



Butikschefsprogrammet

Examensarbete 15hp (B-nivå), vt 2009

# *Service med förhinder*

Hur man som butikschef på Systembolaget kan förbättra kundservicen inom ramarna för företagets försäljningsregler

Författare: Helena Baltzer  
Rebecca Nordin

Examinator: Eva Gustavsson

Handledare: Margareta Boström

## **Sammanfattning**

Denna rapport baseras på en undersökning som går ut på att ta reda på vad man som butikschef på Systembolaget kan göra för att förbättra kundservice inom ramarna för de specifika försäljningsregler som företaget måste följa på grund av det monopol på försäljning av alkoholhaltiga drycker som föreligger.

I rapporten tas teorier om servicekvalitet upp där vi bland annat har utgått ifrån teknisk och funktionell kvalitet, olika teorier om kundservice och personlig service, påverkansmetoder samt teori om organisationens betydelse för servicekvalitet.

Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod där vi intervjuat butikschefer i tre av Systembolagets butiker. Vidare har vi även använt oss av observationer och benchmarking. Det sammanställda resultatet har tillsammans med teorin utgjort en grund när vi analyserat resultatet av undersökningen och tittat på likheter och skillnader mellan teori och praktik.

Den centrala slutsatsen vi kom fram till är att Systembolaget ligger efter i kundservice, då detta ämne börjat uppmärksammas fullt ut först på senare år. För att utveckla sin kundservice rekommenderar vi bland annat att företagets butiker i större omfattning skall använda sig av både extern och intern benchmarking för att på så sätt förbättra den egna verksamheten. Vi kommer även med rekommendationer på åtgärder som vi anser skulle kunna öka kundservice inom Systembolaget.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMSTÄLLNING	5
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3	RAPPORTENS SYFTE	8
1.4	UNDERSÖKNINGEN	8
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>9</b>
2.1	UTVECKLING AV PROBLEMSTÄLLNING	9
2.2	UNDERSÖKNINGSUTFORMNING	10
2.3	UNDERSÖKNINGEN	11
2.3.1	<i>Beskrivning av undersökningsmetod</i>	11
2.3.2	<i>Beskrivning av enheter</i>	12
2.3.3	<i>Beskrivning av datainsamling</i>	13
2.3.4	<i>Krav på empirin</i>	15
2.3.5	<i>Kritik till undersökningsmetoden</i>	16
2.3.6	<i>Utformning av analys</i>	16
2.3.7	<i>Validering av resultat</i>	17
2.4	LITTERATURURVAL	17
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>18</b>
3.1	INLEDNING	18
3.2	SERVICEKVALITET	18
3.3	HUR MÄTS FUNKTIONELL SERVICEKVALITET?	21
3.4	FÖRSÄLJNING	23
3.4.1	<i>Påverkansmetoder</i>	23
3.5	HUR KAN KUNDSERVICE FÖRBÄTTRAS?	24
3.6	FEM HUVUDPROCESSER INOM KUNDSERVICE	25
3.7	ORGANISATIONENS BETYDELSE FÖR SERVICEKVALITET	27
<b>4</b>	<b>RESULTAT AV UNDERSÖKNINGEN</b>	<b>28</b>
4.1	SYSTEMBOLAGET 1306 FALKENBERG	28
4.2	SYSTEMBOLAGET 1307 VARBERG	28
4.3	SYSTEMBOLAGET 1302 HALMSTAD	29
4.4	SAMMANFATTNING AV INTERVJUerna MED BUTIKSCHEFERNA	29
4.5	BESKRIVNING AV UTFÖRDA OBSERVATIONER	37
4.5.1	<i>Falkenberg</i>	37
4.5.2	<i>Varberg</i>	39
4.5.3	<i>Halmstad</i>	39
4.6	BESKRIVNING AV UTFÖRD BENCHMARKING	41

<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>43</b>
5.1	SERVICEKVALITET .....	43
5.2	ORGANISATIONENS BETYDELSE FÖR SERVICEKVALITET .....	48
5.3	OBSERVATIONER.....	49
5.4	BENCHMARKING .....	50
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>REFLEKTIONER OCH REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>54</b>
	<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>57</b>

**BILAGA 1 – Intervjuunderlag**

## **1 Inledning**

”Våra drycker kan göra dig ful, fet och olycklig”<sup>1</sup> – detta är ett citat taget från en annons av Systembolaget. Det är onekligen ett annorlunda sätt att marknadsföra sig och vi ställde oss frågan hur ett företag får ihop de olika delarna med att ha en bra kundservice samtidigt som man försöker avråda och till och med avskräcka kunderna från att köpa och konsumera de varor företaget säljer.

