



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Värde – för vem?

En kvalitativ studie om värde för
fackhandlaren

Tina Johansson
Maria Serle

Gruppenr: 101

Handledare:
Erika Andersson Cederholm

Examensarbete
VT 2016

Sammanfattning

Titel: Värde - för vem? En kvalitativ studie om kundmötets värde för fackhandlaren.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Institution: Institutionen för service management och tjänstvetenskap

Författare: Tina Johansson och Maria Serle

Handledare: Erika Andersson Cederholm

Problembakgrund: En kundorienterad servicestrategi är ur ett traditionellt service managementperspektiv nödvändig för att företag i servicebranschen ska uppnå lönsamhet och framgång. Värdet för kunden sträcker sig förbi den fysiska produkten och uppstår i interaktionen och relationen med företaget. För företagets del uppstår ett värde som går att mäta i ekonomiska termer. För att vidga förståelsen och nyansera det värde som skapas för företaget, i detta fall fackhandlaren, kompletterar vi den traditionella service managementforskningen med forskning ur ett sociokulturellt perspektiv.

Syfte: Att öka förståelsen för fackhandeln som social arena och för fackhandlaren, genom att undersöka hur fackhandlarna hanterar relationer till kunder och andra marknadsaktörer samt vilka värden som uppstår i dessa relationer.

Frågeställningar: Vad är det som driver handlare eller butikschefer i fackhandeln? Hur resonerar de kring relationen till sina kunder? Hur resonerar de kring relationen till andra marknadsaktörer?

Teori: Traditionell service managementforskning inom områdena: kundfokus, kundrelationer samt värde och värdeskapande. Denna kompletteras med nyanserande forskning ur sociokulturella perspektiv.

Metod: Kvalitativ studie med hermeneutisk utgångspunkt i det empiriska material som samlats in genom djupintervjuer och etnografiska observationer

Slutsats: I socialt samspel och i relationer till såväl kunder som personal och andra marknadsaktörer uppstår andra än rent ekonomiska värden för fackhandlaren. Värden som istället är relationella och som bidrar till handlarens arbetsglädje och drivkraft.

Nyckelord: fackhandel, kundfokus, kundrelationer, värdeskapande, värde

Innehåll

INNEHÅLL	2
BUTIKEN - EN EKONOMISK OCH SOCIAL ARENA	1
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
EN VÄGLEDNING GENOM UPPSATSEN	2
TEORETISKA PERSPEKTIV PÅ VÄRDE I SERVICEMÖTET	4
KUNDFOKUS	4
KUNDRELATIONER	5
VÄRDE OCH VÄRDESKAPANDE.....	6
NYANSERANDE FORSKNING	7
SOCIOKULTURELLA PERSPEKTIV	8
SAMMANFATTNING TEORIKAPITEL.....	11
METOD	12
METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	12
EMPIRIINSAMLING	12
LITTERATURGENOMGÅNG	16
ANALYTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
ETISKA REFLEKTIONER	17
PRESENTATION AV EMPIRIN	18
SAMMANFATTNING METODKAPITEL.....	21
ANALYS	22
HANDLARNAS HAR ETT KUNDFOKUS	22
HANDLARENS DRIVKRAFTER	23
<i>Den yrkesstolte</i>	25
<i>Att ha roligt</i>	26
<i>Pengar - ja, men inte bara!</i>	26
RELATIONER	27
<i>Kunder sökes!</i>	27
<i>Hur sortimentet påverkas eller inte påverkas av relationer</i>	29
<i>Personal sökes!</i>	31
<i>Butiken - en plats där man får vara människa</i>	32
<i>Låt dem hållas</i>	33
<i>Besvikelser</i>	33
VI OCH DE ANDRA	35
<i>Leverantörsrelationer</i>	35
<i>De andra</i>	37
AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	41
I ETT VIDARE PERSPEKTIV	43
KÄLLFÖRTECKNING	44
SKRIFTLIGA KÄLLOR	44
MUNTliga KÄLLOR.....	48
BILAGOR	49

Butiken - en ekonomisk och social arena

På dagens marknader är det kunderna som har kommandot. Det är kunderna som bestämmer hur handeln ska fungera. De vill endast handla i butiker som klart visar att de gör allt för att tillgodose just deras behov och önskemål - till rimliga priser (Tonndorf, 1996, sid. 37).

Citatet ovan är, trots att det är tjugo år gammalt, talande för dagens handel på många sätt men kan förstås ifrågasättas och nyanseras utifrån olika perspektiv. Kunder är idag, tack vare bland annat internet och sociala medier, allt mer medvetna och kräsna. De är pålästa och aktiva, vilket ställer nya krav på handlarna som måste vara villiga till interaktion och dialog. Det blir viktigt att förstå vad konsumenterna vill ha och utforma ett meningsfullt erbjudande utifrån denna information för att säkra företagets överlevnad. I handeln kan vi idag se ökad konkurrens från exempelvis växande kedjor och e-handel. Det gör att fokus ofta läggs på effektivisering, rationalisering och ny teknik. Samtidigt efterfrågar eller kräver dagens kunder mångfald och ett mer mångfacetterat sortiment i kombination med gott bemötande och god produktkunskap (se t.ex. Krafft och Mantrala 2010; Kolterjahn 2015).

Traditionell service managementforskning framhåller ett kundorienterat förhållningssätt. Man menar att det för företag handlar om att veta vad kunder vill ha samt när och hur de vill ha det och att utgå från det både när de skapar sitt erbjudande och utformar sin servicestrategi. Kunden och dennes behov bör sättas i centrum och utifrån det kan kunden förstås. Det är viktigt att använda kunskap och information om kunden för att kunna anlägga ett serviceperspektiv på sin verksamhet, det vill säga en verksamhet där kundinriktade och värdeskapande tjänster utvecklas i samarbete med kunden (se t.ex. Echeverri och Edvardsson 2002; Grönroos 2008; Lusch och Vargo 2014). Vi kan se att många aktörer inom dagens detaljhandel har kommit långt i sitt kundfokuserade arbetssätt och insett värdet av en servicelogik. Kundrelationen har blivit ett verktyg och begrepp som CRM (customer relationship marketing) har blivit norm snarare än undantag. Fokus ligger på servicemötet och relationen mellan kund och organisation. Vidare poängterar service managementforskningen att företagets uppgift är att stödja kunden i dennes värdeskapande process. I denna värdeskapande process är interaktionen mellan säljare och köpare central (Grönroos 2008). Det är i detta servicemöte värdet uppstår; det är där "det" händer. Normann (1983) kallar det "sanningens ögonblick", ett begrepp som enligt oss till viss del är för snävt för att beskriva det som händer i servicemötet. Vi upplever det som allt för koncentrerat på försäljningen.

En stor del av service managementforskningen framstår som normativ, allt för inriktad på ekonomiska värden och utelämnar flera sociala aspekter. Handeln kan nämligen även ses som en

social arena där vi kan möta och interagera med andra människor (Bäckström 2010). Enligt vissa forskare kan butiken ses som en plats för skådespel, där vi antar olika roller och där butiken är scenen (se t.ex. Goffmann 2004; Säwe 2010). Vi väljer i denna uppsats att komplettera traditionell service managementforskning med ett sociokulturellt perspektiv i syfte att öka förståelsen för butiken som social arena. Värdeskapande för kunden är enligt oss centralt, men begreppet skulle kunna nyanseras. Våra intervjuer med fackhandlare och observationer i butiker med ett specialiserat sortiment visar att även de som arbetar i handeln upplever värde i kundrelationer och då inte enbart sett till de ekonomiska aspekterna. Genom att undersöka hur fackhandeln hanterar relationer till kunder och andra marknadsaktörer samt vilka värden som uppstår i dessa relationer har vi fått fram ett empiriskt material som visar på mer komplexa relationer och som nyanserar den värdeskapande processen. Fackhandel definieras i uppsatsen som butiker med en huvudsaklig inriktning och ett specialiserat, ofta djupt sortiment.

Syfte och frågeställningar

Sålunda är syftet med vår uppsats att öka förståelsen dels för fackhandeln som social arena och dels för fackhandlarna, genom att undersöka hur fackhandlarna hanterar relationer till kunder och andra marknadsaktörer samt vilka värden som uppstår i dessa relationer.

För att kunna förstå den empiri vi samlat in och kunna analysera den utifrån relevanta teorier har vi formulerat tre frågeställningar:

- Vad är det som driver handlare eller butikschefer i fackhandeln?
- Hur resonerar de kring relationen till sina kunder?
- Hur resonerar de kring relationen till andra marknadsaktörer?

En vägledning genom uppsatsen

För att underlätta väljer vi här att guida läsaren genom uppsatsens delar:

Butiken - en ekonomisk och social arena: Inledningsvis presenteras uppsatsens problembakgrund, syfte och frågeställningar.

Teoretiska perspektiv på värde i servicemötet: Under denna rubrik lyfter vi fram traditionell service managementforskning som betonar kundfokus, kundrelationer samt värde och värdeskapande. Detta nyanseras med forskning ur sociokulturella perspektiv.

Metod: I detta avsnitt beskriver vi våra metodologiska utgångspunkter. Vidare redogör vi för hur vi gått tillväga när vi valt ut de butiker vi intresserat oss för, hur vi fått tillträde till fältet samt hur observationer, gåturer och djupintervjuer har genomförts. Det empiriska materialet sammanfattas i en tabell. Även etiska ställningstaganden lyfts fram.

Analys: I examensarbetets avhandlande del analyseras det insamlade empiriska materialet i relation till de presenterade teoretiska begreppen under fyra teman: kundfokus, drivkrafter, relationer samt vi och de andra. Slutsatser dras löpande och sammanfattas under sista rubriken.

Avslutande diskussion och slutsatser: Slutligen sammanfattas analysens slutsatser och vi summerar vårt kunskapsbidrag.

Teoretiska perspektiv på värde i servicemötet

I följande kapitel kommer den teoretiska referensram som ligger till grund för detta examensarbete att presenteras. Vi inleder med teorier hämtade ur traditionell service managementforskning om kundfokus, kundrelationer och värde för att skapa en förståelse för uppsatsens kontext. Därefter följer en kritisk diskussion där den traditionella service managementforskningen kompletteras utifrån ett sociokulturellt perspektiv. Teorin hjälper oss i analysen att förstå vårt empiriska material. Vi väljer att presentera vår teoretiska referansram innan vår metod och empiri för att ge läsaren möjlighet till samma förförståelse som vi själva haft då vi inlett detta arbete.

Kundfokus

Serviceperspektivet som traditionell service managementforskning utgår ifrån handlar i stora drag om att strukturera verksamheten utifrån ett kundfokus. Kundens behov och önskemål är centralt för förståelsen av de processer och den interaktion som uppstår i servicemötet. Grönroos (2008) beskriver i boken *Service management och marknadsföring* hur ett företag bör organisera sin verksamhet utifrån en servicelogik. Han poängterar vikten av ett kundfokus genom hela organisationen, alltifrån servicemötet och kundrelationer till de stödjande system som inte är synliga för kunden men som påverkar hur servicen upplevs. Kundens upplevda servicekvalitet fungerar som företagets drivkraft och skapar dess vinst (Grönroos 2008). Lusch och Vargo (2014) menar att företagets intäkter direkt avgörs av kundnöjdhet. Om kundens önskemål ligger till grund för alla företagets processer kan kundnöjdhet, och därmed lönsamhet, uppnås. Det blir därför viktigt att ta hänsyn till det värde kunder upplever och inte enbart fokusera på ett ekonomiskt värde kopplat till det som konsumeras. Vargo och Lusch (2004) skriver om värdebegreppet som subjektivt och poängterar att värdet skapas och utvecklas genom samarbete mellan olika aktörer. Det är därför inte nog för företaget att inrikta sig på aktiviteter som gynnar dem själva, utan de måste utföras i ett nära samspel med kunden och i en fortlöpande dialog. Ett företag med ett tydligt serviceperspektiv fokuserar på kunder och relationer istället för att enbart fokusera på det som produceras (Vargo och Lusch 2004, 2014). Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2012) hävdar att ett utifrån- och in-perspektiv bör användas, det vill säga att företag bör utgå från ett kundperspektiv när de fattar beslut och utarbetar strategier. Man bör ställa sig frågan hur besluten i första hand påverkar kunden. Kunden ska ses som en tillgång så tillvida att de bidrar med värdefull information om sig själva och sina behov så att företaget kan strukturera sig efter dessa. Att veta mycket om kunden och deras förväntningar på servicemötet är grundläggande i en kundfokuserad strategi för att i ett längre perspektiv gynna lönsamheten (Wilson et al. 2012). Även Prahalad och Ramaswamy

(2004) menar att kunden ska behandlas som en resurs då kundens delaktighet krävs för att värde ska skapas (Pralad och Ramaswamy 2004). Forskningen ovan är ett axplock från service managementfältet som visar hur viktigt det är för företag att ha ett kundfokus. Det handlar om att utveckla relationer till sina kunder för att möjliggöra kundvärde, med det underliggande syftet att skapa ekonomiska vinster och trygga företagets överlevnad. Vårt intervjumaterial visar att kundfokus finns men att kunden inte har så stora möjligheter att påverka, till exempel i fråga om sortimentet.

Kundrelationer

En strategi som tar avstamp i ett serviceperspektiv förutsätter ett fokus på relationer. Att bygga marknadsföringen på kundrelationer är enligt Grönroos (2008) det rådande marknadsföringsparadigmet. Han ger sin beskrivning på vad en relation är: "en relation har utvecklats när kunden upplever att kunden och tjänsteleverantören eller tjänsteföretaget tänker på samma sätt" (Grönroos 2008, sid. 48). Citatet belyser vikten av interaktion för att en relation ska uppstå. Han utvecklar detta genom att anta ett kundperspektiv och säger att kunden inte bara är till för företaget utan företaget även är till för kunden. Fördelar som en kund kan få ut av relationen kan exempelvis vara möjligheten till interaktion för att i förlängningen kunna tillgodogöra sig ett större värde. Sådana fördelar kan, för att nämna några, vara att bli igenkänd i butiken, känna förtroende för företaget eller få ekonomiska förmåner i form av lägre priser. För företaget kan relationen förbättra möjligheten att behålla sin kund och kunna samla in värdefull information om kunden och dennes behov för att i slutänden uppnå lönsamhet (Grönroos 2008). Gummesson (2002) lyfter fram relationsmarknadsföringens grundstenar: kunden ska stå i centrum, varje kund är unik och kunden ska behandlas utifrån detta. Kunden ska ses som en partner som bidrar med sina insikter och kunskaper till relationen. Samarbete både med kunden och andra aktörer, såsom leverantörer, personal, samhället och andra kunder, möjliggör ett gemensamt värdeskapande. Alla deltagare i processen måste känna sig som vinnare eller att de får ut något av relationen. Långsiktiga relationer betalar sig och bidrar till lönsamhet genom ökad lojalitet och kostnadsbesparingar (Gummesson 2002). Att de fackhandlare vi intervjuat insett värdet i långsiktiga relationer med sina kunder är tydligt och de investerar i relationen på olika sätt, exempelvis genom att ordna evenemang i butiken eller ge personlig service.

