



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# SERVICEFÖRETAGETS VAL AV DISTRIBUTIONSKANAL

CAROLINE BALLING  
ELISABET LUNDIN

Handledare:  
Carl R Hellberg  
Jan E Persson

Magisteruppsats  
VT 2010

## Abstract

- Title:** The service organizations choice of distribution channel.
- Author:** Caroline Balling, Elisabet Lundin
- Tutor:** Carl R Hellberg, Jan E Persson
- Key words:** Distribution channel, service characteristics, internal marketing, external marketing, service offering, service quality, service failure, image, brand
- Purpose:** To describe and analyze how the characteristics of a service organization can affect the choice of distribution channels.
- Method:** After a contact with the company PPY Production AB an interest awakened in the subject and based on the formulated purpose two theoretical points were developed. The two starting points concern the distribution channels and the service perspective, which is of great importance to answer the thesis' purpose. With the help of an empirical study in the form of a business case the two theoretical starting points could be problematized and how a service organization practically go about the selection of distribution channels could be illustrated. Empirical data was obtained from four interviews with the company PPY Production AB, two interviews with retailers and two observations in stores that sell its products.
- Result:** In today's industrial society the service organization should adapt their distribution channels for their specific characteristics. The entire organization must, among other things, have a common focus on the end customer and their needs so that the right service is conveyed in their distribution channels. Service organizations must get their staff and their intermediaries to act as part-time marketers so that the customer easily can take part of the corporate image and brand. As customers demand more and more of the companies, it is essential to extend the basic service offering so that distribution channels that control the service interaction are created.

## Sammanfattning

- Titel:** Serviceföretagets val av distributionskanal.
- Författare:** Caroline Balling, Elisabet Lundin
- Handledare:** Carl R Hellberg, Jan E Persson
- Nyckelord:** Distributionskanal, serviceverksamhetens särdrag, intern marknadsföring, extern marknadsföring, serviceerbjudande, servicekvalitet, servicemisslyckande, image, varumärke
- Syfte:** Att beskriva och analysera hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka valet av distributionskanaler.
- Metod:** Efter en kontakt med företaget PPY Production AB väcktes ett intresse för ämnet och utifrån det syfte som utformades togs två teoretiska utgångspunkter fram. De två utgångspunkterna berör distributionskanaler respektive serviceperspektivet och är av stor vikt för att besvara uppsatsens syfte. Med hjälp av en empirisk undersökning i form av ett fallföretag kunde de två teoretiska utgångspunkterna problematiseras samt belys hur en serviceverksamhet praktiskt går tillväga vid val av distributionskanaler. Empirin införskaffades från fyra intervjuer med företaget PPY Production AB, två intervjuer med återförsäljare samt två observationer i butiker som säljer företagets produkter.
- Resultat:** I dagens servicesamhälle bör serviceverksamheter anpassa sina distributionskanaler efter sina specifika särdrag. Hela organisationen måste bland annat ha ett gemensamt fokus på slutkunden och dess behov så att rätt service förmedlas i distributionskanalerna. Serviceverksamheter måste få sin personal och sina mellanhänder att fungera som deltidsmarknadsförare så att slutkunden lätt kan ta del av företagets image och varumärke. Då kunderna kräver allt mer av företagen är det av största vikt att utvidga det grundläggande tjänsteerbjudandet så att distributionskanaler som kontrollerar servicemötet skapas.

## Förord

Vi vill tacka de som har bidragit till att denna uppsats har kunnat genomföras. Ett stort tack vill vi rikta till Pelle P som har ställt upp och tillhandahållit all den information som vi har behövt, trots i deras stressiga tider. Vi vill även tacka de hjälpsamma bibliotekarierna som har hjälpt oss i vår litteratursökning. Ett stort tack vill vi även säga till våra handledare, Jan E Persson och Carl R Hellberg, som har gett oss goda råd och ett stort stöd. Vi hoppas att vårt intresse för detta uppsatsämne syns för er läsare som kommer läsa denna uppsats.

Helsingborg 25 maj 2010

Caroline Balling

Elisabet Lundin

## Innehållsförteckning

<b>Kapitel 1 – Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problembeskrivning.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Disposition.....	8
<b>Kapitel 2 – Metod .....</b>	<b>10</b>
2.1 Metodologiska val.....	10
2.1.1 Genomförande av intervjuer och observation.....	12
2.2 Resultat av våra fyra vägval .....	14
<b>Kapitel 3 – Distributionskanaler .....</b>	<b>15</b>
3.1. Definition av distributionskanal.....	15
3.2 Olika typer av distributionskanaler .....	16
3.2.1 Internethandel.....	17
3.2.2 Flerkanalig distribution .....	18
3.3 Utformning av distributionskanal .....	19
3.3.1 Intensiv distribution.....	19
3.3.2 Exklusiv distribution .....	20
3.3.3 Selektiv distribution .....	20
3.4 Utvärdering av alternativ .....	20
3.5 Egna butiker vs återförsäljare .....	22
3.5.1 Butikspersonal .....	23
3.6 Lokalisering.....	23
3.7 Distributionskanalers vikt i vidare analys .....	25
<b>Kapitel 4 – Serviceverksamhetens särdrag .....</b>	<b>27</b>
4.1 Serviceperspektivets centrala del.....	27
4.2 Kundens roll.....	28
4.2.1 Kundinvolvering.....	28
4.2.2 Kundinteraktion.....	28
4.3 Intern Marknadsföring.....	29
4.3.1 Servicekultur.....	30
4.3.2 Personalen – en nyckelresurs.....	31
4.4 Extern marknadsföring .....	32
4.4.1 Marknadsmixen.....	32
4.4.2 Relationsmarknadsföring.....	34
4.4.3 Marknadsföring av service.....	35
4.4.4 Alla är deltidsmarknadsförare.....	36
4.5 Servicekvalitet .....	37
4.5.1 Kvalitet som konkurrensfördel.....	37
4.5.2 Kvalitetserbudanden .....	38
4.6 Serviceerbjudandet.....	38
4.7 Servicemisslyckande och rättelseprogram .....	39
4.8 Kundlojalitet .....	40
4.9 Framgångsfaktorer .....	41
4.8.1 Image.....	42
4.8.2 Varumärke.....	42
4.10 Serviceverksamhetens särdrag i vidare analys.....	43
<b>Kapitel 5 – Fallbeskrivning.....</b>	<b>45</b>

5.1 Företagsintroduktion.....	45
5.2 Hur Pelle P har gått tillväga i sin distributionsstrategi.....	46
5.2.1 Pelle P:s distributionskanaler.....	46
5.2.2 Återförsäljare eller egna butiker?.....	47
5.3 Pelle P:s särskiljande drag.....	48
5.3.1 Pelle P:s kundinvolvering och externa marknadsföring.....	49
5.3.2 Pelle P:s interna marknadsföring.....	50
5.3.3 Pelle P:s arbete med långvariga relationer och servicemisslyckande.....	51
5.4 Återförsäljarnas samarbete med Pelle P.....	53
5.5 Observationer.....	55
<b>Kapitel 6 – Serviceföretagets val av distributionskanal.....</b>	<b>57</b>
6.1 Pelle P:s Kundfokus.....	57
6.2 Hur Pelle P bygger långsiktiga relationer.....	59
6.3 Marknadsföring som skapar bättre relationer.....	60
6.4 Pelle P:s tjänsteerbjudande.....	61
6.5 Pelle P:s framgångsfaktorer.....	63
6.6 Pelle P:s servicekoncept.....	63
6.7 Internethandel – service på ett annat sätt.....	64
6.8 Mellanhänder och upplevd kvalitet.....	64
6.9 Pelle P:s image och varumärke.....	66
6.10 Utvärdering av Pelle P:s distributionsval - ekonomi och kontroll.....	67
6.11 Utvärdering av Pelle P:s distributionsval - lokalisering.....	69
6.12 Pelle P:s olika distributionskanaler.....	70
6.13 Pelle P:s syn på servicemisslyckande.....	71
6.14 Knyta band med personalen.....	72
6.15 Utbildning av personal.....	73
6.16 Pelle P:s interna fokus.....	74
6.17 Pelle P:s servicekultur.....	75
6.18 Extern marknadsföring och kommunikation.....	76
<b>Kapitel 7 – Avslutande del.....</b>	<b>79</b>
7.1 Slutsatser.....	79
7.2 Generaliserbarhet.....	80
7.3 Återstår att göra.....	81
<b>Källförteckning.....</b>	<b>82</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjufrågor till Cecilia Petterson.....</b>	<b>85</b>
<b>Bilaga 2 – Intervjufrågor till Pelle P.....</b>	<b>86</b>
<b>Bilaga 3 – Intervjufrågor till återförsäljare.....</b>	<b>88</b>

## Kapitel 1 – Inledning

---

*Kapitel 1 kommer att presentera bakgrunden till uppsatsen vilken leder in på problembeskrivningen. En kort presentation av vårt fallföretag PPY Production AB görs här samt en kort inledning på våra teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning. Även vårt kunskapsbidrag kommer här belysas.*

---

### 1.1 Bakgrund

Idén till uppsatsen fick vi genom en kontakt med företaget PPY Production AB. Det framkom då att de mött problem vid för snabb expansion och en diskussion uppstod om problemet hur ett företag väljer rätt distributionskanaler till sina kunder. Ett intresse väcktes då hos oss och ämnet fastnade i tankarna, vilket medförde att vi började söka i litteratur om detta.

### 1.2 Problembeskrivning

När ett företag ska nå ut med sina produkter till potentiella konsumenter ute på marknaden finns det ett antal distributionskanaler att välja bland. Genom åren har dessa kanaler följt med i utvecklingen, där exempelvis Internets framfart har bidragit till att webbshopar skapats. En utveckling som har skett i retailföretaget är att service har blivit alltmer viktigt på grund av att kundernas krav har förändrats samt att efterfrågan på god service har ökat. Att differentiera sig med hjälp av service har blivit ett konkurrensmedel för många företag. Samhället har blivit allt mer serviceinriktat men denna utveckling berör inte distributionsteorin. De producerande företagens produktfokus bör utvecklas och förändras så att företagen även blir serviceverksamheter och det är genom distributionskanalerna som ett företags servicegrad visas. Hur ska då serviceverksamheter utveckla distributionskanaler som tar hänsyn till deras specifika särdrag. Då denna intressanta infallsvinkel inte är tillräckligt utvecklad i forskningslitteraturen blir detta således det problem som vi kommer beskriva och analysera i uppsatsen. Detta kommer att problematiseras med hjälp av ett fallföretag och vidare utifrån det kommer vi analysera hur en serviceverksamhet anpassar sina distributionskanaler efter sina specifika särdrag.

Det fallföretag vi använder oss av är PPY Production AB som är en producerande serviceverksamhet som bygger sitt varumärke på seglarlegenden Pelle Petterson och som säljer tekniska sjökläder samt leisure/fritids kläder. Varför vi valt detta företag är:

- *För att det finns en intressant historia bakom företaget.*
- *För att det är ett mindre företag som växer i snabb takt.*
- *För att det befinner sig i en konkurrensutsatt bransch.*
- *För att företaget är i ett förändringsskede och ska utveckla nya val av distributionskanaler.*

Det säljer i nuläget framförallt via återförsäljare och har även i liten skala öppnat säsongsbutiker och befinner sig i en spännande fas. Därför passar företaget in i uppsatsens syfte och problemställning. Vi kommer genom uppsatsen benämna företaget som Pelle P, vilket är deras varumärke. Vi vill även här tydliggöra vår definition av service, som är en grundläggande utgångspunkt i denna uppsats. Vi ser service utifrån de drag som särskiljer en serviceverksamhet, vilka innefattar kundens roll, intern marknadsföring, extern marknadsföring, servicekvalitet, serviceerbjudande, servicemisslyckande och rättelseprogram, framgångsfaktorer samt kundlojalitet.

Problematiken med att välja distributionskanal möter alla företag och är inget okänt fenomen. Men i dagens servicesamhälle kräver kunderna något mer från produktionsföretagen. I denna uppsats kommer vi att utgå från två olika teoretiska utgångspunkter. Skärningen mellan dessa utgångspunkter blir uppsatsens fokus då det här saknas studier som behandlar dessa ämnen i förhållande till varandra. Detta blir således vårt kunskapsbidrag.

**Den första** teoretiska utgångspunkten behandlar olika distributionskanaler som företag kan välja bland för att nå ut med sina produkter till slutkonsumenten. Distributionsteorin utgår ifrån företagets fysiska produktion och produkternas väg ut till kunderna. Vi kommer dock genom uppsatsen att fokusera på de kanaler som är av störst relevans för fallföretaget, det vill säga återförsäljare, egna butiker samt internethandel. Denna teoretiska ansats finns redan etablerad i litteraturen.

**Den andra** teoretiska utgångspunkten tar upp serviceverksamheters särdrag och dess vikt i dagens servicesamhälle. Här utgår teorin från ett kundfokus där kundernas krav och



efterfrågan på service belyses.

Vi har uppmärksammat att interaktionen mellan dessa två teoretiska utgångspunkter till viss del har nämnts tidigare i litteraturen. Inom den litterära ram som har varit relevant för vår problemställning har det tidigare skrivits om kundens roll i en distributionskanal, butikspersonalens produktkunskap som en service samt hur producerande företag anpassar sin strategi efter vad kunderna efterfrågar.

Producerande företag bör ändra fokus från de klassiska distributionsteorierna till ett starkare fokus på serviceperspektivet och dess mervärde då samhället blir mer serviceinriktat och konsumenterna kräver mer från företagen. I distributionsteorin saknas en utgångspunkt utifrån serviceverksamhetens specifika särdrag och därmed blir vårt kunskapsbidrag att ge en djupare förståelse för detta samband. Detta kan i framtiden hjälpa företag att hitta brister i sina distributionsstrategier utifrån ett serviceperspektiv, och därmed kan företaget hitta rätt distributionskanaler som passar just det.

Vårt bidrag är relaterat till nuvarande kunskapsläge på så sätt att det finns en distributionsproblematik och det finns en mängd serviceforskning, men det finns ingen fördjupning i distributionsproblematiken utifrån ett serviceperspektiv. Det som alltså särskiljer oss från tidigare forskning är att vi beskriver och analyserar hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka valet av distributionskanaler, vilket således blir vårt kunskapsbidrag.

### **1.3 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka valet av distributionskanaler.

### **1.4 Disposition**

**Kapitel 1** har gett in inledande bild av uppsatsens problemdiskussion samt syftet med uppsatsen.

**Kapitel 2** kommer vidare presentera uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt där arbetsprocessen från formulering av syfte, litteratursökning, inhämtning av empiri samt val av fallföretag och slutligen till svar på syftet kommer redogöras. De fyra stora vägvalen som gjorts under arbetets gång kommer här presenteras.

**Kapitel 3** presenterar det första stora vägvalet vilket innefattar en teoretisk utgångspunkt som behandlar ett företags olika val av distributionskanaler. Detta teoretiska kapitel behandlar den fysiska produktens väg ut till konsumenterna utan någon påverkan av serviceverksamhetens särdrag. Kapitlet innehåller definition av distributionskanal, olika slags distributionskanaler och dess utformning samt fördelar och nackdelar med respektive kanal.

**Kapitel 4** behandlar det andra stora vägvalet i denna uppsats som består av den andra teoretiska utgångspunkten som kommer beskriva serviceverksamhetens särdrag. Dessa inkluderar kundens roll, intern marknadsföring, extern marknadsföring, servicekvalitet, serviceerbjudande, servicemisslyckande och rättelseprogram, framgångsfaktorer samt kundlojalitet. Detta avsnitt belyser serviceperspektivets centrala del i ett företags lönsamhet.

**Kapitel 5** kommer presentera uppsatsens tredje stora vägval, det vill säga fallbeskrivningen som utgår ifrån Pelle P vars roll är att belysa hur en serviceverksamhet praktiskt går tillväga vid val av distributionskanaler. Kapitlet kommer inledas med en introduktion av företaget och sedan klargörs hur de arbetar med dessa val samt hur de implementerar service i sina strategier. Därefter beskrivs serviceverksamheten Pelle P:s särskiljande drag samt återförsäljarnas perspektiv på Pelle P och samarbetet mellan dem. Kapitlet avslutas med två observationer som utförts i butik.

**Kapitel 6** kommer beskriva det fjärde och sista vägval, nämligen att problematisera de två teoretiska utgångspunkterna. Detta görs med hjälp av fallbeskrivningen om Pelle P. I denna del svarar vi på vårt syfte.

**Kapitel 7** presenterar de resultat som vi kommit fram till och således kommer även svaret på vårt syfte. Även en kort generell diskussion om uppsatsens ämne kommer tas upp samt avslutningsvis diskuteras vad som återstår att göra inom forskningen.

## Kapitel 2 – Metod

---

*Efter att ha gett en inledande bild av vår problemställning, vårt kunskapsbidrag samt syfte kommer vi i kapitel två att redogöra för våra tillvägagångssätt. Arbetsprocessen från val av teorier, litteratursökning, inhämtning av empiri samt val av fallföretag till resultat kommer att presenteras. Våra fyra stora vägval som gjorts under arbetets gång kommer här förklaras.*

---

### 2.1 Metodologiska val

Vi började söka litteratur och forskningsartiklar som handlade om olika distributionskanaler och vilka vägar ett företag kan gå för att nå ut med sina produkter på marknaden. Litteratur om ämnet fann vi, men då vi saknade en infallsvinkel om serviceverksamhetens särdrag och dess påverkan i denna distributionslitteratur såg vi en möjlighet att undersöka något nytt. Därför började vi ihärdigt söka litteratur om serviceverksamheter, och om detta ämne finns det en mängd litteratur. Vi valde ut de särskiljande drag hos serviceverksamheter som var relevant för vårt uppsatsämne. Vidare valde vi att problematisera dessa teoretiska utgångspunkter med Pelle P som fallföretag och således blev vårt syfte att beskriva och analysera hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka val av distributionskanaler. Detta arbetssätt kan karaktäriseras som abduktivt, då vi varken utgår ifrån teorin eller empirin utan använder en kombination.<sup>1</sup> Utifrån syftet har vi sedan gjort fyra stora vägval på vägen som utgör grunden för uppsatsen, vilka kommer att lyftas fram nedan.

**Det första vägvalet** vi gjorde var den teoretiska utgångspunkten som behandlar olika distributionskanaler. Forskning rörande distribution har diskuterats av många forskare, därav bland annat Philip Kotler som har varit en viktig källa i denna del av teorin. Vi har även använt oss av Lou E Pelton, David Strutton och James R Lumpkin som behandlar hur valet av distributionskanal påverkar företagets kontroll och tillgänglighet. Denna ram har förtydligats

---

<sup>1</sup> Jfr Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund. S. 42

och begränsats genom ett fokus på den fysiska distributionen av produkter och kommer framställas som en egen teoretisk utgångspunkt i uppsatsen. Dessa teorier om distribution ger en väsentlig grund för att kunna svara på vårt syfte. Detta har gett oss en kännedom om området och kan således i senare kapitel appliceras på empirin och sättas i samband med serviceperspektivet.

**Det andra vägvalet** som gjordes var en teoretisk utgångspunkt som behandlade serviceperspektivet och dess vikt i dagens konsumtionssamhälle. Här fanns det stora mängder litteratur och begränsningar har gjorts för att skapa en relevant teoretisk ram för vårt syfte. Även denna del har valts att ta med som ett eget teoretiskt avsnitt i kontrast till distributionsteorin. Forskning av vikt är från bland annat Christian Grönroos, Christopher Lovelock och Jochen Wirtz, Adrian Palmer och Richard Normann. Med hjälp av dessa har relevanta särskiljande drag hos serviceverksamheter lyfts fram och dess inverkan och betydelse för ett företags framgång. På grund av serviceteorins omfattning har begränsningar gjorts så att den passar in i ramen för denna uppsats. Detta perspektiv har gett oss en bredare kunskap om serviceverksamheters särdrag, vilket har gjort det möjligt att närmare undersöka och sammanväva detta med distributionsteorin.

**Vårt tredje vägval** som gjorts var valet att använda ett fallföretag, vilket närmare bestämt blev den producerande serviceverksamheten Pelle P. Fallstudiens roll är att belysa hur en serviceverksamhet praktiskt går till väga vid val av distributionskanaler. Detta görs genom att problematisera de två teoretiska utgångspunkterna. Vi har valt att ha ett eget kapitel där empiri behandlas som inhämtats från fallstudien. Detta för att ge en tydligare bild av vad Pelle P är för företag och hur en serviceverksamhet arbetar med sina distributionsstrategier i praktiken.

För att samla in det empiriska materialet valde vi att använda oss av fyra intervjuer med personer inom företaget samt intervjuer med återförsäljare som säljer Pelle P produkter. Intervjuerna med Pelle P genomfördes den 3 maj 2010 på företagets huvudkontor i Billdal utanför Göteborg. Dessa var av halvstrukturerad karaktär där de intervjuade gav sin tolkning av verkligheten. Vår uppgift blev sedan att tolka deras åsikter. Denna metod kan kännetecknas som kvalitativ.<sup>2</sup> Intervjuer med företaget var en självklarhet för att kunna analysera företagets distributionsstrategier samt för att se hur verksamheten arbetar utifrån

---

<sup>2</sup> jfr Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund. S. 35, 117

sina särskiljande servicedrag. Vidare var detta av relevans för att beskriva och analysera hur serviceverksamhetens särdrag påverkar val av distributionsstrategier. Intervjuer utfördes med återförsäljare för att ge oss ytterligare en bild av Pelle P och på så sätt se deras verksamhet och strategier från ett annan synvinkel än bara Pelle P:s. Dessa intervjuer är även av stor vikt då återförsäljare är Pelle P:s största distributionskanal.

Vi valde även att utföra observationer i butik för att se hur Pelle P:s samarbete med sina återförsäljare ser ut och för att själva uppleva hur försäljningen av Pelle P:s produkter hos en återförsäljare utförs.

Vi har valt en fallstudie för att analysera hur distributionsproblemet ser ut utifrån en serviceverksamhets perspektiv. Fallföretag är bra att använda sig av när en djupare förståelse för ett ämne eller en händelse vill skapas. Det kan även vara en bra metod när en specifik plats ska studeras.<sup>3</sup> Som nämnts tidigare väcktes ett intresse för denna uppsats efter en kontakt med företaget Pelle P och valet av företag var då självklart. Företaget befinner sig i en utvecklingsfas och de expanderar fort, samt de arbetar i nuläget med sina distributionsstrategier och undersöker nya kanaler för att nå ut till sin allt bredare marknad.

**Det fjärde och sista vägvalet** som gjorts har sin utgångspunkt i den litterära avsaknaden som identifierats i de två teoretiska utgångspunkterna, det vill säga sammanvävningen av distributionsteorin och serviceteorin. Utifrån teorin och det empiriska materialet från fallstudien har vi sedan analyserat problemet och på så sätt svarat på vårt syfte, det vill säga hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka valet av distributionskanal. Den kunskap vi vill bidra med genom denna uppsats har valts då en lucka identifierats i distributionsteorin. Det fattas en fördjupning av serviceperspektivets särdrag i distributionslitteraturen och service är en självklarhet i dagens konsumtionssamhälle. Denna lucka borde genast stängas med ett serviceperspektiv som en självklar nyckel i distributionsstrategin.

### 2.1.1 Genomförande av intervjuer och observation

De fyra djupintervjuerna med Pelle P utgör uppsatsens viktigaste primärdata, det vill säga information som kommer direkt från källan.<sup>4</sup> Den första intervjun genomfördes med marknadsspecialisten Jarl Alfgården som arbetar på Pelle P. Han arbetar framför allt med

<sup>3</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund. S. 95-98

<sup>4</sup> jfr Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) S. 152

områden rörande ekonomi och marknad och har stor insyn i hur företaget drivs samt hur de marknadsför sig ut till kunderna. Han har även nära kontakt med återförsäljare. Vi fick även möjligheten att intervjua företagets VD och ägare Cecilia Petterson, som även designar kläderna. Hon är seglarlegenden Pelle Pettersons dotter och är den personen som grundade varumärket och besitter således stor kunskap om företaget och om dess grundvision och grundvärderingar. En intervju genomfördes också med försäljningschefen Martin Olsson. Hans främsta uppgift är att samordna och vårda relationerna med återförsäljarna och han har på så sätt en viktig funktion i företaget. Sista personen vi intervjuade var Elizabeth Westin, som bland annat arbetar mycket med de säsongsbutiker som Pelle P driver under sommarhalvåret samt har ansvar för rekrytering av personal.