Med tanke på ovanstående kommer vi i denna rapport undersöka hur man som butikschef kan förbättra servicen gentemot kunderna inom ramarna av de lagar och restriktioner som följer med det monopol på försäljning av alkoholhaltiga drycker som Systembolaget har. Vi tänker även försöka besvara frågan om var gränsen mellan påverkan för säljande och kundservice går. Detta med tanke på de specifika försäljningsregler som monopolet<sup>2</sup> för Systembolaget innebär, där man till exempel inte får uppmuntra till köp eller merförsäljning. Systembolaget skall inte arbeta med att uppmuntra till köp, utan endast med kundservice, och vi vill alltså studera var gränserna mellan dessa aktiviteter går. Rapporten kommer även att ta upp frågan om och hur man kan förbättra samarbetet butiker emellan, för att sträva efter enhetliga arbetssätt och på så sätt förbättra och förtydliga Systembolagets profil ut mot kunden.

### **1.1 Bakgrund och problemställning**

Det viktigaste för all handel är att se till att kunderna är nöjda. Är inte kunderna nöjda så kommer de inte tillbaka till butiken och rekommenderar inte heller andra konsumenter att handla i butiken. Christian Grönroos beskriver i sin bok ”Service Management - i den offentliga sektorn” att kunden upplever en total kvalitet bestående av teknisk kvalitet – vad kunden får, funktionell kvalitet – som handlar om hur processen upplevs, samt organisationsprofil - det vill säga vilken image och vilka värden kunden anser att organisationen/företaget representerar<sup>3</sup>. I övrig handel, utanför Systembolaget, arbetar butiker aktivt med olika påverkansmetoder<sup>4</sup> för att sälja mer till kunderna samtidigt som

---

<sup>1</sup> [www.systembolaget.se](http://www.systembolaget.se)

<sup>2</sup> Att ha monopol innebär att ett företag är den enda aktören på marknaden som har rätt att sälja de givna produkterna.

<sup>3</sup> Grönroos, 1988, s 23 ff

<sup>4</sup> Olika metoder för att påverka kunden i positiv riktning, vilket förhoppningsvis ska leda till köp.

personalen får kunderna att bli nöjda. På Systembolaget fungerar det dock annorlunda, då företaget inte får uppmuntra kunderna till köp. Eftersom alkoholhaltiga drycker inte får marknadsföras av Systembolaget innebär detta att företaget har uppsatta försäljningsregler som personalen måste följa. Systembolaget får alltså inte arbeta med att öka sin försäljning på traditionellt sätt med påverkansmetoder, utan får förlita sig på sin kundservice och se till att kunderna känner sig tillfredställda med det som erbjuds. Kunder kan tillfredställas på två olika nivåer, dels med avseende på de specifika delar som ingår i ett erbjudande, och dels på kundens totala bild av ett inköp.<sup>5</sup> I annonser om Systembolaget kan man läsa att Systembolaget endast kommer att finnas kvar i Sverige så länge kunderna är nöjda, så därför borde Systembolaget lägga stor vikt vid arbetet med kundservice och kundtillfredställelse.<sup>6</sup> När företag vill påverka kundtillfredställelsenivån är det viktigt att veta vilka faktorer som gör att kunderna är nöjda eller missnöjda. Detta grundas i att vissa delar är påverkbara, sett ur företagets perspektiv, och därför bör företaget beakta detta extra noga.<sup>7</sup>

Systembolagets affärsidé är att *sälja alkoholdrycker med ansvar och överträffa kundens förväntningar genom att ständigt utveckla sortiment, kunskande och service.*<sup>8</sup> Detta innebär att Systembolaget har som målsättning att ha ett av världens bredaste sortiment och en mycket välutbildad personal. Systembolaget skall upplysa om alkoholens baksidor och även lyssna på sina kunders önskemål.