CRM (customer relationship management) är ett väl etablerat begrepp inom service managementforskning och handlar precis om kundrelationer och styrningen av kundrelationer. En

framgångsrik hantering av hållbara kundrelationer kan ge såväl varaktiga konkurrensfördelar som lojalare kunder. Kundnöjdhet, servicekvalitet, förtroende, lojalitet och engagemang är några av de aspekter som påverkar styrkan i relationen. Centralt för CRM är att förstå kundens behov och önskemål och låta detta utgöra verksamhetens kärna. I dagens föränderliga samhälle där kundens förväntningar ständigt förändras är en kundrelation som bygger på samarbete med kunden ett ovärderligt verktyg för att hålla sig uppdaterad (Fox och Stead 2001; Sheth och Sisodia 1995 i Jain och Bagdare 2011). Storbacka och Lehtinen (2000) skriver att själva syftet med CRM är att utveckla relationen i en gemensam process för att generera ett värde för båda parter. De belyser också vikten av att förstå kundens värdeskapande process för att kunna utveckla en relation. Vidare måste företaget använda sin kompetens och överföra den till kunden, för att tillsammans med den kompetens kunden bidrar med stödja kundens värdeskapande process (Storbacka och Lehtinen 2000).

Värde och värdeskapande

Värde och värdeskapande processer är vida omskrivet i servicemanagement- och retailforskning. Zeithaml (1988) definierar värde som kundens samlade uppfattning av vad som erbjuds och vad som leveras. Gummesson (1995) skriver att värdet är personligt och dynamiskt och utvecklas i den process som kunden interagerar i. Enligt Grönroos (2000) skapas kundvärdet i relationen mellan kunden och tjänsteleverantören och relationen är avgörande för kundens värdeskapande process (Grönroos 2000). Vidare behandlar han sanningens ögonblick i servicemötet där säljare och köpare möts och interagerar och att det är här varan blir till något mer än en endast en vara. I detta servicemöte skapar varan tillsammans med tjänsten och tjänsteprocessen ett värde för kunden. (Grönroos 2008). Även Prahalad och Ramaswamy (2004) utgår från ett processinriktat perspektiv och framhåller att värde inte är något statiskt utan omformas och utvecklas hela tiden, Interaktionen mellan kunden och företaget kan ses som ett nav för den värdeskapande processen (Pralhad och Ramaswamy 2004).

Vargo och Lusch (2004) distanserar värde från ett traditionellt ekonomiskt perspektiv, vilket fokuserar på att värdet ligger inbäddat i en fysisk produkt. Värde kan istället uppstå på fler sätt, till exempel genom konsumtion. Begreppet *value co-creation* betyder att kunden köper det värde som varor och tjänster innebär för *dem* och att detta värde skapas i interaktion med företaget. Kunden är alltså medproducent. Vilket värde kunden upplever beror på erfarenheter och kontext (Vargo och Lusch 2004). Värde är något relativt, subjektivt och personligt och bestäms av den som upplever det (Sanchez-Fernandez och Iniesta-Bonillo 2007; Lusch och Vargo 2014). Det värde som uppstår

för en person skapas inte av någon annan utan skapas av en själv i mötet med andra (Hilton, Hughes och Chalcraft 2012). Det går, som Andreu, Sánchez och Mele (2010) menar, att se på aktörerna som partners som båda letar efter fördelar. Interaktionen är nyckeln för att komma åt varandras kunskap och resurser och det ökar viljan hos båda parter att gå hela vägen i processen för att generera värde för båda (Andreu, Sánchez och Mele 2010). Värdeskapande fokuserar å ena sidan på kunden och hur värdet uppstår i interaktionen och å andra sidan på det värde som uppstår för företaget. Det värde som skapas för företaget har enligt den forskning vi ovan presenterat främst ett ekonomiskt värde. Vi menar att denna forskning är relevant för att förklara hur värde uppstår i relationen mellan parterna. Vi ställer oss frågan om det kan vara så att värdet för företaget, eller i detta fall fackhandlaren, inte enbart är ekonomiskt?

Värde är ett komplext fenomen som kan uppstå på flera plan, inte bara i relationen mellan handlare och kund, utan också i relation med andra marknadsaktörer. Grönroos (2011) menar att i relationer mellan leverantörer och företagskunder kan värdet uppstå i hela det spektra av interaktioner som kan bidra med värde till kärnprodukten. I relationen mellan handlare och leverantörer är det inte tillräckligt att fokusera på själva kärnprodukten, utan är även viktigt för leverantören att förhålla sig till kundens verklighet. Det handlar naturligtvis om att se till att relationen blir ekonomiskt lönsam, men även om att bidra med värde till denna process. Det kan alltså dels uppstå värde i ekonomiska termer som till exempel minskade transaktionskostnader, och dels i form av upplevt värde. Detta upplevda värde kan handla om förtroende och lojalitet; att parterna helt enkelt känner sig bekväma med varandra (Grönroos 2011). Värdeskapandet för företagaren sker alltså inte bara i relation till sina kunder utan även i relation till sina leverantörer.

Genom att frånga ett mer traditionellt marknadsmässigt synsätt på kund-leverantör-relationen och istället se på värdeskapandet som en dynamisk social process som uppstår i interaktionen mellan producent och konsument öppnar det upp för andra analysmöjligheter (Hultman och Andersson Cederholm 2009). Om värde för producenten, eller i detta fall fackhandlaren, ses som något mer än enbart ekonomiskt värde kan en vidare förståelse uppnås.

Nyanserande forskning

I detta examensarbete sätter vi oss inte på något sätt emot den traditionella service managementforskningen som framhåller att företag bör ha kundfokus. Vi anser att kundfokus och servicelogik har betydelse för företags framgång, vilket även syns hos de handlare vi intervjuat.

Forskningen lägger stor vikt på betydelsen av att företag stödjer kunders värdeskapande. Vi menar dock att detta perspektiv behöver kompletteras med ett sociokulturellt perspektiv då servicemötet även innefattar människan på andra sidan disken, i det här fallet fackhandlaren. På samma sätt som värde för kunden skapas i relationen med företaget, menar vi att värde för företaget skapas i relationen med kunden och att detta värde inte enbart är ekonomiskt. Kunder upplever det värde som uppstår på ett personligt och subjektivt vis, vilket även gäller för företagaren, som analysen kommer att visa. Vi anser att vi med hjälp av en kombination av litteratur och med vårt empiriska material kan bidra med en vidare förståelse av värdeskapande då vi menar att även fackhandlaren kan få ut ett upplevt värde av servicemötet och kundrelationen. Ett värde som inte nödvändigtvis går att mäta i ekonomiska termer.

Sociokulturella perspektiv

Som motpol till den mer kundorienterade, ekonomiskt rationella service managementforskningen väljer vi att lyfta fram forskning som istället fokuserar på butiken som en social arena. Vi menar att även om den forskningen många gånger har sin utgångspunkt i andra kontexter än just ett retailperspektiv, så som till exempel livsstilsföretagande, bidrar den med ett handlarfokus som vi tycker saknas i många diskussioner om värdeskapandet i kund-producent-relationen. Reijonen (2008) menar att företagande inte bara sker i en ekonomisk kontext utan även i en socio-kulturell kontext. Därmed kan företagsframgång mätas såväl objektivt som subjektivt. Objektivt handlar det om att se till finansiella mått, medan det subjektivt handlar om personliga frågor, till exempel aspekter som livskvalitet, att tycka att jobbet är roligt, kundnöjdhet och produktkvalitet (Reijonen 2008). Bourdieu (1993) menar att konkurrens inte enbart behöver handla om vilka ekonomiska vinster företaget gör, utan att detta kan vara underlägset värden av symbolisk karaktär, så som hur risktagande en företagare är eller om företaget går i täten och är trendsättare. Beckérus och Roos (1985) samt Kaijser (1999) menar att ekonomisk vinst sällan är det uteslutande motivet till företagandet. Även Ateljevic och Doorne (2000) hävdar att icke-ekonomiska motiv så som livsstilsmotiv fungerar som morot för småföretagare. Att attrahera kunder med liknande värderingar som dem själva ger dem personlig tillfredsställelse och tillräckligt ekonomiskt tillskott för att få verksamheten att gå runt (Ateljevic och Doorne 2000). Andersson Cederholm och Sjöholm (2015) menar även de att det kan ligga ett personligt värde i att kunna livnära sig på ett personligt intresse. Att arbeta med värden som är gemensamma för både konsument och producent kan ge såväl ekonomiska som sociala värden (Andersson Cederholm och Sjöholm 2015). de Wit Sandström (2015) menar på samma sätt att de ekonomiska motiven till företagande kan vara

mindre viktiga. Att driva sitt företag kan istället förstås som ett nöje, eller ett slags förströelse, i syfte att må bra (de Wit Sandström 2015). Det är alltså i många fall helt andra värden än rent ekonomiska som styr verksamheten. Det kan istället handla om att få arbeta med något som är värdefullt för en som person och därmed vara självförverkligande.

Att arbeta i servicebranschen handlar om att arbeta med sina egna och andras känslor. *Emotional labour* är ett begrepp Hochschild använder för att beskriva det känslöarbete som pågår i servicearbeten. Hochschilds teorier om emotional labour grundar sig i undersökningar av flygvärdinnor och hur deras arbete går ut på att väcka positiva känslor hos sina passagerare. Det handlar inte så mycket om ett känsloutbyte utan mer om ett assymetriskt förhållande där servicegivaren ger och kunden tar (Hochschild 1983 i Hultman och Andersson Cederholm 2010). Hultman och Andersson Cederholm (2009) argumenterar i sin undersökning av småföretagare i turismnäringen till viss del mot Hochschilds teorier om emotional labour. Hultman och Andersson Cederholm visar istället att servicemötet inte behöver betyda tydligt givna roller, utan att det finns utrymme för ett känsloutbyte i relationen mellan kund och företag (Hultman och Andersson Cederholm 2009). Just detta känsloutbyte är något som även återfinns i vårt empiriska material. Andersson Cederholm och Sjöholm (2014) menar att det privata och kommersiella flätas samman. Kunder som inte passar in i eller förstår konceptet kan vara en källa till besvikelser. Detta hänger samman med att det är personligt knutet till företagen. Av samma anledning uppskattas inte kunder som inte är genuint intresserade av de, av företagaren, speciellt utvalda produkterna (Andersson Cederholm och Sjöholm 2015). I våra intervjuer och observationer framgår att det i vissa fall händer att känslor som upplevs på arbetet får betydelse för personen även privat. Vi känner även igen den besvikelse som Andersson Cederholm och Sjöholm (2014; 2015) beskriver från vårt empiriska material. de Wit Sandström och Fredriksson (2010) sammanfattar hur det kan vara att vara handlare med den talande rubriken *Leva handel*. Andra kallar det att bli ett med sitt företag (se till exempel Beckérus och Roos 1985; Kaijser 1999). Det är just så det kan se ut att vara handlare; det blir en del av livet.

Andersson Cederholm och Sjöholm (2015) menar att verksamheten kan fungera som en mötesplats där gemenskap kan vara en drivkraft (Andersson Cederholm och Sjöholm 2015). Att arbetet kan ge ett personligt utbyte skriver Fincham (2008) om och han menar att det inte alltid är viktigt att göra skillnad på jobb och fritid. Arbetet kan vara en plats för glädje, där relationer uppstår och där ens identitet skapas. Efter att ha studerat cykelbud fann Fincham (2008) att det inte alltid är viktigt att skilja arbetet från livet i övrigt. Identiteten skapas genom arbetet och inte i kontrast till det. Det kan

vara så att arbetet är något som går att identifiera sig med. Att arbeta med något som uppskattas av en själv kan vara ett sätt att leva. De beteenden och intressen som finns utanför arbetsplatsen tas med dit (Fincham 2008). Även Ransome (2007) menar att det går att se på arbete på ett annat sätt. Arbetslivet och resten av livet överlappar varann och arbetet kan bli en livsstil. Arbetet kan skänka glädje, vara kreativt och meningsfullt och ge en personlig tillfredsställelse (Ransome 2007). Likaså menar Pettinger (2005) att det finns andra än ekonomiska värden som kan uppstå på arbetet. Hon beskriver vänskapsrelationer i en retailkontext och hur relationer i en butik bland annat spelar stor roll i kundbemötandet (Pettinger 2005).

Crewe, Gregson och Brooks (2003) skriver om hur retro retailers, det vill säga butiker som inriktar sig på att sälja second hand produkter så som kläder, möbler och inredning, distanserar sig från en föreställd, homogen massa av mainstream-aktörer. Distanseringen handlar om de varor som säljs, de människor som vistas i butikerna (det vill säga såväl kunder som personal), själva praktiken/arbetsplatsen samt de rumsliga faktorerna. När det gäller de varor som retro retailers erbjuder är de unika, autentiska, estetiskt tilltalande och har symboliska värden, medan andra butiker säljer massproducerade varor som är kopior av de unika och som enbart står för ekonomiska värden. Retro retailers ser butiken som en alternativ och kreativ plats där lek är tillåtet och där det går att vistas utan att handla. Andra butiker symboliserar strikta ekonomiska rum och är identiska kedjebutiker som finns överallt. Människorna i retrobutikerna är kunniga individualister som går i täten och skapar trender när det i andra butiker finns en okunnig massa som enbart följer trender. Praktiken i retro retailing karaktäriseras av bra bemötande av intuitiva, driftiga berättare som besitter de rätta egenskaperna. Arbetet i retrobutiken är roligt och kreativt och utförs i en social kontext som de inblandade har ett socialt utbyte av. Mainstream-butiker värdesätter utbildad personal som inte nödvändigtvis ger ett gott bemötande och de som arbetar där gör det för inkomstens skull och ser sitt arbete som en isolerad del av livet (Crewe, Gregson och Brooks 2003). Just att göra skillnad på sig själv och "de andra" är ett återkommande tema i det empiriska materialet, vilket vi återkommer till i analysen.

Trots att en del av den ovan nämnda forskningen har ett annat empiriskt underlag än vårt examensarbete anser vi att den bekräftar sådant vi funnit i vårt empiriska material och att vi därför ser ett värde i att ha den som stöd i analysen.

Sammanfattning teorikapitel

Vi inledde teorikapitlet med en bred redogörelse av hur stora delar av den traditionella service managementforskningen har ett kundfokus som i hög grad inriktar sig på relationer och värde för kunden där värdeskapande för producenten ses utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Examensarbetets analys kommer att ha detta ekonomiskt rationella synsätt i bakgrunden när fokuset istället växlas till att se butiken som en social arena, där det framväxande värdet får andra, icke-ekonomiska, betydelser för handlaren. I detta skede kommer den nyanserade forskningen in som istället syftar till att se på relationerna ur ett sociokulturellt perspektiv. Dessa teorier betonar känslor, personliga drivkrafter, social interaktion på ett mer subjektivt sätt än traditionell service managementforskning.

Metod

I följande kapitel beskriver vi och motiverar de val som gjorts vid insamling av empiri till detta examensarbete. Vi kommer att redogöra för våra metodologiska utgångspunkter samt vårt etiska förhållningssätt. I kapitlet kommer vi även att återge hur vi indentifierat, valt ut och analyserat den insamlade empirin. Syftet med metodkapitlet är att ge transparens och trovärdighet till vårt arbete.

