> Sortimentet är större och datalogistiken bättre

---

<sup>251</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>252</sup> Grönroos 2004

<sup>253</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>254</sup> ibid.

<sup>255</sup> Cretu & Brodie 2007

<sup>256</sup> Intervju Blom 17 april 2009



utbyggd. Därutöver hanterar handlarna prissättningen klokare. Företagen har kommunicerat vinsterna, liksom Grönroos och Ulwick menar, och kunderna kan välja mellan olika prisintervall beroende på om varorna skall komma på specifik tid eller om man kan acceptera leverans inom ett större tidsspann. Nu är tillgängligheten på både tjänsten och sortimentet förbättrat, interaktionen och kundmedverkan hanterad då kunden själv enligt Blom gör aktiva val och betalar därefter. Genom förbättringen av tjänsten blir kvalitetsupplevelsen starkare då förväntningar och utfall korrelerar bättre mot bakgrund av marknadsföring och de löften företaget avger, erfarenhet och kunders behov. Alltså faktorer som butiken kan påverka direkt och indirekt. Internethandel fungerar idag tillfredställande enligt Bolm och är en stödtjänst vilket ger mervärden och särskiljer butiken från konkurrenter avseende dess närvaro och kvalitet.

Internethandeln ligger i gränslandet mellan Jukka Ojalsos nivåer i förväntningsdynamiken.<sup>257</sup> Grundinnovationen för cirka tio år sedan låg i de *oklara förväntningarna*, att kunderna kände ett behov av att något behövdes men kunde inte artikulera vad. Internetanvändandet var stort och livspusslet diskuterades aktivt. Handlarna försökte förutse förväntningarna och hantera det oklara men ändå befintliga behovet med en lösning för att möta förväntningarna och generera ett gott värde hos kunderna. I takt med att det blir standard hos de flesta säljande företag att tillhandahålla handel över nätet fick kunderna *uttalade förväntningar* om skick och service vilka de förväntar blir levererade. Ojasalo anser att ofta kan dessa förväntningar vara orealistiska och att handlaren får försöka justera kundernas förväntningar så att de ska kunna bli nöjda. Det har man idag gjort då erbjudandet med bättre utbud, olika prismodeller och servicegrad. Vilket tydliggör vad kunden kan förvänta sig för vad de betalar för och värde i form av enkelhet och kvalitet kan därmed uppnås.

Innovationen Internethandel kan liksom Afuahs tankar om organisatorisk innovation ses som radikal då den innebar betydande förändringar i den teknologiska kunskapen jämfört med den befintliga.<sup>258</sup> Sättet att hantera försäljning via Internet var helt nytt för ICA vid introduktionen vilket indikerar att innovationen inte kan stanna vid att vara interkrementell att den bygger på existerande kunskap som bara förbättras. Dock bör det noteras att i Afuahs andra synsätt bör innovationen ses som interkrementell eftersom de radikala helt eller betydande konkurrerar ut det befintliga erbjudandet. I detta fall finns båda alternativen kvar och Internethandel fungerar mer som en extraservice och är därmed i Johnes termer en

---

<sup>257</sup> Ojasalo 1999

<sup>258</sup> Afuah 2003

processinnovation som ökar kvalitén, förfinar de tekniska systemen samt möjliggör bättre optimering kostnads- och tidsmässigt.<sup>259</sup>

Problematiken förr och lösningen nu ligger i att företagen identifierat vilken typ av värde som tjänsten ger konsumenten. Tidigare då Internethandel sågs som ett substitut till att handla i butiken och själva inköpet var det som låg till grund för värdeskapandet, och också var vad företagen försökte ta betalt för, låg värdet i arbetsvärdet. Det som Blom beskriver är att företagen nu identifierat att det snarare är tjänsten att i lugn och ro beställa varorna och få dem hemkörda som en del i den totala köpprocessen som är erbjudandet. Nu när det finns möjlighet välja mellan servicegrad och då också vad tjänsten kommer att kosta visar det att företaget insett bruksvärdet i tjänsten och snarare tar betalt för det.

Det kundvärde innovationen består i, enligt Blom, är valfrihet, smidighet, enkelhet – en form av service i ett späckat liv.<sup>260</sup> Service avseende att man som kund kan separera på tidsögonblicket då man väljer varor i lugn och ro på en tid som passar en själv säg att kunden rent hypotetiskt kan planera veckoinköpen vid midnatt, för att dagen därpå vid femtiden efter jobbet få varorna hemlevererade lagom till middagstid och betala smidigt.

### **5.4.3 Manuella diskar – plånboksförpackning**

För att Malmborgs ska leva upp till sin strävan om att ge matkänsla och atmosfär med tips, idéer, sortiment och inbjudande miljö spelar den manuella disken en viktig roll. Här sker konkret interaktionen där frågor får svar, nya recept hittas och dess närvaro skapar ett trevligt och opåtagligt element i butiken. Tengberg menar att den manuella disken nu, till skillnad från när den (åter)kom mest består i känslan snarare än en praktisk nödvändighet. Att kunna välja att köpa tre skivor parmaskinka och att kunna välja likt ett smörgåsbord ger värde enligt honom.<sup>261</sup> Vi kan då se att den manuella disken lever väl upp till att det är i ”kundernas interna processer och i samspelet med leverantören” som värdet uppstår och att det därför är ett svårdefinierat värde som disken medför.<sup>262</sup> Att den manuella disken med delikatesser och fisk är värdefull för kunderna noteras genom uttalanden och enkäter. I strävan att ha gediget sortiment och känsla är det näst intill en förutsättning att ha disken kvar, enligt Tengberg.<sup>263</sup> Tengberg illustrerar att disken är något han prioriterar genom att behålla fiskdelen trots att den inte bär sina kostnader. Tengberg menar att valfriheten den erbjuder är

---

<sup>259</sup> Johne 1999

<sup>260</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>261</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>262</sup> Normann och Ramirez 1993

<sup>263</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

stämningshöjande.<sup>264</sup> Enligt resonemanget om cues som Compeau, Grewal, och Monroe samt Herz och Scholler beskriver kan vi se kopplingar i att Malmborgs skapat positiva stimuli med framförallt sin delikatessdisk vilken är mycket framgångsrik.<sup>265</sup> Huruvida samma framgång kan skönjas med fiskdisken är svårare att befästa om det är ur en enbart ekonomisk bedömning. Det är möjligt att fiskdisken är ett stimuli vilken ger överslag till övriga delar av butiken, att de minnen fiskdisken genererar skapar en trevlig känsla i den övriga upplevelsen.

Ahlbergs sorg är att inte ha kvar den manuella disken. I samband med att butiken byggdes om och blev en del i Maxikonceptet fick disken stryka på foten till förmån för specialvaror och konfektion. Den manuella disken är saknad och är ett vanligt förekommande klagomål i brev, samtal och enkäter. Hade han haft möjlighet hade den återställts, för att nå kundvärde, men platsbristen omöjliggör detta.<sup>266</sup> När disken togs bort ordnade de en mobil två meter lång disk med de mest attraktiva varorna men den var inte alls populär. Förmodligen lyckades man inte skapa den positiva känslan som förut präglade miljön men även substitut trädde fram. Ur problematiken har en ny bättre och delvis mer uppskattad innovation fått större utrymme. En lösning kallat plånboksförpackning började komma så smått och Maxi tog helhjärtat till sig denna. Förpackningen är säkrare, håller bättre kvalitet på produkterna och möjliggör längre hållbarhetstid och bättre sortiment, enligt Ahlberg. Detta insåg även konsumenterna och valde dessa paket i större utsträckning kontra att handla i den manuella disken.<sup>267</sup> Att han trots detta skulle vilja återinföra disken visar att handlarna anser den skapa känsla och stort värde för kunden. Känslan att köpa något extra, likt ett mervärde, välja specifikt mått, smaka och att varorna presenteras mer attraktivt.