Under intervjutillfällena var vi båda intervjuare närvarande vilket bidrog till att båda kunde tolka intervjuens resultat och intervjun kunde analyseras utifrån fler perspektiv. Dock var en intervjuare mer aktiv i intervjun och var den som ställde frågorna medan den andra personen fokuserade på att anteckna de svar vi erhöll. Med alla intervjupersonernas samtycke spelades intervjuerna in och det är en bra metod att använda sig av då fokus kan ligga på att granska hur intervjupersonen bemöter frågorna och vilket kroppsspråk han eller hon sänder ut.<sup>5</sup> Vi valde att kombinera både anteckningar och inspelning så att vi i efterhand kunde få tillgång till all information.

Intervjuerna med återförsäljarna genomfördes via telefon och e-post. Innan vi intervjuade dem skickade vi ut frågorna i förhand så att de fick kännedom om vad intervjun skulle handla om. På så sätt var de införstådda i ämnet och fick en möjlighet att förbereda sina svar så att intervjun via telefon kunde ske på ett smidigt sätt. Intervjuerna med dem möjliggjorde att vi kunde få en inblick i hur de arbetar med och marknadsför Pelle P:s produkter, hur samarbetet med Pelle P ser ut och på vilket sätt de arbetar med service i sina butiker. Telefonintervjuerna skedde genom en högtalartelefon vilket medförde att vi båda kunde agera som intervjuare. Dock valde vi att även här låta en av oss fungera som intervjuare medan den andra personen antecknade svaren, detta för att underlätta för intervjupersonen som då endast behövde lyssna på en person. Vid e-post intervjuerna skickade vi frågorna till återförsäljarna som i sin tur skickade tillbaka sina svar till oss och var det några oklarheter så hade vi möjligheten att återkomma till dem.

---

<sup>5</sup> jfr Kvale, Steinar. (1997) S. 147

Observation genomfördes vid två tillfällen i butik där Pelle P:s produkter såldes. Den ena skedde den 9:e april i Malmö, i Limhamns Skeppshandel och den andra genomfördes den 14:e april i Lomma, i Lomma Båtsportcenter. Vårt mål med detta var att titta på vilka produkter som såldes, vilken volym, hur produkterna exponerades och marknadsfördes i butiken samt vilken servicenivå och kunskap personalen hade. Observation är en bra metod att använda sig av när en forskare vill studera en viss miljö mer detaljerat i verkligheten<sup>6</sup>, vilket var målet med våra observationer.

## 2.2 Resultat av våra fyra vägval

I litteratursökningen har en begränsning gjorts och därmed har relevant teoretiskt underlag kunnat tas fram. Denna teoretiska ram har förtydligats och begränsats genom dels ett fokus på den fysiska distributionen av produkter dels ett fokus på serviceverksamhetens särdrag. Dessa två utgångspunkter har resulterat i två skilda teoretiska avsnitt för att tydliggöra den litterära avsaknaden som existerar.

Teorierna har problematiserats med fallbeskrivningen av Pelle P vilket har gett oss en tydlig bild av hur deras distributionsstrategier ser ut och varför. Fallbeskrivningen har också tydliggjort en sammanvävning av de två teoretiska utgångspunkterna. Detta genom väl utförda intervjuer med företaget där vi lyckats få informationen från såväl VD:n som andra högt uppsatta chefer, vilket gett oss tillförlitliga svar. Dock är vi medvetna om att VD:n inte skulle erkänna brister eller säga något negativt om sitt företag. Därför var intervjuerna med återförsäljare mycket givande och de gav oss en bild av Pelle P och hur de arbetar med sina återförsäljare och med sin service. Även här är vi medvetna om att det är ett fåtal återförsäljare som vi haft kontakt med och dessa kan inte svara för alla återförsäljare.

Genom observationen fick vi en egen inblick i hur Pelle P marknadsförs i butik, hur deras produkter visas upp samt hur servicen och kunskapen är hos personalen. Detta medförde att en sanningsenlig bild kunde fås i jämförelse med informationen vi fick från Pelle P samt från deras återförsäljare. Genom observationen väcktes också grunden till de intervjufrågor vi ville använda i våra intervjuer.

---

<sup>6</sup> Svensson, Per-Gunnar. Starrin, Bengt. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur. Lund. S. 14

## Kapitel 3 – Distributionskanaler

---

*I kapitel tre kommer vårt första vägval att presenteras, nämligen den teoretiska utgångspunkten som behandlar ett företags olika val av distributionskanaler. Inom denna teoretiska del kommer vi att ta upp definitionen av distributionskanal, olika slags distributionskanaler och dess utformning samt fördelar och nackdelar med respektive kanal. Distributionsteorier har valts som ligger till grund för vårt syfte och de tar fram de relevanta vägar som ett företag kan gå igenom för att få ut sina produkter till konsumenterna. Detta teoretiska kapitel behandlar den fysiska produktens väg ut till konsumenterna utan någon påverkan av serviceverksamhetens särdrag. Denna distributionsteori ska sedan användas för att sammanföras och problematiseras tillsammans med serviceperspektivet, vilket görs med hjälp av fallföretaget Pelle P.*

---

### 3.1. Definition av distributionskanal

Denna uppsats fokuserar på problematiken om vilken kanal som ett företag ska använda sig av för att lyckas med sin verksamhet och uppnå positiva resultat och således är det av stor vikt att behandla dessa ämnen utifrån en teoretisk utgångspunkt.

För alla företag är det av stor vikt att välja rätt distributionskanal för att kunna nå ut till kunderna på bästa sätt. Inom teorin är en distributionskanal definierat som en plats där producent och köpare möts för att byta varor. För att en marknad ska uppstå så krävs det att det skapas någon form av interaktion mellan olika personer och köparen måste på ett eller annat sätt ta sig till marknaden för att kunna ta del av de produkter som erbjuds av producenterna.<sup>7</sup> Förutom slutkonsumenten så ingår även producenter och mellanhänder, som

---

<sup>7</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) *Marketing Channels – a relationship management approach*. Andra upplagan. McGraw-Hill. New York. S. 5,6



exempelvis återförsäljare, i distributionskanalen. Inom distributionskanalen är det således viktigt att varje medlem gör sitt jobb då alla är beroende av varandra. Av alla de som ingår i kanalen så finns det alltid en som bär det största ansvaret och det brukar i de flesta fall alltid vara producenten av produkten eller tjänsten.<sup>8</sup> Det är kunderna som spelar den viktigaste rollen i en distributionskanal, de utgör grundstenen då det är dem som företagen ska betjäna.<sup>9</sup>

Företag använder sig av antingen en eller flera distributionskanaler för att fysiskt nå ut till kunderna. Distributionskanal är den väg som en produkt går via innan den slutligen köps av slutkonsumenten. Produkten kan längs vägen gå genom flera funktioner och företag och det kan finnas många mellanled att ta sig igenom innan den kommer till kundens ägo. Det finns dock distributionskanaler med få mellanled som bidrar till att producenten finns närmare kunden.<sup>10</sup> Ett felaktigt beslut om vilken distributionskanal som ska användas kan vara förödande för en verksamhet och det är på så sätt viktigt att företaget noga analyserar vilken kanal som passar bäst för just deras verksamhet. Den absolut viktigaste frågan att ställa sig är om företaget ska hantera distributionen på egen hand eller om ansvaret ska överlämnas till ett utomstående företag.<sup>11</sup>

### 3.2 Olika typer av distributionskanaler

Efter att ha definierat begreppet distributionskanal kommer vi nu att fokusera på de distributionskanaler som finns nämnda i forskningslitteraturen. Teorin beträffande distributionskanaler är av största vikt och vi vill belysa de olika kanaler och metoder som ett företag kan välja bland. Det kan vara komplicerat att välja rätt kanal och ibland kan ett företag välja en kombination av flera distributionskanaler. Internet är ett effektivt sätt att nå sin marknad och kommer belysas nedan.

Det finns väldigt många olika sätt att nå ut till kunderna på och många företag väljer att kombinera flera distributionskanaler. Exempel på distributionskanaler är detaljister, franchising, grossister, egna butiker, internethandel och postorder.<sup>12</sup> Detaljister, eller återförsäljare som de också benämns som och som är den term vi kommer att använda oss av,

<sup>8</sup> Coughlan, Anne, T. Anderson, Erin. Stern, Louis, W. El-Ansary, Adel I. (2006) *Marketing Channels*. Sjunde upplagan. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey. S. 4, 14

<sup>9</sup> Dwivedi, Ashish. Butcher, Tim. (2009) *Supply Chain Management and Knowledge Management – Integrating critical perspectives in theory and practice*. Palgrave Macmillan. Basingstoke. S. 5,6, 82, 83

<sup>10</sup> Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/distributionskanal>>. (Läst 2010-04-08)

<sup>11</sup> McKinsey&Company (2005) *Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag*. Femte upplagan. Ekelids Förlag, Stockholm. S. 94-96

<sup>12</sup> McKinsey&Company (2005) S. 94-96

arbetar med att sälja produkter direkt till den slutgiltiga kunden, det kan exempelvis vara via butik eller torghandel.<sup>13</sup> Om ett företag ska använda sig av en återförsäljare så är det viktigt att tänka på att andra företag konkurrerar om samma exponeringsyta och återförsäljaren kan på så sätt ta ut ett högre pris. Återförsäljaren måste också redogöra vinst på sin försäljning och företagets produkter måste således sälja bra, annars vill troligtvis inte återförsäljaren sälja produkterna.<sup>14</sup> Ett annat sätt att nå ut till kunderna är genom franchising. Denna distributionskanal innebär att företaget anlitar franchisetagare som i egen regi driver verksamheten utifrån de riktlinjer som är framtagna. Fördelen är att företaget snabbt kan öka sin geografiska yta och på så sätt ta fler marknadsandelar. Samtidigt undviker de att göra för stora investeringar och kontrollen över företaget förblir intakt.<sup>15</sup> Ytterligare en distributionskanal är grossister och de arbetar framför allt med att hålla kontakten med flertal detaljister åt företagets vägnar. Nackdelen är att grossisten kan utgöra en stor kostnad, men däremot kan företaget minska sina distributionskostnader genom att anlita en grossist.<sup>16</sup> En kanal där företaget har stor kontroll över distributionen är genom egna butiker. När företagen säljer sina produkter i egna butiker bidrar det till ett ökat inflytande och de kan också lättare anpassa sig till kundernas efterfrågan. Om kundernas upplevelse är av stor vikt för företaget så är det lämpligast att använda sig av egna butiker. Främsta nackdelen med egna butiker är dock att det krävs stora investeringar för företaget.<sup>17</sup>

Det finns ett antal olika sorters återförsäljare som har olika inriktningar beroende på vilka produkter de säljer. Exempelvis kan det vara ett stort varuhus som säljer en rad olika produkter, allt från parfym till sportutrustning. En annan typ av återförsäljare som inte säljer lika stort omfång av produkter är specialiserade butiker. Förutom dessa två olika sorters återförsäljare finns det en rad andra som också säljer produkter från andra företag, exempelvis närbutiker, lågprisbutiker samt stormarknader.<sup>18</sup>

### 3.2.1 Internethandel

Företag kan också använda sig av distributionskanaler som inte är fysiska. Handel via internet och postorder är exempel på sådana kanaler där kunden inte behöver åka till någon butik för

<sup>13</sup> Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/detaljist>>. (Läst 2010-04-07)

<sup>14</sup> McKinsey&Company (2005) S. 95

<sup>15</sup> McKinsey&Company (2005) S. 95

<sup>16</sup> McKinsey&Company (2005) S. 95

<sup>17</sup> McKinsey&Company (2005) S. 95, 96

<sup>18</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 48, 49

att handla produkten utan kan istället sitta hemma vid datorn eller läsa kataloger för att sedan beställa produkten och få den hemlevererad.<sup>19</sup> Internethandel är ett effektivt sätt att använda sig av när ett företag vill kombinera och integrera distribution och marknadsföring. Det största problemet för företag som använder sig av denna metod är hur de ska leverera produkterna till sina kunder. Lösningarna är många och det är viktigt för företag att ta beslut om vilken leveransmetod de ska erbjuda kunderna, hemleverans eller ska kunden själv ta sig till postkontoret för att hämta produkterna? Några av de fördelar som internhandeln besitter är att de kan erbjuda ett stort utbud, kunderna kan genom internet jämföra olika företag för att finna det billigaste alternativet samt att det är en mycket tillgänglig metod. Kunderna behöver endast ha tillgång till en dator och en internetuppkoppling för att inhandla sina produkter och således är det en snabb distributionskanal. Främsta nackdelen med att handla via internet är omöjligheten att kunna ta, känna och prova produkterna. På grund av den orsaken väljer många kunder att först besöka en befintlig butik för att få möjligheten att se produkten i verkligheten och sedan, med hjälp av internet, hittar de en leverantör som erbjuder det förmånligaste priset. Företaget som erbjuder sina kunder möjligheten att handla via internet kan dra nytta av vissa fördelar, bland annat får de tillgång till en kanal där de kan marknadsföra sitt varumärke. Internhandeln kan även vara en bra informationskälla där kunderna kan få information om företaget och dess produkter.<sup>20</sup>

### 3.2.2 Flerkanalig distribution

En flerkanalig distribution behöver inte innebära problem för ett företag. De olika kanalerna behöver inte utgöra konkurrenser utan istället kan de hjälpa varandra genom att de tillsammans skapar ett behov hos kunderna. Det bästa exemplet är där företag använder sig av egna butiker i kombination av internethandel eller postorder. På så sätt blir potentiella kunder uppmärksamma på varumärket från båda hållen och kan sedan välja vilken kanal de ska använda sig av. En del företag kan även använda denna metod för att utvärdera nya marknader genom att de analyserar vilka områden de säljer till via internet och postorder. När sedan försäljningen når en viss nivå inom ett område kan de välja att öppna en egen butik. Värt att notera är dock att detta kan vara en riskabel metod då det är svårt att analysera kundernas beteende. Vissa kunder kanske väljer att besöka butiken för att kunna titta närmare

<sup>19</sup> McKinsey&Company (2005) S. 96

<sup>20</sup> Underhill, Paco. (1999) *Why We Buy - the science of shopping*. Simon & Schuster Paperbacks. New York. S. 212-220

på produkterna för att sedan beställa via internet eller postorder.<sup>21</sup>

### 3.3 Utformning av distributionskanal

Då vi i föregående stycke diskuterade flera olika distributionskanaler som ett företag kan välja bland går vi i denna del av teorin in på problemet med att utforma en perfekt distributionskanal. Fokuset i detta stycke kommer ligga på mellanledens funktion och roll i distributionskanalen samt Kotlers tre distributionsmetoder vilka är viktiga delar inom distributionsteorin.

Som nämnts tidigare så kan en distributionskanal se ut på många olika sätt med antingen få eller flera mellanhänder. Inom teorin har bland annat Philip Kotler identifierat tre olika sorters metoder, intensiv, exklusiv och selektiv distribution. Dessa metoder tar hänsyn till produkternas tillgänglighet och kontrollen som företaget har över distributionen.<sup>22</sup> När ett företag väljer strategi är det oerhört viktigt att de bland annat tar beslut om hur många nivåer som ska finnas i distributionskanalen, antalet mellanled inom varje nivå och vilken sorts mellanhand som ska anlitas.<sup>23</sup> Användandet av mellanhänder kan resultera i att företaget når ut med sina produkter på ett effektivare sätt och att deras produkter blir mer tillgängliga för målgruppen. Fördelen med mellanleden är att de kan bidra med mer erfarenhet och kan med hjälp av sina kontakter öka omfattningen av verksamheten. Andra fördelar med mellanhänder är att de kan ge försäljningsstöd på det lokala säljstället.<sup>24</sup> Inom en distributionskanal är det av stor vikt att tydligt bestämma vem som gör vad, och detta kan vara komplicerat om kanalen består av många mellanled som alla vill vara med och påverka. Nackdelen med en distributionskanal som består av många aktörer är att konkurrensen dem emellan kan bidra till att konflikter skapas mellan olika aktörer. På grund av den risken så är det betydelsefullt för distributionskanalen att ha tydliga riktlinjer och ett starkt ledarskap som ser till att varje medlem följer upp sin specifika roll.<sup>25</sup>

#### 3.3.1 Intensiv distribution

Vid intensiv distribution säljer producenten sina produkter genom så många försäljningsställen som möjligt inom en mellanhand. Valet av intensiv distribution ligger till

---

<sup>21</sup>Coughlan, Anne, T. Anderson, Erin. Stern, Louis, W. El-Ansary, Adel I. (2006) S. 259

<sup>22</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) *Principles of marketing*. Sjätte upplagan. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. S. 408

<sup>23</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 68

<sup>24</sup> Palmer, Adrian (2001) *Principles of services Marketing*. Third edition. McGraw-Hill. England s. 255

<sup>25</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 395,396, 399

grund för vilken produkt det är som säljs samt kundernas efterfrågan.<sup>26</sup> Produkterna måste finnas tillgängliga där kunderna vill ha dem och när de vill ha dem.<sup>27</sup> Företaget har en stor geografisk yta och når på så sätt ut till en stor kundgrupp. När företaget väljer denna metod så förlorar de en del av kontrollen över distributionen då det blir svårt att hantera alla försäljningsställen.<sup>28</sup> En nackdel med intensiv distribution är dock att det kan bidra till en mättad marknad för en viss produkt eller varumärke. Exempelvis kan en producent för en eftertraktad produkt börja överproducera för att sedan lasta på ännu mer produkter på återförsäljare. Återförsäljarna i sin tur får det svårare att sälja alla produkterna och kan bli tvungna att sälja till nedsatt pris, något som kan påverka varumärket negativt.<sup>29</sup> Detta bör företag tänka på vid val av intensiv distribution.

### 3.3.2 Exklusiv distribution

Motsatsen till intensiv distribution är exklusiv distribution. Denna strategi utgår ifrån att använda sig av så få mellanhänder och försäljningsställen som möjligt. Företag som vill ha stor kontroll över distributionen och över det intryck som kunderna möter i butiken väljer att använda sig av en exklusiv distribution.<sup>30</sup> Fördelen med en exklusiv distribution är att det kan påverka varumärkets image och på så sätt kan företaget ta ut ett högre pris.<sup>31</sup> Många företag som verkar inom denna strategi säljer mer exklusiva varumärken. Nackdelen med denna metod är, som nämnts tidigare, behovet av resurser som kapital och personal.<sup>32</sup>

### 3.3.3 Selektiv distribution

Mittemellan intensiv och exklusiv distribution finns de företag som valt att arbeta utifrån en selektiv metod. Strategin innebär att produkterna varken säljs i för få eller för många försäljningsställen utan ligger någonstans emellan dessa två ytterligheter. Företaget har fortfarande en viss kontroll över distributionen samtidigt som de når ut till en relativt stor kundgrupp.<sup>33</sup>

## 3.4 Utvärdering av alternativ

I föregående stycke belystes specifika metoder som företag kan använda sig av för att nå ut

<sup>26</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 68

<sup>27</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 408

<sup>28</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 68

<sup>29</sup> Coughlan, Anne, T. Anderson, Erin. Stern, Louis, W. El-Ansary, Adel I. (2006) S. 119

<sup>30</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 69

<sup>31</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 408

<sup>32</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 69

<sup>33</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 70

till konsumenterna samt användandet av mellanled i sin distributionsstrategi. Oavsett om företaget använder sig av ett eller flera mellanled samt väljer en intensiv, exklusiv eller selektiv strategi så måste de utvärdera de alternativ som finns. I nedanstående stycke kommer en beskrivning av hur utvärdering bidrar till att rätt val kan göras för ett specifikt företag och är på så sätt viktigt för vårt syfte.

Innan ett företag väljer vilken eller vilka distributionskanaler de ska använda sig av så är det viktigt att utvärdera de alternativ som finns för att sedan göra rätt val för just det företaget. Många företag måste kanske efter en noggrann analys välja en annan distributionskanal än vad de egentligen tänkt och de kan på så sätt minimera risken att misslyckas. För att välja rätt distributionskanal måste ledningen för företaget utvärdera faktorer som bland annat behandlar den ekonomiska aspekten samt behovet av kontroll. Det är lätt att företag endast fokuserar på den ekonomiska aspekten. Det ekonomiska kriteriet utgår ifrån att analysera de olika distributionskanalernas påverkan på försäljningsnivå samt kostnader. Exempelvis kan företaget jämföra hur försäljningen kan se ut beroende på om de använder sig av egna butiker eller återförsäljare.<sup>34</sup>

Det finns de som påstår att säljare som arbetar i företagets egna butiker har mer kunskap om produkterna och på så sätt säljer bättre. Deras arbetssätt kan också vara mer säljinriktat då de är beroende av att butiken går bra för annars finns risken att de förlorar sitt jobb. Återförsäljare däremot kan bidra med en större personalstyrka som även de kan vara säljinriktade. Hur mycket fokus de lägger på att sälja företagets produkter kan dock variera beroende på om de får något extra för att sälja just dessa produkter. Ifall säljarna får provision på vissa produkter så är sannolikheten större att de fokuserar mer på de produkterna.<sup>35</sup>

Ytterligare en faktor att ta hänsyn till är kontrollaspekten. Företaget måste utvärdera hur stor kontroll de vill ha över distributionen och hur mycket ansvar de är villiga att lägga över på andra aktörer. Har de en egen butik så har de stor kontroll över alla de faktorer som påverkar produkterna och försäljningen. En återförsäljare däremot kan själv påverka sin butik och bestämma över utbudet och det blir svårare för företaget att kontrollera återförsäljarens arbetssätt.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 409, 410

<sup>35</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 409, 410

<sup>36</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 409, 410

Den bästa distributionskanalen är den som erbjuder högst effektivitet till de lägsta kostnaderna och förutom ovan nämnda faktorer så måste företaget framför allt utvärdera hur deras målgrupp konsumerar. De måste få insyn i konsumentbeteenden så att de kan anpassa sin strategi utefter vad kunderna efterfrågar. Exempelvis är tillgänglighet en viktig aspekt för många kunder och de flesta kräver snabb leverans av produkterna. Andra faktorer som är viktiga för kunden är hur stort sortiment distributionskanalen erbjuder.<sup>37</sup> Ett bra hjälpmedel att använda sig av vid analys av vilken distributionskanal som är den bästa är att titta närmare på hur konkurrenterna arbetar. Exempelvis kan vissa företag gynnas av att lokaliseras bredvid konkurrenterna medan några väljer att använda andra distributionskanaler för att undvika allt för tuff konkurrens.<sup>38</sup>

### 3.5 Egna butiker vs återförsäljare

Efter att ha diskuterat hur viktigt det är för företag att utvärdera de alternativa distributionskanaler som är relevanta för verksamheten kommer vi att gå vidare med en fördjupning i de kanaler som är väsentligast för denna uppsats. De distributionskanaler som kommer att belysas är försäljning via återförsäljare samt i egna butiker. Hur dessa två kanaler påverkar varandra och vilka faktorer som företag bör ta hänsyn till kommer att tas upp i denna del. Avsnittet börjar med att redogöra fördelar och nackdelar med respektive kanal.

Det finns både fördelar och nackdelar med försäljning via återförsäljare och i egna butiker. Förr var det mycket vanligt att producenterna hade egna butiker där de sålde sina produkter direkt till kunderna, men allt eftersom kundsegmentet förändras och nya möjligheter på marknaden kommer fram så har allt fler producenter valt att anta en distributionsstrategi som består av flera kanaler. En sådan flerkanalig distribution skapas när producenten väljer flera distributionskanaler för att nå ut till målgruppen, exempelvis genom att använda sig av både egna butiker och återförsäljare. Nackdelen med denna metod kan vara att företaget i slutändan konkurrerar med sig själv.<sup>39</sup> Återförsäljarna får genom sin nära kontakt med slutkonsumenten tillgång till värdefull information om produkterna, kundernas efterfrågan och behov samt att de har information om vilka produkter som säljer bäst i realiteten. Det är lätt att denna information stannar hos återförsäljarna och företaget får på så sätt inte tillgång till värdefull fakta som kan hjälpa till att utveckla företaget. För att undvika detta problem så är det oerhört

<sup>37</sup> Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) S. 74, 75, 76

<sup>38</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 407

<sup>39</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 404, 405, 406



viktigt att företaget har bra relationer med sina mellanled och att kommunikationen dem emellan fungerar problemfritt.<sup>40</sup> Om företag väljer att öppna egna butiker så möjliggör det till en direkt kontakt med kunderna, vilket kan ses som en fördel för företaget.<sup>41</sup> Främsta fördelen med återförsäljare är att de med hjälp av sina kontakter och resurser kan få produkterna mer tillgängliga för marknaden. Genom egna butiker kan företaget inte nå samma volym och varumärket blir inte lika tillgängligt på marknaden, något som kan uppfattas som en klar nackdel.<sup>42</sup>

### 3.5.1 Butikspersonal

En producent som väljer att använda sig av egna butiker måste ta hänsyn till butikspersonal. När det finns egna butiker så har företaget ett större inflytande över säljarna och kan således ge dem utbildning och annan träning som kan bidra till ökad produktkunskap och högre servicenivå. Många forskare, där bland annat Roberta S Russel och Bernard W Taylor, anser att ju mer ansvar och förtroende de anställda får av företaget desto större är chansen att de utför sitt jobb på bästa sätt och erbjuder kunderna en felfri service. Att de anställda känner sig tillfredställda och nöjda med sitt arbete kan också bidra till att deras kunder känner sig tillfredställda och nöjda med bemötandet.<sup>43</sup>

Att sälja sina produkter via egen butik eller med hjälp av återförsäljare är ett stort beslut och företaget måste även analysera sin egen situation för att sedan ta beslut om vilken strategi som ska användas. Exempelvis har kanske ett företag som har små resurser inte råd att anställa egna säljare och öppna butiker utan istället väljer de att lämna över denna arbetsdel till ett oberoende företag. Sedan allt eftersom företaget växer och utökar sin verksamhet kan de själva ta hand om allt fler arbetsfunktioner, som exempelvis anlita egna säljare.<sup>44</sup>

### 3.6 Lokalisering

Fördelar och nackdelar med de två främsta distributionskanalerna samt butikspersonalens roll i dessa två har i föregående stycke diskuterats. Vid val av både egna butiker och återförsäljare är lokalisering av största vikt och i nästkommande del kommer tillgänglighet att belysas samt

<sup>40</sup> McVey, Philip. (1960) *Are channels of distribution what the textbooks say?*. The journal of marketing. Vol. 24, nr. 3. S. 63

<sup>41</sup> Russel, Roberta S. Taylor, Bernard W. (2009) *Operations Management – along the supply chain*. Sjätte upplagan. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey. S.186

<sup>42</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 395

<sup>43</sup> Russel, Roberta S. Taylor, Bernard W. (2009) S. 67

<sup>44</sup> Michman, Ronald D. (1990) *Managing structural changes in marketing channels*. The journal of consumer marketing. Vol. 7, nr. 4. S. 34, 35



platsens betydelse i marknadsmixen.