Metodologiska utgångspunkter

Examensarbetet är en kvalitativ studie av fackhandlare i olika branscher men med ett specialiserat sortiment som gemensam nämnare. Det ontologiska ställningstagande vi tar är konstruktionistiskt då vi menar att individerna skapar sin verklighet och det är detta vi vill studera. För att kunna göra det har vi valt att utgå från vårt intresse för fackhandeln, där vi vill förstå hur det kan vara att arbeta som fackhandlare idag. Vi använder ett induktivt arbetssätt där vi startar i den empiri vi samlar in, för att senare låta denna styra vårt val av teorier. När vi analyserar det insamlade materialet väljer vi en hermeneutisk utgångspunkt, och tolkar materialet för att skapa en förståelse för det. Denna hermeneutiska utgångspunkt gör det möjligt att fånga det subjektiva, att ta hänsyn till skillnaden mellan människor och tolka det som sägs. Samhällsvetenskaplig forskning handlar enligt Bryman (2008) i grunden om människor och deras sociala värld. Det handlar om hur människor tillskriver mening till sin omgivning och det som sker i den (Bryman 2008, sid. 361-362). Det är alltså detta som ligger till grund för hur vi skapar vårt examensarbete.

Empiriinsamling

När datainsamlingen startade, i mars 2016, hade vi inte formulerat någon frågeställning. Däremot var grundtanken att examensarbetet skulle handla om fackhandlare och butikschefer i butiker med ett specialiserat sortiment och deras relation till sina kunder. En sådan öppen ingång till examensarbetet valdes eftersom vi var intresserade av vad materialet kunde ge oss och för att vi inte ville vara färgade av någon förutbestämd frågeställning eller teori. Vi utgick från tankar om hur dessa handlare eller butikschefer tar sina beslut, hur de arbetar gentemot sina kunder, hur de tänker kring sin butik och vad de tror är orsaken till att de överlever i konkurrensen från andra marknadsaktörer som köpcentrum, stormarknader och näthandel för att nämna några.

För att skaffa oss ökad kunskap om och förståelse för hur dessa fackhandlare och butikschefer upplever arbetet med sina kunder beslutade vi oss för att samla in data genom att genomföra djupintervjuer. Intervjuerna var individuella och av semistrukturerad karaktär för att komma åt

handlarnas personliga och specifika erfarenheter. Vår tanke var att genom att låta intervjupersonerna berätta ganska fritt skulle få höra deras tankar om och upplevelser av sitt kundarbete och på så sätt skapa oss en bild hur de ser på sitt arbete och sig själva. En semistrukturerad intervju är inte särskilt manusbunden utan är flexibel och ger intervjupersonen utrymme att ta plats och berätta om hur de upplever sin situation. Fokus ligger just på de personliga uppfattningarna och blir på så sätt ett nedslag i intervjupersonens verklighet (Ryen 2004, sid. 47; Bryman 2008, sid. 413). För att låta intervjupersonen få utrymme på det sätt som Bryman avser skapade vi sex teman i en intervjuguide (bilaga 3) för intervjupersonen att förhålla sig till. Vi ville låta intervjupersonen ta plats och få en aktiv roll, men inte helt utan fokus. Intervjun skulle ha formen av ett samtal, där vi som intervjuare skulle få möjlighet att ställa följdfrågor för att få mer detaljerade svar. Intervjuguidens teman valdes utifrån vår förförståelse samt våra intressen och värderingar och utifrån vad vi trodde skulle kunna ge oss ett rikt material att analysera. De sex teman vi kom fram till rörde: bakgrunden eller personens drivkrafter, butikens sortiment, personal, kunder, konkurrenter samt framgångsfaktorer.

För att kunna göra vårt urval av fackhandlare behövde vi först definiera vad fackhandel är. Vi använde Nationalencyklopedins (2016) beskrivning som säger att en fackhandel syftar till butiker med en huvudsaklig inriktning och ett specialiserat, ofta djupt, sortiment. Därefter listade vi de butiker vi kände till i vårt närområde, det vill säga nordvästra Skåne och sydvästra Halland. Här kan det finnas en risk att vi missade intressanta butiker på grund av att vi inte kände till dem, men vi anser trots det att vi lyckades få till en lista med butiker i olika storlek, med olika lokalisering och från olika branscher. Bryman (2008, sid. 350) menar att det i kvalitativ forskning är vanligt med urval på mer än en nivå om det ligger i linje med forskningens mål och när det finns intresse för både ett homogent och ett heterogent urval. För oss var det viktigt att följa Brymans riktlinjer om att välja ut butiker som var lika i avseendet att de ingick i kategorin fackhandel, samtidigt som de skulle vara olika sett till branscher. Bryman (2008, sid. 433) kallar ett urval av personer som är av relevans för forskningsfrågorna för ett målinriktat urval. Det verkliga urvalet var målinriktat då vi var intresserade av fackhandeln men blev slumpartat så tillvida att vi efterfrågade intervjuer med dem som vi fick god kontakt med vid besök i butiken. Vi valde butiker i olika branscher, men hade vi istället valt butiker inom samma bransch hade vi kanske kunnat dra mer generella slutsatser. Vi försvarar vårt urval med att vi finner möjligheterna att jämföra och finna likheter och olikheter mellan olika branscher intressant.

Vi gav oss ut på fältet under sex dagar i mars-april 2016 och besökte då ungefär 25 butiker, varav 16 visade sig vara intressanta för vårt examensarbete. Att genomföra butiksbesöken gemensamt var en god idé enligt oss, eftersom vi kunde ta hjälp av varandra att uppmärksamma detaljer på plats. Även det faktum att vi tack vare våra olika personligheter kunde tänkas få bättre eller sämre kontakt med fackhandlaren eller butikscheferna gjorde att det var en fördel att vara två. Vi började med att vistas i butiksmiljön för att få en känsla och skapa oss en uppfattning om butiken. Vi pratade med handlare, butikschefer och anställda för att skapa kontakt och för att på så sätt eventuellt få möjlighet att boka en djupintervju. Butiksbesöken visade sig utvecklas till såväl deltagande som icke-deltagande observationer, gå-turer och innehållsrika samtal som tog mellan tio och 60 minuter i anspråk. Från början hade vi inte planerat för någon mer metod än djupintervju, men när vi blev varse vilket rikt material dessa butiksbesök gav oss bestämde vi oss för att även dokumentera och använda oss av dessa. Observationer kan vara ett alternativ eller komplement till andra metoder och kan te sig olika. En deltagande observation ger en bild av hur individer i en social miljö agerar och där forskaren ingår, medan en icke-deltagande eller ostrukturerad observation innebär att forskaren står vid sidan av och iakttar det som händer. Gemensamt för observationerna är att de ger en möjlighet att fånga det omedvetna i samspelet mellan människor i en miljö (Bryman 2008, sid. 264-266; Ehn och Arvastson 2009). Precis som ovan nämnda forskare anser vi att observationerna bidrar med värdefullt material till analysen särskilt när det kommer till kontexten. Vi var både deltagande och icke-deltagande vid observationerna, då vi i första hand besökte butikerna som "vanliga kunder". Vi var noga med att inte vara i vägen eller störa andra kunder. Vår roll var till en början dold, men efter att vi etablerat kontakt med personalen presenterade vi oss och vårt syfte. Observationerna var av öppen karaktär då vi kom till butikerna med öppna sinnen för det vi skulle kunna upptäcka. Syftet var från början inte att komma åt empiriskt material men alla intryck och all information visade sig bidra till detta. I nära anslutning till butiksbesöken skrev vi därför ned individuella stödanteckningar som vi senare byggde samman till 16 kompletta observationsprotokoll. Genom att föra individuella anteckningar riskerade vi inte att missa några detaljer. Observationerna bidrar dels med att förstärka bilden av hur fackhandeln fungerar och dels till den kontext som behandlas i analysen.

Av de ca 25 besökta butikerna visade sig 16 vara av intresse för oss. De som valdes bort gjordes det främst av anledningen att de antingen hade allt för stort fokus på konsthantverk eller matservering och där sortimentet inte hade den för fackhandeln speciella röda tråden i sitt sortiment.

De första dagarna lyckades vi inte boka någon intervju och valde därför att återkomma till butikerna via e-post (bilaga 1). När vi efter någon vecka inte fått svar från mer än en handlare bestämde vi oss för att ändra taktik och skapade ett informationsblad (bilaga 2) som vi skrev ut och tog med när vi besökte både nya butiker och butiker vi redan besökt och i vissa fall även e-mailat. Detta visade sig vara en effektiv metod och vi lyckades boka in intervjuer med representanter för fackhandelsbutiker från sex olika branscher, nämligen: blommor, böcker, tvål, souvenirer/presenter, inredning och skor.

Djupintervjuerna varade mellan 50 och 70 minuter vardera och genomfördes med oss båda och en representant för företaget närvarande. Samtliga intervjuer tog plats i respektive butiks lokaler förutom en. Den intervjun genomfördes på ett café på intervjupersonens begäran då denne inte ansåg sig kunna slappna av och fokusera om hon märkte att det kom in kunder i butiken. Intervjuerna inleddes med att någon av oss informerade om att vi var intresserade av att få en djupare förståelse för hur det kan vara att arbeta i en fackhandel, men att vi inte hade några färdiga frågeställningar att presentera utan att vi ville starta med intervjuer för att se vad materialet kunde visa. Vi förklarade att vi tänkte att intervjun skulle ha formen av ett samtal kring sex teman. Därefter gav vi intervjupersonerna upplysningar om de forskningsetiska principerna. Samtliga intervjuade lät oss spela in. Bryman (2008) anser att inspelning framför att föra anteckningar är att föredra vid intervjuer. Detta för att den som intervjuar inte ska bli distraherad (Bryman 2008, sid. 428). Vi tog fasta på det Bryman säger och kunde på så vis bygga ett förtroende genom att lyssna uppmärksamt. Dessutom gör inspelningarna att vi inte riskerar att missa viktig information då vi alltid kan gå tillbaka till dessa. Inspelningarna har sedan transkriberats och försetts med en inledande text om intervjuens kontext för att försöka skapa en känsla kring intervjusituationen. Inspelningarna förvaras på lösenordsskyddade, privata mobiltelefoner och transkriptionerna av intervjuerna förvaras på lösenordsskyddade, privata datorer.

Efter informationen till intervjupersonerna startades inspelningsutrustningen. Samtalet började med att någon av oss bad intervjupersonen att berätta om sin bakgrund för att lägga en grund för samtalet och skapa en relation. I något av fallen hade en av oss sedan tidigare en relation till den intervjuade och för att detta inte skulle påverka fick den andre av oss ta större ansvar för intervjuens genomförande. Därefter fortsatte samtalet kring de tidigare presenterade temana. Viss variation förekom avseende i vilken ordning temana berördes, men alla teman behandlades i samtliga intervjuer. Vid flera tillfällen förekom intervjupersonerna våra frågor, vilket kan tyda på att de teman vi valt också är sådant som intervjupersonerna ville prata om och anser vara viktigt. När vi

ansåg det nödvändigt ställde vi följdfrågor, eller bad intervjupersonerna att precisera eller utveckla något. I möjligaste mån försökte vi undvika ja- och nejfrågor för att få ett så utbroderat svar som möjligt. Målet med intervjuerna var att fånga djupet, vilket vi anser oss ha lyckats med.

Genom att kombinera observation och djupintervju som metod anser vi oss ha fått tillgång till ett rikare material än om vi enbart hade valt en av metoderna. Eftersom vi är intresserade av de här människornas inre verklighet och uppfattningar krävs kvalitativa metoder.

Naturligtvis har datainsamlingen inte fortlöpt utan svårigheter. För det första var det inte självklart för oss hur vi skulle få tillträde till fältet, varför olika angreppssätt provades. På plats vid de inledande observationerna frågade vi om vi fick återkomma. Det gjorde vi i form av antingen ett e-mail (bilaga 1) eller ett återbesök då vi även delade ut ett informationsblad (bilaga 2). Efter att vi inte fått svar från en del butiker konstaterade vi att det kanske inte var så taktiskt av oss att göra butiksbesök på fredagar då det fanns en risk att vi skulle bli bortglömda över helgen och vi förlade därför sedan besöken till veckans första dagar. Det som även stod klart för oss var svårigheten med avvägningen rörande hur mycket vi skulle påminna butikerna om vår önskan att få till en intervju. Det kan vara en tunn gräns mellan vad som är att påminna och att tjata så vi bestämde oss för att det var nog med en påminnelse från vår sida för att inte skada relationen. Vi ville att fackhandlarna eller butikscheferna skulle ha en positiv bild av oss för att vi skulle kunna få god kontakt vid en eventuell intervju.

Att genomföra fler intervjuer eller observationer skulle enligt oss inte tillföra något nytt material, utan snarare bekräfta det som redan sagts. Därmed anser vi oss ha nått en mättnad i empiriinsamlingen.

Litteraturgenomgång

För att finna relevanta teorier att arbeta med utgick vi i första hand från vår egen förförståelse som formats dels under vår utbildning på service management retail och dels genom egna erfarenheter från butiksarbete. Vi startade i den klassiska, mer ekonomiskt rationella service managementforskningen för att senare komplettera den med forskning ur ett sociokulturellt perspektiv. Vi utgick ifrån för oss redan känd litteratur av kända service managementforskare, så som Normann (1983), Grönroos (2008) samt Vargo och Lusch (2014). I denna litteratur fick vi sedan uppslag till andra källor som vi sökte upp via Lunds universitetsbiblioteks söktjänster,

LUBsearch, LOVISA eller via Google Scholar. Vi grävde oss djupare för att finna förstahandskällor. Vi skannade även av de 1 194 publikationerna från institutionen för service management och tjänstvetenskap vid campus Helsingborg, Lunds universitet. Bland dessa fann vi ytterligare artiklar som på något vis berörde vårt område. Utifrån dessa artiklar sökte vi efter fler förstahandskällor. Dessutom sökte vi efter artiklar i LUBsearch genom att ange engelska söktermer för att på så sätt få fler träffar. Dessa termer var bland andra *service logic*, *CRM*, *customer relationship management*, *value co-creation*, *service co-creation* och *sociocultural retailing*. Sammantaget lyckades vi plocka ihop ett rikt material som ligger till grund för vårt teorikapitel.

Analytiskt tillvägagångssätt

För att analysera det empiriska materialet gjordes en första genomläsning för att finna inspiration till examensarbetets syfte och frågeställningar. När det var gjort sorterades materialet in under respektive frågeställningar. Det kodades utifrån de sex temana i intervjuguiden, vilket gjorde att det som kunde knytas till handlaren själv sorterades in under första frågeställningen och det som berörde kunder och relationer till dem under den andra. Sådant som kunde kopplas till konkurrenter, leverantörer och andra marknadsaktörer placerades under den tredje och sista frågeställningen. Därefter gjordes ytterligare genomläsningar varigenom vi fann talande citat och intressanta iakttagelser från observationerna. Nya rubriker sattes och tre huvudteman utifrån frågeställningarna skapades tillsammans med underrubriker. Det empiriska materialet har i analysarbetet relaterats till de för oss centrala teoretiska begreppen och områdena: kundfokus, relationer och värdeskapande. Under analysens gång har vi utgått från att välja ut det i intervjuerna och observationerna som överraskar oss mest för att på så vis kunna ge en nyanserad bild av den värdeskapande processen och öka förståelsen för fackhandlaren.