Plånboksförpackningarna har drastiskt förändrat butikernas hantering av framförallt pålägg, den har genererat vinster i form av kvalitet, plats- och ekonomisk effektivitet, möjliggjort ökat sortiment och lönsamhet. Den kan därför enligt Afuahs tankar om organisatorisk innovation ses som radikal då den innebar verkliga förändringar i den teknologiska kunskapen jämfört med den befintliga. Plånboksförpackningen bör även ses som radikal i det ekonomiska synsättet då produkten konkurrerade ut de manuella diskarna.<sup>268</sup> Förpackningen anser vi ligga i gränslandet mellan att vara en produkt- och processinnovation enligt Johnes synsätt eftersom den dels var en helt ny produkt som förändrade arbetsprocessen

---

<sup>264</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>265</sup> Compeau, Grewal & Monroe 1998 och Herz & Schooler 2002

<sup>266</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>267</sup> *ibid.*

<sup>268</sup> Afuah 2003

och dels ökade kvaliteten, förfinade de tekniska systemen samt möjliggjorde bättre kostands- och tidsoptimering.<sup>269</sup>

Då Maxi kommunicerade vinsterna, såsom Grönroos och Ulwick påbjuderr, gjorde detta att kunderna förstod fördelarna och valde det alternativet. Maxi har därmed hanterat både de oklara och uttalade förväntningarna enligt Ojasalos definition.

Att föra in den manuella disken i ett fack avseende vilken typ av värde den tillför en butik eller konsumentens köpprocess är meningslöst. Exemplet har visat att det går att lära konsumenten att skapa värde inom definitionerna för arbets-, transaktions- och bruksvärde beroende på situation. Exemplet visar också hur denna ibland heta potatis fyller olika syften och skapar på så sätt olika värden i olika kontexter. På Malmborgs betyder disken för kunderna en känsla. Den skapar känsla både till kunderna som använder den och inte vilket visar en komplexitet. Om kunden som inte använder disken istället får inspiration och inköpen på så sätt går enklare och smidigare finns det ett bruksvärde i den manuella disken även för dem. Om det för kunden som inte använder disken är egalt att den är där alls tillför den inget värde över huvud taget utan ökar bara arbetsinsatsen för butiken. Detta resulterar i högre pris vilket kan antas minska den kundens kvalitetsupplevelse. På Maxi visade borttagandet av den manuella disken att den hade ett värde för många men då nya alternativ introducerades och anammades visade det sig att även dessa höll ett högt värde. Frågan är vad kunden prioriterar, *hur* varan införskaffas eller *vad* som finns på frukostmackan. Genom att lyssna på handlarna från de olika koncepten, Blom och ha kunskap om de olika ICA-koncepten kan slutsatsen dras att detta beror på. Det beror på var butiken är, vilken butik det är, vilken veckodag det är och vem konsumenten är.

Sammantaget ligger kundvärdet enligt Tengberg och Ahlberg i känslan och valfriheten. Känslan disken genererar, inspiration och interaktionen samt valfriheten i att välja specifika kvantiteter. Plånboksförpackningarna är ett bra substitut avseende sortiment och kvalitet vilka ibland är mer attraktiva än produkterna i disken. Ahlberg menar dock att förpackningarna inte håller den manuella diskens kundvärde nämligen känslan.<sup>270</sup>

#### **5.4.4 Branschglidning: Specialvaror och Konfektion**

I samband med att Ahlbergs butik på slutet av 90-talet blev Maxi kom en ny innovation i form av att ha specialvaror och konfektion i utbudet. Det nya utbudet, vilket gick ifrån kärnprodukterna med livsmedel, bestod bland annat i kläder, böcker, hus och hem ligger i

---

<sup>269</sup> Johne 1999

<sup>270</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

konceptet vilket handlarna inte kan avstå ifrån. Avdelningen är inte idag helt uppskattad av Ahlberg och Lundkvist eftersom flera duktiga Category killers har kommit stort såsom Toys R Us, Bauhaus med flera.<sup>271</sup> Då Maxi Berga främst ser problem med innovationen idag kommer vi att mer utförligt beskriva komplikationerna senare i arbetet under rubriken *Begränsningar och konsekvenser i samband med satsning på viss innovation.*

#### **5.4.5 Hantera köer scanning och snabbkassor**

Enligt Blom var den allmänna synen på självscanning att det främst var en innovation som skulle möta handlarnas syfte genom att kunderna gör jobbet och att butikerna kan dra ner på personal. Därefter skulle scanningen presenteras för kunderna som en bra lösning även för dem.<sup>272</sup> Utfallet har blivit tvärt om, att det är ett ytterst dyrt system att köpa in men som många kunder "älskar" enligt både Ahlberg och Blom. Fördelen enligt Blom ligger i att kunderna kan själva hantera den kritiska dötiden de upplever i väntan och köer. De har därmed bättre kontroll över situationen, tiden och för hur mycket de handlar. Nackdelen för butikerna är att med självscanning är att spontanköpen tenderar att minska då kunden bättre följer sin shoppinglista. Blom menar att detta är ett tydligt exempel på när butikerna valde att se kunderna som en massa och trodde att alla skulle uppskatta innovationen. I verkligheten är det, enligt honom, bara en tredjedel som använder tjänsten men de är däremot mycket hängivna.<sup>273</sup>

Ahlberg menar att introducerandet av självscanning har haft en drastisk effekt på köerna. Ett vanligt missförstånd enligt Ahlberg är att scanningen minskar andelen personal. Personalen är kvar men i mer flexibla former där de rycker in i kassan vid behov för att hålla strävan om korta köer verklig.<sup>274</sup> Kundvärdet ligger i att kunna välja mellan att häva upp alla varorna på bandet eller packa ner dem efter hand. Visionen om den personliga stormarknaden finns kvar trots scanningen eftersom kunderna alltid möter en kassörska vid betalningen. Däremot kommer Maxi på sikt att arbeta vidare med att förädla innovationen genom self-check-out där kunderna själva sköter även betalningen och gör hela jobbet själva.<sup>275</sup>

På Maxi var kunderna mogna för introducerandet inte minst eftersom butiken gav en lång och personlig introduktion.<sup>276</sup> Introduktionen bidrog till att lära kunderna att använda tjänsten och förstå fördelarna. Det är främst i användandet som kunderna upplever värdet och detta

---

<sup>271</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009, Lundkvist intervju 8 maj 2009

<sup>272</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>273</sup> ibid.

<sup>274</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>275</sup> ibid.

<sup>276</sup> ibid.

värde har en förmodad positiv inverkan på lojalitet, menar Grönroos, det avgörande enligt författaren är att kunderna var benägna att använda tjänsten vilket sedan får utslag i kvalitetsdimensionen.<sup>277</sup> Detta instämmer Ahlberg i då scanningen möjliggjort att kunder själva sköter processen och återkommer tack vare smidigheten men även då de andra kunderna får resultatet att köerna är korta. Relationskonstanterna som Grönroos beskriver uppkommer vid dålig service minimeras därmed med scanningen. Då relationskostnaderna har minskat kan vi relatera Ahlbergs resonemang om att butiken sammantaget med bland annat hög grad personlig service, sortiment och scanning har ökat bindningarna med parterna.

Självsanningen har inneburit att Maxi likt vad Ulwick förespråkar segmenterat efter behov och vilken önskat outcome de vill nå, kundnöjdhet genom smidighet eller enkelhet och egen kontroll. Därefter har de tagit fram en innovation som möter behoven och genererar nöjda kunder. För de segmenten som inte uppskattar scanning har innovationen ändå ett värde då behoven som smidighet, enkelhet och korta köer blir fyllda även för dem. Detta har varit möjligt då en betydande andel väljer scanning men även genom att ha personal tillgänglig och som snabbt kan sättas in i kassan vid behov.