På Systembolagets hemsida kan man läsa om företagets försäljningsregler och de presenteras på kommande sida.

---

<sup>5</sup> Söderlund, 1997, s 55

<sup>6</sup> Hallands Nyheter, 090302

<sup>7</sup> Söderlund, 1997, s 56

<sup>8</sup> [www.systembolaget.se](http://www.systembolaget.se)

*Systembolagets uppdrag är att sälja alkoholdrycker så att skador orsakade av alkoholkonsumtion i möjligaste mån undviks. För att vi framgångsrikt ska klara av uppdraget ställer det stora krav på att vi i Systembolaget alltid agerar ansvarsfullt. Det ger även företagets anställda ett särskilt ansvar i mötet med varandra, kunder, leverantörer och omvärld. För Systembolagets verksamhet gäller det att köp och försäljning av alkoholdrycker ska ske opartiskt och strikt märkesneutralt samt utan intresse för att stimulera ökad försäljning. Detta ställer särskilda krav på alla medarbetare i Systembolaget. Vi är representanter för företaget och ska, såväl i arbetet som på fritiden, uppträda på ett professionellt sätt, ha en hög personlig integritet och inte låta oss påverkas på ett otillbörligt sätt.<sup>9</sup>*

Med tanke på dessa restriktioner kommer vi därför att begränsa vår rapport till service och studera vilka former av service man kan ge inom ramarna för Systembolagets försäljningsregler, utan att det övergår i påverkan för exempelvis uppmuntran till köp.

Med detta som grund finner vi det intressant att undersöka vad man som butikschef för Systembolaget kan göra för att få nöjda kunder, utan att använda sig av påverkansmetoder. Vi vill alltså studera var gränsen mellan service och säljande går. Ur ett akademiskt perspektiv är detta intressant att utforska eftersom situationen är speciell på Systembolaget, då man i många avseenden kan jämföra Systembolaget med en offentlig organisation då dess verksamhet är ett resultat av samhällspolitiken och företaget är underställt politisk styrning. Även målen är främst samhällspolitiska och inte företagsekonomiska.<sup>10</sup> Vi vill få fram hur service används och eventuellt kan förbättras utan olika påverkansmetoder, och vi förmodar att vinklingen och resultaten kommer bli annorlunda än vad det hade blivit i övrig handel. Med det som grund anser vi att ämnet är värt att studera.

---

<sup>9</sup> [www.systembolaget.se](http://www.systembolaget.se)

<sup>10</sup> Grönroos, 1988, s 12

Systembolaget är en integrerad kedja med butiker som skall vara så enhetliga som möjligt. Dock skiljer sig arbetssättet från butik till butik, vilket är något som kan upplevas som otydligt gentemot kunderna och även försvåra personalarbetet med exempelvis förändringsbeslut som kommer från centralt håll. Därför är vår förhoppning att komma fram till förslag på lösningar på detta problem för att få butikerna att arbeta på ett så likvärdigt sätt som möjligt.

## **1.2 Problemformulering**

Hur kan man som butikschef på Systembolaget förbättra kundservicen inom ramarna för företagets försäljningsregler?

## **1.3 Rapportens syfte**

Syftet med den här rapporten är att studera hur arbetet med kundservice fungerar i tre av Systembolagets butiker. I syftet ingår också att undersöka om butikscheferna tänker något på var gränsen mellan säljande och service går i kundmötet. Med detta material som grund är vår förhoppning att vi ska kunna komma fram till förslag på förbättringar vad gäller arbetssätt i de olika butikerna och inspirera butikerna att kommunicera och arbeta på ett och samma sätt ut mot kund. Till sist kommer vi även att titta på hur det fungerar i andra branscher för att kunna plocka ut det bästa och föra det vidare till Systembolaget.

## **1.4 Undersökningen**

Vår undersökning bygger på att ta reda på vad man som butikschef för Systembolaget kan göra för att förbättra kundservicen utifrån de uppsatta försäljningsreglerna. För att ta reda på det måste vi först ta reda på hur det fungerar idag. Vi kommer att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod, bestående av öppna individuella intervjuer med butikscheferna för Systembolaget i Falkenberg, Varberg och Halmstad (Eurostop). Vidare kommer vi även att genomföra observationer på två sätt i de aktuella butikerna. Det ena sättet går ut på att en av rapportens författare, kommer att gå in och arbeta i de olika arbetslagen. Det andra sättet kommer bestå av att båda författarna vid ett flertal tillfällen går ut i butikerna och tittar hur olika faktorer fungerar i praktiken. Vi kommer även att studera andra branscher för att få idéer och tips som Systembolaget kan ha nytta av. Vi kommer med andra ord arbeta med både intern och extern benchmarking.