Etiska reflektioner

Vi har genomgående i vårt examensarbete tagit hänsyn till de forskningsetiska principer som gäller för studier av människor i Sverige. Frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet är grundläggande etiska frågor (Ryen 2004, sid. 155; Bryman 2008, sid. 131-132). Intervjun innebär ett förtroende och vi har därför gjort vad vi kunnat för att möta intervjupersonen med respekt före, under och efter intervjun. Alla intervjupersoner har informerats om att deras deltagande i studien är frivilligt och att de när som helst har möjlighet att dra sig ur. Det är inte personen som är intressant utan istället sammanhanget och det som intervjupersonen representerar, vilket vi har upplyst om. Vi har även frågat om lov att spela in intervjuerna och förvarat detta inspelningsmaterial på en lösenkodsskyddad mobil för att raderas när arbetet är avslutat. Inför våra intervjuer har vi även

informerat deltagarna om examensarbetets forskningsområde och att det insamlade materialet endast kommer att användas till den aktuella studien men även varit öppna med att syfte och frågeställningar ännu inte är formulerade. Intervjuerna har transkriberats och anonymiserats, så även observationsanteckningarna.

Observationerna gjordes på ett sätt där vi undvek att störa den naturliga atmosfären med vår närvaro. Ryen (2004) menar att det vid observationer kan vara svårt för deltagarna att ge sitt samtycke till att delta i studien och att det därmed blir viktigt att avpersonifiera dem (Ryen 2004, sid. 156-157). Andra kunder visste inte vilka våra intentioner var, vilket kan ses som oetiskt. Genom att anonymisera butikerna och platserna borde det vara omöjligt att känna igen någon specifik person på dessa platser.

Valet att anonymisera alla intervjupersoner har gjorts då vi inte uppfattat på ett tydligt sätt om personerna ifråga velat det eller ej. Dessutom anser vi inte att deras eller verksamhetens namn har betydelse för analysen.

Presentation av empirin

Nedan kommer det insamlade empiriska materialet att presenteras. Vi kommer att introducera intervjupersonerna och de butiker de företräder. Observationerna kommer även de att redogöras för. Dessutom beskrivs hur hänvisningar till det empiriska materialet kommer att göras i analysen.

Intervjupersonerna är ingen homogen skara. Likaså är de observerade butikerna olika, men lika i avseendet att de alla har ett specialiserat sortiment som röd tråd. De intervjuade besitter olika roller i respektive företag och de har alla olika förutsättningar. Vi har valt att göra presentationerna i tabellform (tabell 1) för att åskådliggöra det på ett tydligt sätt. Företagen presenteras i kronologisk ordning, det vill säga i den ordning som vi besökte dem, sorterade efter besöksdatum. Butikerna har presenterats med utgångspunkt i vad de har för sortiment. Det som är gemensamt är att de har ett specialiserat sortiment så tillvida att de antingen har specialiserat sig på en viss varugrupp, eller att de har något annat som är den röda tråden. I "Livsstilsbutiken" eller "Slottsbutiken" till exempel är det just sortimentets sammansättning som utgör den röda tråden. Intervjuer har gjorts med såväl butiksinnehavare som med butikschefer. Vi väljer framöver att tala om dem som *handlaren* eller *butikägaren*, oavsett egentlig titel, då vi anser att texten blir med läsvänlig. Vi anser att personernas formella titel inte har betydelse för det de representerar och att vi därmed kan göra

denna förenkling. I kolumnen “hänvisning i vår text” har någon ruta lämnats tom. Detta beror på att vi inte har gjort någon direkt hänvisning till just detta företag i analysen. Dessa företag har, liksom de andra observerade, trots detta bidragit med att ytterligare förstärka bilden av hur denna typ av företag kan se ut. Vi menar att de kan stå som målande exempel för vad en fackhandel kan vara och bidrar med en kontext till den empiriska analysen av materialet. I analysen refererar vi till intervjupersonerna som *IP* och till oss som intervjuare som *I*.

Vad	När	Hur	Hänvisning i texten
Livsstilsbutik, med ett sortiment av blommor och inredning i kombination med ett café. Belägen på landsbygden.	2016-03-31	Observation, samtal med butikssägaren	O: Livsstilsbutik
Stenkärlsfabrik, som framställer och säljer bruksföremål i stengods enligt traditionellt hantverk. Belägen på mindre ort.	2016-03-31, 2016-04-16	Observation, samtal med butikssägaren	O: Stenkärl
Sportskobotik, som säljer skor och kläder framförallt inriktat på löpning. Centralt läge.	2016-03-31	Observation, samtal med butikssäljare	O: Sportskor
Ostbutik, med ett brett urval av ostar, kex och andra delikatesser. Centralt läge.	2016-03-31	Observation, samtal med butikssäljare	O: Ost 1
Gårdsbutik, med ett spretigt sortiment av diverse delikatesser så som ost, desserter, te och marmelader.	2016-04-01	Observation, samtal med butikssäljare	O: Gårdsbutik
Köttbutik med egna djur på gården. Styckar på plats i butiken och framställer sina egna pålägg. Utöver kött och pålägg finns tillägsprodukter i form av kryddor, såser, uppläggningsfat, böcker och grillar, allt till premiumpris.	2016-04-01	Observation	
Golvbutik, som är en fristående butik inriktad på golv, tapeter, färg och annat byggmaterial. Belägen i en mindre ort.	2016-04-01, 2016-04-15	Observation, samtal med butikssäljare	O: Golv
Glassbutik på en sydhalländsk gård. Tillverkar och säljer glass gjord på naturliga råvaror. I lokalen finns även matservering.	2016-04-01	Observation	O: Glass
Blomsteraffär med ett sortiment av snittblommor, krukväxter, perenner samt inredning. Butiken förmedlar blomsterbud och anordnar även olika events. Belägen i villakvarter i en stad.	2016-04-01, 2016-04-13	Observation/Gåtur/Djupintervju med butikssägare	I: Blommor
Bokhandel med ett brett urval av böcker från olika genrer, samt kontorsmaterial och presentartiklar. Butiken säljer biljetter till konserter och anordnar egna arrangemang i form av till exempel bokcirklar och författaraftnar. De har utöver detta även ett café i butiken.	2016-04-01, 2016-04-15	Observation/Djupintervju med butiksinnehavare	I: Böcker
Köksutrustningsbutik med ett såväl brett som djupt sortiment av kökstillbehör, så som knivar, bunkar, skärbrädor och presentartiklar.	2016-04-18	Observation, samtal med butikssäljare	O: Köksbutiken
Ostbutik med ett brett urval av ostar, kex och andra delikatesser. Centralt läge.	2016-04-18	Observation, samtal med butiksinnehavare	O: Ost 2
Slottsbutik som säljer souvenirer och presenter i olika prisklasser. Belägen vid ett slott.	2016-04-20	Observation/Gåtur/Djupintervju med butiksinnehavare	I: Slottsbutiken
Tvålbutik som har specialiserat sig just på tvål och andra kroppsvårdsprodukter samt doftljus. Centralt läge.	2016-04-20, 2016-04-21	Observation/Djupintervju med butiksinnehavare	I: Tvål
Inredningsbutik med fokus på design och funktion. Varorna som säljs är till exempel möbler, lampor och presentartiklar i olika prisklasser. Centralt läge.	2016-04-20	Observation/Djupintervju med butiksinnehavare	I: Inredning
Skobutik som ingår i en kedja och som satsar på ett sortiment av ett och samma varumärke. Varumärket står enligt dem själva för komfort, funktion och kvalitet. Centralt läge.	2016-04-18, 2016-04-21	Observation/Djupintervju med butikschef	I: Skor

Tabell 1. Empiriskt material

Sammanfattning metodkapitel

I metodkapitlet har vi redogjort för de ställningstagande och utgångspunkter vi tagit i vårt examensarbete. På ett transparent sätt har vi beskrivit, argumenterat för samt motiverat våra metodval för att ge trovärdighet till studien. Det insamlade empiriska materialet har presenterats för att underlätta läsningen av analysen.

Analys

Analysen utgår från fyra huvudteman som känns igen från examensarbetets syfte och frågeställningar, nämligen kundfokus, handlarens drivkraft samt relationen till kunder, personal och andra marknadsaktörer. Inledningsvis bekräftas att det i det empiriska materialet finns tydliga kopplingar till den traditionella service managementforskningen. Handlarna har kundfokus och är väl medvetna om kundrelationerna. Nästa steg blir att relatera materialet till handlarens personliga roll i fackhandeln och se till dennes drivkrafter. Därpå följer en analys av handlarens relation till butiken, kunder och andra marknadsaktörer och hur det påverkar arbetet i fackhandeln. Den röda tråden genom analysen är ekonomiska värden och icke-ekonomiska värden: sociala värden och relationsvärden.

Handlarna *har* ett kundfokus

Till att börja med vill vi lyfta fram att fackhandlarna inte på något vis är blinda för det som den traditionella service managementforskningen säger (se ex Gummesson 2002; Grönroos 2008; Lusch och Vargo 2014). Intervjumaterialet visar, även om intervjupersonerna ofta använder sig av andra ord än begrepp som kundfokus, kundrelationer och värdeskapande, en klar medvetenhet om vikten av dessa faktorer ur ett ekonomiskt perspektiv. Handlarna har kundfokus, de jobbar med sina kundrelationer och de är medvetna om att värde skapas i relationen med kunderna. Citaten nedan är utvalda för att visa handlarnas medvetenhet.

Jag bygger lite relation med kunden, det är ju det vi vill. Vi vill ju inte bara ha kunden för dagen. /---/ Men de vi tjänar pengar på är ju de som kommer tillbaka. Så visst är det det vi strävar efter (I:Skor).

Man kan inte ta hur mycket som helst för att någon ska åka ut och vattna men man får hela företaget. /---/ Som ett sätt att skapa relation som kan ge mer (I:Blommor).

Bokhandlaren pratar om aktiviteter som bidrar till att förbättra varumärket och ge goodwill. När vi föreslår att detta skulle kunna handla om att skapa goda kundrelationer håller han med och förklarar att syftet med arrangemang i butiken är ett sätt att locka in en kundgrupp som kanske annars skulle dra sig för att komma in i butiken. Genom att sälja biljetter till andra kulturevenemang i närområdet förbättras butikens rykte samtidigt som det attraherar potentiella kunder (I: Böcker). Ägaren till inredningsbutiken betonar poängen med att komma nära kunden på ett, som han säger, ganska otvunget sätt för att få en personlig kontakt. Förtroende är enligt honom svårt att förtjäna men lätt att bli av med och i detta arbete fungerar investering i kundrelationen som

ett verktyg. När vi ber honom att utveckla sina tankar om kundrelationer framkommer att det finns en långsiktig strategi med att hjälpa i det lilla köpet för att i förlängningen generera större köp (I: Inredning). Att kunden känner förtroende för företaget hävdar Grönroos (2008, 2011) är en av de fördelar som, tillsammans med möjligheten att samla in värdefull information om kunden, bidrar till företagets lönsamhet, vilket handlarna visar medvetenhet om.

I observationerna har vi på flera håll uppmärksammat hur handlarna arbetar med att erbjuda kunderna ett större värde än vad själva produkterna står för. I ostbutikerna och gårdsbutiken ser vi hur handlarna till exempel har plockat ihop ostar, kex och marmelader som passar ihop (O: Ost 1; O: Ost 2; O: Gårdsbutik). I glassbutiken kan kunderna köpa med sig av glassen hem i exklusiva förpackningar som förstärker känslan av kvalitet (O: Glass). Livsstilsbutiken erbjuder kunden en färdig känsla och om den känslan motsvarar det kunden söker kan denne hitta allt den söker i inredningsväg i den här butiken (O: Livsstilsbutik). Förutom att sälja byggmaterial kan golvbutiken hjälpa sina kunder att lägga golvet och blomsterhandlaren kan åka ut till sina kunder för att plantera eller hjälpa kunden att hitta rätt inredningsdetaljer (O: Golv; I: Blommor). Den anställda i sportskobotiken kommer snabbt in på de kostnadsfria tester butiken erbjuder med syftet att hjälpa kunden att hitta den optimala löparskon (O: Sportskor). Samtliga butiker menar att de genom att ge sina kunder experthjälp erbjuder något utöver själva produkterna. Värdeskapandet kan alltså te sig olika i de studerade butikerna. Det som är gemensamt är att värdet skapas i relationen mellan kund och företag på samma sätt som till exempel Gummesson (1995) och Vargo och Lusch (2004) beskriver.

Samtidigt som värde skapas för kunderna genom mervärdeslösningar och handlarnas kundfokus, skapas också värde för handlaren. Detta värde behöver inte nödvändigtvis gå att mäta i ekonomiska termer, vilket analysen visar i de följande avsnitten.

Handlarens drivkrafter

Kunden kan komma in och vilja ha någonting men då har ju jag kunskapen om att det kanske är detta kunden behöver. /---/ Där kan vi många gånger säga att vi är experter på det vi säljer. Det ger en kick. Visst är det så. Det är alltid kul att vara lite stjärna i sammanhanget. (I: Skor)

Citatet ovan från butikschefen i skoaffären är ett talande exempel på något handlarna drivs av, det vill säga att i detta fall kunna stå för kunskap som kunden inte besitter. Vi har i det empiriska materialet sett fler exempel på olika drivkrafter. Det kan handla om kunskap och kompetens eller att differentiera sig från det som kan upplevas som mainstream.

Det finns en klar uppfattning hos samtliga handlare om att det är viktigt att sticka ut från mängden, att vara unik och erbjuda något utöver det vanliga för att kunna klara sig på marknaden. Vad det är som är speciellt varierar i de olika butikerna. Ägaren till inredningsbutiken vill hitta en stil som kunder inte känner igen sedan tidigare, och detta gör han till exempel genom att spela musik som inte är direkt mainstream.

Vi försöker hitta ett modernare anslag, det som är lite off. Alltså inte spela en viss musik och så, utan hitta då musik och en stämning att de inte riktigt vet var de är. De fattar att det är lite coolt men inte mer. (I: Inredning)

Ett annat sätt att sticka ut på är att vara först, eller ensam om en produkt. Inredningsbutiken var enligt handlaren den första av sitt slag när den öppnade; "virgin territory" är ett uttryck han använder för att beskriva det (I: Inredning). Slottsbutiken har ett nära samarbete med mindre leverantörer för att kunna ta fram unika produkter som inte finns på andra ställen. Det kan handla om kökshanddukar med slottets emblem, brickor med egendesignade motiv eller speicalgraverade glas. I slottsbutikens fall äger handlaren ensamrätten på dessa produkter (I: Slottsbutiken). Den ena ostbutiken (O: Ost 2) är Sverigeambassadörer för en viss typ av ost som handlaren personligen valt ut under en studieresa till Frankrike. Även tvålhandlaren har en produktlinje som hon är ensam om (I: Tvål). För att vara unika följer en del butiker inte trender slaviskt. I något fall beror det på ett ifrågasättande och att trenden är tvärt emot vad handlaren själv värdesätter, som i fallet med inredningshandlaren vilken inte har någon slit-och-släng-mentalitet och därför satsar på kvalitetsprodukter som skall hålla över tid (I: Inredning).

Det finns en tanke hos flera av handlarna om att även om det finns ett visst mått av marknadsanpassning så är det handlarens personliga stil, smak och önskemål som sätter stilen på butiken. Tvålbutiken säljer produkter som ägaren själv använder och har saknat i andra butiker (I: Tvål). Ägaren till slottsbutiken tycker det är viktigt att de varor hon säljer passar in i en slottsmiljö, och då är det inte förenligt med vissa typer av produkter (I: Slottsbutik).