Enligt Grönroos skall företag eftersträva positivt bekräftad kvalitet. Detta medför dock risker exempelvis att produktionskostnaderna blir för höga och sambandet kostnader och intäkter blir negativt.<sup>278</sup> Malmborgs ledning anser att fallet med scanning är just så. Tengberg menar att ”Investeringen är på runt två miljoner kronor och det krävs att cirka 30-35 procent av kunderna använder det. Tyvärr är det lite låg omsättning i våra självservicekassor här, en kassör kan slå in mer”.<sup>279</sup> När vi berättar detta för Maxis köpman Ahlberg utbrister han ”De (Malmborgs)har ju inte förstått poängen, det handlar inte om ekonomi det handlar om kundnöjdhet”.<sup>280</sup> Detta speglar ett glapp mellan de två butikerna i synsätt. Dels i ekonomiska förhållanden där Maxis arbetssätt tenderar att vara mer kapitalstarkt då de är beredda att göra flera och dyra investeringar bara de ökar kundnöjdheten. Malmborgs är mer restriktiva vilket vi tror bottnar i att behålla kvaliteten och varumärket med fokus på atmosfär, känsla, service och utbud. De väljer i större utsträckning att fokusera sina ekonomiska resurser på detta område för att nå kundnöjdhet. Skillnaden i synsätt beror även på de faktiska förutsättningar i storlek och med vilka syften kunderna besöker butiken. Maxi är en stormarkad som präglas av stordrift och kvantiteter medan Malmborgs har en betydande majoritet av kunder som väljer korgen framför vagnen, inte veckohandlar utan istället småhandlar flera gånger i

---

<sup>277</sup> Grönroos 2004

<sup>278</sup> ibid.

<sup>279</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>280</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

veckan, enligt Tengberg.<sup>281</sup> Malmborgs lösning på att möta sina kunders behov är att ha snabbkassor där kunderna själva med en dator går igenom korgen och betalar utan personalens inblandning. Genom att ha sådana möjliggör det enligt Tengberg valfrihet hos kunderna, minskar köerna och underlättar flödena på vissa tider.

Innovationen självscanning ligger inom intervallet att vara en processinnovation.<sup>282</sup> Därutöver definierar vi den som att vara radikal eftersom den förändrat den teknologiska kunskapen inom företaget kraftigt. Den kan däremot både te sig vara radikal och interkrementell, eftersom det för segmentet brukare helt konkurrerat ut den vanliga vägen med kassor. Samtidigt eftersom de inte har konkurrerat ut kassorna helt och inte majoriteten av kunderna inte använder tjänsten är den mer i form av en interkrementell innovation.

Självscanningen består av både bruks- och arbetsvärde. Bruksvärde eftersom värdet uppkommer i användandet. Samt arbetsvärde då kunder gör en del av jobbet själv och förtjänsten ligger i hur de ser på vinsterna i form av tid, pris, upplevelse, kontroll och hur det korrelerar med uppfattningen om möda och besvär.

Kundvärdet avseende scanning består i att nå kundnöjdhet, det är inte en tjänst som sparar speciellt mycket pengar för butikerna men en tredjedel av kunderna uppskattar den starkt. De gillar att styra över sin tid och över processen och slippa köer. Innovationen har även gett positiva effekter för dem som inte använder tjänsten då deras kassaköer har blivit kortare.

#### **5.4.6 Kök och demonstrationer**

Innovationen att ha kök och demonstrationer i butiken är viktiga framgångsfaktorer för båda butikerna. De har utformat innovationerna på olika sätt för att möta de lokala behoven. För Malmborgs är dess demonstrationer, provsmakningar och recept viktiga för att skapa matkänslan.<sup>283</sup> Även Maxi arbetar aktivt med sitt eget kök och de har noterat att vad som presenteras och tillagas i köket ger tydliga utfall i vad kunderna köper.<sup>284</sup> Det är därmed ett positivt samspel för båda parter. Vidare skapar köket och demonstrationerna trivsel mellan kunder och mellan kunder och personal vilket Ahlberg aktivt arbetar med att nå. Demonstrationerna utgör kontaktytor och genererar en behaglig atmosfär i butiken som ger kundvärde.<sup>285</sup>

---

<sup>281</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>282</sup> Johne 1999

<sup>283</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>284</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>285</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009, Tengberg intervju 16 april 2009

För Malmborgs skapas en positiv känsla i butiken där basen är mat och demonstrationerna är ett mervärde där dessa är ”en opåtaglig aspekt som skapar värde”.<sup>286</sup> En faktor till att fokus på trevliga events i butiken är då Tengberg menar att förra besöket blir mer och mer avgörande för hur kunder väljer butik eftersom misstag inte tolereras.<sup>287</sup> Demonstrationerna är även viktiga då Tengberg menar att kundvärde är det som händer bortom butiken men bygger på upplevelsen i butiken.<sup>288</sup> Han försöker därmed skapa processer som med exempelvis demonstrationer av att tillaga en ny rätt med nya ingredienser överbrygga andra misstag i butiken. Därför är dessa ett försök till att skapa positiva bilder kring besöket med förhoppning om återkommande kunder när det vet att det ofta händer något i butiken. Alltså ett sätt att differentiera sig.<sup>289</sup> Fokus är inte främst interaktion utan att skapa intresse och informera om nya produkter. Eftersom kunderna är mycket pålästa är det främst nyheter som visas upp och oväntade kombinationer. Maxis fokus är snarare recept som är smidiga och enkla.

Malmborgs talar mycket om att överträffa förväntningar där dessa demonstrationer är en aktiv del. Utifrån Cretu och Brodies kvalitetsdefinition ”förhållandet mellan dess uppföringar (pris och tid) och förtjänster (kvalitet och service)” bör kvalitetsupplevelsen bli högre.<sup>290</sup> Butikerna höjer servicenivån i samband med kök och demonstrationer och kvaliteten, förhållandet mellan förväntningar och utfall, är högre än i ”vanliga fall”. Tjänstekvaliteten tenderar även att bli högre eftersom den tekniska funktionen, vad, kvarstår men den funktionella, hur, blir bättre. Enligt Grönroos borgar detta för en bättre upplevelse som överträffar förväntningar.<sup>291</sup> Att överträffa kan innebära små överraskningar, som ett smakprov på en ny produkt eller en demonstration av ett nytt redskap, som Malmborgs gör.

Vi måste samtidigt hålla oss kritiska till vad butikerna förmedlar. Skapar det verkligen trivsel? Eller som Blom säger ”Vad är det matkänslan ligger i? Är det bruna diskar istället för metall eller rödvit duk under osten?”.<sup>292</sup> Detta kan vi inte få svar på eftersom handlarna själva medger att det är opåtagliga aspekter som de har prövat sig fram med. De tycker dock att eftersom interaktionen och kundmedverkan är hög i dessa evenemang kan de se att köket och demonstrationerna är uppskattade.<sup>293</sup> Demonstrationerna ger för de varor som visas ökad försäljning och det är många som kommer på just de tidpunkterna som demonstrationerna

---

<sup>286</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>287</sup> ibid.

<sup>288</sup> ibid.

<sup>289</sup> Anderson & Narus 2004

<sup>290</sup> Cretu & Brodie 2007

<sup>291</sup> Grönroos 2004

<sup>292</sup> Intervju Blom 17 april 2009

<sup>293</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009, Intervju Tengberg 16 april 2009



är.<sup>294</sup> Detta kan både innebära att demonstrationerna är förlagda till tidpunkter då det är mycket kunder i butiken oavsett eller så visar detta tydligt de bindningar och lojalitet som Grönross diskuterar. Troligtvis är det en kombination. Mot bakgrund av Kotler och Pfoertsch tankar om varumärke och löften ser vi att ett skäl till att ha denna innovation är då de avger löften som de samtidigt kan leva upp till lättare eftersom de bygger på interaktioner, vägledning och upplevelser. Den neutraliserar den tekniska dimensionen något.

För att definiera inom vilket värde de egna köken ligger är frågan återigen vad kunden prioriterar, vad eller hur de handlar. Intressant blir att se att det är på Maxi detta finns då vi tidigare resonerat om att där är ett annat, mindre matkänsla-fokus. För kunderna innebär det enligt Ahlberg en enkelhet, de får inspiration om vad de kan ha till middag någon dag framöver och de gör på så sätt ett avvägande om vad som ger dem mest fördelar.<sup>295</sup> Med detta synsätt ger köket kunderna främst ett transaktionsvärde då de avväger att handla något och komponera en måltid efter egen fantasi eller att köpa den presenterade idén. Arbetsinsatsen att komponera själv avvägs med värdet att få ett förslag presenterat och på så sätt skapas en satisfierande lösning för kunden. Det är även ett lågt men positivt arbetsvärde eftersom uppoffringen är låg eftersom värdet i användandet är högre än vad det kostar att använda det.