## 2 Metod

I det här kapitlet kommer läsaren få en inblick i den metod som har använts i denna rapport. Vi kommer att redogöra för de delar som ingår i metoden, hur man bör gå till väga på bästa sätt samt hur vi lagt upp arbetet med den här rapporten.

### 2.1 Utveckling av problemställning

Den här rapporten baseras på att vi ville ta reda på hur servicen fungerar på Systembolaget. Vidare ville vi se vad man som butikschef för Systembolaget kan göra för att förbättra kundservicen, med utgångspunkt kring de försäljningsregler som företaget måste följa.

När vi kommit fram till vår problemformulering var det dags för bestämmelse av avgränsningar, som görs på två sätt – explicit eller implicit. Explicita avgränsningar görs när undersökarna klart beskriver vad de fokuserar på, medan implicita avgränsningar görs mer omedvetet. När det handlar om avgränsningar som sker omedvetet så handlar det om att människor har fördomar.<sup>11</sup> Detta ville vi undvika i vår rapport och därför försökte vi hålla oss till explicita avgränsningar. Vi valde att titta närmare på Systembolaget i Falkenberg, Varberg och Halmstad (Eurostop) och anledningen till att vi valde dessa tre butiker, presenteras mer ingående under rubriken *Beskrivning av enheter*.

När man utformar en problemformulering väljer man automatiskt bort något, eftersom man bara kommer fokusera på det som ingår i problemformuleringen.<sup>12</sup> I vårt fall har vi valt bort allt som hamnar utanför service och kundbemötande.

Vidare måste man veta om problemställningen är klar eller oklar, förklarande eller beskrivande samt om man vill generalisera resultaten eller inte.<sup>13</sup> När det handlar om klar eller oklar problemställning, ansåg vi att vår problemställning var klar, då vi hade kunskaper om ämnet och det fanns tidigare teorier och modeller kring ämnet som var användbara för oss. Vidare när det gäller förklarande eller beskrivande, var vår

---

<sup>11</sup> Jacobsen, 2002, s 66

<sup>12</sup> Jacobsen, 2002, s 66

<sup>13</sup> Jacobsen, 2002, s 70 ff

förhoppning att vi skulle beskriva eftersom vi ville se likheter och skillnader och inte orsak och verkan till att något sker, vilket faller under förklarande. Till sist när det skulle bestämmas om vi ville generalisera vårt resultat eller inte, hävdar vi att vi inte var ute efter att generalisera, men däremot kan vår rapport vara användbar för samtliga Systembolagsbutiker i Sverige.

## **2.2 Undersökningsutformning**

Vid val av utformning på undersökningen bör man veta om studien ska gå på bredden eller djupet, alltså extensiv eller intensiv undersökning. När man utför en extensiv undersökning använder man sig av få variabler, men man tillfrågar många enheter. Tvärtom blir det när man genomför en intensiv undersökning, eftersom man använder sig av få enheter men ställer många frågor.<sup>14</sup> I vår undersökning har vi använt oss av en intensiv undersökningsutformning, då vi har ställt många frågor till tre butikschefer. Förhoppningen var att få ihop mycket och djupgående information och därför kändes den kvalitativa metoden som ett självklart metodval. Vi har även utfört observationer och använt oss av benchmarking.

Under arbetets gång har vi varit öppna i vårt informationssökande och i vår undersökning. Innan vi genomförde intervjuerna utformade vi ett tjugotal frågor som skulle fungera som ett underlag vid intervjutillfällena. För att få fram frågor som var relevanta för vår rapport, utgick vi från vår uppsatta problemformulering när vi skrev frågorna. Detta gjorde vi med förhoppningen att det skulle bli lättare att besvara problemformuleringen i slutet av rapporten. Vid intervjutillfällena med butikscheferna fick de själva avgöra i vilken omfattning de ville svara på frågorna samt om de hade något mer de ville förmedla. Att vi varit öppna har lett till att vi inte fört över våra åsikter på resultatet och undersökningsdelen. Intervjuerna genomfördes i respektive butik och de tog ungefär 90 minuter vardera att genomföra. När vi skulle få fram litteratur utgick vi från tidigare kurslitteratur från butikschefsprogrammet. Med de böckerna som grund gjorde vi en kedjesökning och fick då fram intressant och användbar litteratur.