Ekonomiska motiv är oftast inte det första handlarna nämner. Att det inte nödvändigtvis är ekonomisk rationalitet som styr har flera studier visat tidigare (se t.ex. Beckérus och Roos 1985; Kaijser 1999; Ateljevic och Doorne 2000; Reijonen 2008). Drivkrafterna hos de studerade handlarna är istället sådant som att brinna för ett hantverk eller att besitta expertkunskaper och

därigenom känna en yrkesstolthet. Det kan också röra sig om att kunna vara sann mot sig själv, att ha roligt och därigenom få bekräftelse i det du som handlare gör.

Den yrkesstolte

Intervjupersonerna och de handlare vi talat med under observationerna berättar om hur de brinner för hantverket, om känslan av att skapa något, att noggrant välja ut sitt sortiment, att kunna påverka och göra något eget. De får möjlighet att kombinera ett privat intresse med sitt arbete. Bokhandlaren är till exempel aktiv i bokhandelns bokcirkel (I: Böcker). I andra butiker är ett privat intresse ett krav, som i sportskobutiken där man bara kan bli anställd om man själv är aktiv löpare (O: Sportskor). Säljaren i köksbutiken berättar att det krävs ett intresse för matlagning för att kunna arbeta i butiken (O: Köksbutiken).

Samtliga pratar om hederlighet och att kunna stå för det man gör och det man säljer. Ägaren till inredningsbutiken menar att kunden kan känna tillit till honom som person genom att han står för det han säljer. Blomsterhandlaren förtydligar genom att säga: "Men det är inte tal om att kränga skit, utan jag vill kunna kränga bra grejer. Och tjäna pengar. Jag skulle inte sälja skit för att tjäna pengar. Det skulle jag aldrig göra!" (I: Blommor). Genom att inte luras och genom att kunna stå för sitt sortiment kan handlaren vara sann mot sig själv och det är däri en del av drivkraften ligger, vilket nedanstående citat av ägaren till inredningsbutiken visar:

Vi försöker att inte lura folk, att var ärliga och att ge bra service. Och erbjuda saker som vi själva kan stå för och det är nog så faktiskt. Och jag tror inte att någon av oss skulle orka jobba om vi säger att vi skulle byta stil helt och liksom börja importera skit och så'n't där shabby chic-elände och köpa in själv och ha liksom enorma marginaler och så. Men det är ju inte vår grej alltså. /.../ Då lägger vi hellre ner faktiskt. Jag skulle känna mig mer som ett tomt skal. /---/ Vi kan konstatera att vi tjänar inte tillräckligt mycket pengar på det här men vi kan ändå tycka att vi gör i alla fall något som vi tycker är trevligt och tycker är kul att hålla på med. Och då får man ju liksom nå'nstans bestämma sig. Vilken kostnad ska man ta? Och så har vi nog tänkt hela tiden. Funkar det inte som vi vill då skiter vi i det. (I: Inredning).

Att arbeta med något meningsfullt som ger personlig tillfredsställelse är ett sätt att vara sann mot sig själv på ett sätt som Ransome (2007) beskriver. När arbetet är kreativt och meningsfullt kan det ge personlig tillfredsställelse. På samma sätt kan det vara tillfredsställande att kunna ta med sina personliga värderingar till arbetet på ett sådant sätt som fackhandlarna beskriver (jfr Andersson Cederholm och Sjöholm 2014; Andersson Cederholm och Sjöholm 2015).

Att ha roligt

Flera handlare nämner vikten av att ha roligt vilket tycks innebära olika saker för dem alla. För några handlar det om att ha roligt tillsammans med kunder, att diskutera och föra en dialog med dem och att etablera roliga kontakter. Helt enkelt att prata med folk, ha trevligt och lära känna varandra. Bokhandlaren talar om gemensamma intressen och blomsterhandlaren om att det är roligt när folk kommer in och njuter av något de har skapat (I: Böcker; I: Blommor). I inredningsbutiken talas det om glädjen av att ha möjlighet att arbeta tillsammans med familjemedlemmar. Samma person menar att det är roligt att: "jobba med saker vi vill och på det sättet vi vill" (I: Inredning). En av osthandlarna (O: Ost 2) berättar om hur roligt han tycker det är att bjuda kunderna på en show när företaget deltar på konsumentmässor vilket bekräftas av butikschefen i skobutiken som tycker att det är kul att få vara stjärnan i sammanhanget (I: Skor). Flera forskare lyfter fram vikten av att ha roligt på sin arbetsplats och att företagandet i sig kan vara en källa till glädje och välmående (se t.ex. Crewe, Gregson och Brooks 2003; Ransome 2007; de Wit Sandström 2015). Detta bekräftas av vår empiri.

Pengar - ja, men inte bara!

I ovanstående stycken har andra värden än rent ekonomiska blivit synliga. De är inte så att ekonomiska värden är oviktiga utan alla intervjupersonerna är medvetna om att deras försörjning är avhängig lönsamheten. I flera intervjuer framkommer dock motsägelser. Handlaren börjar med att säga en sak, men efterhand framkommer det något annat.

Blomsterhandlaren talar om hur viktiga de ekonomiska värdena är. Samtidigt framkommer det att det inte är den enda och inte nödvändigtvis den starkaste drivkraften för henne.

Det är pengarna som styr mig helt enkelt. Jag vill se resultat av det jag gör i pengar! Och sen tycker jag att det är fantastiskt roligt när det är mycket kunder här och då kan jag bara gå runt och njuta när kunderna går runt här och de frågar oss om grejer. /---/ En lördag när man går här och det bara är fullt med folk här i butiken, det är bara häftigt. Att de kommer hit för något vi har skapat här. Det är en väldigt häftig känsla när det blir den här mängden folk. (I: Blommor).

Blomsterhandlaren har det ekonomiska fokuset men får samtidigt bekräftelse genom att kunder kommer till just hennes butik.

Att få bekräftelse, att ha roligt och att kunna vara sann mot sig själv tillför värde till handlarnas roll och arbete. Ett värde som går att mäta i ekonomiska termer, men som framförallt står för mer

subjektiva värden. Flera av dessa värden uppstår i handlarens relationer med kunder och personal. Butiken blir till en arena där dessa relationella och sociala värden skapas.

Relationer

I följande avsnitt framkommer fler av de motsägelser vi tidigare nämnt. Det blir tydligt att det traditionella service managementperspektivet behöver kompletteras. I samtal med handlarna om relationen till och synen på deras kunder och personal framkommer olika bilder av framförallt handlaren som människa. Vi fokuserar på vad som faktiskt händer i mötet med kunderna, vad det betyder för handlaren och hur det påverkar dem. Förutom relationen till kunderna leds analysen in på relationer till, eller kanske främst förväntningar på, personalen. Då kunskap och kompetens uppfattas som centralt för fackhandeln och butiker med ett specialiserat sortiment är vi intresserade av att veta hur handlarna tänker kring personalfrågor.

Kunder sökes!

Vi söker dig som: är intresserad av våra produkter, visar tillit, vi kan snacka om annat med, vill ha råd, lyssnar, tar oss på allvar, handlar, har en bred repertoar, har ett kulturellt kapital, litar på vad du vill ha, är självständig, kommer tillbaka, går i butiken och njuter, ger oss bekräftelse, är i butiken länge, vi kan diskutera med, är mån om butiken och är en ambassadör för oss.

Texten samlar de egenskaper och beteenden som handlarna i intervjuerna sade sig uppskatta hos sina favoritkunder. Just favoritkunden uppfattar vi som central för värdeskapandet ur handlarens perspektiv och är något som handlarna väljer att stanna kvar vid länge i intervjuerna.

Ägaren till slottsbutiken menar att många av hennes kunder är som hon själv och tänker som henne och att hon trivs med dessa kunder (I: Slottsbutiken). De finns även de som på motsvarande vis menar att de i egenskap av handlare har betydelse för sina kunder. Ägaren till tvålbutiken och butikschefen i skoaffären menar att vissa kunder tycker att det är viktigt att handla av just dem som personer (I: Tvål; I: Skor). Likaså framhävs kundens omtanke om butiken och handlaren som en värdeskapare. Blomsterhandlaren berättar om hur kunderna månar om dem, hur de bryr sig om hur det går för dem och vill dem väl (I: Blommor). Tvålbutiksägaren nämner att hon har kunder som nästan ber om ursäkt för att de handlat någon annanstans och andra som säger åt henne att hon aldrig får lägga ner för att det är så mysigt att gå där och handla (I: Tvål). I inredningsbutiken

berättar kunderna att de verkligen vill handla sina inredningsdetaljer just där även om det finns exakt samma produkter på andra ställen. Ägaren säger att kunder berättat om hur paket med företagets sigill på är de mest attraktiva i de årliga julklappsspelen (I:Inredning). Vi tolkar det som att de får bekräftelse av kunderna som i förlängningen ger dem ett relationsvärde och eventuellt ligger till grund för idén om favoritkunden.

Handlaren kan få ut sociala värden av att kunna arbeta med sina personliga övertygelser i samspel med kunderna på ett sådant sätt som till exempel Ateljevic och Doorne (2000) och Andersson Cederholm och Sjöholm (2015) beskriver. Det är här favoritkunden kommer in i bilden. Butikschefen i skobutiken sätter fingret rakt på i följande citat:

Och sen att man kan snacka lite. Att man snacka om lite annat. Jag har ju en del favoritkunder som kommer in och frågar råd. De litar på mig. Och de kan ju komma in och bara snacka lite också. Så det är väl favorit kunden: någon man kan snacka med, som är intresserad som man kan plocka fram saker till. Som man hjälper helt enkelt. Som litar på mig. /---/ Jag tycker ju om när de lyssnar på mig, kunden. En perfekt kund är den som lyssnar på vad jag säger... Som tar det på allvar. Nu står jag här och säger. Ta till dig det. Försök att nyttja det jag säger. /---/ Så de som lyssnar, är intresserade, visar tillit till mig, de gillar vi. Och som vi kan snacka med. Ja, de ska ju gärna handla också. Fast det är ju en bisak! (Skratt) (I: Skor).

Favoritkunden bidrar i högre grad än andra kunder till handlarens värdeskapande. De ekonomiska värdena blir åter sekundära. Sportskosäljaren är påtagligt nöjd över att kunder tar till sig av hennes kunskap. Hon har till exempel lyckats så bra i mötet med kunden att hon lyckats sälja helt rätt sko, trots att kunden i fråga inte tycker om lila (O: Sportskor). Kundmötet har gett henne personlig bekräftelse. Bokhandlaren får bekräftelse av kunder som vill ta del av det butiken erbjuder även om de inte alltid är de som bidrar mest ekonomiskt. Han ser att de är viktiga för butiken ur ett ekonomiskt perspektiv, samtidigt som han ömmar för kunden på ett personligt plan:

IP: Nää men visst är det så va'? Det är ju både män och kvinnor som kommer in och är intresserade av litteratur och vill diskutera. Där man får en dialog.

I: Så det är inte främst ekonomiska värden, att det handlar bra, utan mer de här andra...

IP: Ja det tycker jag, oftast handlar de ju bra också i och för sig. Det finns till exempel en äldre dam. Hon har det inte så fett ekonomiskt men hon är på varje evenemang och hon handlar så mycket hon kan och hon är överallt. Hon är härlig och är med i bokcirklar och... Hon kanske inte ger så mycket pengar men hon är ju en fantastisk ambassadör (I: Böcker).

Detta visar tydligt det som Sanchez-Fernandez och Iniesta-Bonillo (2007) samt Lusch och Vargo (2014) säger: nämligen att värdet är relativt, subjektivt och personligt och bestäms av den som

upplever det. Interaktionen mellan kund och företag är på så sätt navet i den värdeskapande processen (Prahalad och Ramaswamy 2004). Värdet går i dessa fall att se ur det traditionella ekonomiskt rationella perspektivet, samtidigt som det öppnar upp för en annan tolkning som skapar utrymme för de sociala och relationella värdena.

Kunden spelar en viktig roll i relationsskapandet och det är inte alltid lätt för handlaren att komma kunden nära. När ägaren till inredningsbutiken pratar om relationen till en kund som har det sämre ställt ekonomiskt är det inte ekonomiska värden han lyfter fram, utan han visar förståelse och belyser just hur stor roll interaktionen spelar.

Mycket beror ju på hur mycket kunden själv vill släppa till. För det är ju inte alla som vill berätta att de inte har så mycket pengar just nu eller att de den här gången bara ska köpa något för 125 kronor eller vad det nu är. Men de som säger det eller de som säger att det är lite knapert just nu men jag behöver en schysst present. och så tar vi med dem bort till REA-hyllan och säger att så fixar vi det här och det här så säger de att det blir ju jättebra. (I: Inredning)

På vår fråga om vilka kunder som är favoritkunder svarar nästan alla intervjupersoner spontant “de som handlar bra!”. När vi skrapar på ytan träder en annan blid fram; en bild av favoritkunden som den som ger dem något mer och som bidrar med andra värden än rent ekonomiska. Samtidigt påpekar samtliga att de inte har för avsikt att utestänga någon kund, eller kundgrupp. Alla är välkomna. Vi anar återigen ett visst mått av inkonsekvens i det som sägs.

Hur sortimentet påverkas eller inte påverkas av relationer

Handlarna avgränsar sitt sortiment i stor utsträckning efter sitt eget tycke och smak och utifrån vilka produkter de kan stå för. Till exempel vill bokhandlaren inte sälja porrböcker och ägaren till inredningsbutiken inte, vad han kallar, krimskrams (I: Böcker; I: Inredning). När det kommer till sortimentet blir avståndet till traditionell service managementforskning som tydligast. En kundfokuserad strategi går ut på att strukturera företaget efter kundernas behov (jfr Fox och Stead 2001; Shets och Sisodia 1995 i Jain och Bagdare 2011; Wilson et al. 2012). Vad kunden efterfrågar är inte det som styr när det kommer till utformningen av sortimentet för de handlare vi intervjuat. En anledning till att handlarna inte låter kunderna påverka sortimentet i någon större utsträckning tycks vara deras uppfattning om att det helt enkelt inte går att lite på kunderna. “Alltså vi försöker nog inte lyssna så där otroligt mycket på kunderna. För kunderna har en förmåga att fråga efter saker som inte finns.” (I: Inredning). “Så det är ju en sak vad kunden frågar efter och en sak vad som säljs i butiken” (I: Blommor). “Alla vill ha men om man tar hem så att det finns så är det lite

sådär” (I: Tvål). Det är enligt handlarna en sak vad kunderna frågar efter och en annan vad de faktiskt köper. Någon sträcker sig så långt som att säga att egentligen är det väl hon som med sitt urval av sortiment styr in kunden från början och sedan bygger vidare på det (I: Tvål). Samtidigt lyfter några av handlarna fram vissa “måsten” som kunden förväntar sig av sortimentet. Blomsterhandlaren lyfter fram att de måste ha ett visst bassortiment som kunderna efterfrågar och bokhandlaren påpekar att de förväntas ha ett sortiment av mer kommersiella och lättlästa böcker (I: Blommor; I: Böcker).

Man måste ju ha det här liksom kommersiella också. Vi har ju hela sviten av Stieg Larsson-böcker och Läckberg och alla som man kanske har synpunkter på. Men det får ju inte vara någon snobbism heller va'. Vill folk ha de här så är det ju klart att vi ska ha dem hemma va'. Och det har vi ju (I: Böcker).

Även om detta “påtvungade” sortiment till en början kan störa handlaren går det att vänja sig, vilket ägaren av inredningsbutiken berättar om.