Kundvärdet avseende innovationerna eget kök och demonstrationer ligger i överraskningsmomenten, interaktionen, samt den känsla och atmosfär som genereras. Det skapas enligt butikägarna en känsla av trivsel i butiken men är även positivt på handlarnas kassakonto då de ser ett samband mellan vad de visar och bjuder på i försäljningssiffror.

#### 5.4.7 Korgar på hjul

Korgar på hjul var en innovation som Tengberg var aktiv i att ta till Sverige. Han hade upptäckt dessa på resor i USA och köpte själv in dem innan ICA hade dem i sitt butikssortiment.<sup>296</sup> Nu är det nästan standard i de flesta ICA butikerna och kunderna ser det som ett bekvämt val i relation till en tung korg eller otymplig vagn. Korgen möjliggör enligt honom större kvantiteter än de vanliga korgarna och skapar bättre flöde i butiken.<sup>297</sup>

Ahlberg är däremot kritisk till korgarna på hjul och har inte tagit in dem i sin butik. Dels därför att de inte hör en stormarknad till men även då uttalade önskemål om att inte ta in dem gjort sig hörda.<sup>298</sup> Bland annat har PRO<sup>299</sup> synliggjort problematiken med att det är långt ner

---

<sup>294</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>295</sup> ibid.

<sup>296</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>297</sup> ibid.

<sup>298</sup> Intervju Ahlberg 17 april 2009

<sup>299</sup> Intervju Pensionärernas Riksorganisation

till korgarna och att de är tunga att lyfta upp vid kassan. För Ahlbergs del är det en fråga om att välja bort någon av korgarna då det inte är möjligt att ha båda alternativen. Eftersom Maxi har två typer av kundvagnar en större och en mindre är det redan nu logistikproblem. Skulle de dessutom lägga till denna innovation skulle de behöva bygga om vid kassorna och så mycket värde tycker Ahlberg inte att de genererar utan är mest i vägen.<sup>300</sup>

De olika ställningstagandena angående korgar på hjul bottnar förmodligen i hur olika butikerna är uppbyggda. Tengberg har tidigare beskrivit att han har en mindre andel kunder som väljer vagnar, han har ett annat konsumtionsmönster hos sig.<sup>301</sup> Därför är korgar modell större och på hjul ett passande mellanting i form av en processinnovation i Johnes termer.<sup>302</sup> Oavsett hur butikerna ser på korgarna bottnar kvalitetsdimensionen i vad kunderna har för förväntningar. I tjänsterbjudandet kan korgar och vagnar ses som en hjälptjänst, något som måste finnas för att kunna bruka kärntjänsten. Korgar på hjul det enskilda erbjudandet däremot är mer i form av en stödtjänst något som ger extra värde till erbjudandet. Detta gäller så länge kunden har valfrihet och att innovationen underlättar kundens egen värdeprocess. Upplevs de för otympliga genererar de inget värde men ser kunden dem som en extratjänst gör de det.

Korgarna på hjul är interkrementella i det organisatoriska perspektivet då innovationen bygger på befintlig kunskap som endast förbättras. Även i det ekonomiska perspektivet är den interkrementell eftersom den inte konkurrerat ut de övriga alternativen.<sup>303</sup>

Kundkorgarna på hjul ger ett värde i användning för vissa då det blir smidigare i största delen av köpprocessen men för andra tillför de inget värde alls, de är snarare en last. För Ahlberg och hans vänner i PRO med flera har de ett högt arbetsvärde eftersom de inte finner ett värde i användandet av dem utan snarare möda och besvär. Det kan tänkas att samtliga presenterade innovationer kan uppfattas som en last i butiken av vissa kunder varför en diskussion om detta inte presenteras här i sammanhanget om vilket av det tredelade värdet det ger. Eftersom det blir lättare att genomföra inköpen borde det ge ett arbetsvärde men då värdet uppstår i användningen ligger bruksvärde närmast till hands. Istället för att hävda någon av extremerna menar vi istället att korgarna på hjul tillför ett transaktionsvärde eftersom det finns ett antal val, varje kund har en unik situation och gör avvägningar som ett resultat av situationen och de tillgängliga möjligheterna.

---

<sup>300</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>301</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>302</sup> Johne 1999

<sup>303</sup> Afuah 2003

Kundvärdet för Malmborgs del ligger i valfriheten för kunderna, att de smidigare kan röra sig i butiken och få plats för fler varor. Det finns även kritik mot detta eftersom de kan anses tunga och otympliga men eftersom Malmborgs erbjuder alternativ kan de ses som en extraservice vilken kan väljas bort.

### ***5.5 Begränsningar och konsekvenser vid att satsning på visst kundvärde genom innovation***

Värde som vi beskrivit tidigare skapas enligt Normann och Ramirez i kundens värdeskapande process, då de drar nytta av en lösning de köpt.<sup>304</sup> Vi har ovan visat hur företagen ser på kundvärde ur ett ledningsperspektiv. Båda ledningarna har i olika ordalag beskrivit att de fokuserar på att tillmötesgå följande kundvärden utifrån respons de uppfattat från kunderna: enkelhet, inspiration, överraskning, känsla/atmosfär/trivsel, valfrihet – sortiment, hantera väntetid – kassaköer, service och interaktion. De betonar vidare att kunder har olika behov vid olika tidpunkter. Av de kundvärden och innovationer de fokuserar på medger respondenterna även att vissa andra värden får stryka på foten, de kan inte rimligtvis tillfredställa dem alla vilket är vad vi skall analysera här med ett antal exempel.

#### **5.5.1 Innovationen manuella diskar**

Likt handlarnas synpunkter om att inte kunna tillfredställa samtliga kundvärden menar Grönroos att företag istället ska sträva efter att nå positivt bekräftad kvalitet. Det medför i förlängningen även begränsningar och risker. Författaren exemplifierar med om den upplevda kvaliteten är för hög kan även kostnaderna för att producera tjänsten blir för höga.<sup>305</sup> Just denna relation kan vi notera ur Tengbergs uttalanden om att innovationen fiskdisken vilken inte bär sina kostnader. Däremot tillför den en betydande variabel i hans arbete med att skapa kundvärde utifrån vilken han anser det är värt att ha den kvar som en höjare av atmosfär och service. Det är alltså ett val av ledningen där de noterat att det ekonomiska utfallet inte går jämt ut men uppfattar ändå att den genererar värde.<sup>306</sup> Detta bör vi som intervjuare och författare ställa oss kritiska till eftersom det på ett sätt kan ses som att kunderna krasst inte anser att den tillför värde. Åtminstone inte till den kostnadsnivå de är beredda att sträcka sig till, i detta perspektiv har den ett lågt transaktionsvärde. Det finns därmed en möjlighet att handlaren håller disken högt och skulle vilja att den egentligen tillförde värde och inte vill se på det verkliga utfallet. I de situationerna är det ”lätt” att säga att en lösning fyller ett övergripande värde, avseende allmän trivsel. Å andra sidan visar Ahlbergs resonemang om att

---

<sup>304</sup> Normann & Ramirez 1993

<sup>305</sup> Grönroos 2004

<sup>306</sup> Intervju Tengberg 16 april 2009

han absolut skulle sätta tillbaka sin manuella disk, trots att de övriga substituten även enligt kunderna är bättre, om det fanns plats eftersom de även enligt honom bidrar till en ”positiv känsla”.<sup>307</sup>

Anledningen till att de båda respondenterna hyllar en dyr, platskrävande, personalintensiv innovation är eftersom den enligt handlarna genererar ett kundvärde. Kundvärdet de talar om har likheter med Normann och Ramirez tankar om att tjänster sammanfaller med processen där tjänsten skapas.<sup>308</sup> Handlarna behöver enligt detta resonemang förse sina kunder med lösningar som inrymmer alla de faktorer som behövs för att vara värdeskapande i kundernas processer. Eftersom de vill ha lösningar som främjar deras egna värdeskapande processer. Det är därmed rimligt att se att de manuella diskarna skapar ett mervärde som sticker ut i konkurrensen likt en stödtjänst eftersom det är vad handlarna har uppfattat genom interaktion med kunder.