Om ett företag väljer att starta egna butiker så finns det en rad olika faktorer att ta hänsyn till. En av de betydelsefullaste uppgifterna berör lokalisering och företaget måste bestämma en lämplig plats för sin butik. Philip Kotler diskuterar ofta i sin forskning de fyra P:na som innebär att företaget utgår ifrån en marknadsmix bestående av pris, produkt, promotion och slutligen plats. Platsen i denna metod visar på vikten av hur viktigt det är för företaget att noga analysera den plats där produkterna ska säljas till kunderna.<sup>45</sup> En lyckad lokaliseringsstrategi bidrar till att attrahera många kunder och således kan det påverka försäljningen positivt. Att lokalisera sin butik på rätt plats kan vara dyrt och många kostnader är förenade med lokalisering. Små företag har på så sätt ingen möjlighet att öppna sin butik på ett bra läge utan får kanske nöja sig med att ta en plats som de har råd med. Stora företag har däremot råd att öppna på bra lägen som drar till sig ett stort kundunderlag.<sup>46</sup>

Även Adrian Palmer talar om vikten av lokalisering och han menar att innan ett nätverk av försäljningsställen kan skapas måste organisationen klart och tydligt definiera dess tillgänglighet. De måste ha en klar idé om affärsvolymen, marknadsdelar och kundsegment de har. En hög nivå av tillgänglighet kanske bara kan möjliggöras om dess affärsidé inkluderar en högre prisposition. En hög nivå av tillgänglighet kan också minska och förändra marknadsföringens roll inom marknadsmixen. I kontrast, en strategi som involverar en låg tillgänglighet kan vara beroende av marknadsföring för att få potentiella kunder medvetna om försäljningsställets placering. Val av försäljningsplatser görs på två nivåer, en makronivå och en mikronivå. På makronivå letar företag efter de mest lönsamma områden eller regioner, beroende på efterfrågan, konkurrens och kostnader för att starta försäljning i det området. På mikronivån görs val av mer specifika lägen.<sup>47</sup>

Efter att företaget har öppnat sin butik måste de fortsätta att utvärdera platsen och vara uppmärksamma på förändringar som sker. Butiken kan vara lokaliserad på en plats som under tiden genomgår förändringar som påverkar platsens attraktionskraft och ifall det är en negativ

---

<sup>45</sup> Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. (2006) *Marketing Management*. Tolfte upplagan. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey. S. 19

<sup>46</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S.449

<sup>47</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 250

utveckling så måste företaget vara beredda på att byta lokalisering.<sup>48</sup>

### 3.7 Distributionskanalers vikt i vidare analys

Det första teoretiska avsnittet har sin utgångspunkt i distributionsteorin och här har vi bland annat definierat begreppet distributionskanal samt tagit upp olika typer av kanaler som exempelvis egna butiker, återförsäljare och internethandel. De teorier som har mest inverkan på vårt syfte kommer att redogöras nedan och kommer senare i uppsatsen att behandlas i en analys.

Det finns många sätt att nå ut till kunderna på och många väljer en kombination. De distributionskanaler som är av störst vikt för oss som vi kommer ta med oss i uppsatsens senare del är återförsäljare, egna butiker och internethandel. Även hur många mellanled ett företag kan använda sig av kommer vidare diskuteras samt dess fördelar och nackdelar. Flerkanalig distributionsstrategi är det bästa alternativet, vilket vi kommer analysera i kommande analys. För att se hur stor tillgänglighet och kontroll företaget har över sin distribution kommer vi undersöka vilken distribution ett företag väljer, selektiv, intensiv eller exklusiv, och varför. Det är viktigt att företag utvärderar de alternativ som finns för att sedan göra rätt val för just det företaget, något som vidare kommer analyseras med hjälp av vårt fallföretag. Det är lätt att företag endast fokuserar på den ekonomiska aspekten. Detta gör det intressant att undersöka vidare hur ett företag faktiskt gör och hur mycket den ekonomiska biten styr ett företags val av distributionskanaler. Företag måste få insyn i konsumentbeteenden så att de kan anpassa sina strategier utifrån vad kunderna efterfrågar. Hur ett företag går till väga kommer i senare kapitel analyseras. Fokus kommer ligga på egna butiker och återförsäljare och deras fördelar och nackdelar, vilka senare kommer problematiseras med hjälp av vårt fallföretag. Vidare tar vi med oss hur ett företag jobbar med sin butikspersonal beroende på vilken distributionskanal det har. Val av försäljningsplatser är av största vikt och kommer diskuteras i senare kapitel.

I distributionsteorin tas ingen hänsyn till serviceperspektivet eller vilken påverkan serviceverksamhetens särdrag har vid val av distributionskanaler. Dessa teorier om hur en fysisk vara kan nå ut till konsumenterna kommer i vidare analys att sättas i relation till serviceperspektivet och problematiseras med hjälp av ett fallföretag. Vi kommer nu att gå

---

<sup>48</sup> Werner, Uta. McDermott, John. Rotz, John. (2004) *Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies*. Journal of business strategy. Vol. 25, nr. 2. S. 11



vidare till serviceperspektivet och vilka specifika särdrag en serviceverksamhet besitter.

## Kapitel 4 – Serviceverksamheters särdrag

---

*I föregående kapitel belystes den relevanta teoretiska ramen för olika distributionskanaler och hur företag kan gå tillväga för att nå ut med sina produkter på marknaden. Kapitel fyra fortsätter nu med att behandla vårt andra vägval som utgår ifrån den andra relevanta teoretiska utgångspunkten i vår problematisering. Kapitlet kommer beskriva serviceverksamheters särdrag som inkluderar kundens roll, intern marknadsföring, extern marknadsföring, servicekvalitet, serviceerbjudande, servicemisslyckande och rättelseprogram, framgångsfaktorer samt kundlojalitet. Syftet med detta avsnitt är att belysa serviceperspektivets centrala del i ett företags lönsamhet. Dessa särdrags betydelse ska i vidare analys stärkas som viktiga utgångspunkter vid val av distributionskanaler. Detta görs med hjälp av vårt fallföretag.*

---

### 4.1 Serviceperspektivets centrala del

För att skapa en förståelse varför service är en så viktig del i företagets strategier så kommer här en inledning på detta teoretiska avsnitt.

Service är en huvudnyckel för att ett företag ska bli vinstgivande i dagens servicedrivna ekonomi. Företag försöker öka deras konkurrenskraft genom att introducera nya differentierade produkter och ny service som skapar värde för existerande kunder och som attraherar nya kunder.<sup>49</sup> En sann förståelse för kunden är en konkurrenskraft i dagens affärsmiljö.<sup>50</sup> Förmågan att tänka i termer av helheten är nödvändigt för skapandet av ett

---

<sup>49</sup> Edvardsson, Bo. et al.(2000) i: Edvardsson, Bo. Gustafsson, Anders. Kristensson, Per. Magnusson, Peter & Matthing, Jonas.(2006) *Involving customers in new service development*. Series on technology management – Vol.11. Imperial College Press, London. S. 1

<sup>50</sup> Edvardsson, Bo. Gustafsson, Anders. Kristensson, Per. Magnusson, Peter & Matthing, Jonas.(2006) *Involving*

effektivt servicesystem.<sup>51</sup> Många har poängterat att en servicerevolution har skett under de senaste årtionden där produktiviteten i många servicesektorer har visat en betydande förbättring.<sup>52</sup> Information och kunskap blir alltmer viktigt när det gäller för serviceorganisationer att vinna konkurrensfördelar. Information representerar en brygga mellan organisationer och dess miljö. Ett företags kunskapsbas inkluderar bland annat en förståelse för de precisa behov som kunderna har, hur dessa behov kommer förändras över tid och en förståelse för konkurrenternas aktiviteter.<sup>53</sup>

## 4.2 Kundens roll

Kunden har en av de viktigaste rollerna i ett företags framgång och är den som ska motta servicen, värdera servicen samt besluta om servicen är tillfredsställande nog för att göra inköp. Ett företags servicestrategier måste ta hänsyn till kunderna och involvera dem i processen, något som kommer att diskuteras i följande stycke.

### 4.2.1 Kundinvolvering

Nya servicekoncept skapas exempelvis genom att involvera existerande eller potentiella kunder på nya sätt under olika faser i serviceprocessen. Att involvera kunder är ett relativt nytt område inom kundorienteringen där fokus ligger på värdeskapande för, genom och med kunden. Intensiteten i involveringen varierar beroende på flera aspekter som exempelvis typ av företag. Företag måste idag hänga med i utvecklingen annars hamnar de långt efter.<sup>54</sup> Forskning visar att det ger stora fördelar att involvera kunder, bland annat ger det bättre produkter, nöjdare kunder, ökad lojalitet och större vinst.<sup>55</sup> Ett företag vill ha hjälp med att skapa lösningar för framtida behov.<sup>56</sup>

### 4.2.2 Kundinteraktion

Organisationer behöver anpassa en strategi för kundinteraktioner som ett huvudelement i deras innovationer.<sup>57</sup> Med kundinteraktioner är det möjligt att utveckla en differentierad ny service med unika fördelar som ger högre värde för kunderna. Det är en kärnfråga då dagens

---

*customers in new service development*. Series on technology management – Vol.11. Imperial College Press, London. S. 3

<sup>51</sup> Normann, Richard (2000) *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Upplaga 4:1 Liber AB. Malmö. S. 55

<sup>52</sup> Palmer, Adrian (2001) s. 81

<sup>53</sup> Palmer, Adrian (2001) s. 144

<sup>54</sup> Edvardsson, Bo. et al. (2006) S. 1, 2

<sup>55</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 11

<sup>56</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 5

<sup>57</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 6, 7, 9

kunder är mer sofistikerade och krävande och söker efter högre värde i serviceerbjudandet.<sup>58</sup> Kundobservation är en teknik i kundinteraktioner som identifierar uttalade kundbehov och upptäcker motsägelser mellan vad kunder säger och vad de faktiskt gör. Detta görs genom att studera en serviceprocess.<sup>59</sup>

Varje kontakt reflekterar ett företags interna organisation. Kommunikation är det primära instrumentet för koordineringen av mänskliga aktiviteter.<sup>60</sup> Analyser av serviceaktiviteter måste ta sin början i sanningens ögonblick, där den kvalitet som kunden upplever skapas.<sup>61</sup>

### 4.3 Intern Marknadsföring

Efter att ha fokuserat på kundens roll i serviceprocessen leder detta teoretiska avsnitt oss vidare in på den interna organisationens fokus på service. Det är oerhört viktigt att en organisation har ett starkt gemensamt kundfokus och en serviceinriktning. Även att de gemensamma värderingarna genomsyrar hela organisationen ut till frontpersonalen är betydelsefullt för organisationen då de är företagets ansikte utåt. Att se på organisationen som en intern marknad är av största vikt för att lyckas med sitt externa serviceerbjudande.

Inom företaget finns det också relationer mellan användare och serviceleverantörer. Den personal och de avdelningar som har kundkontakt måste få stöd av andra personer och avdelningar inom företaget om de ska kunna ge kunderna god service. Alla serviceverksamheter har flera sådana interna servicefunktioner som stöder varandra. Om de interna tjänsterna är dåliga i kvaliteten drabbar det den externa servicen. Men personal i interna servicefunktioner vet inte hur mycket deras arbete betyder för den slutgiltiga servicekvaliteten då de aldrig träffar de ”riktiga kunderna”. När medarbetarna förstår vikten av de interna kundrelationerna är det mycket lättare att ändra deras attityder.<sup>62</sup> Detta talar Grönroos om som intern marknadsföring där han menar att marknadsföring finns överallt i ett företag och måste ingå i alla roller, uppgifter och avdelningar. Man måste tänka på kunden i alla verksamheter som äger rum i företaget.<sup>63</sup> Intern marknadsföring sammanfattar olika interna aktiviteter och processer som utvecklar serviceorientering, intresset för kunder och

<sup>58</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 16

<sup>59</sup> Goffin & Lemke (2004) i: Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 20, 21

<sup>60</sup> Allwood (1995) i: Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 188

<sup>61</sup> Normann, Richard. (2000) S. 69

<sup>62</sup> Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi. Malmö. S. 340

<sup>63</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 343

marknadsföring bland personalen i ett företag.<sup>64</sup> Det innebär dels att personalen är en första intern marknad för företagets erbjudanden, dels att alla personalinriktade satsningar och interna processer ska samordnat och målinriktat kombineras med arbetet utåt mot kunderna. Det är även av stor vikt att se personer, funktioner och avdelningar i företaget som interna kunder.<sup>65</sup> Den dominerande delen av intern marknadsföring för ett företag som vill bli konkurrenskraftiga med hjälp av en servicestrategi är attitydutveckling, vilket innebär att personalens attityder och motivation måste vara kundmedveten och tjänstvillig. Den andra viktiga delen är information som arbetsledare, kontaktpersonal och stödpersonal behöver för att kunna utföra sina uppgifter gentemot interna och externa kunder.<sup>66</sup>

#### 4.3.1 Servicekultur

Utifrån serviceperspektivet är det relevant med en stark och väletablerad kultur som framhäver betydelsen av god service och kundinriktning. Kundensituationer är alltid olika och personalens handlande och attityder är så uppenbara att det därför behövs en tydlig serviceinriktad kultur som visar de anställda hur de ska bemöta olika situationer.<sup>67</sup> Det är nödvändigt med mycket serviceinriktade och kundmedvetna värderingar i företaget då ledningen på så vis kan utöva indirekt kontroll via kulturen.<sup>68</sup> Om kulturen i ett kundorienterat företag varken värdesätter service eller en ständig strävan att ge god service blir det svårt att genomföra en relationsinriktad strategi.<sup>69</sup> De kunskaper och attityder som är ett måste för god service kan man skapa genom att ge personalen utbildning.<sup>70</sup> Man uppnår hög kvalitet i kontakterna genom att upprätthålla en stark kultur och ser till att varje anställd styrs av de rätta etiska normerna.<sup>71</sup>

Attityder och normer inom företaget ska stå i överensstämmelse med de attityder och normer som krävs i sanningens ögonblick med kunden. Ett framgångsrikt företag ska sträva efter att ha principer som genomsyrar hela företaget, från ledning, genom alla nivåer och fram till servicemötet. Annars kommer motsägelsefull kommunikation skapas och svåra situationer för

<sup>64</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 365

<sup>65</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 366

<sup>66</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 370

<sup>67</sup> Schneider, B (1988) i: Grönroos, Christian (2002) S. 396

<sup>68</sup> Zerbe, W.J. Dobni, D. Harel, G.H. (1998) i Grönroos, Christian. (2002) S. 396

<sup>69</sup> Grönroos, Christian. (2002) S. 396

<sup>70</sup> Grönroos, Christian. (2002) S. 404

<sup>71</sup> Normann, Richard (2000) S. 58

människorna ute i frontlinjen.<sup>72</sup>

#### 4.3.2 Personalen – en nyckelresurs

Personalen är företagets viktigaste resurs och utan kunnig, skicklig och motiverad personal som är inriktad på god service kommer företaget inte att nå goda resultat.<sup>73</sup> De är serviceverksamhetens ansikte i sanningens ögonblick och företag måste se till att rätt människor rekryteras.<sup>74</sup> Företag måste marknadsföra sig både gentemot kunderna och bland sin personal.<sup>75</sup> Skickliga serviceföretag vågar ge sina anställda frihet att själva hantera kundsituationer. Vikten av att utveckla och utbilda personalen som ger tjänsterna är mycket stor. Sanningens ögonblick medför osäkerhet med exempelvis svåra och krävande kunder i oväntade situationer.<sup>76</sup> Individuella värderingar är av stor betydelse vilket gör att företaget måste genomsyra de anställda med dess värderingar.<sup>77</sup>

I en servicemiljö är frontpersonalen i en bra position att samla in, analysera och agera genom information från kunderna. Detta är av stor vikt för att ett företag ska lära känna sina kunder och deras behov.<sup>78</sup> Frontpersonalens uttryck i form av empati, viljan att serva, angelägenhet och professionalism har bevisats vara viktigt i kundkontakt.<sup>79</sup> Ett företag kan falla bak på leveransen av servicen, exempelvis på grund av oklara regler kring kompensation till missnöjda kunder eller saknad av kompetens hos frontpersonalen. Att inte bry sig om kvalitén på servicemötet är riskabelt då det kan leda till förlorade kunder och ryktesspridning. För att förhindra missnöjda kunder bör företaget se det utifrån kundens perspektiv och reflektera över vilken typ av information en kund får och hur den kommuniceras ansikte mot ansikte samt indirekt via andra medier.<sup>80</sup> Alla organisationer är beroende av god service för överlevnad. Från kundens synvinkel är kärnan i servicemötet kommunikationen, och får inte frontlinjepersonalens utbildning såkan deras motivation och arbetstillfredsställelse sänkas. Frontpersonalens prestationer måste studeras i detalj.<sup>81</sup>

<sup>72</sup> Normann, Richard (2000) S. 71, 72

<sup>73</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 19

<sup>74</sup> Normann, Richard (2000) S. 87, 88

<sup>75</sup> Normann, Richard (2000) S. 90

<sup>76</sup> Normann, Richard (2000) S. 102

<sup>77</sup> Normann, Richard (2000) S. 103

<sup>78</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 22

<sup>79</sup> Berry & Parasuraman (1991) I Edvardsson, Bo. et al (2006)

<sup>80</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 190

<sup>81</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 195,191,192



## 4.4 Extern marknadsföring

I föregående stycke betonade vi vikten av den interna marknadsföringen och dess inverkan på den upplevda servicen. Fokus kommer vidare ligga på den externa marknadsföringen och hur företag kan gå tillväga för att nå ut med sin service. Den säregna servicemarknadsföringen skiljer sig markant från produktmarknadsföringen och är därför av stor relevans för vårt syfte att studera närmare. Här handlar det om att ha en förståelse för kundens behov och förväntningar, kundens beteende, långsiktiga relationer samt att se sina anställda som deltidsmarknadsförare. Viktigt här är också att företaget ser varje servicemöte som ett marknadsföringstillfälle. Av dessa orsaker är det viktigt att företagen kontrollerar servicemötena.

### 4.4.1 Marknadsmixen

Att förstå kundbeteende är hjärtat i marknadsföring. Utan denna förståelse kan ingen organisation hoppas på att skapa och erbjuda service som kommer resultera i nöjda kunder.<sup>82</sup> När strategier utvecklas för att marknadsföra varor använder sig marknadsförare av fyra grundläggande element: Produkt, pris, plats och kommunikation (promotion), dessa har redan tagits upp i distributionsavsnittet och kallas för de fyra P:na i marknadsmixen<sup>83</sup> Men för att fånga den säregna naturen i serviceutförandet behövs en förändring och utveckling i form av produktelement, plats och tid, pris och andra utlägg som användaren har samt promotion och utbildning. Efter det utökas mixen ytterligare genom att lägga till fyra element som förknippas med serviceleveransen: Fysisk miljö, process, människor samt produktivitet och kvalitet. Dessa åtta P:na representerar de komponenter som krävs för att skapa strategier som möter kundbehoven på ett lönsamt och vinstdrivande sätt på en konkurrenskraftig marknad.<sup>84</sup>

#### **Produktelement:**

Marknadsmixen börjar med att skapa värde för målkunderna som uppfyller deras behov bättre än konkurrerande alternativ. Serviceprodukter består av en kärnprodukt som besvarar kundernas primära behov samt flera stödjande serviceelement som lägger till extra värde.<sup>85</sup>

#### **Plats och tid:**

---

<sup>82</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 33

<sup>83</sup> McCarthy, Jerome, E. Basic Marketing: A managerial approach, IL: Richard D. Irwin, (1960) i: Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007) S. 22

<sup>84</sup> Bernard, H. Booms & Mary Jo, Bitner. J.H. Donnelly & W.R. George (1981), Christopher Lovelock & Lauren. Wright. (1999) i: Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S.22

<sup>85</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 23

Leveransen av produkten till kunden involverar val av var och när leveransen ska ske, lika väl som val av metoder och vilka kanaler som ska användas. Företag kan leverera direkt till slutanvändaren eller genom mellanhänder.<sup>86</sup>

### **Pris och andra utlägg användaren gör:**

För leverantörer är prisstrategin där intäkter väger upp för de kostnader som läggs på produkten och servicen och det ska skapa ett vinstöverskott. För att se om det är värt att köpa detta går kunderna bortom bara prisfrågan på produkten och även värderar de utlägg som består av tid och ansträngning.<sup>87</sup>

### **Kommunikation och utbildning:**

Inget marknadsföringsprogram kan lyckas utan effektiv kommunikation. Kommunikationen kan levereras av individer så som försäljningspersoner och frontpersonal eller på hemsidor med mera, och ska tillhandahålla rätt information som kunderna vill ha, övertyga målkunder om fördelen och värdet med ett specifikt varumärke samt uppmuntra kunderna till att köpa.<sup>88</sup>

### **Process:**

Att skapa och leverera produkter kräver design och genomförande av effektiva processer. Kunder är väldigt aktivt involverade i processerna. Dåligt designade processer leder till långsamma och ineffektiva överlämningar av service samt bortkastad tid och en besviken erfarenhet. Det gör det också svårt för frontpersonalen att göra sitt jobb bra vilket resulterar i låg produktivitet och större sannolikhet att det sker ett servicemisslyckande.<sup>89</sup>

### **Fysisk miljö:**

Utseendet på byggnader, landskap, interiör, möblemang, utrustning, personalens klädsel, skyltar, tryckt material och andra synliga anmärkningar ger alla ett påtagligt bevis på ett företags servicekvalitet. Företag måste hantera fysiska bevis med försiktighet för det kan ha djupgående påverkan på kunders intryck.<sup>90</sup>

### **Personer:**

Service kräver ofta direkt interaktion mellan kund och kontaktpersonal. Dessa interaktioner påverkar starkt hur kunder upplever servicekvalitet. Framgångsrika företag ägnar stora

<sup>86</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 23,24

<sup>87</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 24

<sup>88</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 24, 25

<sup>89</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 25

<sup>90</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 25

ansträngningar på anställning, träning och motivation av personalen.<sup>91</sup>

### **Produktivitet och kvalitet:**

Förbättring av produktivitet är en nödvändighet i alla strategier för att reducera kostnader, men chefer måste akta sig för att göra olämpliga nedskärningar i servicen. Förbättring av kvaliteten utifrån ett kundperspektiv är väsentlig för produktdifferentiering och för att bygga kundbelåtenhet samt lojalitet. Men, om kunder inte är villiga att betala extra för bättre kvalitet, kommer företaget förlora pengar. Strategierna med de största potentiella vinsterna är de som söker förbättring av produktivitet och kvalitet samtidigt.<sup>92</sup>