IP: Det där var så där, inte alls bra men det såldes. Det gick ju inte att... Så småningom så började man ju gilla det också, eller hur? Man liksom säger till sig själv att det här det är ju egentligen ganska snyggt.

I: Som ett sätt att försvara det inför sig själv menar du?

IP: Ja precis. (I: Inredning)

I såväl blomsteraffären som i stenkärlsfabriken är det till viss del miljö och tradition som styr sortimentet. Blomsterhandlaren bör ju ha vissa traditionella blommor till jul och stenkärlsfabriken för en hantverkstradition vidare genom sin tillverkning av just klassiska bruksföremål (I: Blommor; O: Stenkärl).

Sortimentet speglar till viss del handlarna själva eller deras intressen, tycke och smak samt deras personliga värderingar. Att vara sann mot sig själv och ge sig själv möjlighet att spela en typ av huvudroll bidrar med såväl socialt som ekonomiskt värde till handlaren. Genom att få vara expert i sammanhanget och låta sin kompetens utgöra ett verktyg i relationen med kunden adderas ytterligare sociala värden.

Personal sökes!

Vi söker dig som: söker dig utåt, är pigg, är glad, vågar, strålar, besitter kunskap, kan prata, kan fatta, kan räkna, har pondus, har livserfarenhet, vill lära dig, är intresserad, har kunskap om produkterna, är utbildad, har ekonomiskt tänk, är socialt anpassad, besitter ansvarskänsla, kan uppföra dig, tycker om kunderna, är sales-minded, gör som oss, gör på rätt sätt och bär företagets värderingar.

Texten samlar de egenskaper som handlarna i intervjuerna sade sig efterfråga hos sin personal. Det är ingen enkel match att nå upp till alla dessa krav. Om man dessutom ser handlaren som en huvudrollsinnehavare i kundmötet underlättas inte rekryteringsprocessen. Intervjupersonerna berör alla ämnet personal med stor försiktighet. De är väl införstådda med att det inte är enkelt att hitta personal när de inte själva har så mycket att erbjuda. Ofta handlar det om deltidstjänster eller extratimmar vid behov och att man kan ställa upp på kort varsel. Det är endast någon enstaka av butikerna som tycks ha någon tydlig strategi kring hur de går tillväga när de rekryterar personal. De övriga verkar mest gå på personlig känsla. Alla intervjupersonerna framhäver social kompetens som en viktig egenskap förutom eventuell kompetens som faktiskt krävs för att klara arbetsuppgifterna, exempelvis i blomsterbutiken. Några kopplar även tillbaka till sig själva: "Det ska vara det här. Som jag vill ha det." (I: Tvål), "Och han kan ju precis tillräckligt mycket och han vet att det inte är några som helst problem. Alltså han agerar likadant som oss, är bärare av våra värderingar." (I: Inredning).

Om handlarens idé om verksamheten inte är tydlig för den anställda blir det omöjligt att leva upp till den. Att arbetet i butiken är nära knutet till handlaren som person blev för oss tydligt vid besöket i glassbutiken (O: Glass). Handlarens ambition verkar vara att sälja egenproducerad glass av hög kvalitet i en atmosfär som förstärker känslan av exklusivitet för kunden. Lokalen upplevdes som trivsamt, glassbägarna som glassen serverades i hade annan design än vad vi sett tidigare och de anställda var fint klädda. När vi kom fram till glassdisken möttes vi inte av ägaren utan av en säljare som var ganska kort i tonen, kändes besvrad över att kunderna inte riktigt förstod hur de skulle bete sig och för att de inte direkt visste vad de ville ha. Sättet som säljaren mötte oss på gjorde att hela upplevelsen grusades och förlorade lite av sin exklusivitet. Vi antar att ägaren till glassbutiken hade andra avsikter för hur kunden skulle uppleva besöket i butiken, men att de inte hade nått fram till den anställda. Den forskning, som vi i denna uppsats har ambitionen att delvis nyansera, poängterar att värdet skapas och utvecklas i samarbete mellan olika aktörer. Ett

serviceperspektiv fokuserar på kunder och relationer, inte bara på det som produceras (Vargo och Lusch 2004, 2014). Vi hävdar att även personalen är en viktig aktör i detta samspel.

De värden som en handlare upplever är kanske inte så enkla för en anställd att ta till sig. Det kan handla om att arbetet är den del av handlarens identitetsskapande, vilket blir svårt att överföra på personalen. Fincham (2008) menar just att arbetet kan utgöra en källa till identitetsskapande. Handlarens identitet behöver inte överensstämma med personalens, varför matchning mellan handlare, kunder, sortiment och personal kan vara svårt. Frågan är huruvida personalen bidrar till eller urholkar det av handlaren upplevda värdet.

Butiken - en plats där man *får* vara människa

I analysen av vårt empiriska material framstår butiken som en social arena där såväl handlaren som personal och kunder samspelar och interagerar. Relationer skapas och avslutas, dialoger och diskussioner förs mellan olika individer och känslor kommer till uttryck på olika sätt och där rollerna inte alltid är givna, vilket Hultman och Andersson Cederholm (2009) också argumenterar för.

Intervjupersonerna talar om känslor som kan uppstå i arbetet. Butikschefen i skobutiken pratar om det utifrån ett bemanningsperspektiv och säger sig stundtals känna ensamhet och saknad av arbetskamrater. "Ibland pratar man med sig själv för att man bara måste ha igång ett...man är ju ändå glad för att prata. Alltså ibland är man det." (I: Skor). Att det sociala värde som kan fås, eller inte fås, i interaktion med andra är viktigt blir tydligt. Om de som arbetar i butiken har en god relation till varandra smittar det av sig i relationerna till kunderna (jfr Pettinger 2005). Blomsterhandlaren pratar i sin tur om känslor i relationen till sina anställda: "Men vi måste ju våga visa känslor som arbetsgivare också. Vi är ju inte på topp hela tiden och vi kan inte vara framåt och vi har svackor." (I: Blommor).

Även kunder använder butiken som en social arena och flera av handlarna pratar om att det är okej för kunden att bara komma in och njuta utan att känna några köpkrav. De visar härmed på en typ av gästfrihet som inte nödvändigtvis kräver ekonomiska värden i retur utan kan ge sociala värden i form av tillfredsställelse och bekräftelse.

Alltså jag gillar ju när de åker hem ifrån jobbet och har haft en pissig dag och åker in här och går och njuter och berättar att de haft "världens sämsta dag och bara kommer hit för att få luft och andas för att ni har så fint här". Jag kan ju tycka att

det är lika tillfredsställande. /---/ Jag tycker det är roligt att de tycker att det är fint här och att de gärna kommer in hit. Det tycker jag om. Det är väldigt mysigt på söndagarna när alla är ute och går och då har man målet att gå hit och så går man hem då liksom. Och de handlar ju inte den dagen, men det är ganska tillfredsställande att de har detta som ett mål, kan jag tycka. (I: Blommor)

Låt dem hållas

Det är inte bara handlarna som söker bekräftelse utan även en del av deras kunder vilket framgår av intervjumaterialet. Intervjupersonerna tycks distansera sig lite från detta och säger sig ta det med en nypa salt. De talar om dessa kunder som verkar ha något av en övertro på sig själva, läser för mycket samt tvivlar på handlarens kompetens och låter dem därför härska ganska fritt. Sättet att hantera dessa kunder på bidrar också till värden, såväl ekonomiska som sociala och relationella. De låter sina kunder ta plats och låter dem få känna sig duktiga för att de ska komma tillbaka fler gånger, som ett sätt att vårda relationen. Ett talande citat för hur kunden tillåts härska men också tydligt visar en distanseringsstrategi ger oss ägaren till tvålbutiken:

Så låter jag dem få härska. För jag sätter mig inte över någon på något sätt. Och är de så pålästa och kan så är det väl bara att låta dem vara duktiga. Och så får de välja vad de vill ha. Och vill de inte ha något av mitt så får de ju hitta det någon annanstans. Då får de vara duktiga. Samtidigt så skulle jag vilja säga, men jag säger det inte, att ibland läser man för mycket konstigheter som egentligen inte är relevant till vad det är, utan de bara läser det. Men där märker man ju skillnad på dem som bara har läst i någon tidning, eller de som verkligen informerar sig på saker och ting. Det är ju skillnad på det. Men då låter jag den som kan mycket berätta. Och så stärker jag ju den och så kanske hon kommer tillbaka och är glad också för att hon har fått härska. Jag tror att det är det. (I: Tvål)

Inte heller ägaren till inredningsbutiken låter sig påverkas av människor som vill ta över eller visa upp sig: "Då är det mera kunderna som tar upp att de har läst om nå'n formgivare och så ska de berätta det liksom för att visa att de har koll. Och de får de ju gärna." (I: Inredning). Att låta kunderna ta plats visar på en prestigelöshet som kanske bottnar i att de är trygga i sig själva eller att de har en viss distans till det de sysslar med.

Besvikelser

Mötet med kunder kan även vara en källa till uppgivenhet och besvikelse. Säljaren i ostaffären berättar om hur hon känt sig ledsen över att kunder inte visat förståelse för att hon som nyanställd haft svårt för att uttala namn på franska ostar och att hon tagit med sig dessa känslor hem (O: Ost 1). Den kvinnliga golvförsäljaren känner sig ibland överkörd och uppfattar att hennes kunskap värderas lägre på grund av det faktum att hon är kvinna i en mansdominerad bransch, vilket gör henne arg (O: Golv). Ägaren till stenkärleksfabriken upprörs av kunder som inte förstår sig på hantverket, som inte förstår att det inte handlar om massproduktion utan att produkterna är unika

och skapade för hand. Det blir som ett personligt påhopp (O: Stenkärl). "Om man har något som finns någon annanstans kan kunder jämföra och vad de då inte förstår är att det är mycket tuffare för en liten handlare som måste köpa in en i mindre mängd och till högre fraktkostnader" (I: Tvål). Kunder visar alltså enligt tvålhandlaren inte alltid förståelse för de mindre aktörernas affärssituation. Ett annat problem som upplevs av handlarna är när kunderna inte ser det de själva ser. Ibland kan det krävas en förklaring och ibland går det inte att göra det man som handlare skulle önska, vilket blomsterhandlaren, ägaren till slottsbutiken och ägaren till inredningsbutiken får illustrera:

Men sen ska jag säga såhär att är det något jag väldigt mycket brinner för "åh den här är ju så fin! Jag köper in den!" får jag nästan alltid rea ut den, så är det! Konstigt, men så är det och det är inte bara jag som har det så, det är alla mina kollegor. Någoting man själv verkligen *verkligen* tycker om ser inte kunden (I: Blommor).

Det var någon som sa att "ingenting av detta har ju med Slottet att göra". Och då förklarade jag att det är mycket som är från Slottet. Det är böcker och brickor och det är allt möjligt va (I: Slottsbutiken).

Det finns väldigt många som kommer in och säger till exempel om den hyllan som står bakom er där (IP pekar på en särskild hylla bakom där vi sitter). Den kostar 6600 kr ungefär. Vi har inga problem med att någon kommer in och säger att den är för dyr, det har jag inga som helst problem med. Men jag har problem med de som kommer in och säger att en så'n där säljer de ju på Rusta och då kostar den 99 kronor. För ser inte de någon skillnad så ha de antagligen ingen smak. Och det har tagit lång tid för mig att acceptera att man inte ska gå in i diskussion. Så är det. Och det finns ingenting jag kan säga som kan få dem att förstå skillnaden. (I: Inredning)

Plagiat, kopior och kunder som inte har någon smak, som inte kan skilja på en designprodukt och en massproducerad, krockar med handlarens personliga övertygelse. Handlaren anser nämligen att det är viktigare att ha färre saker som är av bra kvalitet än att ständigt köpa nytt. Krocken kan ge upphov till besvikelse när kunder inte fattar det som handlaren har fattat. Ytterligare en källa till frustration är kunder som inte vill lyssna och som inte förstår sitt eget bästa. Om detta berättar skohandlaren med glimten i ögat: "Ibland känner man att så kan man prata med en vägg och de tar inte till sig av det man säger och det är jävligt enerverande. De vill inte lyssna. De vill inte förstå. De förstår inte sitt eget bästa." (I: Skor). Kunder som inte är intresserade, inte förstår eller inte ser det som handlaren själv ser kan göra att värdet naggas i kanten. Det som skulle kunna vara källor till bekräftelse blir istället besvikelser, vilket kan påverka handlarna såväl på arbetet som privat (jfr Wit Sandström och Fredriksson 2010; Andersson Cederholm och Sjöholm 2015).

Vid andra tillfällen kan missförstånd mellan kunder och företag istället leda till ett gott skratt och kunden blir en källa till underhållning för handlaren (jfr de Wit Sandström 2015). Ägaren till tvålbutiken berättar med en humoristisk underton om en kund som beställt en exklusiv ryggborste

från Italien. När den specialbeställda borsten anlät till butiken ringer hon upp kunden och meddelar detta. Hon berättar att borsten är tillverkad av svinborst vilket skapar upprörda känslor hos kunden som är vegan och därför inte längre vill ha borsten. Butiksägaren upplever det hela som löjligt och menar att hon ska ju faktiskt inte äta den (I: Tvål).

Att få bekräftelse, att få vara den man är och att tillåtas vara människa skänker handlarna personliga, sociala värden. Att arbeta i en butik med varor, personal och kunder som speglar dem själva kan vara en del i självförverkligandet, vilket kan ge ett värde i sig. På samma sätt kan värdet urholkas av kunder som inte är intresserade, inte förstår eller inte ser det som handlaren själv ser. Handlarna måste i sitt arbete hantera flera olika känslor. De visar medvetenhet kring hur nära knuten butiken är till dem själva, när de talar om sina kunder men framför allt i förhållande till sortiment och personal. Besvikelse och missförstånd hör till arbetet, men handlarna har strategier för att hantera det. Det kan handla om att låta kunderna hållas, men bara till en viss gräns.

Vi och de andra

Relationer är centralt för värdeskapande såväl ur ett traditionellt service managementperspektiv som utifrån ett sociokulturellt perspektiv. Vi har tidigare i uppsatsen diskuterat hur relationer med kunder och personal påverkar de fackhandlare som ingår i studien. Vidare kommer vi nu att fördjupa oss i relationen till leverantörer och andra marknadsaktörer, dels i fråga om hur själva relationen tillför värde men också hur distansering kan ge ett värde.

Leverantörsrelationer

Prahalad och Ramaswamy (2004) beskriver butiken som ett nav för den värdeskapande procesen. De intervjuade fackhandlarna bekräftar teorin när de i samtalen talar om förhållandet till sina leverantörer. De talar om värdet av långsiktiga relationer med sina leverantörer för att kunna erbjuda kunden god service. Med ett bra nätverk är det möjligt att beställa hem det kunden vill ha om det inte finns i lager. Exempelvis en brevkniv i bokhandeln, en vinöppnare för det ringa priset av 320 000 kr i inredningsbutiken eller en exklusiv ryggborste av svinborst till tvålbutiken (I:Böcker; I: Inredning; I: Tvål). Att relationen har en win-win-effekt, där alltså båda får ut något av relationen, ger ett ekonomiskt värde i form av minskade transaktionskostnader, lagerhållningskostnader och ett gemensamt kundfokus som bidrar till lönsamheten (jfr Grönroos 2011). Goda leverantörsrelationer kan också ge handlaren möjlighet till exklusivitet kring produkter vilket i sig bidrar med värde. Att vara ensam om en produkt på marknaden eller

åtminstone i närområdet är bra för verksamheten men tycks också bidra med ett personligt värde, en stolthet över att vara utvald. Osthandlaren berättar passionerat om en särskild ost som de just blivit Sverigeambassadörer för hur de fått möjlighet att välja ut sina personliga smaker på denna (O: Ost 2). Ägaren till tvålbutiken talar om ett särskilt italienskt märke som butiken är nästan ensam om i Sverige och att detta känns väldigt bra (I:Tvål). Hon har inte enbart positiva saker att säga i detta ämne utan ger oss också en glimt av den besvikelse hon känner när hon inte upplever samma sak.