Om de manuella diskarna nu ger ett starkt kundvärde bör de enligt Grönroos ha en positiv inverkan på lojalitet och medföra sänkta relationskostnader vilket i förlängningen skapar utrymme för högre priser och öka företagets lönsamhet.<sup>309</sup> Vi har visat att diskarna kan ge kundvärde, avseende service, interaktion, inspiration men begränsningarna ligger i att de tenderar till att vara olönsamma. Relationskostnaden blir i det lilla perspektivet negativ för Malmborgs, eftersom övriga produkter få bära fiskdiskens kostnader och den generella prisnivån blir därmed högre. Den blir inte högre som utopin i relationsperspektivet för att de står utan konkurrens, utan priserna blir högre eftersom det är en nödvändighet.

### **5.5.2 Innovationen specialvaror och konfektion**

Maxi hade som sagt gärna haft manuell delikatessdisk i affären. Detta är inte möjligt eftersom butiken blev en del i Maxi konceptet. Maxi ”kräver” enligt Ahlberg att en betydande yta av butiken skall innefatta specialvaror: kläder, hus och hem, böcker med mera. Vilket i sig var ytterst innovativt och gav värde då det kom. I dag upplever han däremot specialavdelningen som en begränsning i hans arbete för att öka kundvärde. Han ser att försäljningen inte är fantastiskt, kunder köper inte så mycket specialvaror hos ICA vilket beror på många Category Killers i närområdet. Kunder är mer benägna att köpa leksaker på Toys R Us med större utbud och annan prisnivå och husartiklar är Bauhaus starka på.<sup>310</sup> Begränsningen i konceptet Maxi ligger i att butikerna måste acceptera de centrala bestämmelserna utan korrelation med de

---

<sup>307</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>308</sup> Normann & Ramirez 1993

<sup>309</sup> Grönroos 2004

<sup>310</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

lokala förutsättningarna. Runt Maxi ligger det fem färghandlare med enligt Ahlberg bättre färgkvalitet än ICAs men han måste sälja färg som ett resultat av konceptet. Detta får till konsekvens att ytan blir begränsad och de varor han skulle vilja fokusera mer på som har en lokal efterfrågan får stå tillbaka.<sup>311</sup> Ahlberg sitter därmed i en rävsax där han får avstå från faktorer som uppenbart ger värde för kund och ha kvar områden som inte ger värde vare sig för kunden eller butiken.

Butikschefen för specialvarorna på Maxi, Lundkvist, utvecklar Ahlbergs resonemang om varför avdelningen som den är idag inte genererar det kundvärde som hade varit möjligt. Hon menar att många köpbeslut tas främst hemifrån. Kunderna tänker inte på att köpa specialvaror på Maxi eftersom det finns specifika butiker för detta. Därför är de varor som går bäst av specialvarorna produkter som bottnar i impulsköp såsom media samt basplagg.<sup>312</sup> Ytterligare ett område som är uppskattat av kunderna är köksavdelningen. Där skulle butikschefen vilja utöka med fler varumärken eftersom det skulle öka attraktiviteten ännu mer. Begränsningar bland specialvarorna är enligt Lundkvist att kunderna ofta frågar om olika varumärken eller produkter som hon inte kan ta in, eftersom det ligger utanför konceptet. Centralt bestäms även vad som skall skyltas vilket ytterligare är en begränsning enligt Lundkvist då Helsingborgs kunder inte efterfrågar det de centralt ifrån tror.<sup>313</sup> Detta är en stor skillnad från butikschefen på livsmedelssidan, Weis situation. Han stor frihet, han får förslag på kampanjer och hur han kan skylta men väljer helt själv.<sup>314</sup> Specialvarorna är begränsade i denna strävan eftersom en sådan avvikelse måste godkännas centralt, oftast med negativt utfall även om det skulle ha ökat servicegraden i butiken. Både Lundkvist och Ahlberg är märkbart irriterade över dessa begränsningar vilket inte ligger i linje med deras strategi i att dels vara den ”personliga stormarknaden” men även i att konkurrera med strakt sortiment – att ta in det kunderna efterfrågar.

Teorin säger att det vanligen lönar sig att arbeta med bättre service. Det avgörande i sammanhanget är då att kunderna förstår på vilket sätt bättre service ger dem ett ökat värde.<sup>315</sup> Specialvarorna och konfektionen var ett innovativt inslag och gav service då det kom genom ”allt under ett tak”, bra priser och möjlighet till poäng på att handla även andra produkter än

---

<sup>311</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>312</sup> Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>313</sup> ibid.

<sup>314</sup> Intervju Weis 8 maj 2009

<sup>315</sup> Grönroos 2004

mat. Detta bör vidare enligt teorin kommuniceras så att kunderna kan vara villiga att betala för god service så att företaget kan visa de långsiktiga kostnadseffekterna erbjudandet har.<sup>316</sup>

Att för butiken på Berga bli en del i Maxi medförde initialt många fördelar. Majoriteten av fördelarna består fortfarande men innovationen specialvaror och konfektion ligger under hård kontroll från konceptet centralt. Detta medför att lokala avvikelser är svåra att ta hänsyn till vilket inneburit att Maxi Berga är begränsade i att skapa kundvärde på egna grunder.

### 5.5.3 Innovationen plånboksförpackningar

Vi har tidigare beskrivit hur platsbegränsningen och de manuella diskarnas frånvaro på Maxi snabbade på introducerandet av plånboksförpackningar. Dessa hade enligt butiken och kunderna många fördelar gentemot de varor som låg i disken. Konsekvensen har ändock blivit att kundvärdet som uppträder i *vissa* situationer har fått stryka på foten. De fall där det skall gå snabbt är plånboksförpackningarna ett förträffligt alternativ till att handla i disken. Men vid de tillfällen då kunderna vill ta sig mer tid, interagera, lära sig något nytt eller smaka beskrivet i termer av "känsla" av Ahlberg tillfredställs inte längre.<sup>317</sup> Ett försök har varit att utveckla köket men det handlar om att nå ut till en massa av kunder med ett specifikt budskap, inte på kundernas villkor. Det finns därmed en sannolik möjlighet att eftersom Maxi inte kan tillfredsställa detta söker sig kunderna någon annanstans vid dessa behov då bruksvärdet är lågt. De skapar därmed inte ett kundinriktat erbjudande i detta avseende med de egenskaper kunderna verkligen värderar. Att inte kunna tillgodose kundens behov snabb och smidigt är enligt Ahlberg en svaghet.<sup>318</sup>

### 5.5.4 Kundvärde sortiment

För mycket varor i för små butiker leder, för både Malmborgs och Maxi, till trånghet. De vill optimera och skapa kundvärde genom stort sortiment vilket ger att layouten och upplevelsen får stryka på foten enligt Ahlberg, Lundkvist och Tengberg.<sup>319</sup> Detta innebär att det blir trångt för kunderna i butiken svårt att hitta. Även huvudvärdet ledningen på Maxi vill nå, trivsel, begränsas (se bland annat diskussionen om manuella diskar ovan). Ahlberg berättar att en ombyggnation skall inledas snart då gångarna behöver breddas. Detta är naturligt och nödvändigt enligt honom för att vara en träffpunkt där människor stannar upp och samtalar, vilket bidrar till trivseln.<sup>320</sup> Återigen är en begränsning i att vara en del i Maxikonceptet att

---

<sup>316</sup> Grönroos 2004

<sup>317</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

<sup>318</sup> *ibid.*

<sup>319</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009, Intervju Lundkvist 8 maj 2009, Intervju Tengberg 16 april 2009