#### **4.4.2 Relationsmarknadsföring**

En av de mest värdefulla tillgångarna som ett serviceföretag kan ha är en etablerad kundrelation.<sup>93</sup> För att en relation mellan kund och leverantör ska vara långsiktig måste värde adderas i kundernas ögon.<sup>94</sup> Många leverantörer har utvecklat servicebaserade relationer för att differentiera sig från konkurrenterna.<sup>95</sup> Relationsmarknadsföring, CRM (Customer Relationship Management) och en-mot-en marknadsföring fokuserar på relationen mellan en kund och en leverantör. Budskapet är att den mest lönsamma affärsstrategin är att bygga långsiktiga relationer med lojala kunder.<sup>96</sup> Relationsmarknadsföring kan sammanfattas genom att säga att den fokuserar på att bevara kunderna och har en långsiktig inriktning, den innefattar flera nivåer av relationer mellan köpare och försäljare samt har ett högt kundengagemang och kvalitetsfokus.<sup>97</sup> Den enklaste anledningen till att företag försöker utveckla relationer med deras kunder är att det är mycket mer lönsamt att bevara existerande kunder än att kontinuerligt söka efter att rekrytera nya.<sup>98</sup> För mindre företag är det möjligt för företagsägarna att känna kunderna personligen och lära sig deras individuella karaktärer. Företaget kan därmed anpassa leveransen av servicen till de individuella behoven och kan föreslå passande nya produktbjudanden.<sup>99</sup> Relationsmarknadsföring lägger vikt på interaktionen, samspelet mellan köparen och säljaren. Värdet här består inte av själva utbytet, alltså produkt mot pengar, utan värdeutbytet sker i bestående relationer mellan marknadens

<sup>91</sup> Michael D. Hartline & O.C Ferrell (1996) i: Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 25

<sup>92</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 25

<sup>93</sup> Normann, Richard (2000) S. 170

<sup>94</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 123

<sup>95</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 139

<sup>96</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 77, 78

<sup>97</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 115

<sup>98</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 115

<sup>99</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 117

parter, vilket är marknadsföringens kärna. Marknadsföring uppfattas utifrån detta perspektiv som hantering av kundrelationer och kundvård.<sup>100</sup>

CRM innebär hela processen där relationer med kunder byggs och bevaras. Många företag har ett stort antal kunder och flerfaldiga geografiska lokaliseringar. CRM system fungerar som en organisatör som fångar kundinformation och levererar det till diverse försäljningspunkter. Från ett kundperspektiv kan ett väl genomfört CRM system erbjuda ett förenat kundsamspel som levererar kundanpassning och personlig service. Detta betyder att varje transaktion, relevanta redogörelser, vetskap om kundens preferenser, eller ett historiskt serviceproblem finns hos personen som hjälper den kunden. Detta kan resultera i förbättrad service och ökat kundvärde.<sup>101</sup>

#### 4.4.3 Marknadsföring av service

Det sättet som en organisation gör för att marknadsföra sig kan ge ett generellt intryck av vilken kvalitetsnivå de försöker leverera. Marknadsföringsval har effekten att utveckla kunders förväntningar på servicekvaliteten som organisationer kämpar med för att möta. I vissa fall kan imagen som skapas genom marknadsföring bidra till den upplevda servicekvaliteten.<sup>102</sup> Ett väl formulerat serviceerbjudande som distribueras genom rätt kanaler till ett pris som representerar högt värde till potentiella kunder gör att mindre tyngdpunkt läggs på marknadsföring i marknadsmixen. Marknadsföring involverar en pågående process av kommunikation mellan en organisation och dess målmarknad.<sup>103</sup> Under varje servicemöte har organisationen en möjlighet att kommunicera med dess kunder. Utan någon ansträngning från organisationen kommer kunden att plocka upp budskap, vare sig de är dåliga eller bra. Med mer planering kan en organisation garantera att varje servicemöte blir en möjlighet att uttrycka positiva budskap som uppmuntrar upprepade kundköp och som gör att de sprider vidare budskapen till andra.<sup>104</sup> Personalen som befinner sig i servicemöten med kunder borde bli tränade att behandla dessa möten som en marknadsföringsmöjlighet. Utseendet på ett försäljningsställe kan marknadsföra ett företags image. Många detaljister med placering i citykärnor kan se dessa möjligheter som så bra att de inte behöver någon av de vanliga

<sup>100</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 32, 33, 52

<sup>101</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 381

<sup>102</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 229, 231, 232

<sup>103</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 316

<sup>104</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 325

marknadsföringssätten.<sup>105</sup>

En grundlig marknadsföringsstrategi för service baseras på en hållbar kunskap om marknaden, kunderna och konkurrenterna. Förståelse för kunders behov och hur de uppträder i en service miljö inkluderar hur de letar efter information, hur de bildar förväntningar och de väljer bland de alternativ som finns. Även kontroll och övervakning av servicemötet borde göras, när kunden interagerar med företaget.<sup>106</sup> Ett särskiljande servicekoncept måste tas fram som svarar till specifika kundbehov och marknadsmöjligheter. Förvandlingen av detta servicekoncept till en serviceprodukt betyder att utveckla ett specifikt paket av kärn - och tillägsprodukter, och sedan distribuera varje element av detta paket till kunder på lämpliga platser vid lämplig tid. Beroende på produkt kan en variation av både fysiska och elektroniska kanaler väljas för att leverera produkterna till kunderna.<sup>107</sup> För att nå lönsamhet krävs skapande av relationer med kunder från rätt marknadssegment samt att hitta sätt att bygga och stödja deras lojalitet. En viktig uppgift här blir att inhämta feedback från kunderna så att företaget kan undvika misstag och bättre kunna möta kundernas behov och förväntningar i framtiden. Om inte kunderna är nöjda med kvaliteten i servicen de får kommer företags avkastning sjunka samtidigt som kunderna byter till konkurrenterna.<sup>108</sup> Den servicecentrerade synen på marknadsföring<sup>109</sup> handlar om kunden i centrum och att kontinuerligt samarbeta och lära tillsammans med kunden för att kunna svara till deras individuella behov. Kunden blir inte bara en nödvändighet utan även en möjlighet.<sup>110</sup>

#### 4.4.4 Alla är deltidsmarknadsförare

Många servicesektorer domineras av små- och medium-stora företag. Dessa företag arbetar med ett mindre antal kunder och opererar lokalt eller med några distributionscentraler och de har inte någon särskild marknadsföringsavdelning eller marknadsföringspersonal, utan flera marknadsförare för företaget vilka kallas för de gömda mästarna.<sup>111</sup> I dessa företag är oftast en person involverad i en mängd beslut, från vardagliga frågor så som kundförfrågningar, finansiell kontroll och produktion, till mindre återkommande problem som

<sup>105</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 326

<sup>106</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 27

<sup>107</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 27

<sup>108</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 29

<sup>109</sup> Vargo & Lusch (2004) i: Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 100

<sup>110</sup> Edvardsson, Bo. et al (2006) S. 100

<sup>111</sup> Mitchell (1998) i: Palmer, Adrian (2001) S. 24

personalanställningar och hyror.<sup>112</sup> Detta överensstämmer med tänkandet att alla individer inom organisationen ska vara deltidsmarknadsförare.<sup>113</sup>

#### 4.5 Servicekvalitet

Efter en redogörelse av hur företag kan använda sig av olika marknadsföringssätt för att kommunicera ut sin service till kunderna kommer vi nu gå vidare in på vilken betydelse kvalitet har i serviceprocessen. Detta för att bra servicekvalitet kan bidra till att skapa långsiktiga relationer och lojala kunder samt utgöra en konkurrensfördel för företaget. Det är även av stor vikt att kvalitet innefattar både produkten och servicen så att de tillsammans bildar en helhetskvalité. Denna kvalitet i serviceleveransen är även mycket viktig att beakta då kundernas behov måste uppfyllas och tillfredsställas. Mellanhänder kommer bland annat diskuteras i nedanstående stycke utifrån ett serviceperspektiv och visa på dess betydelse i serviceprocessen.

##### 4.5.1 Kvalitet som konkurrensfördel

Kvalitet sägs ofta vara nyckeln till framgång och ett företags konkurrensfördelar beror på kvaliteten och värdet hos dess varor och tjänster. När det gäller kvalitet på service kan det mycket väl vara grunden för konkurrensfördelarna.<sup>114</sup> Kundens upplevda kvalitet ökar om en positiv, öppen och serviceorienterad atmosfär genomsyrar serviceverksamheten och förmedlas ut till kunden.<sup>115</sup> Servicekonceptet och marknadssegmenteringen är de främsta faktorerna i kvalitetsdiskussionerna. Även rekrytering och personalutveckling är relevanta.<sup>116</sup> Kvalitet kan bara definieras av kunder och uppstår när en organisation levererar varor och service som uppfyller kundernas behov.<sup>117</sup> Kvalitetsförbättringar som inte baseras på kundbehov leder inte till förbättrad kundbelåtenhet.<sup>118</sup> Utan belåtenhet kommer inte kunden ha en positiv attityd till ett varumärke i jämförelse med andra alternativ som är tillgängliga och kommer därför inte att göra inköp igen.<sup>119</sup> Det finns en positiv relation mellan servicekvalitet och en villighet att betala ett högre pris och att vara lojala även när priser höjs.<sup>120</sup> Sättet som mellanhänder påbörjar, bearbetar och följer upp serviceprocessen kan ofta

<sup>112</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 24

<sup>113</sup> Gummesson (1999) i: Palmer, Adrian (2001) S. 24

<sup>114</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 78

<sup>115</sup> Schneider (1980) i: Normann, Richard (2000) S. 185

<sup>116</sup> Normann, Richard (2000) S. 186

<sup>117</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 208

<sup>118</sup> Iacobucci, Ostrom & Grayson (1995) i: Palmer, Adrian (2001) S. 210

<sup>119</sup> Dick & Basu (1994) i: Palmer, Adrian (2001) S. 211

<sup>120</sup> Zeithaml et al (1990) i: Palmer, Adrian (2001) S. 211

påverka upplevd kvalitet av kunden. Därför är en viktig aspekt i kvalitetsprocessen rekrytering och kontroll av företagets nätverk av mellanhänder så att serviceprinciperna hålls till kvalitetsstandard. Frontpersonalen är särskilt viktiga element i kundens upplevda kvalitet och köpare-säljare interaktionen är avgörande i hantering av servicekvalitet. Rekrytering, utbildning, motivation och kontroll av personal är viktiga delar i marknadsmixen som påverkar kvalitetsstandarden. Frontpersonal har den bästa möjliga fördelen för att observera kvalitet och är de som bäst kan identifiera hinder.<sup>121</sup>

#### 4.5.2 Kvalitetserbjudanden

Utgångspunkten för Gummessons 4Q- modell är att varor och tjänster kombineras så att den främjar kvalitetsarbete oavsett vad som utgör erbjudandets grundval.<sup>122</sup> Modellen innefattar förväntningar och upplevelser samt image och varumärke. Image avser kundernas uppfattning om företaget och varumärke avser den uppfattning av produkten som skapats i kundens tankar. En av modellens kvalitetsbegrepp är designkvalitet som avser hur väl produktens kombination av tjänster och varor är utvecklade och utformade som en helhet. Det andra gäller kvalitet i produktion och leverans och syftar på hur väl erbjudandet och dess element produceras och levereras. Andra kvalitetsbegrepp i modellen är resultat av såväl varornas produktion och leverans som tjänsteprocesserna. Relationskvalitet handlar om den kvalitet kunden upplever under tjänsteprocessen. Kundinriktad, uppmärksam och medkännande tjänstepersonal som visar kompetens och skicklighet skapar god relationskvalitet.<sup>123</sup>

#### 4.6 Serviceerbjudandet

I föregående stycke belystes servicekvalitet och för att en hög servicekvalitet ska kunna tillhandahållas behövs ett väl genomtänkt och differentierat serviceerbjudande. I nästkommande text kommer vi utgå från tjänsteerbjudandet och hur man kan differentiera sina produkter med service. Även hur ett företag bevisar sin kundinriktning när något går fel i serviceprocessen kommer belysas då det är avgörande för ett företag att kunna behålla sina kunder. Även i detta stycke kommer mellanhänders betydelse i serviceprocessen diskuteras då de kan vara ansvariga för servicemisslyckande.

Flera faktorer inom serviceerbjudandet kan identifieras och det grundläggande tjänstepaketet

<sup>121</sup>Palmer, Adrian (2001) S. 233

<sup>122</sup>Gummesson, Evert. (1993) i: Grönroos, Christian. (2002) S. 82, 83

<sup>123</sup>Grönroos, Christian. (2002) S. 84



består av kärntjänst, hjälptjänster och stödtjänster.<sup>124</sup> Kotler skiljer mellan tre olika nivåer av en produkt. Första nivån kallas för kärnprodukten som definieras av de underliggande behoven som produkten ska uppnå. Andra nivån kallas för den påtagliga produktnivån där en produkt görs tillgänglig för kunden som uttrycks genom produktens styling, design, paketering, varumärke och kvalitetsnivå. Den tredje nivån är den utökade produkten som innefattar produkten plus kompletterande service och förmåner. Detta innebär att uppfylla kunders behov och vidare att differentiera produkten från dess konkurrenter.<sup>125</sup> I personlig en-mot-en service är den som tillhandahåller servicens bidrag det absolut viktigaste elementet i det totala serviceerbjudandet.<sup>126</sup> Det utvidgade tjänsteerbjudandet belyser samspelet mellan säljare och köpare i tjänstekontakten som kan upplevas på många olika sätt, men det finns tre grundläggande element: Tjänstens tillgänglighet, interaktioner med tjänsteföretaget och kundens medverkan. Tjänstens tillgänglighet baseras bland annat på personalens antal och färdigheter, var serviceställen finns, yttre och inre utseende på serviceställen och informationsteknik som gör att kunden kan få kontakt med leverantören. Beroende på dessa upplever kunden om det är lätt eller svårt att få tillgång till varorna eller tjänsterna, att köpa in och använda dem.<sup>127</sup> Interaktioner med tjänsteföretaget innefattar interaktiv kommunikation mellan personal och kunder samt samspelet med företagets fysiska och tekniska resurser. Även samspelet med system så som kösystem, fakturering, leveranser, reklamationer etc. är en viktig faktor. Kundens medverkan innebär att kunden kan påverka de tjänster de får.<sup>128</sup>

#### 4.7 Servicemisslyckande och rättelseprogram

Efter att ha betonat vikten av att gå från det grundläggande till det utvidgade tjänsteerbjudandet kommer vi nu att ta upp hur serviceverksamheter kan minimera servicemisslyckande.

Servicepersonal som inte är anställda av serviceorganisationen kan vara ansvariga för många kritiska incidenter som kan hända vilket påverkar servicen i servicemötet som upplevs av dess kunder. Till exempel kan ett serviceföretags mellanhand bli involverad i en kritisk händelse före, under eller efter servicemötet. Den första kontakten som många människor har med ett företag är genom deras försäljningsställen. I dessa fall blir kvalitetskontroller av

<sup>124</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 184

<sup>125</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) S. 277, 278

<sup>126</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 354

<sup>127</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 186, 187

<sup>128</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 188, 189



mellanhänderna en angelägenhet.<sup>129</sup> Serviceföretag kommer nästan oundvikligen att misslyckas i någon kritisk händelse. Från en kunds perspektiv är ett servicemisslyckande vilken situation som helst där något går fel, oavsett vems ansvar det är.<sup>130</sup> Ett servicemisslyckande kan ha två effekter. Först kan en negativitet färga kundens uppfattning om företaget, så att all kommunikation med företaget blir negativt. Sedan kan en dominoeffekt uppstå, om det händer något negativt i början av serviceprocessen upplevs också resten av attributen i processen som negativa.<sup>131</sup> Serviceleverantörer ska ha system som identifierar, spårar och analyserar servicemisslyckanden. Detta gör att ledningen kan identifiera vanliga misstag<sup>132</sup> Ännu viktigare gör det att ledningen kan utveckla strategier som förhindrar att misstag begås samt designa lämpliga återhämtningsstrategier när misstag är oundvikliga. Företag som har ”service recovery” (rättelse) program höjer servicenivån i företagets värdekedja. Det sägs ofta att en nöjd kund berättar för två eller tre personer om den goda servicen, men en missnöjd kund berättar antagligen för ett dussin om missnöjet.<sup>133</sup> Olösta klagomål stärker kundens negativa känslor mot företaget.<sup>134</sup> Organisationer behöver ha en strategi där de återhämtar misstag.<sup>135</sup>

Det är viktigt att veta att fel och misstag inte alltid beror på företaget utan kunden kan också göra att tjänsten går fel. Vad som än orsakat problemet måste leverantören ta hand om situationen och ta på sig ansvaret för att hitta en lösning som gör att kunden blir nöjd. Därför måste företaget utveckla rättelseprogram som kan skapa en förtroendefull relation mellan företag och kund. Rättelseprogrammet ska hjälpa företaget att hantera serviceproblem och klagomål på ett serviceinriktat sätt. Det kan till exempel vara en personlig ursäkt, en rimlig kompensation, värdefull gottgörelse eller att löften hålls.<sup>136</sup>

#### 4.8 Kundlojalitet

Efter att ha belyst vikten av rättelseprogram vid servicemisslyckanden går vi vidare in på lojalitetsprogram som kan minska kundens missnöje när ett misslyckande i servicen sker. Lojalitetsprogram är av största vikt för att skapa långsiktiga relationer och för att bevisa

<sup>129</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 73,74

<sup>130</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 74

<sup>131</sup> Halstead, Drogue & Cooper (1993) i: Palmer Adrian (2001) S. 75

<sup>132</sup> Hoffman, Kelley & Rotalsky (1995) i: Palmer, Adrian (2001) S. 75

<sup>133</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 75

<sup>134</sup> Hart, Sasser & Heskett (1990) i: Palmer, Adrian (2001) S. 75

<sup>135</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 74,75

<sup>136</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 128, 134

företagets servicenivå.

Många företag har utvecklat kundlojalitetsprogram som en del av deras aktiviteter för att utveckla relationer. Lojalitet bevisas både genom en positiv attityd till varumärket och upprepade köp.<sup>137</sup> De kunder som är mycket nöjda med kvaliteten gör förnyade inköp och har stor benägenhet att prata väl om företaget.<sup>138</sup> Målet med lojalitetsprogram är att förlänga en kunds livstid tillsammans med ett företag så att deras vinst i det långa loppet höjs.<sup>139</sup> Det är av största vikt att fokusera noggrant på önskvärda, lojala kunder inom det valda segmentet och sedan stärka deras lojalitet genom välutttänkt relationsmarknadsföring. Ett företags vinster ökar när kunder stannar längre hos ett företag<sup>140</sup> och därmed är kundlojalitet god ekonomi.<sup>141</sup> Kunder är lojala vissa varumärken och avvisar andra helt. Lojalitetsprogram kan vara att erbjuda belöningar baserade på inköpsfrekvens, inköpens värde eller en kombination av båda. En annan strategi är sociala band som baseras på personliga relationer mellan leverantör och kund. Även om detta tar tid och är svårbyggt är de också svåra att kopiera för andra leverantörer. Kundenpassade band byggs när serviceleverantören lyckas med att ge kundenpassad service till de lojala kunderna. En-mot-en marknadsföring är en mer specialiserad form av kundenpassning där varje enskild individ behandlas som ett eget segment. När en kund blir van vid denna specialiserade service kan denne tycka det är svårt att ställa om till en annan serviceleverantör.<sup>142</sup>

#### 4.9 Framgångsfaktorer

I föregående stycke diskuterades betydelsen av lojalitetsprogram för att skapa lojala kunder. Vi tittar nu från ett helhetsperspektiv för att identifiera ett företags framgångsfaktorer. Image är ett kraftfullt vapen som påverkar kvalitetsupplevelsen och god image samt positiv attityd till varumärket innebär lojala kunder. Här kommer butiken tas upp kort som en kanal då den signalerar ut varumärket till konsumenterna.

Det är nödvändigt att identifiera de avgörande framgångsfaktorerna i en serviceverksamhet. Därför kan en struktur användas som kallas för ett service management system som innefattar fem huvudkomponenter hos ett företag: marknadssegment, servicekoncept, kultur och filosofi,

<sup>137</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 125, 126

<sup>138</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 144

<sup>139</sup> Palmer, Adrian (2001) S. 129

<sup>140</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 358, 359

<sup>141</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 148

<sup>142</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) S. 374, 375

image och leveranssystem.<sup>143</sup> Genom service management systemet kommer kunden bedöma helheten av företaget och dess service. Kunden kan exempelvis delta i försäljningen eller marknadsföringen av tjänsten till andra potentiella kunder genom word-of-mouth metoden, och referenser från en positiv kund är alltid värdefullt.<sup>144</sup> I en jämförande studie om skillnaden mellan framgång och misslyckande hos ett företag var den väsentligaste faktorn klart förmågan att få kunderna genuint intresserade. Medvetet eller omedvetet hade dessa företag utvecklat ett antal metoder för att förstärka den kultur och det klimat som krävdes för högkvalitativ service.<sup>145</sup>

#### 4.8.1 Image

Image kan vara ett kraftfullt vapen att utöva inflytande med och ”Image management” är mycket viktigt i serviceorganisationer. Den image som finns i ett serviceföretag och hos dess personal och omgivning kommer bestämmas av karaktären hos organisationen, kulturen, medlemmarna och marknadssegmentet.<sup>146</sup> Företagets profil och lokala image är av största vikt. Image är ett kommunikationsinstrument som påverkar kvalitetsupplevelsen på olika sätt. Om kunden har höga tankar om företaget, alltså en bra image, kan mindre misstag lätt förlåtas. Om företaget har en dålig image blir effekten av misstag större.<sup>147</sup>

#### 4.8.2 Varumärke

I dagens konsumtionssamhälle har varumärken blivit allt mer betydelsefullt och konsumenterna drivs av att konsumera varumärken och symboler. Det är inte enbart produkterna som kan signalera ut varumärket utan marknadsförare har även insett butikernas roll i att förmedla ut varumärket och dess budskap ut till konsumenterna. Butikerna kan hjälpa till att skapa en miljö där kunden får en möjlighet att uppleva varumärket och få en känsla av vad företaget vill förmedla.<sup>148</sup>

Leonard Berry tar upp fyra riktlinjer som företag kan använda sig av när de ska skapa sitt varumärke och få ut det till kunderna. Första direktivet är att företaget måste våga vara annorlunda och erbjuda det som konkurrenterna inte gör. Därefter måste de forma sitt eget rykte och med det menas att företaget ska utveckla något som kunderna tycker är viktigt och

<sup>143</sup> Normann, Richard (2000) S. 60, 61

<sup>144</sup> Normann, Richard (2000) S. 112

<sup>145</sup> Normann, Richard (2000) S. 113

<sup>146</sup> Normann, Richard (2000) S. 138, 139, 140

<sup>147</sup> Grönroos, Christian (2002) S. 76

<sup>148</sup> Bengtsson, Anders. Östberg, Jacob. (2006) *Märken och människor – om marknadssymboler som kulturella resurser*. Studentlitteratur. Lund. S. 23, 24, 29, 51

värdefullt. Vidare ska varumärket återspegla kundernas grundläggande värderingar så att de kan känna samhörighet med varumärket. Den sista riktlinjen går ut på att företaget satsar på intern marknadsföring så att alla som arbetar inom företaget har liknande värderingar.<sup>149</sup>

Förutom de fördelar som företaget kan ta del av tack vare sitt starka varumärke så finns det också hot som kan skada bilden av varumärket. Hoten kan delas in i interna och externa hot som på olika sätt påverkar företaget och dess varumärke. Interna hot orsakas av företaget och dess medarbetare då deras beteende och attityd kan påverka bilden av varumärket. Det är således viktigt att alla inom företaget har tillgång till korrekt information om både produkterna och företaget. Externa hot kommer ifrån utomstående faktorer och kan innebära att konkurrenter använder sig av företagets varumärke i deras egen marknadsföring. Kopiering av produkter från konkurrenternas sida kan också ses som ett externt hot som påverkar varumärkets budskap.<sup>150</sup>

#### 4.10 Serviceverksamhetens särdrag i vidare analys

Det andra teoretiska avsnittet har sin utgångspunkt i teorier om serviceverksamhetens särskiljande drag och här har vi bland annat tagit upp kundens roll, den interna organisationen, marknadsföring och serviceerbjudandet. De teorier som har mest relevans för vårt syfte och som vi kommer ta med oss vidare i uppsatsen belyses nedan.

Service är en huvudnyckel för att ett företag ska bli vinstgivande i dagens servicedrivna ekonomi. Med kundinvolvering och kundinteraktioner är det möjligt att utveckla en differentierad ny service med unika fördelar som ger högre värde för kunderna. Ett stort fokus på kunden kommer tas med i vidare analys. Ett annat stort fokus som tas med från denna teoretiska utgångspunkt är det interna fokuset med tyngdpunkt på intern marknadsföring och en intern servicekultur. Dessa faktorer kommer analyseras med hjälp av vårt fallföretag.

Personalen är företagets viktigaste resurs och utan kunnig, skicklig och motiverad personal som är inriktad på god service kommer företaget inte att nå goda resultat. Detta är av stor vikt att analysera för att se hur ett företag i praktiken arbetar med sin personal.