---

<sup>14</sup> Jacobsen, 2002, s 92

## 2.3 Undersökningen

Alla undersökningar består av olika faser som behöver bearbetas för att man ska lyckas komma fram till ett resultat. Jacobsen redogör för åtta faser i en undersökningsprocess. I den tredje fasen står man inför ett val då det handlar om att välja kvalitativ eller kvantitativ metod.<sup>15</sup> För att vi skulle kunna utföra denna undersökning var det av stor vikt att vi valde den metod som bäst stämde överens med vårt syfte och den problemformulering vi satt upp. Med detta som utgångspunkt kom vi fram till att vi skulle använda oss av den kvalitativa metoden. Denna metod kommer att presenteras mer ingående i underrubriken *beskrivning av undersökningsmetod*. Andra viktiga delar i undersökningen utgjordes av intervjuer med butikschefer, observationer samt benchmarking och det kommer vi att redogöra för närmare i underrubriken *Val av datainsamling*.

### 2.3.1 Beskrivning av undersökningsmetod

Som vi nämnt tidigare i rapporten så valde vi att använda oss av den kvalitativa metoden i vår informationsinsamling. Anledningen till att vi valde denna metod var för att vi ville gå på djupet i de intervjuer vi utfört, samt för att vi ville se detaljer, nyanser och det unika hos varje respondent. En fördel med metoden är att den sätter få begränsningar på vad uppgiftslämnaren kan lämna för svar, vilket ledde till att vi fick fram olika information av de tre butikscheferna.<sup>16</sup> Vidare ingick även observationer i den kvalitativa metoden, och då vi ansåg att det vore intressant att studera hur kunder beter sig och upplever servicen på Systembolaget, talade det också för att vi skulle välja den kvalitativa undersökningsmetoden.

De nackdelar som finns med den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande, tar lång tid att utföra, på så gång som vi bara får fram svar från ett fåtal personer. I och med detta hade vi ingen möjlighet att generalisera våra resultat. En annan svaghet med den kvalitativa metoden är att det insamlade materialet är svårt att tolka eftersom det är så

---

<sup>15</sup> Jacobsen, 2002, s 55 f

<sup>16</sup> Jacobsen, 2002, s 142

ingående och mångsidigt.<sup>17</sup> Vi valde, trots dessa nackdelar, att hålla till oss en kvalitativ undersökningsmetod, då vår undersökning baserades utifrån butikschefens perspektiv.

Systembolaget utför årligen en kvantitativ enkätundersökning i form av Nöjd Kundindex (NKI), därför ansåg vi att det vore överflödigt att utföra en kvantitativ undersökning, samtidigt som vi var tvungna att begränsa oss med tanke på ämne och rapportens storleksgrad. Då vi valde bort den kvantitativa undersökningsmetoden har vi valt att inte beskriva dess för- och nackdelar.

### **2.3.2 Beskrivning av enheter**

När det gäller vilka enheter som skulle ingå i undersökningen var första steget att välja vilka butiker vi ville utgå ifrån i den här rapporten. Vi var överens om att vi ville använda oss av butiker som ligger i vår närhet, alltså var den geografiska aspekten viktig. Vidare när vi bestämde oss för butiken i Falkenberg, butik 1306, grundade vi vårt val i två saker, dels beroende på att en av rapportens författare arbetar där och dels för att butikschefen har arbetat inom Systembolaget under större delen av sitt yrkesverksamma liv. När det gäller Varberg, butik 1307, valdes den, förutom den geografiska närheten, på grund av att butikschefen endast arbetat inom Systembolaget de senaste två åren. Butikschefen i Halmstadsbutiken på Eurostop, butik 1302, har liksom butikschefen i Falkenberg arbetat inom Systembolaget under i princip hela sitt yrkesverksamma liv. Denna enhet valdes dock huvudsakligen för att butiken blev vald till årets butik inom Systembolaget 2007. Utnämningen "Årets butik" grundar sig på kriterier såsom hög kundservice, god ålderskontroll, bra sortiment, stor andel nöjda kunder grundat på ovan nämnda NKI, god arbetsfördelning samt nöjda och välutbildade medarbetare. Det sistnämnda mäts i en årlig undersökning; Nöjd Medarbetarindex, NMI. På grund av denna utnämning ansåg vi att det var intressant att ha med den butiken i vår undersökning, då denna butik borde vara ett lyckat exempel på hur Systembolagets uppdrag utförs. Samtliga butiker vi undersökt är självbetjäningsbutiker.