<sup>320</sup> Intervju Ahlberg 27 april 2009

Lundkvist gärna vill plocka bort ett antal produkter som inte säljer alternativt placera de mer platseffektivt. Detta hade enligt henne möjliggjort att bredda gångarna, visa produkter som hon tror ger större värde för kunden och bygga upp en bättre miljö för Helsingborgskunderna.<sup>321</sup> På så vis hade bruksvärdet ökat vid inköpet eftersom det är subjektiva och opåtagliga aspekter som avgör värdet i köpet och upplevelsen. Vi har även tidigare beskrivit hur viktigt det är att det är enkelt, lugnt och trivsamt även inom butiksväggarna.<sup>322</sup> Malmborgs och Maxi delar problemet med för lite plats. Det är främst Ahlberg och Lundkvist som upplever det som ytterst besvärande. Butikschefen på Malmborgs, Johansson, och köpmannen Tengberg upplever inte trångheten som så besvärande även om de kan reflektera över att det är mycket varor och liten yta. De är mer inriktade på att tillfredsställa kundbehov med stort sortiment, demonstrationen och skyltning, alltså ganska platskrävande faktorer. Å andra sidan definierar Tengberg kundvärde genom ”Det som händer bortom butiken, vad är det som händer när jag kommer hem ././ Kom jag hem smidigt. Det bygger på upplevelser i butiken.”<sup>323</sup> Vi kan därmed se ett glapp i detta resonemang på så sätt att upplevelsen bygger på vad som händer i butiken men inte i termer av hur lätt och tillgängligt besöket var, vilket det stora sortimentet begränsar upplevelsen av. Med detta följer att det för Malmborgs mot bakgrund av att skapa en upplevelse och känsla är avgörande att betrakta upplevelsen ur ett processperspektiv där processen leder till värde.

Genom att både Malmborgs och Maxi försöker tillfredsställa kundvärde genom gediget sortiment blir en konsekvens att trånghet uppstår. Forskning har visat att för kunder generellt tenderar lätthet och tillgänglighet vara prioriterade kundvärden<sup>324</sup> vilket blir begränsat då sortimentets omfattning går före. De två butikerna har olika angreppssätt för att hantera denna problematik.

## 5.6 Slutsatser

En slutsats vi drar av denna uppsats är att butiksföretagen kartlägger och bestämmer sin syn på konsumenternas värdeprocess grundat på information från olika källor. De *lyssnar* på kunders åsikter genom samtal, e-mail och brev. De *frågar* kunderna i enkäter samt delvis i samtalen och de *studerar beteenden* genom välorganiserade flödesundersökningar samt mindre organiserande observationer. Därutöver skapar de sig en uppfattning om kunders

---

<sup>321</sup> Intervju Lundkvist 8 maj 2009

<sup>322</sup> Chinta 2006

<sup>323</sup> Tengberg intervju 16 april 2009

<sup>324</sup> Chinta 2006

värdeprocesser, lösningar och innovationer genom *omvärldsbevakning* i form av resor, branschtidningar, studera konkurrenter och i handlar sammanslutningar.

Inledningsvis betonas lätthet, vid läge och köer, som grundläggande faktorer för att kunder skall vara positiva till butiken, oavsett hur väl de fungerar i övrigt. En slutsats är därmed att lagets karaktär är såväl en barriär som ett bra verktyg för att möjliggöra många besök och olika beteenden.

Ledningarna för Maxi och Malmborgs fokuserar främst på att särskilja sig i konkurrensen genom att nå abstrakta värden snarare än det enligt dem vanligare och mer rationella målen i termer av effektivitetsmått för butiksföretag. De två studerande objekten arbetar i termer av tjänsteerbjudande där de utöver kärntjänsten fokuserar på en helhet med betoning på stödtjänster med upplevelser och innovationer som särskiljande variabler. Stödtjänsterna, innovationerna, ämnar skapa bland annat interaktion, överraskning, ny kunskap och trivsel för kunderna. Innovationerna grundar sig i strategin och angelägenheten om lätthet. De skall underlätta kundernas egna processer om *vad* de handlar med gediget och spännande sortiment, specialvaror och demonstrationer av varor. De avser även att underlätta *hur* kunderna handlar angående tillgänglighet och att inspirera med exempelvis korgar på hjul, scanning, Internethandel och manuella diskar.

Maxi bygger sin kunskap om kundernas värdeuppfattning på den långvariga relationen de säger sig ha till sina kunder. Deras strategi avser att med mycket personal ute i butiken samt relationer till kunder samlas mycket kunskap in i interaktionen dem emellan. Därför bygger även de värden Maxi anser att kunder uppskattar, bland annat trivsel och personligt, på samspelet i butiken, mellan kunder och mellan kunder och personal.

Malmborgs grundar sin syn på kundvärde ur en mindre grad av interaktion utan mer på enkätens svar och en omvärldsbevakande bas. Handlaren är aktiv i att studera det som är nytt i branschen och i andra länder och vill främst överraska. En slutsats vi drar av detta är att de värden butiken fokuserar på bottnar främst i att skapa verktyg för kundens egen värdeskapandeprocess eftersom hur kunder upplever inspiration och matkänsla är ytterst individuellt. För att leva upp till de värden Malmborgs anser att kunder uppskattar arbetar de ständigt med bland annat överraskningar och demonstrationer.

Uppsatsen har även synliggjort att vid satsning på vissa kundvärden och innovationer får andra värden stryka på foten, då det enligt handlarna inte går att tillfredställa dem alla. Exempelvis plånboksförpackningarna som är praktiska och ekonomiska tenderar till att inte bidra till kundvärde avseende känsla och trivsel utan är enbart smidiga. Även det gedigna sortimentet båda butikerna vill erbjuda har resulterat i att det blir trångt och svårframkomligt i



butikerna, vilket begränsar möjligheterna till att skapa trivsel, atmosfär och inspiration. Malmborgs väljer ändå att prioritera stort sortiment framför breda gångar medan Maxi är i startgroparna för en renovering i detta avseende. Detta visar en dynamik mellan de studerade objekten i hur de gör aktiva val och synliggör hur de ser på konsumenterna. En slutsats vi här kan dra är att det handlar inte enbart om kundens värdeprocess utan även i stor grad butikens.

Å andra sidan är en annan slutsats att det finns processer i butikerna som, likt de manuella diskarna, är tydliga exempel på när butikens ekonomiska nytta får stryka på foten till förmån för kundernas värdeskapandeprocess. Detta eftersom de är plats-, personal- och resursintensiva.

Som nämnt arbetar butikerna med innovationer för att tillmötesgå de värden butikerna uppfattar att kunderna vill nå. En ytterligare slutsats är att introducerandet av innovationerna inte är statiskt utan är istället ett ständigt innoverande. På Maxi bottnar detta i att mycket av kundernas värdeprocess enligt dem sker i samspel med personalen, vilket innebär att de är lyhörda och flexibla. Eftersom de är angelägna om att till nästan varje pris nå gott kundvärde anpassar de innovationen därefter. För Malmborgs sker det ständiga innoverandet mer eftersom deras fokus är inspiration och med detta följer att överraska, det vill säga att utveckla löpande.

Allt detta bygger på vad butikerna tror och anser. Teorin problematiserar ur olika infallsvinklar och visar en ytterligare slutsats, att butikerna egentligen vet ganska lite om kundernas egentliga värdeuppfattning. Exempelvis motiverar butikerna sitt agerande med att de frågar och interagerar med kunderna på olika sätt och får veta hur de vill ha det. Kritik mot detta resonemang bottnar dels i att kunder till stor del tenderar att efterrationalisera vilket gör att svaren blir menlösa.<sup>325</sup> Blom samt Bengtsson och Östberg menar vidare att kunders uttalanden och agerande kan vara både illojala och inkonsekventa. Trots ett till synes inkonsekventa beteende behöver inte heller det enligt Bengtsson och Östberg betyda just det, konsumenterna kan efterfråga variation eller hyser lojalitet för fler än en leverantör. Samtidigt som ett till synes lojalt beteende inte heller är det medvetet utan kan snarare ge uttryck för ren rutin eller strävan efter enkelhet, vilket är en ytterst dominant variabel enligt Chanti. Detta sammanfattas i Rust et als uttalanden om att konsumenter ger uttryck för en intention men att denna sällan manifesteras i beteendet.