För serviceverksamhetens säregna natur är det av största vikt att utveckla sin marknadsmix till de åtta P:na. Dessa krävs för att skapa strategier som möter kundbehoven på ett lönsamt och

<sup>149</sup> Grönroos, Christian. (2004) S. 316, 323, 324

<sup>150</sup> Treffner, Jan. Gajland, David. (2001) *Varumärket som värdeskapare*. Ekerlids Förlag. Stockholm. S. 85, 86, 87, 90

vinstdrivande sätt på en konkurrenskraftig marknad. Därför kommer dessa analyseras tillsammans med distributionsteorin med hjälp av vårt fallföretag.

En etablerad kundrelation är en av de mest värdefulla tillgångarna ett serviceföretag kan ha. Detta medför att det är av stor vikt att vidare i denna uppsats analysera hur ett företag skapar långsiktiga kundrelationer. För att en relation mellan kund och leverantör ska vara långsiktig måste värde adderas i kundernas ögon. Relationsmarknadsföring, CRM och en-mot-en marknadsföring fokuserar på relationen mellan en kund och en leverantör. Det är av stort intresse att i vidare analys se hur ett företag använder sig av dessa metoder. En grundlig marknadsföringsstrategi för service baseras på en hållbar kunskap om marknaden, kunderna och konkurrenterna.

Gummessons 4Q-modell främjar kvalitetsarbete som en helhet. Modellen innefattar förväntningar och upplevelser samt image och varumärke. Leonard Berry tar upp fyra riktlinjer som företag kan använda sig av när de ska skapa sitt varumärke och få ut det till kunderna. Dessa är ett bra hjälpmedel för företag att använda sig av vid kvalitetsarbete och därmed viktigt att analysera vidare i uppsatsens fortsättning.

Identifiering av en serviceverksamhets framgångsfaktorer kan göras med ett service management system. Genom detta system kommer kunden bedöma helheten av företaget och dess service. Det är därför viktigt att erbjuda ett differentierat tjänsteerbjudande som uppfyller kunders behov. I uppsatsens fortsättning kommer vi ta med dessa viktiga aspekter och ta fram vårt fallföretags framgångsfaktorer samt se hur de har differentierat sig.

Serviceleverantörer ska identifiera, spåra och analysera servicemisslyckanden. De ska även ha rättelseprogram när misstag är oundvikliga. Då detta är ett starkt särdrag för serviceverksamheter är det av stor vikt att ta med detta i vidare analys.

Dessa aspekter har skapat en förståelse för servicens betydelse och nödvändighet för att företag ska kunna konkurrera i dagens servicesamhälle. Vidare kommer dessa i analysen att sättas i relation till distributionsteorin och problematiseras med hjälp av ett fallföretag. Detta leder oss in på nästa avsnitt i denna uppsats som kommer behandla den empiri vi har samlat in för att se hur Pelle P har gått tillväga i sina distributionsval.

## Kapitel 5 – Fallbeskrivning

---

*I de två föregående kapitlen har vår teoretiska referensram lagts fram där våra två utgångspunkter var för sig har beskrivits. Vi kommer nu att gå vidare med att ta upp vårt tredje vägval, det vill säga fallbeskrivningen som utgår ifrån Pelle P vars roll är att belysa hur en serviceverksamhet praktiskt går tillväga vid val av distributionskanaler. Kapitlet kommer klargöra hur de arbetar med sina val av distributionskanaler samt hur de implementerar service i sina strategier. Detta kapitel kommer tydliggöra de teoretiska utgångspunkterna utifrån en serviceverksamhet och vi anser därför denna del vara av stor vikt för vår fortsatta analys. En kort introduktion om företaget ges i början av kapitlet, vilket sedan fortsätter med att redogöra för hur Pelle P har gått tillväga i sina distributionsstrategier. Därefter beskrivs serviceverksamheten Pelle P:s särskiljande drag samt återförsäljarnas perspektiv på Pelle P och samarbetet mellan dem. Kapitlet avslutas med våra två observationer i butik.*

---

### 5.1 Företagsintroduktion

PPY Production AB designar, tillverkar och säljer under varumärket Pelle P tekniska sjökläder och fritidskläder där design kombineras med hög kvalitet och funktion. Pelle P har på kort tid etablerat sig som ett av de ledande varumärkena inom marin konfektion och kollektionen omfattar idag allt från högkvalitativa seglarställ för den medvetne tävlingsseglaren till moderiktiga fritids- och sportkläder för den moderna aktive fritidsmänniskan. Pelle P kännetecknas i alla sammanhang med hög kvalité och full funktion, egenskaper som till stora delar kan hänföras till Pelle Pettersons långa erfarenhet och djupa

kunskap inom segling och design som de sammanfattar – True Experience.<sup>151</sup>

Bolaget har sitt ursprung i seglarlegenden Pelle Petterson, som även gjort sig känd som industri- och produktdesigner. Huvudkontoret ligger i Billdal utanför Göteborg med marknadsnärvaro i Norden och Tyskland. Försäljning av Pelle P:s produkter sker idag främst via återförsäljare, men även via sina nyöppnade sommarbutiker.<sup>152</sup> Pelle P har ingen tydlig målgrupp utan riktar sig till medvetna kunder med sportig elegans<sup>153</sup> samt fritidsmänniskor<sup>154</sup>.

## 5.2 Hur Pelle P har gått tillväga i sin distributionsstrategi

När Pelle Pettersons dotter Cecilia Petterson för tio år sedan grundade verksamheten var hennes grundvision att med hennes pappas namn och historia etablera ett starkt varumärke. Huvudkonceptet blev att sälja tekniska sjökläder med en unik och högkvalitativ design där Cecilia själv är den som ritar och designar alla Pelle P:s kläder. Ganska snabbt efter företagets start utvidgades konceptet till att även designa fritidskläder. Somliga inom företaget menar dock att företaget tappat lite av fokuset från deras huvudkoncept då sortimentet övergått mer till fritidskläder.<sup>155</sup> I grundkonceptet var även tanken att sälja sina produkter via återförsäljare. Från början samarbetade företaget med marinbutiker och använde dessa som en kanal och mellanhand för sina produkter. När kollektionen utökades med fritidskläder så breddades även kategorin av återförsäljare till att bli mer inriktade på sporthandel och konfektionshandel.<sup>156</sup>

### 5.2.1 Pelle P:s distributionskanaler

Distributionskanalerna som Pelle P använder sig av numera är återförsäljare, egna sommarbutiker samt en webbshop som i detta nu håller på att skapas. Den största distributionskanalen är försäljning via återförsäljare och Pelle P samarbetar idag med cirka 50 återförsäljare runt om i landet. Främsta anledningen till varför de valt denna kanal är den ekonomiska aspekten, företaget har inte haft de resurser som krävts för att öppna egna butiker. De vet att det är ett kraftfullt sätt att stärka sin image och sitt varumärke på men också att det är en förlustaffär. Samtidigt kan de genom att ha ett nära samarbete med sina återförsäljare kontrollera hur varumärket framställs och marknadsförs i de olika butikerna. Problemet med återförsäljare, enligt Pelle P, är dock att de väljer att endast ta in de delar av sortimentet som

<sup>151</sup> Pelle P. Tillgänglig: < <http://www.pellepetterson.se/trueexperiencedynamic>>. (Läst 2010-04-27)

<sup>152</sup> Pelle P. Tillgänglig: < <http://www.pellepetterson.se/company>>. (Läst 2010-04-27)

<sup>153</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03 16:00

<sup>154</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03 10:30

<sup>155</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03 14:15

<sup>156</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03 15:00



säljer bäst och det är en av de främsta anledningarna till att företaget valt att öppna två säsongsbutiker under sommaren. Dessa butiker är lokaliserade vid Bohuskusten och genom denna kanal har företaget möjligheten att erbjuda ett bredare sortiment än vad återförsäljarna gör. Webbshopen kommer också att fylla denna funktion då kunderna kan ta del av hela sortimentet. Den optimala distributionsstrategin, enligt Pelle P, är att kombinera både återförsäljare och egna butiker som ej är säsongsbetonade samt en webbshop.<sup>157</sup> Förutom ovanstående distributionskanaler så använder Pelle P också sig av mässor och utförsäljning för att nå ut till sina kunder.<sup>158</sup>

Vid starten av företaget hade de inte möjligheten att själv välja vilka de ville samarbeta med utan fick vara tacksamma för de butiker som visade intresse för deras produkter. Men här har det skett en förändring och företaget bestämmer idag mestadels vilka återförsäljare de vill arbeta tillsammans med. Företaget har börjat inse vikten av att samarbeta med rätt lagspelare och det har bidragit till att de börjat med strategier för bland annat lokalisering. Marknadsspecialisten betonade att deras strategi är att vara starka på hemmamarknaden, alltså Sverige, innan de utökar sin marknad till andra länder.<sup>159</sup> Pelle P strävar efter att lokalisera sig i butiker som har hög image och kännedom i kundernas medvetande. På så sätt fokuserar de mer på vilken image återförsäljaren sänder ut än vilken produktvolym som denne kan tillhandahålla. Vid val av potentiella återförsäljare tar de givetvis också hänsyn till placeringen av butiken och om de redan har återförsäljare inom samma område eller ort.<sup>160</sup> Varumärket Pelle P är idag mest känt på västkusten och företaget har än så länge inte lyckats med att etablera sig ordentligt i Stockholmsregionen eller längs ostkusten. Detta är ett huvudmål för Pelle P och de undersöker vägar att nå ut till denna marknad.<sup>161</sup>

### 5.2.2 Återförsäljare eller egna butiker?

Den främsta fördelen med återförsäljare enligt Pelle P är att andra varumärken som finns i butiken kan påverka Pelle P:s varumärke positivt då de drar till sig kunder till butiken. Dessa kunder får då en möjlighet att fånga upp Pelle P:s varumärke och produkter.<sup>162</sup> Till återförsäljarnas butiker skickar Pelle P med inredning och skyltmaterial då vissa återförsäljare

<sup>157</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>158</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>159</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>160</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>161</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>162</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03



kräver det.<sup>163</sup> En annan fördel är att företaget kan skapa en trovärdighet för sina produkter då de säljs i marinbutiker.<sup>164</sup> Men med återförsäljare kommer också risken för upphört samarbete, det vill säga risken att återförsäljare hoppar av samarbetet till nästa säsong. Orsaken till avbrutna samarbete kan bero på att säljarna inte säljer in Pelle P produkterna på ett tillfredställande sätt och det kan skada samarbetet.<sup>165</sup>

I nuläget arbetar inte företaget med egna butiker, med undantag för deras säsongsbutiker.<sup>166</sup> Egna butiker bidrar också till att företaget får kontroll över verksamheten och kan ha större inflytande över sin personal.<sup>167</sup> Samtidigt får de kontroll över hur produkterna exponeras och framför allt kan företaget visa upp hela sitt sortiment till kunderna.<sup>168</sup> En sådan distributionskanal kan också leda till att företaget på ett smidigare sätt kan följa upp försäljning, personal, exponering etcetera.<sup>169</sup> Dock har egna butiker sina nackdelar också, framför allt gällande kostnadsfaktorn. Är inte märket tillräckligt intressant för kunderna så säljer butiken inga varor och det bidrar till att företaget får många fasta kostnader som de inte kan täcka.<sup>170</sup> Andra problem med denna kanal är att de befintliga återförsäljarna kan bli irriterade över företagets val att öppna egna butiker då de ser det utifrån en konkurrenssituation.<sup>171</sup>

### 5.3 Pelle P:s särskiljande drag

När Pelle P pratar om sina servicestrategier benämner de från viss personal framför allt relationen till återförsäljarna och har ett mindre fokus på slutkonsumenten, medan det från ett annat håll av personalen även fokuserar på slutkonsumenten.<sup>172</sup> Det är de personliga relationerna med återförsäljarna som utgör grunden för företagets framgång då det är deras försäljning av Pelle P:s produkter som är avgörande för företagets fortsatta existens.<sup>173</sup> Även slutkonsumenten är avgörande för företagets fortsatta existens.<sup>174</sup> Servicen består bland annat

<sup>163</sup> Intervju med Martin Olsson och Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>164</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>165</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>166</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>167</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>168</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>169</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>170</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>171</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>172</sup> Intervju med Martin Olsson och Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>173</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>174</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

av att ha bra, fungerande samarbete i form av tillgängliga resurser och personal. Att erbjuda leveranssäkerhet till sina mellanhänder ser också företaget som en väsentlig serviceaspekt.<sup>175</sup>

Snabb leverans till kunderna är ett måste för företaget annars kan risken finnas att kunderna avslutar samarbetet. Senaste tiden har det dock blivit förseningar i leveransen då Pelle P bytt leverantör.<sup>176</sup> Den bidragande orsaken till att företaget kan ha nära relationer till sina återförsäljare består av deras närhet till butikerna och att de har möjligheten att göra personliga besök hos återförsäljarna. Serviceaspekten består även av utbildning till frontpersonalen som arbetar för återförsäljarna. Pelle P har som mål att kommunicera med frontpersonalen och ge dem utbildningar i framför allt de tekniska sjukläderna. Försäljningschefen påpekar även vikten av att ha en god relation med ägaren men en ännu bättre relation till säljarna som arbetar på golvet så att de kan känna sig motiverade till att sälja Pelle P produkter.<sup>177</sup> Han berättar om att Pelle P har anordnat events, middagar, bowling med mera tillsammans med butikspersonalen, men påpekar även att de är för få säljare idag på företaget så de hinner tyvärr inte längre med sådana aktiviteter. Detta tyckte han var tråkigt och var medveten om att sådana lojalitetsprogram stärker relationer och lojalitet.<sup>178</sup>

### 5.3.1 Pelle P:s kundinvolvering och externa marknadsföring

I serviceprocessen försöker Pelle P involvera sina kunder, det vill säga återförsäljarna, berättar försäljningschefen. Det gör de genom att föra en tydlig kommunikation med återförsäljarna och på så sätt får de tillgång till information om hur samarbetet fungerar och vad de behöver korrigera. De strävar efter att föra en sådan kommunikationsstrategi då det bidrar till att skapa lojala och långvariga relationer med återförsäljarna.<sup>179</sup> Något motsägande menar marknadsspecialisten att kommunikationen kunde vara bättre med återförsäljarna då Pelle P inte får tillräcklig information om hur samarbetet fungerar.<sup>180</sup> De skapar också lojala kunder genom att ha generösa avtal som bland annat tar upp återförsäljarnas möjlighet till att skicka tillbaka osålda produkter. Att Pelle P är trogna sina partners är också en bidragande orsak till att de har skapat goda relationer.<sup>181</sup> Andra sätt där kunderna, som enligt

<sup>175</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>176</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>177</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>178</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>179</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>180</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>181</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

försäljningschefen ses som återförsäljarna, får en chans att vara involverad i processen är vid annonsering. Många återförsäljare tar fram annonser för sina butiker där Pelle P får en möjlighet att marknadsföra sitt varumärke. Dock har denna samannonsering inte alltid följts upp av företaget, vilket beror på bland annat tidsbrist, och företaget är varse om att de måste ställa högre krav på återförsäljarnas annonsering så att annonseringen stämmer överens med företagets image. Utöver samannonsering med återförsäljare består Pelle P:s externa marknadsföring av reklam i tidningar samt årlig sponsring av Stena Match Cup i Marstrand. Förr marknadsförde de sig främst i båttidningar men de vill nu satsa på modetidningar då de vill kommunicera ut en modernare bild av sitt varumärke. För att kommunicera ut sin image till konsumenterna utgår Pelle P ifrån företagets hemsida och produktkatalog.<sup>182</sup>

För att kunna förbättra sina samarbeten med återförsäljare så arbetar företaget, genom sina nära relationer, med att undersöka kundernas behov. Det gör de med hjälp av feedback från återförsäljarna och på så sätt kan de ta hänsyn till vad slutkonsumenten efterfrågar.<sup>183</sup> Dock menar marknadsspecialisten här igen att de inte får tillräckligt med feedback från återförsäljarna.<sup>184</sup> Personer inom företaget påpekar ändå att deras kundundersökningar kan bli ännu bättre och att det var cirka sju år sedan företaget genomförde en grundläggande kundundersökning.<sup>185</sup> Som beskrivits innan har inte Pelle P någon butik med hela produktsortimentet, vilket gör att de kan tappa kunder om produkterna inte går att få tag på. Pelle P insåg att en ny servicekanal behövdes och därför påbörjas nu en webbshop där kunder kan beställa hela sortimentet. En av Pelle P:s återförsäljare i Finland, en mycket välkänd kedja där, är emot webbshopen och tror inte på idén.<sup>186</sup>

### 5.3.2 Pelle P:s interna marknadsföring

Den interna marknadsföringen inom Pelle P är oerhört viktigt för dem,<sup>187</sup> trots det kan företagskulturen ses som ganska splittrad enligt försäljningschefen.<sup>188</sup> Alla inom företaget har gemensamma mål men alla har inte samma kännedom om vad målen innebär och på vilket sätt de ska agera för att uppnå dessa mål. Detta kan också ses inom servicekulturen där de

<sup>182</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>183</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>184</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>185</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>186</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>187</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>188</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

anställda inom företaget inte har samma bild av service. Försäljningssidan har mer fokus på service än andra avdelningar där exempelvis produktionsavdelningen inte har samma förståelse för hur deras arbete påverkar slutkunden.<sup>189</sup> Därmed ser de inte betydelsen av service på samma sätt och på så sätt anammats inte serviceaspekten i hela organisationen.<sup>190</sup> Att vem som helst inom verksamheten ska kunna ta ett säljsamtal ses som en viktig egenskap hos de anställda.<sup>191</sup> Samtliga intervjupersoner menar att organisationen behöver mer struktur och bättre kommunikation så att personalen känner sig motiverad och att arbetet känns mer utvecklande.<sup>192</sup> För att ha en tydlig servicestrategi så ska alla i företaget veta vad de får och ska göra samt på vilket sätt det ska göras.<sup>193</sup> Trots det så har företaget inga skrivna mallar på hur de ska uppföra sig gällande servicen till kunderna.<sup>194</sup> Den interna marknadsföringen består även av att förse de anställda med Pelle P kläder så att det skapas en tydlig företagskultur.<sup>195</sup> Företaget ska precis börja med att hålla utvecklingssamtal med sina anställda, något som de inte arbetat med tidigare. Försäljningschefen har också genomgått ledarutbildning så att han kan utveckla och förbättra sitt arbetssätt.<sup>196</sup> Dock har han inga nedskrivna mallar som han arbetar efter eller strukturer utan har alla idéer och strategier i huvudet.<sup>197</sup> Detta gör att andra chefer inte vet exakt vad som händer i alla samarbeten med återförsäljare eller om all information når ända fram till ledningen. Försäljningschefen hänger inte med att hantera alla samarbeten och alla butiker vilket är negativt för företaget och därför måste de anställa fler säljare.<sup>198</sup>

### 5.3.3 Pelle P:s arbete med långvariga relationer och servicemisslyckande

Som nämnts tidigare så arbetar Pelle P mycket med att skapa långvariga och nära relationer med sina återförsäljare. Här är det framför allt återförsäljarna som sätts i fokus, med de slutgiltiga konsumenterna finns inga nära relationer. Företaget har som mål att ha personliga relationer till sina återförsäljare då det bidrar till att företaget får tillgång till information som kommer ifrån slutkonsumenterna. Informationen som erhålles kan sedan användas till att

<sup>189</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>190</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>191</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>192</sup> Intervjuer med Elizabeth Westin, Jarl Alfgården, Cecilia Petterson, Martin Olsson 2010-05-03

<sup>193</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>194</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>195</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>196</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>197</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>198</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

förbättra verksamheten så att de på ett bättre sätt kan tillfredsställa kundernas krav. Att återförsäljarna spelar en viktig roll i deras samarbete är Pelle P väl införstådda med och av den orsaken påpekade de behovet av att anställa fler säljare som kan ta hand om relationerna.<sup>199</sup> För att skapa ett bra samarbete och lojalitet med återförsäljarna arbetar Pelle P även med att hålla i utbildningar för personalen som arbetar i butikerna.<sup>200</sup>

Utbildningarna som företaget förser frontpersonalen med ligger till grund för deras arbete med service. Dock finns det en önskan att erbjuda mer utförligare utbildningar av deras produkter och det kan bidra till en ökad tillhörighet med varumärket.<sup>201</sup> Produktkännedomen är det viktigaste redskapet för frontpersonalen och de måste alltid besitta mer kunskap än kunderna, något som leder till att skapa förtroende hos kunden.<sup>202</sup> Med arbetet med sin egen personal försöker ägaren motivera och engagera dem genom att hitta på aktiviteter tillsammans, exempelvis gå ut och äta middag ihop. Pelle P betonar också vikten av att all den egna personalen ska ha kunskap om företaget och produkterna.<sup>203</sup> Motivation till och utveckling av personalen saknas enligt viss personal.<sup>204</sup>

För att säkerställa företagets servicenivå så arbetar de med att erbjuda utbildning och samla in informationen som de får via återförsäljarna. Men företaget anser att de kan bli mycket bättre på att besöka butikerna även när det inte handlar om inköpsprocessen. Genom tätare butiksbesök kan företaget tydligare se hur arbetet med försäljningen sköts samt få en bättre uppföljning om vad slutkunderna anser om varumärket och produkterna.<sup>205</sup> Detta kan också härledas till företagets sätt att hantera reklamationer och missnöjda kunder. Samtliga intervjupersoner på Pelle P påpekade att de får in väldigt få reklamationer från återförsäljare. Men de reklamationer som når Pelle P försöker man lösa så snabbt som möjligt så att kunden kan bli kompenserad.<sup>206</sup> Företagets återförsäljare är professionella och kan ibland vara bättre än Pelle P på att hantera klagomål och det är en bidragande orsak till att återförsäljarna har sådan frihet när det kommer till att hantera missnöjda kunder. Företaget förser nämligen inte

---

<sup>199</sup> Intervju med Jarl Alfgården och Martin Olsson 2010-05-03

<sup>200</sup> Intervju med Martin Olsson, Elizabeth Westin, Cecilia Petterson, Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>201</sup> Intervju med Martin Olsson 2010-05-03

<sup>202</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>203</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>204</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>205</sup> Intervju med Cecilia Petterson 2010-05-03

<sup>206</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

sina återförsäljare med några riktlinjer för hur de ska hantera kundklagomål.<sup>207</sup> Den kritik som de får från återförsäljare är viktig för företaget och de menar att kritik är enda chansen till förbättring.<sup>208</sup> Enda gången de får någon feedback eller kritik från slutkund är när de själva kontaktar företaget.<sup>209</sup>

Företagets främsta framgångsfaktorer enligt samtliga på Pelle P är den speciella designen samt klädernas passform och färgval.<sup>210</sup> Även rekrytering av rätt personal har en del i företagets framgång.<sup>211</sup>

#### 5.4 Återförsäljarnas samarbete med Pelle P

Återförsäljarna Stefans sport, som ingår i kedjan Team Sportia, samt Rogers kupering ansåg båda två att samarbetet med Pelle P fungerar bra. Stefan beskriver samarbetet som att de arbetar väldigt nära varandra, mer än vad de gör med andra företag. De har varit återförsäljare av Pelle P:s produkter sedan starten och tar in cirka 70-80 % av sortimentet.<sup>212</sup> Samarbetet är skapat på så sätt att återförsäljarna köper in varor under hösten och får dessa levererade kommande vår. Återförsäljaren står sedan för att visa upp och sälja produkterna på bästa sätt. Pelle P ger i sin tur bra betalningsvillkor till sina återförsäljare då de betalar för produkterna först när de har sålt dem.<sup>213</sup>

Kommunikationen mellan Pelle P och återförsäljare har fungerat mycket bra enligt de två återförsäljarna, dock påpekade Stefans sport att Pelle P har drabbats av växtvärk då de har dubblat sin omsättning på mycket kort tid. Men detta har de börjat komma ikapp med och det framför allt genom nyanställningar. Stefans Sport fortsätter med att de är medvetna om att Pelle P har haft svårt att hinna med sina kunder och kommunikationen har inte varit ultimata på senaste tiden samt att butiksbesöken inte längre var lika frekventa. Detta hade han dock förståelse för då han har samarbetat med Pelle P sedan starten och är på så sätt en lojal kund med en stark personlig relation till Pelle P.<sup>214</sup> För att kommunicera ut produkterna använder sig Stefans sport sig av annonseringar i dagspress samt banderoller som de har satt upp i

<sup>207</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>208</sup> Intervju med Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>209</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>210</sup> Intervjuer med Cecilia Petterson, Jarl Alfgården, Martin Olsson, Elizabeth Westin 2010-05-03