---

<sup>17</sup> Jacobsen, 2002, s 143 f

### 2.3.3 Beskrivning av datainsamling

Vi valde att intervjua butikschefer på tre av Systembolagets butiker. Urvalet skedde främst ur den geografiska aspekten, då vi ansåg att resultatet inte hade varit avgörande för om vi hade valt butiker i någon annan del av Sverige. Detta på grund av att konceptet är likt i alla Systembolagsbutiker, även om butikerna kan skilja sig åt i något eller några avseenden. Dessa skillnader är dock inte av någon större betydelse för resultaten och därför föll vårt val på butiker sett ut geografiska aspekter.

Då vi genomförde öppna individuella intervjuer med butikschefer såg vi en fördel i att vi fick en tydlig överblick över verksamheten, samt en grund till att göra jämförelser mellan butikerna. Öppna individuella intervjuer gav oss relevant information om hur det fungerar i de tre butikerna, vilket i sin tur var av stor vikt för rapporten och dess helhet. Detta har också hjälpt oss, då vi ville förtydliga och likställa arbetsätten i samtliga Systembolagsbutiker. Metoden var tillämpningsbar då vi valde att undersöka få enheter mer djupgående.<sup>18</sup> En nackdel med att genomföra intervjuer med butikschefer är att respondenterna har en tendens att prata mer om det positiva än det negativa, vilket kan utgöra att de inte helt och hållet håller sig nyanserat till sanningen.

Med tanke på detta har vi också utfört observationer i vår undersökning och att utföra en observation innebär att man samlar in information genom att undersökaren betraktar vad människor gör i olika situationer. Observationer är mest lämpliga under två förhållanden, dels när man vill registrera vad människor faktiskt gör och inte vad de säger att de gör, och dels när man vill registrera beteende.<sup>19</sup> När man ska bestämma utformning av observationen finns det några olika faktorer som man bör ta hänsyn till. Till och börja med behöver man besluta om man ska välja en öppen eller dold observation. Skillnaden mellan dessa är om den som undersöks ska vara medveten om observationen eller inte.

---

<sup>18</sup> Jacobsen, 2002, s 160

<sup>19</sup> Jacobsen, 2002, s 180

Vi har utfört dolda observationer och fördelen med det är att de som observerades inte hade möjligheten att påverka sitt beteende. Nästa punkt att besluta om är om man ska satsa på deltagande eller icke deltagande observation. Att utföra en deltagande observation betyder att den som observerar deltar på lika villkor med dem som observeras. En icke deltagande observation betyder att den som observerar gör det på längre avstånd<sup>20</sup>. I vår undersökning har vi använt oss av de båda typerna. Innan man utför en observation behöver man också fundera över var, när och hur länge man ska observera. När det handlar om var observationen ska utföras kan man välja mellan en naturlig eller en konstlad miljö.

När man ska välja tidpunkt för observationen kan man ta hänsyn till när det är lagom med människor att observera. Det måste vara lagom med människor när man ska observera, för är det för få är risken att bli upptäckt stor och om det är för mycket människor i rörelse är det lätt att tappa bort den man observerar. Till sist ska man även fundera över hur man ska få tillgång till dem man vill observera.<sup>21</sup> I vårt fall föll sig valet naturligt, då hela rapporten kretsar kring Systembolaget. Innan vi gick ut i butikerna och observerade, skrev vi ner de faktorer som vi skulle studera och titta efter och de var;

- Klädsel och namnskylt: Bär samliga medarbetare Systembolagets klädsel? Använder de namnskylt?
- Hur lång kö krävs det för att någon ur personalen öppnar en till kassa? Med tanke på de direktiv som finns ville vi se hur dessa följdes på butiksnivå.
- Hur fungerar informationsdiskarna?
- Vilket bemötande får kunden när han/hon ber om hjälp?
- Bemötande i helhet: Hälsar personalen på kunderna? Uppmärksammar de kunderna? Kommer de fram och frågar om kunden behöver hjälp?
- Hur tillämpas servicetjänsterna?