Denna uppsats har synliggjort ett glapp i uttalanden från butiksföretagen och deras faktiska kunskap om kundernas uppfattningar. Exempelvis menar Ulwick att det är av yttersta

---

<sup>325</sup> Intervju Blom 17 april 2009

vikt för företagen att förstå vad det är som driver kunderna, att veta vilket jobb de vill få utfört och vilken lösning de vill ha. Slutsatsen enligt detta resonemang är att det är angeläget att till skillnad ifrån de uttalande kunderna gör även förstå med vilka mätinstrument kunderna bedömer processen. Mätinstrumenten och bedömningsgrunderna är svåra för kunderna att artikulera både för sig själva och för butikerna.

Även tankarna om cues belyser svårigheten för butikerna att lita ordagrant på vad kunderna uttalar eftersom att konsumenter reagerar på stimuli utefter medvetna/omedvetna referensramar från tidigare erfarenheter. De tidigare referensramarna påverkar beteendet nu och om de tidigare referensramarna kunderna har vet butikerna ingenting om. Däremot kan företagen till viss del påverka hur referensramarna tillämpas i framtiden då positiva associationer är mer dominanta än negativa, men även detta är mycket svårt då responsen är ytterst individuell.

Eftersom butikerna med gott självförtroende uttrycker att de vet vilka värden kunderna uppskattar mot bakgrund av att fått detta uttalat av dem problematiserar Hargadon relevansen i detta. Han menar att företag ofta baserar beslut främst på underlag från de starka länkarna men att det är i de svaga länkarna, alla de som inte gjort sin röst hörd, som den mest värdefulla informationen finns.<sup>326</sup> Det är ytterligare en slutsats vi kan dra här att i de starka länkarna tenderar parterna till att tolerera och anpassa sig i större utsträckning till varandra vilket gör resultaten svagare. De svaga länkarna däremot tillför nya människor och idéer till objekten vilket enligt Ulwick är avgörande för att ny nya lösningar och här en bättre uppfattning om vad som för en större andel skapar värde för kunderna.

Den sammantagna slutsatsen är att det likt Normann och Ramirez är i kundens egna värdeskapande process, då de drar nytta av en lösning de köpt, som upplevelse av värde uppstår. Om detta har vi nu visat att butiksföretagen har låg kunskap om av olika anledningar. Angående introducerande av innovationer som skall öka kundvärdet blir det istället ett innoverande eftersom när de inte känner de sanna bakomliggande faktorerna måste de löpande modifiera erbjudanden. För att problematisera slutsatsen måste vi samtidigt förhålla oss till att det inte enbart rör sig om bristande kunskap från butikerna utan även att konsumentbeteendet, enligt Blom, förändras hela tiden. Det innebär att om företagen skulle ha rätt information idag behöver inte fallet vara så imorgon.

Slutsatser vi kan dra för att komma närmare en lösning till hur företagen tydligare skall kunna befästa vad ett kundvärde är exempelvis genom det resultatdrivna synsättet som

---

<sup>326</sup> Hargadon 2003

Ulwick presenterar. Synsättet utgår från att tydligare segmentera behoven för om man inte kan tillgodose alla värden är det fördelaktigt att nå åtminstone vissa väl. Förutsättningen är att med ett reflekterande synsätt notera vilket ”jobb”/problem/behov kunden egentligen vill ha tillfredsställt och därefter anpassa lösningar. I den kontext denna uppsats avser kan det innebära att istället för att som idag ta kunden på orden och snabbt komma med en lösning resonera i ett vidare perspektiv i termer av idéer, objekt och människor för att ”se samma sak fast med nya ögon”. Detta finns det idag till viss del organisation för, med avdelnings/ledningsmöten. Med en annan inställning i form av att alternera variabler i formeln, kanske deltagare i mötena, kan de bättre förhindra stagnation i resonerandet och möjliggöra innovationer som skapar kundvärde bättre. När de inte har möjlighet att möblera om i formeln, som i fallet med specialvarorna på Maxi, visar det sig tydligt att lösningar, innovationer och värde inte uppstår.

Risken vi inledningsvis flaggade för, att innovation har en tendens till att vara ett modeord, vill vi nedtona i denna kontext. Uppsatsen har visat att många innovationer kostar mycket och inte finns till utan anledning utan för att möta ett visst kundvärde. Problematiken som kvarstår är hur processen till att nå fram till kundernas värdeprocess fungerar. Kritiskt är att de två butikerna anser sig hittat ett bra arbetssätt men är inte medvetna om den kunskapslucka vi visat finns. Risken är därmed att på sikt att bristande kunskap, tydligt inarbetade arbetssätt och stark kultur snarare begränsar och förblindar än genererar nya idéer och lösningar. Företagen bör därför bli medvetna om det glapp vi redogjort för och ständigt söka nya vägar för att nå ytterligare kunskap. Kunskapen bör därefter behandlas med ett mer resonerande förhållningssätt än det idag snabba och handlingsfasta.

## 6. Avslutning

*Vi visar nu slutsatsernas betydelse för teori och praktik och diskuterar dem i ett vidare sammanhang än enbart huruvida vi lyckats fylla syftet. Vi blickar även framåt för att se vad som kan intressera framtida forskare i ämnet.*

### 6.1 Diskussion

Slutsatserna visar att det förmodligen är tacksamt för respondenterna att hävda att de fokuserar på kundvärde än mer brukliga och rationella faktorer. Detta kan vi inte helt kontrollera men att det gedigna arbete vi har tagit del av tenderar styrka den ärliga intentionen. Slutsatserna är viktiga för såväl teori som praktik eftersom att abstrakta värden på allvar tenderar att vara viktigt för konsumenter. Skillnaden i konsumenttrender och forskningen om Cues är exempel på vikten, något som företagen förstår. Teorin om Cues visar att det inte går att uttala sig säkert om orsak-verkan, utan att det handlar om hur kunder reagerar på opåtagliga aspekter och agerar därefter. Vilket är ett resultat av tidigare individuell erfarenhet. De intervjuer vi har genomfört med butikerna tyder på att företagen inte är medvetna om kundernas opåtagliga värdeprocess, likt diskussionen om Cues. Däremot har de noterat att det inte räcker med att enbart arbeta med påtagliga aspekter för att klara sig i konkurrensen.

Vårt bidrag till forskningsfältet ligger i att sammanlänka abstrakt teori med praktiska kunskaper och handlingssätt från respondenterna för att förmedla samband och nya insikter. En huvudinsikt rör hur butikerna värderar synpunkter från kunder och denna uppsats bidrar med att förmedla en teoretisk insikt i den abstrakta världen. Trots att alla reagerar olika, går det att segmentera och kategorisera olika angreppssätt och hur butikerna vill tillfredsställa dessa och nå närmare kunderna. Exempelvis genom att kategorisera efter behov och hur majoriteten inom detta intervall reagerar. En naturlig följd blir åter att inte alla kunder blir nådda men att sannolikheten blir bättre att träffa rätt överhuvudtaget blir bättre. Det kräver att företag inte begränsar sitt sökande efter dem som redan gör sin röst hörd eller svarar på specifikt formulerade enkäter. Utan arbetet efter den information man inte har idag måste vidgas, likt antaganden om strukturella hål och svaga länkarna. Vilket är viktigt inte minst för att få en större bild av åsikterna men även genom att det är så innovativa processer uppkommer nya bidrag till formeln: idéer, objekt och människor.

### 6.2 Summering

Vi har här avsett kartlägga hur butiksföretagen ser på konsumenternas värdeskapande process vid introducerandet av innovationer. Vi har bearbetat litteratur kring vad som skapar

uppfattningar om kvalitet och värde hos konsumenter. Vidare har vi studerat värde och värdeskapande genom tre definitioner av värde samt visat att för optimalt värdeskapande måste parterna i köpprocessen interagera och ha förståelse för varandra. Innovationer har visat sig inte bara vara en förutsättning för företags överlevnad utan också ett konkurrensmedel.

För att analysera teorin har vi mött fältet genom intervjuer med olika representanter från två olika butikskoncept inom dagligvarukedjan ICA. Företagen menar att de vet hur konsumenterna värderar köpprocessen men vi har visat genom flera olika perspektiv att detta inte är helt eller fullt sannolikt. Eftersom företagen inte kan ha full kunskap handlar det inte om introducerande av enstaka innovationer utan snarare ett ständigt innoverande för att kontinuerligt försöka skapa kundvärde. En av de viktigaste parametrarna avseende samtliga värdeskapande aspekter är enkelhet, både vad gäller att förstå och använda innovationen men även att den skapats för att göra köpprocessen smidigare.