Jag förstår ju att om jag hade haft en agentur och skulle sälja, det är jättekul att man får ut det men då är det vi, småföretagarna som har jobbat upp ett behov. Då kommer de stora aktörerna in och då säger ju jag, om jag hade varit en leverantör, att om de stora företagen ringer och säger att de vill ha in det här märket i våra butiker, och de har ju det över hela Sverige. Och då blir det ju en jätteskjuts för dem. Och vem skulle säga nej till de pengarna? Det är ju så det funkar idag. Det är svårt för dem att hålla exklusiviteten bara för ett fåtal. /---/ Men hade man inte varit en eldsjäl och tyckt att det var roligt så hade man nog blivit lite deprimerad över det här att man kan hitta vissa saker överallt nu, hos de här stora (I:Tvål).

Samma besvikelse anar vi hos bokhandlaren när han talar om de böcker som han kallar kioskvältare eller mer kommersiella än andra böcker.

I:Varuhuset /.../ säljer dem för under vad vi kan köpa in ibland. Och det känns lite frustrerande tycker jag /---/ Men då hade de ju pris på 179 och det var ju ungefär vad vi köpte in den för. /---/ Det hade ju varit rätt så bra om, ja när det är böcker folk vill ha, att det är rätt naturligt att bokhandeln ska sälja det men det gör man ju inte då. /.../

I: Du menar att ni skulle haft lite förtur på dem? En vecka eller två innan de fick säljas på varuhuset?

IP: Ja precis. Men då är ju förlagen jättesugna när de kommer centralt och ska förhandla /.../ Då kan de ju inte säga nej. (I: Böcker)

Samtidigt som det uttrycker sin besvikelse över detta fenomen visar de också förståelse för varför ekonomiska värden stundtals får styra.

Relationellt värde som det osthandlaren upplever när han fått vara delaktig i processen med att välja ut just sina ostar eller det värde ägaren till inredningsbutiken upplever att sin långsiktiga ge- och ta-strategi ger gentemot sina leverantörer synliggörs på fler sätt genom samtalen med fackhandlarna. Ägaren till slottsbutiken ömmar för sina leverantörer på samma sätt som vi tidigare argumenterat för att kunderna gör för butiken. Hon berättar om sin inköpsstrategi när hon besöker en mäsas där hon på ett sätt personifierar sig med leverantören och kommer nära.

Jag försöker att hitta... Och det som driver mig också är att jag får så mycket kontakt med små aktörer. Som nu den här tjejen som skulle göra glas och någon som gör brickor. Alltså såna här man bollar idéer med. Man får väldigt personlig kontakt, än att bara ringa ett stort företag där de bara swishar iväg en. Jag har jättemånga fina kontakter, och det är, alltså roliga kontakter som jag känner att det här mår jag gott av! Det tycker jag är viktigt. Man sporrar varann. Det är ju det som är... Sverige är ju uppbyggt på små företagare egentligen. Och det fortsätter ju och det är bara bra. Nej, jag tycker det är kul. /---/ På mässor. Ute. Och sen tycker om att gå där, där det är lite mindre, där det sitter en tjej som är ett litet företag, som är kreativ. Ja, men det är det! Jag tycker om det! Då går jag gärna där för vi måste lyfta dem! Och det är där jag kan hitta idéer, eller prata. Och jag har köpt en del på det sättet. Ta in deras produkter. Jag känner mig stolt att få sälja deras grejer. /---/ Så jag jobbar ju ihop med de här då, så att vi framställer något ihop. Det tycker jag är kul (I: Slottsbutiken).

Hon lyfter fram det sociala värde och relationella värde som det ger henne att få samarbeta med dessa aktörer. Att vara människa, att se människor och interagera med människor kan ge upphov till besvikelser men även vara en värdefull källa till arbetsglädje och tillfredsställelse (se t.ex. Reijonen 2008, de Wit Sandström 2015, Ransome 2007).

De andra

Att distansera sig till sig såväl sig själv som sina kunder och leverantörer men framför allt till andra marknadsaktörer är återkommande i vårt intervjumaterial. Att inte vara som "de andra" tycks i sig ge ett värde både ekonomiskt och socialt. Det ekonomiska värdet uppnås genom att kunna stå emot konkurrensen från andra på marknaden då man erbjuder något annat eller något mer än vad konkurrenterna gör eller genom att vara unika på något sätt. När samtalet kommer in på vilka de ser som sina konkurrenter och på vilket sätt dessa skiljer sig från dem själva upplevs de veta mycket om sina konkurrenter och distanserar sig tydligt i sin jämförelse med dem.

Så när man kommer in till oss så söker man komfort, funktion och kvalitet, men även givetvis en snygg sko. /---/ Du behöver inte bara prata yta utan du kan gå in på djupet. Den typen av sko är ju skönare och det finns mer att prata om (I: Skor).

Underförstått säger handlaren att andra säljer skor utan komfort, funktion och kvalitet. På ett liknande sätt säger blomsterhandlaren att de säljer exakt samma produkter som konkurrenten, men konkurrenten har inte deras kunskap.

I: På vilket sätt upplever du att ni skiljer er från de konkurrenter du har nämnt?

IP: Det är ju kunskap. Kunskap, absolut. För pelargoner ser ju likadana ut hos dem som hos mig. Men jag kan berätta att den ska ha näring och stå i sol och gärna torka ut. Men det kan inte de. Men det är ju fortfarande samma blommor.

I: Så du tänker att det inte är sortimentet utan kunskapen?

IP: Ja, det är inte sortimentet. För det är precis samma produkt.

IP: /---/ Men hos oss kommer man om man vill veta eller när man vill ha en fin bunden bukett. Då är det hos oss man kommer. Så det är viktigt för kunden. Hos oss, på (Butikens Namn) vet de att vi kan. (I: Blommor).

Både blomsterhandlaren och bokhandlaren är tydliga med vilka de ser som "de andra" (Plantagen och Blomsterlandet respektive Akademibokhandeln, näthandeln och ICA Maxi) men bokhandlaren kommenterar även vilka han inte ser som konkurrenter och varför.

IP: Alltså det sitter väl lite i väggarna här. Det har liksom alltid varit viktigt att ha kvalitet, det säger ju alla, men alltså inte bara de här storsäljarna Läckberg, Marklund och Leif GW som man sätter på ICA på en pall. Personalen vet ju inte vad det är för någonting. Utan att vi ska ha kunskap om det, böckerna alltså.

I: Ser man biblioteket som en konkurrent till bokhandeln?

IP: Nej! Det gör vi inte, vi har ett samarbete med dem så nä det gör vi inte. Det är ju bra att det finns bibliotek så det gör vi definitivt inte, nej. De uppmuntrar ju till läsning och så och det ligger ju till grund för vår existens. Men just varuhuset och sen näthandeln men det kan jag ju liksom mer förstå. De har ju liksom inget folk utan robotar som plockar ihop böckerna då. Även om det har ju, det har ju tagit mycket av bokhandelns men det får vi ju leva med. Det är ju inte bara en fluga det här med nätet som de sa. (I: Böcker)

Kunskap, kompetens och kundbemötande upplevs vara viktiga skillnader för våra intervjupersoner. Att få sina kunder att känna sig sedda, ha möjlighet att erbjuda kunderna specialbeställda produkter som inte finns i det ordinarie sortimentet och med ett bemötande som inte "de andra" gör bidrar till handlarens värdeskapande process.

Ytterligare en faktor som betonas i samtalen kring konkurrenterna är hur handlarna upplever att de distanserar sig från andra genom sitt sortiment. De erbjuder kvalitetsprodukter som inte säljs någon annanstans (I: Tvål, I: Slottsbutiken, O: Stenkärleksfabriken) eller en unik sammansättning av ett sortiment som går att köpa även på andra ställen (O: Köksbutiken, O: Livsstilsbutiken, O: Ost 2, I: Inredning). Innehavaren av slottsbutiken vars sortiment byggs på begreppet kvalitet uttrycker sig på följande sätt:

Att inte ta in en massa så att det blir en sån "gift shop" som det heter när man kommer in och så är det en massa plastbrickor och en massa plast, plast, plast /---/ Vi har ju inte Marabou och sånt, fast det var någon som sa att "du skulle ju haft sånt lösgodis, du hade ju sålt massor!". Ja, men inte här. Man ska kunna köpa den här lilla chokladbiten som är exklusiv att äta. Inte bara trycka in en kaka Marabou. Då får man gå i kiosken här utanför. Min filosofi är ju det, att man ska känna att det här var ju gott. (I:Slottsbutik)

/---/ jag har sagt det att de bussarna som går hit, de går till Slottet. Ska man till Ullared får man ta en annan buss åt andra hållet. Just för att hit kommer man inte för att hitta grejer som "bargain, bargain" "billigt, billigt", utan här

ska du njuta. Du behöver inte handla (I:Slottsbutiken)

Citaten ovan är hämtade från två olika ställen i intervjun men beskriver på ett bra sätt hur sortimentet kan fungera som ett distanseringsverktyg (jfr Crewe 2003). Ägaren av tvålbutiken visar hur hennes känsla för kvalitet även genomsyrar hennes privatliv när hon pratar om en dialog med en apoteksanställd. Den apoteksanställda berättar att hon själv inte kan stå för de hudvårdsprodukter hon säljer när hon hänvisar till innehållsförteckningen på förpackningen. Vår intervjuperson reagerar och tycker att det är förfärligt att man som kund inte ens kan lita på apotekets produkter. Ytterligare exempel på detta visar hon i följande citat:

Det är roligt när man kommer hem till folk och ska tvätta händerna ibland och så tänker man "vad är det här för slemmigt, konstigt?". Jag säger inga namn och inga märken (Skratt). Många säger såhär till mig att "tvål? tvål är väl en tvål". Och det trodde jag också. Men gå in på Systemet och säg att "jag ska bara ha en flaska vin!". Vin är väl vin? Eller hur! (Skratt) (I: Tvål)

Att vara ärlig, att vara sann mot sig själv och att kunna stå för de produkter man säljer är genomgående viktigt för de fackhandlare vi talat med och att de gör aktiva val kring detta synliggörs i samtalet med ägaren till inredningsbutiken. Butiken har valt bort vissa designprodukter i sitt sortiment där de endast känner sig som ett skyltfönster för e-handlare eller diverse plagiat. Det är dessutom viktigt för dem att inte följa trender slaviskt utan lita på sig själv och inte gå emot sin övertygelse. Som svar på frågan vad som skiljer dem åt från deras konkurrenter betonar han återigen vikten av förtroende (I: Inredning)

Att de har få kunder som kommer in, alltså vi har kunder som kommer in här och frågar efter grejer som de antagligen tror att vi inte har det för att de spontant hellre vill köpa grejerna här än någon annanstans. Det är rätt många och de kan fråga om allt möjligt eller om de sådär ska köpa stringhyllor. Det kan man köpa lite grand var som helst /.../. Men så säger de att jag vill helst köpa dem här. Så att så är det. Och det tror jag bara handlar om det att de känner förtroende här och de känner nog också förtroende för, tror jag, att om något skulle bli fel eller bli tokigt eller så så ordnar vi det. (I: Inredning)

Förutom ett kvitto på att de förtjänat kundernas förtroende kan detta även vara en form av bekräftelse från kunden som bidrar till att skapa värde för såväl arbetet som ens personliga övertygelser.

Genom att distansera sig från andra på marknaden får handlarna bekräftelse, känner tillfredsställelse och arbetsglädje vilket bidrar till att de upplever ett värde i det de gör. Att detta innefattar besvikelser är tydligt men också att distansering kan vara ett sätt att hantera dessa känslor

på. Även här handlar det om att handlarna är människor som får ut ett värde av de relationer och interaktioner som uppstår och äger rum i servicemötet.

Avslutande diskussion och slutsatser

Syftet med examensarbetet har varit att öka förståelsen dels för fackhandeln som social arena och dels för fackhandlarna genom att undersöka hur fackhandlarna hanterar relationer till kunder och andra marknadsaktörer samt vilka värden som uppstår i dessa relationer. De frågeställningar vi presenterat inledningsvis har använts för att bättre förstå den empiri vi samlat in och kunna analysera den utifrån relevanta teorier. Vi har inte tagit avstånd från traditionell service managementforskning, men valt att komplettera den med forskning ur ett sociokulturellt perspektiv. På samma sätt som värde för kunden skapas i relationen med företaget, har vi argumenterat för att värde för företaget skapas i relationen med kunden och att detta värde inte enbart är ekonomiskt. De värde som kunder upplever i interaktionen med butiken är personligt och subjektivt. Vår tolkning av empirin visar att detta även gäller för handlaren. Vi anser att kombinationen av litteratur och det empiriska materialet har givit en vidare förståelse av värdeskapandet. Även fackhandlaren kan få ut ett upplevt värde av servicemötet och kundrelationen. Ett värde som inte nödvändigtvis går att mäta i ekonomiska termer.

Analysen har visat att handlarna *har* kundfokus. De jobbar med relationerna till sina kunder och är medvetna om hur värde skapas. Förtroende, kunskap och mervärde är faktorer som handlarna lyfter fram när de talar om framgång och lönsamhet. Även om vi i denna uppsats framhäver andra än ekonomiska värden går det inte att bortse från att de existerar.

Att besitta expertkunskaper och att brinna för sitt arbete är drivkrafter som många gånger är starkare än ekonomiska aspekter. Genom att jobba med det man tycker är roligt och på ett sätt som går i linje med ens personliga värderingar skapas värde för handlarna. De drivs av ärlighet, förmåga att skapa förtroende och tillit samt det sociala samspelet med andra människor. Mötena ger ett värde åt handlarna som kan utgöra såväl en motivationsfaktor som individuell bekräftelse. Att få bekräftelse, att kunna vara sann mot sig själv och att ha roligt gör något gott med dem. Vår tolkning av det empiriska materialet visar att relationer till kunder spelar stor roll för handlarnas värdeskapande. Vi har funnit att "favoritkunden" i högre utsträckning än andra bidrar med värde. Favoritkunderna liknar i vissa avseenden handlarna själva: de tänker som dem, månar om företaget, visar uppskattning och är intresserade. Favoritkunden är inte alltid de kunder som bidrar mest ekonomiskt, utan de som visar vilja att ta del av det butiken erbjuder vilket ger handlarna bekräftelse. Vad butiken erbjuder och på vilket sätt detta är utvalt är ett kärt ämne för de handlare vi intervjuat. Sortimentet är till viss del en spegling av handlarna själva eller deras intressen, tycke

och smak samt deras personliga värderingar. Det är viktigt att kunna stå för de produkter som säljs för att detta ska bidra till ett värde för handlaren.