<sup>211</sup> Intervju med Jarl Alfgården 2010-05-03

<sup>212</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05 09:00

<sup>213</sup> Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07 12:00

<sup>214</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

butiken.<sup>215</sup> Rogers kupering däremot använder sig mest av det skyltmaterial som de erhållit av Pelle P, men då butiken även säljer andra varumärken bidrar det till att de är tvungna att se till att varje varumärke får sin plats. Dock ser de inte de olika varumärkena som konkurrenter utan istället kompletterar de varandra då produkterna skiljer sig från varandra på ett eller annat sätt. Rogers kupering arbetar också med att hålla personalen välinformerad om produkterna så att de snabbt kan presentera Pelle P:s kläder för kunderna.<sup>216</sup> Stefans sport särskiljer Pelle P från konkurrenterna med hjälp av produkterna. Pelle P:s kläder skiljer sig från konkurrenterna framför allt med deras färgval på produkterna.<sup>217</sup> Pelle P besöker butikerna regelbundet under säsongerna och förser då frontpersonalen med information om produkterna. Någon annan kommunikation mellan frontpersonal och Pelle P sker inte, varken hos Stefans sport eller hos Rogers kupering.<sup>218</sup>

Vid kundklagomål arbetar både Stefans sport och Rogers kupering efter samma metod, de löser problemet på plats och förser kunden med en ny produkt. Sedan tar butiken strid med Pelle P för att få produkten reklamerad, en process som för det mesta sker problemfritt.<sup>219</sup> Stefans sport påpekade tydligt att Pelle P inte ger några riktlinjer för hur butikerna ska hantera kundklagomål.<sup>220</sup>

Pelle P ställer inga krav på hur butikerna ska exponera deras produkter, enda riktlinjen enligt Stefans sport är att de vill ha bästa läget i butiken, något som även konkurrenterna vill ha.<sup>221</sup> Dock har de vissa riktlinjer som butikerna kan ta hjälp av och dessa diskuteras framför allt vid inköpstillfället. De krav som Pelle P ställer till sina återförsäljare är att butikerna ska sälja en viss volym, ha en viss försäljningsyta i butiken samt att butiksägarna har ett genuint intresse av att sälja deras produkter.<sup>222</sup> Pelle P ställer inte heller några specifika krav på hur återförsäljarna arbetar med service till slutkunden, däremot har de rekommenderade priser på sina produkter och det är något som återförsäljarna helst ska följa.<sup>223</sup>

---

<sup>215</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>216</sup> Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>217</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>218</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05, Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>219</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05, Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>220</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>221</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>222</sup> Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>223</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05



För återförsäljarna är service viktigt och det är det viktigaste konkurrensmedlet. Rogers Kupering ställer höga krav på sin personal så att de kan leverera en hög grad av service till kunderna.<sup>224</sup> Stefans sport använder också service som ett sätt att stå emot konkurrensen från bland annat stormarknader. Butiken tillhör sportkedjan Team Sportia och det bidrar till att butikspersonalen får utbildning i hur de ska bemöta kunderna på rätt sätt.<sup>225</sup> Båda butikerna får feedback från kunderna om hur servicen fungerar och mycket av feedbacken består av positiva komplimanger.<sup>226</sup> Stefans sport påpekade också att de som återförsäljare inte hade någon särskild drivkraft och motivation till att sälja just Pelle P:s kläder.<sup>227</sup>

## 5.5 Observationer

Vår första observation utfördes i Malmö, i butiken Limhamns Skeppshandel, dock sålde de inte längre Pelle P produkter så vi kände att det var lite av ett misslyckande. När vi frågade butikspersonalen om deras produkter sa de att de haft några produkter från Pelle P, men att de inte skulle ta in något mer. Detta då Pelle P säljer mer fritidskläder än tekniska sjökläder och butiken bara skulle sälja tekniska sjökläder i framtiden.<sup>228</sup>

Vår andra observation gick betydligt bättre som utfördes i Lomma, i butiken Lommas Båtsportcenter. Det var en butik med båttillbehör som låg i Lommas båthamn. Andra konkurrerande seglarvarumärken som också såldes i butiken var Sebago, Henry Lloyd, Helly Hansen, Sail Racing och Musto. Det fanns en trevlig atmosfär i butiken med musik och prydnadssaker som passade in i den marina miljön. Trots butiken var liten med liten plats hade den flera olika varumärken, vilket medförde att de hade en liten volym Pelle P kläder. Det syntes inte i skyltfönstret att de sålde Pelle P där och inne i butiken fanns inga skyltar eller ställ med Pelle P:s symbol på. Däremot fanns det Pelle P:s katalog som vi fick av butikspersonalen när vi frågade om en storlek på en jacka. Då berättade även butikspersonalen att man kunde beställa sin storlek i vilken jackmodell man ville i katalogen så skulle Pelle P skicka jackan till butiken. Det var mycket folk som rörde sig i butiken, men nästan alla befann sig på avdelningen där de sålde båttillbehör. Vi blev bemötta på ett trevligt sätt i butiken och ansåg att servicen var god. Dock fattades det stor kunskap om Pelle P:s produkter då den personal vi först fick hjälp av inte visste något om en jackas funktioner vi provade, han visade

<sup>224</sup> Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>225</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>226</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05, Intervju med Rogers Kupering 2010-05-07

<sup>227</sup> Intervju med Stefans Sport: Team Sportia 2010-05-05

<sup>228</sup> Observation, Malmö, i butik Limhamns Skeppshandel. 2010-04-09



upp katalogen så vi kunde läsa i den. Det var när butikschefen kom som vi fick bättre hjälp med produkterna. Hon berättade att det var första året de sålde Pelle P:s produkter och hon hade även en mycket positiv bild av Pelle P och deras kläder. Hennes image av varumärket var att det är mycket modernare och ungdomligare än de andra konkurrerande seglarvarumärken, vilket gjorde att hon ville sälja mer av Pelle P:s produkter i framtiden.<sup>229</sup>

I detta kapitel har vi redogjort för hur Pelle P väljer och arbetar med sina distributionskanaler samt vilka särskiljande särdrag Pelle P har som serviceverksamhet. Detta har samlats in genom intervjuer med Pelle P, deras återförsäljare samt genom våra observationer i butik. Denna empiriska del har förtydligat hur en serviceverksamhet arbetar i praktiken med de två teoretiska utgångspunkterna i föregående kapitel. Vidare i kommande analysdel kommer de två teoretiska utgångspunkterna problematiseras med hjälp av denna empiriska fallstudien.

---

<sup>229</sup> Observation, Lomma, i butik Lommas Båtsportcenter 2010-04-14

## Kapitel 6 – Serviceföretagets val av distributionskanal

---

*I den första delen av uppsatsen lades grunden för vår problematisering och vårt syfte i form av två teoretiska utgångspunkter, vilka var våra två första vägval. Dessa behandlades i två separata kapitel och det första handlade om olika vägar ett företag kan ta för att nå ut med sina produkter till slutkonsumenten. Den andra utgångspunkten handlade om serviceperspektivets betydelse och inverkan på ett företags framgång i dagens servicesamhälle. Med hjälp av vårt tredje vägval, fallstudien av Pelle P, kommer vi nu att behandla vårt fjärde och sista vägval, nämligen att problematisera de två teoretiska utgångspunkterna. Vi ska i denna del svara på vårt syfte som lyder: Hur serviceverksamhetens särdrag kan påverka valet av distributionsstrategier.*

---

### 6.1 Pelle P:s Kundfokus

Kunderna spelar den viktigaste rollen i en distributionskanal och en sann förståelse för kunden är en konkurrenskraft idag. Det är kunderna som kan hjälpa företaget att utvecklas och genom att ha en nära relation till sina kunder så kan företaget även anpassa sina produkter eller tjänster till kundernas behov. Inom Pelle P kan vi se interna skillnader i deras kundfokus. Medan marknadsspecialisten inom företaget har ett tydligt fokus på slutkunden ser försäljningschefen deras mellanhänder som deras främsta kunder. Om inte alla i företaget har ett gemensamt fokus på slutkonsumenten blir det problematiskt att ha en sann förståelse för kunden. Denna delade bild gör att företaget varken kan involvera återförsäljaren eller slutkunden i serviceprocessen, något som påverkar värdeskapandet negativt. Att se kunden som medproducent i serviceprocessen betonar även processelementet i den utökade marknadsmixen. Har man inget tydligt kundfokus eller involverar kunden leder det till ineffektiva överlämningar av service vilket resulterar i en besviken erfarenhet. Inget tydligt

kundfokus gör det svårt att ge rätt service genom sina distributionskanaler.

Vid val av distributionskanaler bör företaget utgå ifrån hur de ska anpassa sin strategi för kundinteraktioner. Företag kan skapa konkurrenskraftig service genom interaktioner med sina kunder, därmed måste företag fråga sig själva genom vilka distributionskanaler de på bästa sätt kan integrera med kunderna. Kundinteraktioner gör det möjligt att utveckla en differentierad ny service som har unika fördelar. Därför är det åter igen viktigt att företaget har fokus på slutkonsumenten. Pelle P:s kundinteraktioner sker mestadels med återförsäljare, dels när de visar upp produktsortimentet och dels vid utbildning i butikerna om deras produkter. Interaktioner med slutkunden sker i deras säsongsbutiker och där har företaget möjlighet att få direkt kontakt med slutkonsumenten, dock är denna säsong begränsad. Denna möjlighet ges även vid de mässor och utförsäljningar som sker varje år. En distributionskanal där företaget ständigt har kontakt med slutkunden är egna butiker, vilket bidrar till att företaget själv kan styra servicen och därmed differentiera den. Pelle P använder sig inte av tekniken kundobservation i kundinteraktionen, på grund av att de har förtroende för sina återförsäljare samt då de inte har tillräckligt med personalresurser.

Företag måste ha en förståelse för hur konsumenter gör val när det gäller inköp. Kundinteraktioner kan leda till att Pelle P får information om vad kunderna efterfrågar så att de sedan kan anpassa sina produkter. Den strategi som Pelle P använder sig av är att analysera konkurrenternas utbud och på så sätt försöker de vara uppdaterade på kundbehoven. Det var cirka sju till åtta år sedan som företaget genomförde en kundundersökning sist. Då det är främst på senare tid som servicefokuset verkligen har växt och blivit allt viktigare så bör Pelle P sannerligen genomföra nya kundundersökningar. Förbättringar av servicekvalitet måste göras utifrån ett kundperspektiv och är väsentligt för produktdifferentiering samt för att bygga kundbelåtenhet och lojalitet. Serviceverksamheterna måste dock utvärdera om kunderna är villiga att betala mer för dessa kvalitetsförbättringar. Att ta hänsyn till kvalitet och vikten av att utgå ifrån kunden ingår i ett av de åtta P:na i marknadsmixen. Kundundersökningar är en lämplig metod som en serviceverksamhet kan genomföra genom sina distributionskanaler, exempelvis i egna butiker, via återförsäljare och på hemsidan. Därmed kan servicen förbättras till slutkunderna.

Alla i företaget måste ha ett gemensamt fokus på slutkonsumenten så att serviceverksamheten har en sann förståelse för kunden och dess behov. Med ett starkt gemensamt kundfokus kan

verksamheten förmedla rätt service genom sina distributionskanaler. Serviceverksamheter måste välja genom vilka distributionskanaler de på bästa sätt kan integrera med kunden. På så sätt kan en differentierad ny service med unika fördelar skapas. En distributionskanal där serviceverksamheten har en direkt kontakt med kunden är egna butiker där de själva kan styra och differentiera servicen.

## 6.2 Hur Pelle P bygger långsiktiga relationer

För att utveckla långsiktiga relationer med sina kunder bör företag framställa lojalitetsprogram och det är viktigt att fokusera på önskvärda och lojala kunder. Pelle P:s kundlojalitetsprogram riktar sig till deras återförsäljare, bland annat med generösa avtal, temakvällar, middagar och andra träffar. På grund av resursbrist har företaget inte haft möjligheten att genomföra sådana aktiviteter på senare år, men från början har det bidragit till att deras lojala kunder idag finns kvar i samarbetet. Ju fler mellanhänder och återförsäljare Pelle P har desto svårare blir det att bibehålla de långsiktiga relationerna, som det ser ut i nuläget. För att skapa lojala kunder måste serviceverksamheter ha tillräckligt med resurser för att kunna tillhandahålla mellanleden i distributionskanalerna en hög grad av service. Därmed måste serviceverksamheten med dess särdrag välja rätt distributionskanal utifrån deras resurstillgångar.

De mest värdefulla tillgångarna är bra relationer och för att skapa detta måste värde adderas i kundernas ögon. Pelle P har idag väldigt bra relationer med vissa av sina återförsäljare, något som bekräftades av våra intervjuer med dessa. Dock uppmärksammades det vid observationen i Limhamn att relationen inte har varit särskilt god. För att kunna differentiera sig så måste företaget implementera ett rättvist och kontinuerligt servicefokus i sina relationer med alla återförsäljare och mellanled. Detta servicefokus måste även finnas mot slutkunden för att skapa långsiktiga relationer. Det här fokuset saknar Pelle P idag men de har börjat tänka på hur de ska fylla detta servicegap. Marknadsspecialisten påpekade att webbshopen skulle fungera som en extra servicekanal. Inom de andra distributionskanalerna så måste företaget som helhet tänka ett steg längre och inte enbart fokusera på återförsäljarna utan även koncentrera sig på slutkunderna. Företagen måste se sig själva som serviceverksamheter så att de skapar distributionsstrategier som tar hänsyn till dess särdrag, så att även slutkunden sätts i fokus och inte enbart återförsäljarna.

Företag måste skapa lojalitetsprogram för sina kunder, både i form av mellanhänder och

slutkunder. Serviceverksamheter måste ha tillräckligt med resurser både i form av personal och kapital för att tillhandahålla sina mellanhänder i distributionskanalerna en hög grad av service, och på så sätt skapa lojala kunder. Därmed måste serviceverksamheten välja rätt distributionskanal utifrån deras resurstillgångar.

### **6.3 Marknadsföring som skapar bättre relationer**

Relationsmarknadsföring lägger vikt på samspelet mellan köpare och säljare. En bra relationsmarknadsföring blir allt svårare ju fler mellanhänder som finns och ju fler kanaler ett företag har. Egna butiker underlättar för serviceverksamheter att skapa långsiktiga relationer och lojala kunder då de har en direktkontakt med kunden. Relationsmarknadsföring innebär också ett högt kundengagemang. Ett bra exempel på detta är då Pelle P rådfrågade en av deras återförsäljare om hur de kunde vända den negativa utvecklingen som rådde inom företaget en tid. Denne rekommenderade en lösning på problemet och idag är det en lojal återförsäljare som har en mycket god relation med Pelle P. Här skapas på så sätt ett värdeutbyte. Det är mycket dyrare att skaffa nya kunder än vad det är att behålla de befintliga och därför är det viktigt för en serviceverksamhet att arbeta med relationsmarknadsföring genom sina distributionsstrategier.

Få mellanled bidrar till att producenten finns närmare kunden. Detta underlättar en-mot-en marknadsföring där varje individ behandlas som ett eget segment. Pelle P arbetar med få mellanled men med flera utspridda återförsäljare samt de har få kanaler med direktkontakt med slutkunderna. Denna närhet till kunden som Pelle P har bidrar till att de kan anpassa sin marknadsföring till varje enskild återförsäljare. Dock prioriterar de vissa återförsäljare, vilket vi genom observationen i Limhamn uppmärksammade då vi fick veta att butiken inte hade rätt information om Pelle P:s grundsortiment. Detta ledde till att butiken valde att inte ta in Pelle P i sitt sortiment mer. Den här möjligheten att genom god service kunna skapa bättre relationer till sina återförsäljare och slutkunder tar Pelle P inte tillvara på tillräckligt. Deras nya strategier med nystartade säsongsbutiker samt den nya webbshopen är ett servicesteg i rätt riktning då de kommer närmare slutkunden och kan anpassa sin en-mot-en marknadsföring. Detta visar på Pelle P:s särdrag som en serviceverksamhet men det räcker inte med att enbart fokusera på vissa kanaler utan denna syn måste tillämpas i alla distributionskanaler.

CRM (Customer Relationship Management) fokuserar också på relationen mellan kund och leverantör. Om Pelle P fortsätter växa i snabb takt med allt fler återförsäljare så kommer det

bli svårt att behålla bra relationer med samtliga återförsäljare, vilket påverkar servicen till slutkunden negativt. Detta kommer så småningom bli mycket kostsamt för företaget och därför är det viktigt att de fortsätter skapa långsiktiga relationer. CRM fungerar som organisatör som fångar kundinformation och levererar det vidare till försäljningspunkter. Med mellanhänder finns en risk att informationen stannar kvar och aldrig når företaget. Enligt Pelle P får de all information och feedback från slutkunderna via återförsäljarna. Dock kan man här vara kritisk då det finns en risk att information stannar kvar hos mellanhänderna. Därför är det särskilt viktigt med regelbundna besök hos butikerna, butikspersonalen och slutkunderna. CRM är på så sätt ett bra verktyg för företag att använda i sina distributionsstrategier och de bör därför skapa distributionskanaler som enkelt förflyttar informationen mellan olika parter. På detta sätt kan en högkvalitativ service ges till slutkunden.

Genom relationsmarknadsföring kan serviceverksamheter skapa långsiktiga och lojala relationer med sina kunder. Detta blir svårare att genomföra ju fler kanaler och mellanhänder verksamheten har och på så sätt är det av största vikt att företag har tillräckligt med resurser när de expanderar så att relationsmarknadsföringen fortsätter att vara ett effektivt hjälpmedel. Tillräckligt med resurser bidrar också till att serviceverksamheten får större kontroll över sina mellanhänder och tillsammans med ett starkt kundfokus leder det till en högre servicenivå. Bra relationer och kommunikation måste även finnas mellan företaget och mellanhänderna så att ingen information går förlorad, något som är viktigt att beakta vid val av distributionsstrategier. Har serviceverksamheten inte tillräckligt med resurser påverkar det kommunikationen och relationerna försämrats.

#### **6.4 Pelle P:s tjänsteerbjudande**

Pelle P säljer främst via återförsäljare som säljer produkterna direkt i butik till den slutgiltiga kunden. Företaget har även nyligen öppnat säsongsbutiker samt en webbshop som är i startfasen. Dessutom säljs produkterna på mässor och vid utförsäljningar. Vid försäljning i återförsäljarnas butiker konkurrerar företaget med andra starka varumärken. Pelle P ser inte dessa som hot utan snarare som medspelare som drar upp Pelle P:s varumärke, vilket medför att de stärks av konkurrenterna.

Grönroos och Kotler skiljer mellan tre olika nivåer av en produkt i det grundläggande tjänsteerbjudande består av kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst. Pelle P:s kärntjänst består av seglarkläder som är deras slutkunders underliggande behov. För att komplettera kärntjänsten

och göra produkten tillgänglig designar Pelle P utöver tekniska sjökläder även fritidskläder. Dessa kläder uttrycks genom deras design i form av färgval och modell samt deras välkända varumärke och höga kvalitetsnivå. Den utökade stödtjänsten med dess kompletterande service och förmåner har inte Pelle P haft någon särskild strategi för när det gäller till slutkunden. Det som differentierar Pelle P är deras specifika design. Dock har de nu kompletterat servicen med en webbshop. Till återförsäljarna däremot har de förmånliga kontrakt samt en stark tillit och anpassningsförmåga.

Produkten utgör ett av det viktigaste elementet i den utökade marknadsmixen. Pelle P:s produkt erbjuder värde till målkunderna med dess historia och med produktens differentierade design och färgval uppfyller den kundernas behov bättre än konkurrerande alternativ. Serviceverksamhetens produkt särskiljer sig genom flera stödjande serviceelement som lägger till extra värde. Därför bör serviceverksamheter idag utveckla det grundläggande tjänsteerbjudandet med tjänstens tillgänglighet, interaktioner med tjänsteföretag och kundens medverkan. För Pelle P är det viktigt att titta på återförsäljarnas butikspersonal och deras färdigheter. De har inga riktlinjer eller krav för vilken kompetens eller servicenivå frontpersonalen har. På så sätt kan de inte styra över servicemötet och detta kan vara negativt då frontpersonalen är varumärkets ansikte utåt.

Vid egna butiker styr företag själva över sina personalresurser och deras kompetens och därmed kan de kontrollera servicemötet bättre. Om kommunikationen mellan frontpersonal och slutkund är bra leder det till att servicenivån höjs. Detta visar att Pelle P måste kommunicera med deras återförsäljares butikspersonal då kommunikation är det primära instrumentet. Nu när Pelle P börjar öppna egna butiker krävs det ytterligare att de kommunicerar med sin frontpersonal då varumärket marknadsförs i servicemötet.

Personalens klädsel och andra fysiska attribut så som skyltar, tryckt material, möblemang och byggnader är mycket viktiga. Denna fysiska miljö utgör ett av de åtta P:na i marknadsmixen och får inte glömmas bort av serviceverksamheterna då de kan ha djupgående påverkan på kundens intryck. Exempelvis är det inget krav från Pelle P:s sida att återförsäljarna ska använda deras skyltmaterial och inredning, något som de kanske borde göra. I Pelle P:s fysiska miljö vill de ge bevis på sin kvalitet genom båtbutiker i hamnmiljö och exklusiva butiker samt marin interiör. Även deras hemsida är ett sätt att kommunicera med sina slutkunder och denna interaktion stärker servicen i företagets erbjudande. Således räcker det

inte för serviceverksamheter att endast erbjuda det grundläggande tjänsteerbjudandet utan de måste utöver det utveckla ett utvidgat tjänsteerbjudande. Därför är det viktigt att välja distributionskanaler som tar hänsyn till det utvidgande tjänsteerbjudandet. Därigenom kan serviceverksamheten ha en viss kontroll över samspelet mellan säljare och köpare i servicekontakten. Om servicemötet inte sköts på rätt sätt ger det en negativ bild av varumärket vilket gör att kunderna kanske inte återkommer till försäljningsstället. Om serviceverksamheter har en hög servicenivå som de vill förmedla till kunden måste de utforma en distributionskanal som kan leverera en sådan service som serviceverksamheten kräver.

Serviceverksamheter måste lämna det grundläggande tjänsteerbjudandet och utvidga det så att de kan skapa distributionskanaler som kontrollerar samspelet mellan säljare och köpare i servicekontakten.

### **6.5 Pelle P:s framgångsfaktorer**

De framgångsfaktorer som Pelle P har identifierat är mer inriktade på produktens utformning med klädernas färgval och design. En intervjuperson lyfte även fram rekrytering av rätt personal som en framgångsfaktor, vilket är något som Palmer anser vara en relevant faktor i servicekvaliteten. Vidare menar Palmer att personalutveckling är relevant för ett företags kvalitet. Pelle P har precis börjat arbeta med utvecklingsamtal där VD:n har enskilda samtal med varje anställd.

### **6.6 Pelle P:s servicekoncept**

För att kunder ska kunna bedöma helheten av företaget menar Normann att de bör använda sig av ett service management system som innefattar marknadssegment, servicekoncept, kultur och filosofi, image och leveranssystem. Palmer förstärker faktorerna marknadssegment och servicekoncept som de främsta i kvalitetsdiskussioner. Valet av marknadssegmentet är det grundläggande i mångas strategier, men Pelle P har inte någon uttalad målmarknad vilket gör det svårt för dem att veta hur de ska nå ut till kunderna på rätt sätt. Det gör det också svårt för dem att anpassa rätt service till rätt kund. I intervjuerna fick vi två svar om Pelle P:s målgrupp, dels att det var en fritidsmänniska, dels en ”medveten kund med sportig elegans” (intervju med Martin Olsson) Pelle P fokuserar framför allt på servicen mot återförsäljarna och de har utformat sitt servicekoncept med dem i åtanke. Denna service består av snabba leveranser, generösa avtal samt tillit i form av att ge fria händer till återförsäljarna. De har



även utökat sitt servicekoncept genom den nyöppnade webbshopen som fokuserar på servicen till slutkunden. Någon stark företagskultur med tydliga värderingar har inte Pelle P idag och det kan bidra till att det blir svårt att nå ut med rätt image till konsumenterna. Detta gör att kunden får en splittrad helhetsbild av företaget. Med bättre och tydligare servicefokus kan framgångsfaktorerna bli fler. Detta gör det svårt för Pelle P:s mellanhänder och personal i distributionskanaler att överföra och förstärka den kultur och det klimat som krävs för en högkvalitativ service.