### *6.3 Avslutande reflektioner och blickar framåt*

Denna uppsats har vuxit fram genom ett antal ställningstaganden om vilken teoretisk ansats som varit bäst att använda, vilken metod och vilket urval. Detta är ställningstagande som vi genom hela uppsatsarbetet fått förhålla oss till. Resultatet har enligt oss blivit gott och har god reliabilitet. Vi har genomfört den studie vi avsett göra varför resultaten också håller god validitet. Det ligger nära till hands att anta att, som Hargadon menar, om vi bytt ut någon av arbetets beståndsdelar (objekt, idéer eller människor) hade resultatet säkert blivit annorlunda.

Vi behandlar opåtagliga begrepp som kan missuppfattas eller missförstås av oss, respondenter och läsare. Dessa begrepp har varit extra svåra att precisera och sätta i nya kontexter. Vid ett samtal är det lättare att med talspråk och gester visa vad som avses men att formulera resonemangen i text är svårt. Vi har valt att studera dessa begrepp med utgångspunkt i dagligvaruhandeln vilken historiskt är en mer handgriplig och praktisk bransch än en abstrakt och analyserande vilket även medfört utmaningar.

För framtiden ser vi att det skulle vara intressant att vidare studera hur information om kunderna samlas in. Det är även intressant att studera grunderna för innoverande i en annan kontext för att se likheter och skillnader i hur bilden av kundvärde växer fram. Intressant hade också varit att samla ett mer omfattande empiriskt material. Genom att göra detta skulle en mer generell studie än vår begränsade och i större utsträckning teoretiska växa fram vilket skulle vara till nytta för beslutsfattare inom handel men även för innovations- och värdeforskningen.

## Källförteckning

### Artiklar:

Compeau, L.D, Grewal, D & Monroe, KB. (1998). *Role of Prior Affect and Sensory Cues on Consumers' Affective and Cognitive Responses and Overall Perceptions of Quality*. Journal of Business Research. Vol 42 nr 3 sid 295-308

Chinta, Ravi. (2006). *Retail Marketing Trends in USA and Their Effects on Consumer and The Global Workforce*. Business Renaissance Quaterly vol 1 nr 2 sid 65-79

Cretu, Anca & Brodie Roderick. (2007). *The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective*. Industrial Marketing Management. Vol. 36, sid. 230 - 240.

Dunn, Michael & Davis, Scott. (2004). *Creating the brand-driven business: who must lead the way*. Handbook of business strategy. Sid. 241 - 245.

Forseter, Murray. (2006). *A Shift in Consumer Attitudes*. Chain Store Age. Vol 4

Hart, C.W & Johnson M.D (1999) *Growing the Trust Relationship*, Marketing Management vol 8 nr 1

Herz, R. & Schooler, J.W. (2002). *A Naturalistic Study of Autobiographical Memories Evoked by Olfactory and Visual Cues: Testing the Proustian Hypothesis*. The American Journal of Psychology. Vol 115 nr 1 sid 21-32.

Johne, Axel. (1999). *Successful market innovation*. European Journal of Innovation Management, Vol 2 nr 1 ss 6-11

Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar. (2007). *Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies*. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 22, nr 6, sid. 357 - 362.

Liljander, V. Strandvik, T. (1993) *Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value*, International Journal of Service Industry Management vol 4 nr 2

Li W, Howard JD, Parrish TB & Gottfried JA (2008) *Aversive Learning Enhances Perceptual and Cortical Discrimination of Indiscriminable Odor Cues*, American Association for the Advancement of Science vol 319 nr 5871

Normann, R. & Ramirez R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. Harward Business Review. Vol 71 nr 4 sid 65-78

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Journal of Interacitve Marketing. Vol 18 nr 3 sid 5-14

Rust, Roland, Inman, Jeffrey, Jia, Jianmin & Zahorik, Anthony. (1999). *What You Don't Know about Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions*. Marketing Science. Vol. 18, nr. 1, sid. 77 - 92.

Shah, Saeeda. (2003). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Vol. 30, nr. 4. Augusti 2004, sid. 549 - 575

Vargo, S. L & Lusch. (2008) *Service-dominant logic: continuing the evolution*. Academy of Marketing Science. Journal. Vol 36 nr 1

### **Litteratur:**

Aaker, David & Joachimsthaler, Erich. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press: New York.

Afuah, Allan (2003), *Innovation management: strategies, implementation and profits*. New York, Oxford University Press

Anderson, James & Narus, James. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall: Harlow.

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder – Att förstå och förklara samtiden*. Liber AB: Malmö.

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

Bauman, Zygmunt. (1998). *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*. Daidalos: Göteborg

Bengtsson, Anders & Östberg, Jacob. (2006). *Märken och människor - Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Studentlitteratur: Lund.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Cooper, R.G. 2005. *Product Leadership: pathways to profitable innovation*, New York, Basic Books.

Dahmén, E. (1994). *Den osynliga handen – Adam Smith i urval introduktion av Erik Dahmén*. Ratio: Göteborg

Fredriksson, C. (1998). *EPA -Ett paradys för alla*. Nordiska museets förlag: Stockholm

Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi: Malmö.

Haglund & Nilsson. (2000) *Bonniers Ekonomi ordbok*. Albert Bonniers förlag: Stockholm

Hallgren, Ö. (2006). *Handelns relationer*. Ekonomibok förlag: Helsingborg

Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate*, Boston, Harvard Business School Press

Holme, I. & Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Knutsson, H. (2002). *Process-based transaction cost analysis. A cost management exploration in SCA Packaging*. Malmö: Lund Business Press.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, R. (1997) *Politiska ideologier i vår tid*. Studentlitteratur: Lund.

Morrison, A., Rimmington, M. & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Ojaslao, Jukka. (1999). *Quality dynamics in professional services*. Ekonomi och Samhälle: Helsingfors

Schumpeter, Joseph A., (1994). *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*, Stockholm, Ratio

Svensson P-G, Starrin B. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur; 1996.

Trost J. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur; 1997.

Ulwick, A.W. (2004). *What Customers want: using Outcoming-driven Innovation to find High-growth Opportunities, Create Breakthrough Products and Connect with your Customers*, New York, McGraw-Hill

#### **Muntliga källor:**

Ahlberg, Peter. Intervju den 27 april 2009.

Blom, Anders. Intervju den 17 april 2009.

Johansson, Per. Intervju den 8 maj.

Lundkvist, Annica. Intervju den 8 maj.

Weis, Robert. Intervju den 8 maj.

Tengberg, Per. Intervju den 16 april.

#### **Webbdokument:**

ICAs hemsida om butikskoncept tillgängliga 2009-04-16:

[http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker\\_dynamic&viewid=591501&showMenu=butiker\\_7\\_0](http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker_dynamic&viewid=591501&showMenu=butiker_7_0),



[http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker\\_dynamic&viewid=591485&showMenu=butiker\\_7\\_1,](http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker_dynamic&viewid=591485&showMenu=butiker_7_1)

[http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker\\_dynamic&viewid=591517&showMenu=butiker\\_7\\_2,](http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker_dynamic&viewid=591517&showMenu=butiker_7_2)

[http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker\\_dynamic&viewid=591057&showMenu=butiker\\_7\\_3](http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker_dynamic&viewid=591057&showMenu=butiker_7_3)

Icas årsredovisningar 2003-2008 tillgängliga 2009-04-03

[http://www.ica.se/FrontServlet?s=om\\_ica&state=om\\_ica\\_dynamic&viewid=1428508&showMenu=om\\_ica\\_2](http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=1428508&showMenu=om_ica_2)

Marxisternas hemsida "das Kapital" i webbformat tillgänglig 2009-05-18:

<http://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/index.htm>

Nationalencyklopedin. (2009). *Sökord: alternativkostnad*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se> 2009-04-14

Nationalencyklopedin. (2009). *Sökord: kvalitet*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se> 2009-04-14