Att arbeta i en butik med varor, personal och kunder som speglar dem själva kan vara en del i självförverkligandet, vilket kan ge ett värde i sig. Personliga känslor väger tungt även när det handlar om personal. Förutom den faktiska kunskap som krävs för att klara arbetsuppgifterna är social kompetens den egenskap som betonas. Dilemmat med att inte ha så mycket att erbjuda i form av till exempel arbetstider eller höga löner och annan trygghet och att attrahera personal med de önskvärda egenskaperna är något alla visar medvetenhet kring. Personalproblematiken känns igen från detaljhandeln i stort och tycks inte ha någon enkel lösning. Frågan för våra handlare är återigen huruvida personalen bidrar till eller urholkar det upplevda värdet. På samma sätt kan värdet urholkas av kunder som inte är intresserade, inte förstår eller inte ser det som handlaren själv ser. Besvikelse och missförstånd hör till arbetet, men handlarna visar att de har strategier för att hantera det. Det kan handla om att låta kunderna hållas eller att med lite distans se det humoristiska i det som händer i kundmötet och därigenom istället ge handlarna ett underhållningsvärde.

Leverantörsrelationer kan förutom att ge ekonomiska värden till de inblandade parterna även ge något mer: dels det relationella värde som uppstår i interaktionen med en annan aktör och dels det värde som handlaren uppfattar sig få i retur av leverantören. Det kan exempelvis vara en känsla av att känna sig utvald för ett samarbete eller att få exklusivitet i någon produkt. Att tänka i ett långsiktigt perspektiv när det gäller leverantörrelationer anses vara lika viktigt som att göra det i relationen till kunden. Även här handlar det om att handlarna är människor som får ut ett värde av de relationer och interaktioner som uppstår och äger rum i mötet med sina leverantörer.

“De andra” syftar i detta sammanhang på andra marknadsaktörer, det vill säga konkurrenter. I intervjuerna med fackhandlarna presenteras “de andra” i olika termer. Genomgående framkommer underförstått vad de själva gör som andra inte gör. Fackhandlarna anser sig vara ärligare, kunnigare och trevligare än “de andra”. Genom att distansera sig från “de andra” och känna sig speciella får handlarna bekräftelse, känner tillfredsställelse och arbetsglädje vilket bidrar till ett upplevt värde i det de gör.

Värdeskapande för fackhandlaren handlar ytterst om att vara människa: att känna trygghet och stolthet över det man gör och att kunna utföra sitt arbete med bibehållen integritet. Värdet som inte

går att mäta i ekonomiska termer, utan som bidrar till handlarnas drivkrafter och som ligger till grund för hur de hanterar relationer med kunder, personal och andra marknadsaktörer.

I ett vidare perspektiv

I denna uppsats har vi nyanserat begreppen kundrelationer, värdeskapande och värde utifrån ett traditionellt service managementperspektiv där kundfokus är centralt. Vi har tillfört ett sociokulturellt perspektiv för att belysa det värde som fackhandlaren får i interaktionen med kunder, leverantörer, personal och andra marknadsaktörer. Dessa relationella och sociala värden har tillsammans med de ekonomiska värdena gett oss en bild av människan bakom disken i butiken och hur han eller hon påverkas av alla dessa relationer. Vårt kunskapsbidrag med denna uppsats är en ökad förståelse dels för fackhandeln som social arena och dels för fackhandlaren. Vi bidrar till en vidare förståelse av värdeskapande som begrepp då värdet för handlaren innebär något mer än bara ett ekonomiska värden, nämligen relationella och sociala värden. Hur förutsättningar kan skapas för att kunna överföra dessa värden till anställda skulle vara ett spännande ämne att fördjupa sig mer i liksom ett kundperspektiv på vad fackhandlaren betyder för kunden.

Att leva och verka inom fackhandeln kräver relationer mellan människor. Dessa relationer bidrar precis som de flesta relationer med både glädje och besvikelse men vår analys har genomgående visat att de framförallt tillför ett värde till de handlare vi intervjuat.

Källförteckning

Skriftliga källor

Andersson Cederholm, E. och Hultman, J. (2010). The value of intimacy - Negotiating commercial friendship in lifestyle entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 10. (1), 16-32.

Andersson Cederholm, E. och Sjöholm, C. (2014). *Att leva och sälja sin dröm. Livsstilsföretagaren mellan familjeliv, marknad och politisk retorik*. Sociologisk Forskning, 51. (2), 137–156.

Andersson Cederholm, E. och Sjöholm, C. (2015). *Landsbygdens småföretag som livsstil, besöksmål och regional attraktion*. I Gränslös. Centrum för Öresundsstudier, sid. 43-54.

Andreu, L., Sánchez, I. och Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17. (2010), 241-250.

Arvastson, G. och Ehn, B. (2009). *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.

Ateljevic, I. och Doorne, S. (2000). “Staying within the fence”: lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8. (5), 378-392.

Beckérus, Å. och Roos, B. (1985). *Affärer som livsstil. Om glädje och tyranni i småföretagandets värld*. Stockholm: Liber.

Bourdieu, P. (1993) *The field of cultural production*. Cambridge: Polity.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Bäckström, K. (2010). *Shopping som fritidssysselsättning: Mening, mångfald och dynamik*. I Eskilsson, L och Fredriksson, C. (red.), *Butiken. Upplevelse, organisering och plats*. (sid. 109-143). Malmö: Liber.

- Crewe, L., Gregson, N. och Brooks, K. (2003). The discursivities of difference: retro retailers and the ambiguities of "the alternative". *Journal of Consumer Culture* 3. (1), 61-82.
- de Wit Sandström, I. och Fredriksson, C. (2010). *Leva handel*. I de Wit Sandström, I. och Fredriksson, C. *Handelsplats Helsingborg*. (sid. 37-68). Helsingborg : Helsingborgs stad.
- de Wit Sandström, I. (2015). "Det här bär sig inte, det här är det någon som finansierar". *Företagande i kvinnomarginalen*. I Andersson Cederholm, E och Sjöholm, C. (red.), *Servicearbetets förvandlingar och förhandlingar*. (sid. 37-44). Lunds universitet: Institutionen för service management och tjänstvetenskap.
- Echeverri, P. och Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Fincham, B. (2008). Balance is everything: bicycle messengers, work and leisure. *Sociology* 42. (4), 618–634.
- Goffman, E. (2004). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Nordstedts.
- Grönroos, C (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach*. 2 utg. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40. (2011), 240-247.
- Grönroos, C. och Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science*, 41 (2013), 133-150.

Gummesson, E. (1995). Relationship marketing. It's role in the service economy. I Glynn, W. J. och Barnes, J. G. (red.), *Understanding services management. Integrating marketing, Organisational behaviour and Human resource management.* (sid. 244-268). Chichester: John Wiley & Sons

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing, 1.* (1), 37-58.

Hilton, T., Hughes, T. och Chalcraft, D. (2010). Service co-creation and service realisation. *Journal of Marketing Management, 28.* (13-14), 1504-1519.

Jain, R. och Bagdare, S. (2011). CRM in retailing: A behavioural perspective. *Journal of Marketing & Communication, 7.* (2), 31-37.

Kajser, L. (1999). *Lanthandlare. En etnologisk undersökning av ekonomisk verksamhet.* Stockholms universitet: Institutet för folklivsforskning, etnologiska institutionen.

Kolterjahn, F. (red.) (2015). *Kampen om köpkraften handeln i framtiden.* Johanneshov: MTM

Krafft, M. och Mantrala, M K. (2010). *Retailing in the 21st century.* Heidelberg: Springer

Lusch, R F. och Vargo, S L. (2014). *Service donimant logic. Premises, perspectives, possibilities.* Cambridge: Cambridge University Press

Nationalencyklopedin (2016). *Fackhandel.*
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/fackhandel>. (Läst 2016-05-02.)

Normann, R. (1983). *Service management: Ledning och strategi i tjänsteproduktion.* Malmö: Liber.

Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *Sociological Review Monograph. 54.* (1), 37-55.

Prahalad, C. K. och Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences. The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18. (3), 5-13.

Ransome, P. (2007). Conceptualizing boundaries between 'life' and 'work'. *International Journal of Human Resource Management* 18. (3), 374–386.

Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance. A case study in north Karelia, eastern Finland. *Management Research News*, 31. (8), 616-629.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Storbacka, K. och Lehtinen, J. R. (2000). *CRM: customer relationship management : leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Säwe, F. (2010). *Butiken som en scen. Försäljning och förströelse som olika slags samspel och framträdanden*. I Eskilsson, L och Fredriksson, C. (2010). *Butiken. Upplevelse, organisering och plats*. Malmö: Liber.

Tonndorf, H G. (1996). *Framtidens fackhandel. Vart är fackhandeln på väg?* Uppsala: SDR Gruppen.

Vargo, S. L. och Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68. (januari 2004), 1-17.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. och Gremler, D. (red.) (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2., European ed. London: McGraw-Hill

Muntliga källor

Blommor, djupintervju med ägaren av en blomsterbutik, 2016-04-13

Böcker, djupintervju med ägaren av en bokhandel, 2016-04-15

Inredning, djupintervju med ägaren av en inredningsbutik, 2016-04-20

Slottsbutik, djupintervju med ägaren av en slottsbutik, 2016-04-20

Skor, djupintervju med butikschefen i en skobutik, 2016-04-21

Tvål, djupintervju med ägaren av en tvålbutik, 2016-04-20

Bilagor

Bilaga 1. Mailförfrågan

Hej,

Vi, Tina och Maria, är två studenter från Service Management Retail vid Lunds Universitet som just nu avslutar vår kandidatutbildning med att skriva vårt examensarbete. Som ämne för detta har vi valt att titta närmare på hur några olika fackhandlare arbetar för att skapa relation till sina kunder och fylla ett behov hos dessa.

Efter att ha besökt er butik för ett par veckor sedan blev vi väldigt intresserade av att höra mer om hur ni tänker kring era kunder och hur ni arbetar för att möta deras förväntningar och undrar därför om det finns möjlighet för oss att intervjua någon av er. Det vi söker är butiker som på ett framgångsrikt sätt lyckas stå emot den hårda konkurrens som de flesta fackhandlare idag möter. Vi uppskattar att intervjun skulle ta drygt en timme och vi har möjlighet att komma såväl innan som efter eller under er ordinarie öppettid.

Ni får självklart vara anonyma om ni så önskar. Tveka inte att höra av er om ni har några frågor eller vill veta mer om vårt arbete.

Vi hoppas förstås att få höra från er snart.

Med vänliga hälsningar

Maria Serle och Tina Johansson

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Lunds universitet

Campus Helsingborg

Kontaktuppgifter

Tina Johansson: 0737-03 82 18, fek13tjo@student.lu.se

Maria Serle: 0736-00 15 52, sma13mse@student.lu.se

Bilaga 2. Informationsblad

Hej,

Vi, Tina och Maria, är två studenter från Service Management Retail vid Lunds Universitet som just nu avslutar vår kandidatutbildning med att skriva vårt examensarbete. Som ämne för detta har vi valt att titta närmare på hur några olika fackhandlare arbetar för att skapa relation till sina kunder och fylla ett behov hos dessa.

Efter att ha besökt er butik för ett par veckor sedan blev vi väldigt intresserade av att höra mer om hur ni tänker kring era kunder och hur ni arbetar för att möta deras förväntningar och undrar därför om det finns möjlighet för oss att intervjua någon av er. Det vi söker är butiker som på ett framgångsrikt sätt lyckas stå emot den hårda konkurrens som de flesta fackhandlare idag möter. Vi uppskattar att intervjun skulle ta drygt en timme och vi har möjlighet att komma såväl innan som efter eller under er ordinarie öppettid.

Ni får självklart vara anonyma om ni så önskar. Tveka inte att höra av er om ni har några frågor eller vill veta mer om vårt arbete.

Vi hoppas förstås att få höra från er snart.

Med vänliga hälsningar

Maria Serle och Tina Johansson

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Lunds universitet

Campus Helsingborg

Kontaktuppgifter

Tina Johansson: 0737-03 82 18, fek13tjo@student.lu.se

Maria Serle: 0736-00 15 52, sma13mse@student.lu.se

Bilaga 3. Intervjuguide

Etik – Information

Examensarbete, Kandidatexamen Service Management, inriktning Retail Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg. Syftet är att titta närmare på hur några olika fackhandlare arbetar för att skapa relation till sina kunder och fylla ett behov hos dessa. Vi har valt ut sex teman som vi kommer att prata utifrån: bakgrund, sortiment, personal, kunder, konkurrenter och framgångsfaktorer.

Skrivs av Maria Serle och Tina Johansson

Ni är utvalda till att delta i studien för att ni är tydliga fackhandlare som är etablerade på marknaden. Dessutom tyckte vi att vi fick fin kontakt med er vid vårt första besök. Det är frivilligt att delta i studien.

Du kommer inte att behöva stå till svars för något av det du säger och vi lägger ingen värdering i det som sägs. Det finns inga rätt eller fel, vi är bara intresserade av det du har att berätta. Vi kommer att använda det material vi samlat in för att jämföra med olika typer av fackhandel och olika teorier och försöka hitta talande exempel från verkligheten.

Insamlad data kommer att förvaras säkert och kommer att anonymiseras om ni så önskar.

Får vi lov att spela in intervjun? Det är bara till för vår skull, för att det ska vara lättare för oss att komma ihåg och inget vi kommer att spara efter det att vi är färdiga med arbetet. Inspelningen kommer att sparas tillfälligt på telefonen som är skyddad med pinkod så inga obehöriga kan komma åt den.

Teman

Bakgrund

- Vill du berätta något om butiken och butikens historia?
- Varför startade/tog du över butiken?
- Vad drivs du av i din egenskap av handlare/anställd?

- Hur tycker du att den röda tråden/konceptet ser ut i den här butiken? Har det förändrats? Varför?

Sortiment

- Hur skulle du vilja beskriva er sortiment?
- Erbjuder ni någon form av tjänster utöver själva produkten?
- Vad styr ert sortiment? Kunderna? Konceptet? Inköparens tycke och smak?

Personal

- Anser du att det krävs någon viss kompetens för att arbeta i butiken?
- Hur går ni tillväga vid anställning?
- När känner du att du får ge av din kompetens/ge service? Professionella hedern.

Kunder

- Varför du att kunder kommer till er och just er?
- Vem tycker du är kunden?
- Vem riktar ni er till?
- Är det några kunder ni inte anser er kunna fylla ett behov hos?
- Har du någon favorittyp av kund?
- Vad är det som gör dessa till favoritkunder?
- Hur ser er relation till kunden ut enligt dig? Hur tycker du att ni arbetar med den relationen?
- Vilka synpunkter har du gällande kundvård och reklamationshandling?
- Vilket behov fyller butiken för era kunder enligt dig? Vilket värde tror du att ni som butik och era varor har för era kunder?
- Upplever du att kunder är pålästa? (Många har alltid en smartphone i handen)
- Hur möter ni dessa kunder?
- Tror du att det är viktigt som kund att berätta att man har handlat hos just er? Till exempel visa visa på Instagram?

Konkurrenter

- Vilka är era konkurrenter? Näthandel?
- På vilket sätt upplever du att ni skiljer er åt?

Framgångsfaktorer

- Vad tror du om trenderna inom dagens handel? Vad innebär dessa trender för dig?
- Vad talar enligt dig för att ni kommer att lyckas möta dessa trender?
- Vilka nycklar till framgång anser du att ni har eller kommer att ha?

Avslutningsvis

- Är det något du tycker att vi glömt fråga om?
- Finns det möjlighet att återkomma om vi har någon extra fråga längre fram?