### **6.7 Internethandel – service på ett annat sätt**

Internethandel kan erbjuda ett stort utbud och genom Pelle P:s distributionskanaler som det ser ut idag erbjuds inte hela Pelle P:s sortiment någonstans då återförsäljare endast plockar ut de bästsäljande delarna av sortimentet. Detta har Pelle P uppmärksammat som ett stort minus i serviceerbjudandet och därför startar de nu en webbshop som erbjuder hela sortimentet. Säsongsbutikerna som Pelle P har erbjuder endast sommarsortimentet. De insåg att kunder går förlorade då de bara får tillgång till delar av sortimentet hos återförsäljarna. Om rätt storlek dessutom inte finns tillgänglig väljer kunden att inte slutföra inköpet. Då måste kunden beställa sin storlek och färg via återförsäljaren vilket tar för mycket tid och är för stor ansträngning för att köpa produkten. Detta beskrivs som pris och andra utlägg som användaren gör och utgör ett av de åtta P:na i marknadsmixen. Webbshopen är en distributionskanal som också kan användas ur ett marknadsföringssyfte då hemsidan kan stärka kundernas image av varumärket. En av de största aspekterna i denna distributionskanal är leveransfrågan och väljs detta på rätt sätt kan det höja företagets servicegrad. Hemsidan fungerar även som informationskälla med information om företaget och dess produkter och detta vill Pelle P stärka genom att förtydliga historien om Pelle Petterson samt lyfta fram ägaren och designern Cecilia Petterson. Denna kanal måste dock ses som ett komplement både ur serviceperspektivet och distributionsperspektivet då många aldrig kommer att överge den personliga servicemiljön. En verksamhets service kan stärkas genom internethandel då det fyller en annan servicefunktion.

### **6.8 Mellanhänder och upplevd kvalitet**

Ett företag kan ha få eller flera mellanhänder och på så sätt använda sig av en intensiv, exklusiv eller selektiv distributionsstrategi. Pelle P använder sig av selektiv distributionsstrategi då de varken har för få eller får många försäljningsställen. De har fortfarande en viss kontroll över distributionen men börjar tappa den på grund av att de har för

lite resurser. Företaget sprider ut sig på en geografisk yta men har inte tillräckligt med personal för att kontrollera alla återförsäljare. Detta skapar ett bekymmer i företaget och medför att kontrollen minskar ännu mer över servicemötet med slutkunden. Ju fler återförsäljare företaget har desto tillgängligare blir varumärket och desto effektivare når produkterna ut, men i detta fall kan servicenivån och varumärket försämrats. Här skulle en begränsning vara positiv då det skulle medföra att en högre servicenivå kunde erbjudas. Genom en satsning på egna butiker kan företagens image och varumärke stärkas. Detta är en stor anledning till varför Pelle P öppnade säsongsbutiker. Teorin säger att mellanhänder ger mer lokal försäljningsstöd men med utvecklat serviceerbjudande kan försäljningsstöden ändå inte vara särskilt bra. Här borde serviceverksamheternas särdrag verkligen påverka deras distributionsstrategi. Här stärks återigen vikten av att bromsa upp och skaffa större kontroll över mellanhänderna genom att ha tillräckligt med resurser. Detta tillsammans med ett starkt kundfokus leder till högre servicenivå.

Gummesson menar i sin 4Q – modell att varor och tjänster ska kombineras så att det främjar ett kvalitetsarbete. Denna modell innehåller förväntningar, upplevelser, image och varumärke och ska forma en helhetsupplevelse. Om ett företag använder denna modell i sin serviceverksamhet och i sin distributionsstrategi så bidrar det till att företaget får kontroll över bilden av företaget som förmedlas till kunderna. Via egna butiker kontrollerar företaget direkt över hur slutkunden upplever modellens aspekter. Genom att ha stor kontroll över återförsäljare kan företaget på så sätt ha en viss indirekt kontroll över slutkundens helhetsupplevelse. Även en hemsida kan direkt forma en kunds bild av företaget, något som Pelle P har börjat inse. Men då denna modell riktar sig till slutkunden så är kundens förväntningar och upplevelser samt företagens image och varumärke något som Pelle P bör tänka på mer i sina strategier.

Om inte serviceverksamheter har ett väl utarbetat service management system så skapas en splittrad helhetssyn av företaget för kunden och det blir således svårt att överföra en högkvalitativ service genom kanalerna. Genom att kontrollera sin helhetsbild som når ut till slutkunderna via distributionskanalerna kan rätt image förmedlas. Ett bra verktyg för detta är Gummessons 4Q-modell. Beroende på vilken image företaget vill förmedla ut väljer man distributionskanal som bäst kan förmedla den bilden.

## 6.9 Pelle P:s image och varumärke

Image är ett kraftfullt vapen att utöva inflytande med och det är ett kommunikationsinstrument som påverkar kvalitetsupplevelsen. Pelle P försöker kommunicera ut sin image genom deras produktkatalog samt på deras hemsida. Då varken företaget har en tydlig företagskultur eller ett bestämt marknadssegment så blir det svårt att kommunicera ut rätt image till rätt kunder, då karaktären av dessa bestämmer imagen. Olika distributionskanaler påverkar imagen olika mycket. I egna butiker påverkar allt som företaget gör imagen direkt. Via återförsäljare påverkas imagen indirekt då återförsäljarens image kan vara dålig och på så sätt påverka kundernas köpbeslut. Internet är en kanal som Pelle P vill stärka sin image genom, bland annat med hjälp av att förmedla Pelle Pettersons historia samt ägarens och designerns relation till honom och tydliggöra sin differentiering vid produktdesignen.

Egna butiker har även stor roll i att förmedla varumärket och dess budskap till konsumenterna. I servicemötet förmedlas direkt varumärket och här måste ett företag säkerställa att frontpersonalen ger kunden en bild av företaget som ett högkvalitativt varumärke med hög servicenivå. När ett företag ska skapa sitt varumärke och få ut det till kunderna har Leonard Berry fyra riktlinjer som företag kan använda sig av. Det som Pelle P erbjuder, som skiljer sig från konkurrenterna är de speciella passformerna på sjökläderna samt mängden färgval på kläderna. Även att grundaren, dottern och VD:n designar kläderna är ett annorlunda koncept. Något som kunderna tycker är viktigt och värdefullt är att det finns en historia bakom varumärket. Varumärket Pelle P:s historia utgår ifrån seglarlegenden Pelle Petterson, och att det är hans dotter som äger företaget och designar kläderna ger extra värde. Att förmedla varumärket och dess budskap till slutkonsumenterna blir svårare för Pelle P då de inte har en klart definierad målmarknad. Berrys tredje riktlinje utgår ifrån att företag ska skapa varumärken som återspeglar kundernas grundläggande värderingar så att de kan känna samhörighet, något som Pelle P får problem med då de saknar en tydlig målgrupp.

Då de inte har tillräckligt fokus på slutkunden kan de inte få kunden att känna samhörighet till varumärket. Vidare måste den interna servicekulturen spridas genom organisationen och mellanleden så att kunden i slutändan kan känna samhörighet med varumärket. Pelle P måste satsa på intern marknadsföring så att alla som arbetar inom företaget har liknande värderingar. Detta menar ägaren på Pelle P är ett oerhört viktigt element men att det behöver förbättras.

Att kommunikationen måste bli bättre inom organisationen tyckte samtliga parter. Även företagets värderingar och de gemensamma målen måste stärkas inom företaget då alla har splittrade åsikter om kundfokus och service. Denna splittrade bild gör det svårt för företaget att förmedla varumärket Pelle P med dess budskap ut till konsumenterna. En serviceverksamhets interna fokus är av största vikt för att välja rätt distributionskanal.

Det finns också hot som kan skada ett varumärke. Pelle P:s interna hot är den splittrade servicesynen samt synen på vilken kund mest fokus ska läggas på. Även när inte gemensamma strategier kring marknad, kunder, kontakter med mera utarbetas bildas ett internt hot. När personalen arbetar över sina arbetsområden kan det ge en splittrad varumärkesbild ut till mellanhänder och kunder. Exempelvis berättade en återförsäljare att han inte får tag i deras huvudkontakt på Pelle P, utan får då kontakta någon annan som sitter i kundtjänst. Därmed skadas även servicen. Pelle P:s externa hot kan utgöras av deras återförsäljare då de kan missköta sitt jobb, vilket Pelle P har en viss svårighet att påverka i stunden. Dels i butikerna genom dålig service eller dålig hantering av missnöjda kunder men också i sin marknadsföring. Pelle P använder sig av samannonsering med återförsäljarna, och då de inte har några krav kan detta sprida fel bild av Pelle P och på så sätt skada varumärket. I sina distributionsstrategier måste företag minimera de externa hoten. För att inte deras service ska försämrans måste serviceverksamheter utforma sina distributionsstrategier så att de externa hoten minimeras.

Om kommunikationen försämrans till mellanhänderna så kan inte imagen och varumärket nå ut till slutkunderna. Kan man få mellanhänderna och butikspersonalen att fungera som deltidsmarknadsförare så kan det bidra till att slutkunden lättare kan ta del av företagets image och varumärke.

### **6.10 Utvärdering av Pelle P:s distributionsval - ekonomi och kontroll**

Ett företag kan använda sig av en kombination av flera distributionskanaler. Från början hade Pelle P en kanal, återförsäljare, men genom expansion har de börjat kombinera flera då de lagt till egna säsongsbutiker samt webbshop. Butikerna ska stärka deras image och varumärke och webbshopens syfte är att fylla ett servicegap som Pelle P uppmärksammat. Med denna kanal ökar servicen då företaget ökar tillgängligheten av sina produkter. Dessa kanaler kompletterar varandra, dock kan relationerna med återförsäljarna påverkas om de tar illa upp för att företaget öppnar egna butiker. Butikerna kan då ses som konkurrenter. Exempelvis tog en stor finsk kedja som säljer Pelle P:s produkter illa upp då Pelle P bestämde sig för att öppna en

webbshop.

Enligt Philip Kotler måste företag utvärdera de distributionsalternativ som finns för att sedan göra rätt val för just dem. Det är lätt att företag endast fokuserar på den ekonomiska aspekten. Detta styr även i hög grad Pelle P:s beslut av distributionsstrategi då det billigaste distributionsalternativet är försäljning via återförsäljare. Därför valde Pelle P denna strategi från början. Även valet att inte öppna egna butiker har styrts av för dåliga resurser, dock börjar detta förändras nu. Palmer stärker att många kostnader är förenade med lokalisering. Marknadsspecialisten menar att egna butiker inte är lönsamma i nuläget. Utifrån det ekonomiska perspektivet är återförsäljare ett billigare alternativ då de kan bidra med större personalstyrka utan kostnader för företaget. Med egna butiker blir lokalkostnaderna större och läget kan inte bli lika bra. Därför har inte Pelle P satsat på egna butiker.

Den kontroll som företaget vill ha över sin distribution måste de ta hänsyn till vid sina distributionsval. Pelle P ger sina återförsäljare mycket frihet och har inga särskilda krav, vilket stärks av intervjuerna med återförsäljarna. Detta gör att de tappar kontroll över återförsäljarnas arbetssätt såsom servicemötet, kundklagomål samt återförsäljarnas exponering av Pelle P:s produkter. Återförsäljarna bestämmer även över utbudet. Som nämnts tidigare har ett företag större kontroll över produkter och försäljning i egna butiker samt över servicenivån.

Kotlers distributionsteori utgår inte från serviceverksamheter och inte heller Pelle P har gjort det i sina tidigare strategier, men nu har en del av företaget börjat inse vikten av service i sina distributionsval. Vidare menar denna teori att den bästa distributionskanalen erbjuder högst effektivitet till de lägsta kostnaderna, vilket igen inte utgår från serviceverksamheter. Med vårt syfte menar vi däremot att serviceverksamheters särdrag ska påverka valet av distributionskanaler och detta skapar den bästa distributionskanalen. Ekonomi och kontroll är viktiga faktorer även ur ett serviceperspektiv så man måste tänka på att inte hålla tillbaka på de ekonomiska resurserna till den grad att servicenivån sänks. Även att ha stor kontroll över sina distributionskanaler kan säkra att deras varumärke och servicenivå förmedlas på rätt sätt.

Serviceverksamheter måste få insyn i konsumentbeteende så att de kan anpassa sin strategi utefter vad kunderna efterfrågar. En bra analys av vilken kanal som är bäst är att titta på hur konkurrenterna arbetar, detta anser även Pelle P:s VD då hon undersöker vilka produkter

konkurrenterna säljer så hon vet vad kunderna efterfrågar. Däremot svarade marknadsspecialisten att de inte undersöker hur konkurrenterna arbetar, när det gäller distributionsstrategier.

Ekonomi och kontroll är viktiga faktorer även ur ett serviceperspektiv så man måste tänka på att inte hålla tillbaka på de ekonomiska resurserna till den grad att servicenivån sänks. Även att ha stor kontroll över sina distributionskanaler kan säkra att deras varumärke och servicenivå förmedlas på rätt sätt. Kontroll över sina mellanhänder är också av största vikt då de kan bli involverade i en kritisk händelse i servicemötet, annars kan det resultera i ett servicemisslyckande. Därför är service recovery av största vikt då företaget indirekt kan ha kontroll över sina återförsäljare.

### **6.11 Utvärdering av Pelle P:s distributionsval - lokalisering**

Faktorer som även är viktiga för företag att ta hänsyn till vid utvärdering av distributionskanaler är vad som är viktigast för kunden, så som tillgänglighet, snabb leverans och hur stort sortiment distributionskanalerna erbjuder. Detta är något som även ett av P:na i den utökade marknadsmixen bekräftar då den fokuserar på om serviceverksamheten ska leverera produkterna direkt till slutanvändaren eller genom mellanhänder. Pelle P har strategier, som diskuterats ovan, för att bli mer tillgängliga. Dock vad gäller geografiskt sett sprider de sig väldigt fort via olika återförsäljare vilket gör att de kan tappa fokus på deras befintliga marknad. Detta är dock inte deras strategi då vi i en av intervjuerna fick höra att Pelle P först vill bli starka på hemmamarknaden innan de breddar sin marknad. Även Palmer talar om vikten av lokalisering och han menar att innan ett nätverk av försäljningsställen kan skapas måste organisationen klart och tydligt definiera affärsvolym, marknadsdelar och kundsegment. Dessa delar måste Pelle P ha definierade innan de breddar sin marknad. Val av försäljningsplatser görs på två nivåer. På makronivå letar Pelle P efter de mest lönsamma områdena nära havet där efterfrågan på seglarkläder finns. På dessa platser finns även konkurrenterna men detta ser inte Pelle P som ett problem. På mikronivån görs val av framför allt marina butiker men även konfektionsbutiker. Pelle P har även gjort valet att lokalisera sig i exklusivare butiker. Ovanstående diskussion visar att serviceverksamheternas särdrag har en stor påverkan på lokaliseringsstrategierna. Särdragen påverkar även hur leveranser ska ske samt vilka metoder och kanaler som en serviceverksamhet ska använda sig av. Pelle P fokuserar på snabb leverans till återförsäljarna samt snabba leveranser vid reklamationer till slutkunden. Nu vet de själva att de brustit i snabba leveranser den senaste tiden då de bytt

leverantör. Storleken på sortimentet som återförsäljarna säljer bestämmer inte Pelle P över, vilket de anser kan vara ett problem, då återförsäljarna bara tar in de produkter som säljer bäst. Kunderna kan inte se hela sortimentet någonstans då säsongsbutikerna bara säljer sommarsortimentet. Därför öppnades webbshopen, som har Pelle P:s hela sortiment, vinter som sommar.

### **6.12 Pelle P:s olika distributionskanaler**

En nackdel med att använda sig av både egna butiker och återförsäljare är att det kan sluta i att de konkurrerar med sig själva, som redan diskuterats. En annan nackdel med återförsäljare är att företaget kan förlora viktig information om deras slutkunder och produkter. Information kan försvinna om det finns många mellanhänder och det är något som serviceverksamheter bör beakta vid val av distributionsstrategier. Det är även viktigt att lära känna sina kunder och ta hänsyn till deras behov. Så länge Pelle P inte har ett helt fokus på slutkunden så kommer de inte inse behovet av att lära känna sina slutkunder. Pelle P menar att de får information genom att lyssna på feedback från återförsäljarna och att informationen går vidare till företaget. Dock är det i nuläget svårt att hålla den kontakten med Pelle P på grund av resursbrist och det är svårt att nå dem, vilket kan leda till att information missas.

För att få all viktig information krävs det bra relationer och kommunikation mellan företaget och dess mellanhänder. Pelle P har bra relationer och kommunikation med vissa av sina återförsäljare, men observationen i Limhamn visade att de inte har det med alla. Detta kan också bero på resursbrist som medför tidsbrist vilket försämrar kommunikationen och relationen. Detta gör att de kan tappa kunder och bara de lojala gamla kunderna stannar kvar. De har valt återförsäljare som deras främsta distributionskanal, och i den kanalen måste service implementeras i form av tydlig kommunikation och lojalitet som bygger på goda relationer. Det är även av stor vikt att företaget hänger med i sin expanderings och att resurser finns tillgängliga så att en hög servicenivå kan tillhandahållas. Då blir servicemötet med slutkunden av högre kvalitet.

Med egna butiker har företaget stor kontroll och det bidrar till ökat inflytande samt att företaget kan anpassa sig bättre efter kundernas efterfrågan. Nackdelen är att det krävs stora investeringar och detta är den avgörande faktorn till varför inte Pelle P öppnat egna butiker. Pelle P säljer sina produkter via specialiserade butiker, till exempel marinbutiker som de butiker vi observerade i Lomma och Limhamn. Dock vill de in på stora varuhus som är mer



av den exklusiva sorten, exempelvis NK.

### 6.13 Pelle P:s syn på servicemisslyckande

Företag måste ha kvalitetskontroller på sina mellanhänder för att undvika servicemisslyckande. Pelle P har inga riktlinjer när det gäller att hantera missnöjda kunder, vilket återförsäljarna bekräftade i intervjuerna. De ger återförsäljarna fria händer för hantering av kundklagomål, vilket sker på plats i butikerna. Det Pelle P ser till är att om det är någon reklamation ser de till att snabbt skicka tillbaka en ny produkt. Detta gör att Pelle P:s kontroll över missnöjda slutkunder minskar, vilket kan resultera i att kunderna inte gör några återköp. Mellanhanden kan bli involverad i en kritisk händelse i servicemötet och det är därför av största vikt att Pelle P kontrollerar sina mellanhänder och analyserar vilka distributionskanaler de ska ha, som matchar deras särskiljande service. Om återförsäljaren som säljer Pelle P:s kläder inte bemöter kunden på ett tillfredsställande sätt skapar det även en negativ bild av Pelle P.

Serviceverksamheter ska ha system som identifierar, spårar och analyserar servicemisslyckanden. Detta gör att man identifierar vanliga misstag och förhindrar att dessa begås samt att man kan designa lämpliga återhämtningsstrategier när misstag är oundvikliga. Därför är det av största vikt att återförsäljare och andra mellanhänder för vidare all information från slutkunden till serviceverksamheten. Pelle P bör identifiera, spåra och analysera varje servicemisslyckande i alla sina distributionskanaler. Om ett servicemisslyckande sker i företagets egna butiker och de inte har några klara riktlinjer för hur missnöjda kunder ska hanteras, förstärks den negativa upplevelsen för kunden. Därmed skadas varumärkets servicekvalitet. Ju fler mellanled ett företag har desto svårare är det att hantera servicemisslyckande, och mellanhänder är oftast den huvudkontakt som slutkunden har med organisationen. Då Pelle P inte har några riktlinjer samt expanderar i snabb takt blir det svårt för dem att kontrollera servicemisslyckande och många kunder kan gå förlorade.

Använder serviceverksamheter service recovery så höjs servicenivån i värdekedjan. Med ett rättelseprogram kan Pelle P ha en viss indirekt kontroll via sina återförsäljare och mellanhänder då de måste följa detta program. Då upplever även slutkunden bättre service och det skapas en förtroendefull relation med företag och slutkund. Med egna butiker kan de inse behovet av rättelseprogram då företaget direkt får tillgång till feedback från kunderna och kan se servicemisslyckanden. När ett rättelseprogram skapats måste detta nå ut till



slutkonsumenterna genom alla distributionskanaler så att alla företagets konsumenter får lika hög servicenivå var de än befinner sig. Service recovery är ett särdrag för serviceverksamheter och det är på så sätt viktigt att företag implementerar rättelseprogram vid servicemisslyckanden, både internt hos alla sina anställda samt externt i mellanleden. På detta sätt kan en serviceverksamhet säkerställa en hög servicenivå genom sina distributionskanaler.

En serviceverksamhet måste ha en stark riktlinje för hur de ska hantera servicemisslyckanden vilket blir ännu viktigare ju fler mellanled de har annars kan det bli svårt för företag att kontrollera servicemisslyckanden och många kunder kan gå förlorade. Serviceverksamheten måste tänka på att mellanhanden ofta är den huvudkontakt som slutkunden har med organisationen.

#### **6.14 Knyta band med personalen**

Personalen är serviceverksamheters viktigaste resurs och utan kunnig, skicklig och motiverad personal som är inriktad på service så kan inte företaget nå goda resultat, något som ett av de åtta P:na i marknadsmixen belyser. Om producerande företag inte tar hänsyn till detta serviceperspektiv kan det leda till att fel personal rekryteras. Palmer betonar vikten på rekrytering och dess påverkan på kvalitetsstandarderna. På så sätt påverkar mellanhänder kundernas upplevda kvalitet genom hur de bearbetar och följer upp servicen. Därför är det viktigt att företagen rekryterar och kontrollerar nätverken så att kvalitén stärks. Serviceverksamheter måste tänka på att personalen är organisationens ansikte utåt vid servicemötet och fel personal kan påverka servicemötet negativt.

Personalen som tillhandahåller tjänsterna måste utvecklas och utbildas, men även få friheten att hantera kundsituationer och kundklagomål. Som vi diskuterat innan ger Pelle P sina kunder mycket frihet, det vill säga återförsäljarna. Frihet att hantera sin frontpersonal efter sina egna förutsättningar. Detta innebär att Pelle P inte har någon kontroll över hur deras slutkunder bemöts i servicemötet. De har inte heller någon uppfattning om hur kunnig, skicklig och motiverad frontpersonalen är eller hur serviceinriktade de är. Därför är det viktigt för Pelle P att skapa en bättre kontakt med frontpersonalen i butikerna, dels för att försäkra sig om att de tillhandahåller en servicenivå som representerar Pelle P:s varumärke och dels för att personalen har direktkontakt med slutkunderna.

Vid en kontakt med frontpersonalen kan Pelle P kommunicera ut hur de vill att serviceerbjudandet ska se ut, om de inte är nöjda med den servicen som erbjuds. Att inte bry

sig om kvalitén på servicen kan leda till negativ ryktesspridning och det kan påverka företagets image och varumärke. Därför måste frontpersonalens prestationer studeras i detalj då alla serviceverksamheter är beroende av god service för att överleva. Pelle P är själva medvetna om att de inte besöker återförsäljarnas butiker tillräckligt ofta men det vill de ändra på dock beror detta återigen på resursbrist inom företaget. Då de inte har tid eller resurser att kommunicera och skapa band med frontpersonalen motiveras ej dessa till att sälja just Pelle P:s produkter, något som Palmer anser skulle stärka kvalitén till kunden. En återförsäljare påpekade också att de inte får någon motivation till att sälja Pelle P:s produkter. Här finns en möjlighet för Pelle P att jobba med sin service till både återförsäljare och slutkund, vilket hade förbättrat relationerna till dem båda. Detta tyder på att serviceverksamheter i hög grad kan utgå ifrån sina särdrag vid val av distributionskanaler. I egna butiker kan företaget kontrollera och påverka sin butikspersonals kunnighet, skicklighet och motivation direkt. Företaget har här större inflytande över personalen och kan ge dem utbildning och träning vilket kan leda till en högre servicenivå och bättre kvalitet gentemot slutkunden. Palmer förstärker även betydelsen av att motivera den egna personalen så att en högre kvalitet kan erbjudas i servicemötet.

Serviceverksamheter måste ha ett fokus på slutkunden så att inte deras serviceerbjudande stannar vid mellanhänderna. De måste ha en kontroll över frontpersonalen som har en direktkontakt med slutkunden. För att säkerställa kvalitén på servicemötena måste serviceverksamheter skapa bättre kontakt med frontpersonalen och kontrollera sina nätverk genom att ta fram riktlinjer. Utbildning och motivation bidrar till att skapa bättre kontakt med både mellanhänder och frontpersonal.

### **6.15 Utbildning av personal**

Russel och Taylor menar att ju mer ansvar och förtroende personalen får desto större är chansen att de gör ett bättre jobb. Butikspersonalen ska känna sig nöjda och tillfredsställda med sitt arbete vilket leder till bättre service. Personal i egna butiker är en stor kostnadspost och det är en av anledningen till att Pelle P valt att främst sälja via återförsäljare. Allt eftersom företaget växer och utökar sin verksamhet kan de själva ta hand om fler arbetsfunktioner, till exempel anlita egna säljare. Med webbshopen slipper de personalkostnader och åter igen är det ett bra komplement till de andra distributionskanalerna. Den utbildning som Pelle P ger återförsäljarnas butikspersonal är kunskap om det produktsortiment som de säljer. I de egna säsongsbutikerna får också butikspersonalen

utbildning om produkterna. Under en av våra intervjuer berättades det att utbildningen som butikspersonalen erhåller ska göra att personalen får mer kunskap om produkterna än vad kunden har. Detta hjälper kunden att skapa förtroende för personalen. Utbildningen bidrar till att personalen kan kommunicera med kunderna på rätt sätt, ge dem rätt information om produkterna samt förmågan att övertyga dem om fördelen och värdet med det specifika varumärket. Detta är ett av de åtta P:na som berörs i marknadsmixen och som utgör ett särdrag för serviceverksamheter.

Under vår observation i Lomma uppmärksammade vi dock att butikspersonalen inte hade någon kunskap om Pelle P:s produkter, något som påverkar servicemötet negativt. Som vi diskuterade innan så tyder detta åter igen på att Pelle P prioriterar vissa återförsäljare framför andra, dock kan detta bero på resurs- och tidsbrist. Det som Pelle P bör satsa på är bättre utbildning till butikspersonal samt ta fram riktlinjer för hur de ska säkerställa servicen till slutkunderna. Dessa personalaspekter visar att det är viktigt att serviceperspektivet från början leder en serviceverksamhets distributionsval.

### **6.16 Pelle P:s interna fokus**

Personal som har kundkontakt måste få stöd av andra avdelningar inom företaget för att kunna ge kunderna bra service och alla avdelningar måste ha ett kundfokus. Alla avdelningar inom Pelle P har inte något serviceperspektiv eller kundfokus vilket gör att säljsidan inte får något speciellt stöd från andra delar av företaget. När medarbetare förstår vikten av de interna kundrelationerna så kan de ändra sin attityd och sitt beteende. Grönroos talar om detta och vikten av intern marknadsföring som innefattar interna aktiviteter, intresse för kunder, marknadsföring bland personalen inom organisationen. Är de interna tjänsterna dåliga så drabbar det den externa servicen. Enligt Pelle P:s VD satsas det på intern marknadsföring genom att personalen bär Pelle P:s kläder. Personalaktiviteter anordnas också, delvis i form av segling, vilket gör att varumärkets betydelse implementeras bland personalen.

Den dominerande aspekten inom intern marknadsföring är personalens attityder och motivation, vilka måste vara kundmedvetna och tjänstvilliga. Genom intervjuerna visade det sig att de flesta på Pelle P hade olika attityder gällande servicefokus och vilka i organisationen som behövde ha ett servicefokus. Vissa anser att alla avdelningar i organisationen behöver ett kundinriktat servicefokus medan andra menar att bara säljavdelningen behöver det. Dessa splittrade uppfattningar gör att det blir svårt att ändra

attityder och beteende, vilket påverkar den externa servicen negativt.

En annan viktig aspekt inom intern marknadsföring är information som arbetsledare, kontaktpersonal och stödpersonal behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Försäljningschefen på Pelle P arbetar inte efter någon nedskrivna struktur utan har all information och alla strategier i sitt huvud. Han dokumenterar inte heller sina arbetssätt och på så sätt förmedlas inte detta vidare till andra personer inom företaget. Konsekvenserna av detta är att en oro skapas hos andra medarbetare då de ej har kontroll över vad som sker. Om inte hans kunskaper förs vidare kan detta bidra till att relationer med återförsäljare och slutkunder försämras. Särskilt nu när företaget expanderar och har resursbrister. Dessa brister leder till försvagad intern kommunikation och försämrade servicekvalitet. Den interna marknadsföringen måste fungera för att rätt extern marknadsföring ska kunna förmedlas ut till rätt konsumenter. Därför måste serviceverksamheten se till att en serviceinriktad intern marknadsföring förmedlas genom all personal och alla mellanhänder i distributionskanalerna.

Serviceperspektiv och kundfokus måste genomsyra hela den interna organisationen. Splittrade värderingar kan skapa en oro i verksamheten som gör att de tappar fokus på kunderna. Alla inom organisationen måste vara delaktiga i det som sker i verksamheten. Struktur och ramar måste finnas för att kunna föra vidare kunskap inom organisationen. Det kan annars leda till att relationer med mellanhänder försämras. Med en splittrad intern marknadsföring kan ingen enhetligt bild av varumärket förmedlas genom distributionskanalerna ut till kunderna

### **6.17 Pelle P:s servicekultur**

En stark servicekultur är oerhört viktigt för ett företag då det framhäver betydelsen av god service och kundinriktning. Detta betonar Normanns i sitt service management system där en av huvudkomponenterna består av kultur och filosofi. Det är nödvändigt med mycket serviceinriktade och kundmedvetna värderingar i företaget då ledningen indirekt kan utöva kontroll via kulturen. Ser kulturen inte ut så här så kan det bli svårt att utöva en relationsinriktad strategi. Om Pelle P fortsätter att ha splittrade inställningar till god service och kundfokus, det vill säga en splittrad servicekultur, kan det bidra till att deras interna och externa relationer påverkas negativt. Pelle P:s nystartade utvecklingssamtal kan stärka deras servicekultur och interna kommunikation samt leda till gemensamma mål. Detta är ett steg i rätt riktning för företaget.

För att stärka den interna kulturen kan företaget använda sig av mer ingående utbildning som

påverkar de kunskaper och attityder organisationen har. Utbildning kan i sin tur leda till bättre kvalitet mot kunden, något som Palmer belyser i teorin. Inom Pelle P är det endast försäljningschefen som har genomgått någon högre utbildning, dock i ledarskap.

En stark servicekultur är också viktigt för att kunna hålla hög kvalitet i sina relationer och detta bör serviceverksamheter tänka på i sina distributionsstrategier. De lojala återförsäljare som Pelle P har kvar idag har varit med från början då företaget bestod av ett fåtal personer som då kunde ha en mer samspelt bild. Att implementera servicekulturen bland de anställda måste företag ha i åtanke vid expansion och nyanställningar. De normer och attityder som råder i företaget måste stämma överens med det som visas i kontakten med kunden, i servicemötet. Palmer styrker med att den kvalitet som kunden upplever ökar om ett positivt, öppet och serviceorienterat klimat genomsyrar organisationen och visas för kunden. Då Pelle P:s värderingar är delade är det svårt att få ut en enad bild av varumärket till slutkunden.

Genom egna butiker kan de stärka sin relation till slutkund då de direkt kan förmedla en företagskultur. På hemsidan måste de arbeta väldigt noggrant för att kunna försöka nå ut med en servicekultur. Detta stycke visar på betydelsen av en stark intern servicekultur som måste spridas genom organisationen, mellanleden och ända ut till slutkunden. Detta för att kunden kan känna samhörighet med varumärket. Framgångsrika företag har utvecklat metoder för att överföra och förstärka den kultur och det klimat som krävdes för högkvalitativ service. Detta belyser ytterligare vikten av en servicekultur. Servicekultur bör leda serviceverksamhetens val av distributionskanal så att kanaler med samma servicefokus väljs. Om kulturerna inte stämmer överens drabbar det kundens bild av företaget negativt.

Företag måste ha en stark gemensam intern servicekultur för att kunna med rätt kommunikationsmedel nå ut till rätt målmarknad och genom rätt distributionskanaler se till att en servicekultur anammas i alla mellanled. Den interna servicekulturen måste också spridas genom hela organisationen, mellanleden och ut till slutkunden, vilket kan leda till att slutkunden kan känna samhörighet till varumärket. Serviceverksamheter bör använda distributionskanaler som har samma servicefokus så att de lättare kan förmedla servicekulturen ut till slutkunden. Att implementera servicekulturen bland de anställda måste företag ha i åtanke vid expansion och nyanställningar.

## **6. 18 Extern marknadsföring och kommunikation**

Ett företags externa marknadsföring kan ge intryck vilken kvalitet de försöker leverera. Pelle

P marknadsförde sig förr genom båttidningar, men vill nu kommunicera ut en modernare bild av sitt varumärke genom modetidningar. De marknadsför sig även genom årlig sponsring av Stena Match Cup i Marstrand samt genom samannonsering med sina återförsäljare. Om ett företag vill förmedla bilden av sig själva som ett exklusivt varumärke så förväntar sig kunderna bra service. Då Pelle P är ett exklusivare varumärke måste de erbjuda ett extra värde i sin service. Palmer menar att med en högre prisposition kan en högre nivå av tillgänglighet möjliggöras och det kan på så sätt minska marknadsföringens roll. Om Pelle P, som ligger i en högre prisposition, lyckas med att hänga med i sin expansion kommer de att nå en högre nivå av tillgänglighet och på så sätt behöver de inte vara beroende av marknadsföringen. En grundlig marknadsföringsstrategi för service bygger på kunskap om marknad, kunder och konkurrenter samt förståelse för kunders behov. Servicekoncept måste tas fram som svarar till specifika kundbehov och marknadsmöjligheter, därför borde kontroll över servicemötet göras.

Distributionsteorin tar upp den fysiska varans väg från producent till slutkund men kommunikationen dem emellan är mycket viktig för en serviceverksamhet då deras varumärke och image ska förmedlas via mellanhänderna ut till slutkunden. Kommunikationen mellan organisationen och dess målmarknad sker bland annat i form av samannonsering med återförsäljarna och på så sätt ligger ansvaret på dem och det blir deras målgrupp som tar till sig annonsen. Då Pelle P inte har någon specificerad målgrupp kan det bli problem med kommunikation till slutkund. Serviceverksamheter har vetskapen om att i servicemötet finns möjligheten att marknadsföra sig direkt till slutkund.

I småföretag är oftast en person involverad i alla beslut inom olika områden. De flesta personerna inom Pelle P är involverade inom alla olika områden, vilket medför att alla måste se sig som deltidsmarknadsförare. Detta förstärks också av att Pelle P inte har någon särskild marknadsavdelning. Pelle P:s sätt att arbeta med detta är att tillhandahålla personalen med Pelle P:s kläder. En serviceverksamhet måste ta med sig detta i sina distributionskanaler och få mellanhänder och butikspersonal att fungera som deltidsmarknadsförare.

Att förstå kundbeteende är hjärtat i marknadsföring. Distributionsteorin tar upp Kotlers marknadsmix som består av de fyra P:na. Dagens serviceverksamheter måste lämna de fyra P:na och övergå till de åtta P:na i marknadsmixen för att vara konkurrenskraftiga. Pelle P:s produkt är deras största framgångsfaktor som differentierar dem från konkurrenterna.



Stödjande serviceelement är webbshopen och deras intuition att åka ut och besöka återförsäljarnas butiker samt deras träffar med återförsäljare och deras personal. Detta som tagits upp tidigare hinner de dock inte med idag. På grund av dessa stödjande serviceelement har extra värde lagts till och bidragit till att Pelle P har lojala kunder idag. Leveransen av produkterna till kunderna och vilka kanaler som använts som förknippas med försäljning, service och kundkontakt har tidigare analyserats.

Utöver marknadsmixen är ett internt fokus på organisationen av största vikt för serviceverksamheter, då en splittrad intern kultur leder till en splittrad bild utåt till kunderna. För att marknadsföra sig genom mellanleden i sina distributionskanaler ut till slutkunden så måste serviceverksamheter använda sig av de åtta P:na för att nå ut med sina särskiljande servicedrag.

## Kapitel 7 – Avslutande del

---

*Efter att ha lyft fram våra teoretiska utgångspunkter samt analyserat dessa utifrån vår fallbeskrivning kommer vi i detta kapitel presentera de resultat som vi kommit fram till och som således kommer svara på vårt syfte. Även en kort generell diskussion om ämnet kommer tas upp samt avslutningsvis diskuteras vad som återstår att göra inom denna forskning.*

---

### 7.1 Slutsatser

I denna uppsats har vi utgått från två skilda teoretiska utgångspunkter där den ena har behandlat en fysisk varas väg genom olika distributionskanaler och ut på marknaden. Den andra utgångspunkten har belyst serviceverksamheters särskiljande drag. I distributionsteorin saknas en utgångspunkt utifrån serviceverksamheters specifika särdrag och därmed blir vårt kunskapsbidrag att ge en djupare förståelse för detta samband. Vårt syfte är således att beskriva och analysera hur serviceverksamheters särdrag kan påverka valet av distributionskanaler. Här kommer de huvudsakliga slutsatserna att redovisas.

- Alla i företaget måste ha ett gemensamt fokus på slutkonsumenten så att serviceverksamheten har en sann förståelse för kunden och dess behov och på så sätt förmedla rätt service genom sina distributionskanaler. På så sätt kan en differentierad ny service med unika fördelar skapas.
- Serviceverksamheter måste ha tillräckligt med resurser både i form av personal och kapital för att tillhandahålla sina mellanhänder i distributionskanalerna en hög grad av service, och på så sätt skapa lojala kunder. Därmed måste serviceverksamheten välja rätt distributionskanal utifrån deras resurstillgångar.
- Kan man få mellanhänderna och butikspersonalen att fungera som deltidsmarknadsförare genom alla distributionskanaler så kan det bidra till att slutkunden lättare kan ta del av företagets image och varumärke.
- En serviceverksamhet måste ha en stark riktlinje för hur de ska hantera



servicemisslyckanden vilket blir ännu viktigare ju fler mellanled den har annars kan det bli svårt för företag att kontrollera servicemisslyckanden och många kunder kan gå förlorade.

- Serviceverksamheterna bör skapa distributionskanaler som enkelt förflyttar information mellan de olika parterna så att relationerna mellan dem kan förbättras. Här är CRM ett mycket användbart verktyg.
- Serviceverksamheter måste lämna det grundläggande tjänsteerbjudandet och utvidga det så att de kan skapa distributionskanaler som kontrollerar samspelet mellan säljare och köpare i servicekontakten.
- Om serviceverksamheter har ett väl utarbetat service management systems så kan de kontrollera sin helhetsbild som når ut till slutkunderna via distributionskanalerna och rätt image kan förmedlas. Ett bra verktyg för detta är Gummessons 4Q-modell.
- Företag måste ha en stark gemensam intern servicekultur som sprids genom hela organisationen, mellanleden och ut till slutkunden. Serviceverksamheter bör använda distributionskanaler som har samma servicefokus så att de lättare kan förmedla servicekulturen ut till slutkunden.
- För att säkerställa kvalitén på servicemötena måste serviceverksamheter skapa bättre kontakt med frontpersonalen och kontrollera sina nätverk genom att ta fram riktlinjer. Utbildning och motivation bidrar till att skapa bättre kontakt med både mellanhänder och frontpersonal.
- Dagens serviceverksamheter måste lämna de fyra P:na och övergår till de åtta P:na i marknadsmixen för att vara konkurrenskraftiga. För att marknadsföra sig genom mellanleden i sina distributionskanaler ut till slutkunden så måste serviceverksamheter använda sig av de åtta P:na för att nå ut med sina särskiljande servicedrag.

## 7.2 Generaliserbarhet

Ämnena som har berörts kan appliceras på andra verksamheter och områden. Ett stort område som är av största vikt i verksamheters fokus är kundperspektivet. Inte minst i den offentliga sektorn som exempelvis sjukhus och kommunal verksamhet som ska tillmötesgå allmänhet och företag. Här är dock serviceperspektivet i sin bredaste form oerhört viktigt. I vissa branscher har man tappat kundfokuset då de anser att de har så mycket att göra att de inte längre bryr sig om kunderna.

### **7.3 Återstår att göra**

Det som hade varit intressant att vidare studera inom detta ämne är en bredare fördjupning i serviceområdet samt att undersöka fler särskiljande drag hos större företag. Så att en större och mer omfattande problematisering kan göras. En annan intressant djupdykning inom denna problematisering hade varit de ekonomiska aspekterna och deras påverkan i en större kontext.

Det vi även anser vara viktigt utöver marknadsmixen är den interna marknadsföringen samt servicekulturen, och är inte dessa starka och enhetliga är det svårt att förmedla sitt varumärke ut till slutkunden. En vidare forskning inom den interna organisationen hade varit av stort intresse. Fler praktiska och utförligare studier om dessa ämnen hade varit intressant.

## Källförteckning

### Litteratur:

Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund.

Bengtsson, Anders. Östberg, Jacob. (2006) *Märken och människor – om marknadssymboler som kulturella resurser*. Studentlitteratur. Lund

Coughlan, Anne, T. Anderson, Erin. Stern, Louis, W. El-Ansary, Adel I. (2006) *Marketing Channels*. Sjunde upplagan. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey

Dwivedi, Ashish. Butcher, Tim. (2009) *Supply Chain Management and Knowledge Management – Integrating critical perspectives in theory and practice*. Palgrave Macmillan. Basingstoke.

Edvardsson, Bo. Gustafsson, Anders. Kristensson, Per. Magnusson, Peter & Matthing, Jonas. (2006) *Involving customers in new service development*. Series on technology management – Vol.11. Imperial College Press, London.

Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi. Malmö.

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

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (1994) *Principles of marketing*. Sjätte upplagan. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. (2006) *Marketing Management*. Tofte upplagan. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey.

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

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007) *Service Marketing: People, technology, strategy*. Pearson. Upper Saddle River, New Jersey.

McKinsey&Company (2005) *Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag*. Femte upplagan. Ekelids Förlag, Stockholm.

Normann, Richard (2000) *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Upplaga 4:1 Liber AB. Malmö.

Palmer, Adrian (2001) *Principles of services Marketing*. Third edition. McGraw-Hill. England

Pelton, Lou, E. Strutton, David. Lumpkin, James, R. (2002) *Marketing Channels – a relationship management approach*. Andra upplagan. McGraw-Hill. New York.

Russel, Roberta S. Taylor, Bernard W. (2009) *Operations Management – along the supply chain*. Sjätte upplagan. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.

Svensson, Per-Gunnar. Starrin, Bengt. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur. Lund.

Treffner, Jan. Gajland, David. (2001) *Varumärket som värdeskapare*. Ekerlids Förlag. Stockholm.

Underhill, Paco. (1999) *Why We Buy - the science of shopping*. Simon & Schuster Paperbacks. New York.

### Artiklar:

Michman, Ronald D. (1990) *Managing structural changes in marketing channels*. The journal of consumer marketing. Vol. 7, nr. 4

McVey, Philip. (1960) *Are channels of distribution what the textbooks say?* The journal of marketing. Vol. 24, nr. 3.

Werner, Uta. McDermott, John. Rotz, John. (2004) *Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies*. Journal of business strategy. Vol. 25, nr. 2.

### Webbdokument:

- <http://www.pellepetterson.se/trueexperiencedynamic> 2010-04-27
- <http://www.pellepetterson.se/company> 2010-04-27

- <http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/distributionskanal> 2010-04-08
- <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/detaljist> 2010-04-07

#### Intervjuer med:

- Cecilia Petterson, VD och ägare 2010-05-03, 15:00
- Jarl Alfgården, marknadsspecialist 2010-05-03 10:30
- Martin Olsson, försäljningschef 2010-05-03 16:00
- Elizabeth Westin, butiksansvarig 2010-05-03 14:15
- Stefans Sport: Team Sportia, återförsäljare 2010-05-05 09:00
- Rogers Kupering, återförsäljare 2010-05-07 12:00

#### Bildobjekt:

Pelle P:s logga godkänd av Jarl Alfgården, PPY Production AB via e-post 2010-05-14 klockan 10:11

## Bilaga 1 – Intervjufrågor till Cecilia Petterson

1. Hur kom du på idén till företaget?
2. Hur såg grundvisionen ut?
3. Hur såg ditt huvudkoncept ut?
4. Vilka säljkanaler ville du använda för att få ut dina produkter till kunderna?
5. Visste du att Pelle P var ett så pass välkänt varumärke att konceptet skulle lyckas?
6. Vad har bidragit till att du lyckats?
7. Du designar ju kläderna, hur vet du vad som efterfrågas?
8. Hur differentierar sig Pelle P jämfört med konkurrenterna?
9. Hur jobbar du med att stärka imagen och varumärket?
10. Hur ser du på service? Är det ett viktigt element i ditt företag? Hur jobbar ni med det?
11. Hur motiveras och engageras personalen?
12. Hur ser er interna kommunikation ut?
13. Har ni någon stark företagskultur och servicekultur?

## Bilaga 2 – Intervjufrågor till Pelle P

1. Hur påverkar serviceaspekten ert val av distributionsstrategi?
2. Kan du förklara processen från tillverkning till butik?
3. Hur arbetar Pelle P med service för att differentiera sig och skapa konkurrensfördelar?
4. Hur jobbar Pelle P generellt för att differentiera sig från konkurrenterna?
5. Vilka är Pelle P:s framgångsfaktorer?
6. Hur ser Pelle P:s huvudkoncept ut och vilken är huvudmålgruppen?
7. Hur kommunicerar ni ut den imagen ni vill ha och hur kommunicerar ni ut varumärket Pelle P?
8. Hur jobbar Pelle P med kommunikation och marknadsföring av sina produkter ut till kunderna?
9. Hur tycker Ni att samarbetet med era återförsäljare fungerar?
10. Hur många återförsäljare har ni?
11. Varför har ni valt den distributionsstrategi som ni har i nuläget, vilka faktorer spelade in i valet av detta beslut?
12. Vad anser ni är fördelen respektive nackdelen med att sälja via återförsäljare respektive egna butiker?
13. Vad gör Pelle P för att undersöka kundbehoven? Vad kan företaget lära sig av kunderna?
14. Hur bygger Pelle P lojalitet och långsiktiga relationer med kunderna?
15. Får ni feedback från era kunder via återförsäljarna eller stannar informationen hos återförsäljarna?
16. Hur säkerställer företaget kvaliteten på servicemötet?
17. Hur gör företaget när återförsäljare gör misstag i serviceleveransen? Då uppfattas ju hela företaget som negativt.
18. På vilket sätt hanterar ni kundklagomål, dels till återförsäljaren, frontpersonal samt kund? Har återförsäljarna tydliga riktlinjer för hur de ska hantera missnöjda kunder?
19. Har företaget någon kontroll över frontpersonalen hos återförsäljarna?
20. Sker någon kommunikation med frontpersonalen?
21. Hur bestämmer företaget vilka återförsäljare som ska sälja deras produkter?

22. Hur stor inverkan har ni på återförsäljarna och hur de promotar Pelle P produkter?
23. På vilket sätt kontrollerar Ni era återförsäljare? Exempelvis hur servicen är i butikerna, hur de skyltar produkterna, personalens kunskap och servicebeteende.
24. Får frontpersonalen hos era återförsäljare någon utbildning?
25. Hur får personalen kunskap om Pelle P:s produkter?
26. Hur bevisar personalen för kunderna att Pelle P:s produkter och själva företaget är av hög kvalitet? Hur bevisar företaget det?
27. Hur tänker företaget när lokalisering ska utses för försäljningsställen?
28. Den fysiska miljön spelar en viktig roll i kundens uppfattning om företaget och kan ses som kommunikation bakom den verbala. a) Hur jobbar Pelle P med inredning, design, byggnad, klädsel och liknande, tänker ni mycket på utseendet på och i butikerna?
29. Har företaget en företagskultur med gemensamma normer och värderingar som framhäver betydelsen av god service och kundinriktning, en servicekultur som integreras genom hela företaget?
30. Hur arbetar Pelle P med personalens personliga utveckling samt hur motiveras och engageras personalen?
31. Om ni öppnar egna butiker, hur kommer ni att arbeta med er frontpersonal och hur kommer ni att säkerställa så att de levererar rätt service till kunderna?
32. Företag kan se personalen som en första intern marknad för företagets erbjudanden. Jobbar Pelle P med intern service och intern marknadsföring så att man måste tänka på kunden i alla verksamheter inom företaget?
33. Sker interna processer och aktiviteter för att utveckla serviceorienteringen?
34. Varför är en servicestrategi viktigt för er?



### Bilaga 3 – Intervjufrågor till återförsäljare

1. Hur tycker Ni att samarbetet med Pelle P fungerar?
2. Hur ser samarbetet ut?
3. Hur fungerar kommunikationen med Pelle P?
4. Hur kommunicerar och marknadsför ni Pelle P:s produkter ut till kunderna?
5. Hur skiljer ni Pelle P från de andra konkurrenterna?
6. Får frontpersonalen utbildning i Pelle P:s produkter?
7. Besöker Pelle P er butik regelbundet för att ge information om produkterna?
8. Sker det någon kommunikation mellan frontpersonal och Pelle P?
9. Hur hanterar ni missnöjda kunder och klagomålshantering från Pelle P:s kunder och får ni några riktlinjer från Pelle P?
10. Får ni några riktlinjer av Pelle P om hur ni ska exponera deras produkter i er butik?
11. Ställer Pelle P andra krav på er som återförsäljare, till exempel på service?
12. Hur viktigt är service för er och följer ni upp servicekvaliteten kontinuerligt?
13. Får ni feedback från kunderna gällande service och produkterna?
14. Hur tränas och motiveras er frontpersonal inför servicemötena?