---

<sup>20</sup> Jacobsen, 2002, s 181 ff

<sup>21</sup> Jacobsen, 2002, s 181 ff

För att få in det material vi behövde till den här rapporten har vi också använt oss av benchmarking, som går ut på att förbättra företags konkurrenssituation på marknaden.<sup>22</sup> Detta är en process som innebär att företag tar del av och lär sig av andra företag för att på så sätt förbättra den egna verksamheten.<sup>23</sup> Idag används benchmarking av de flesta företag och är en av de snabbaste och mest trovärdiga metoderna för att hitta tekniker och möjligheter för att imitera eller överträffa de bästa inom samma bransch.<sup>24</sup> Vårt mål med benchmarkingen var att studera olika faktorer i de tre butikerna för att se vad som fungerar bra respektive dåligt i butikerna samt vad de kan ta efter varandra för att bli ännu bättre i sin service ut mot kund. Vi har även valt ut några saker som vi anser fungerar bra i andra branscher och som vi tror kan gynna Systembolaget. De faktorer vi valde att studera var kundvagnar/kundkorgar och alternativ till dem, Cashguard samt infodiskar.

#### **2.3.4 Krav på empirin**

Man kan samla in empiri på olika sätt, men det finns vissa krav som empirin man samlar in bör uppfylla. De två kraven är att empirin måste vara giltig och relevant (valid) och att empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig. Med giltighet och relevans menas att vi faktiskt mäter det vi önskar mäta, att det vi mäter uppfattas som relevant samt att det vi mäter hos få enheter gäller för andra enheter i verkligheten.<sup>25</sup> Med tillförlitlighet och trovärdighet menas att undersökningen vi utfört måste gå att lita på. En bra tanke att bära med sig är att skulle vi ha fått samma resultat om vi genomförde exakt samma undersökning en gång till<sup>26</sup>.

Vår empiri bygger på hög giltighet eftersom vi har mätt det vi uppgett att vi skulle mäta. När det handlar om tillförlitlighet och trovärdighet anser vi att rapporten går att lita på. Däremot är det inte säkert att det vi mätt gäller för andra enheter i verkligheten, eftersom vi utgått ifrån Systembolagets försäljningsregler och fått en annan vinkling av det uppsatta problemet.

---

<sup>22</sup> Peters, 1995, s 19

<sup>23</sup> Peters, 1995, s 21f

<sup>24</sup> Peters, 1995, s 23

<sup>25</sup> Jacobsen, 2002, s 21

<sup>26</sup> Jacobsen, 2002, s 22

### **2.3.5 Kritik till undersökningsmetoden**

Då vi har använt oss av den kvalitativa metoden i vår undersökning och gått på djupet med tre av Systembolagets butiker betyder det att vi i stort inte kunde generalisera våra resultat. Vidare var resultatet främst intressant för Systembolaget eftersom vi utgått från vad de kunde göra för att förbättra kundservicen med försäljningsreglerna som grund. Det ledde till att resultatet inte blev så intressant för andra branscher då de kan arbeta med service och försäljning på ett annat sätt, jämfört med Systembolaget. Resultatet kan dock användas i samtliga av Systembolagets butiker, vilket gjorde att vi trots metodvalet, kunde generalisera resultatet inom ett begränsat område.

### **2.3.6 Utformning av analys**

När kvalitativ data analyseras bör den innehålla tre saker, som presenteras nedan.<sup>27</sup>

1. *Beskrivning* – här redogjordes datainsamlingen på ett grundligt och detaljerat sätt, utan att informationen påverkades av undersökarna, då vi var objektiva och lät butikscheferna förmedla den information de ville.
2. *Systematisering och kategorisering* – här kategoriserades det insamlade materialet för att det skulle bli överskådligt. Systematiseringen var nödvändig för att vi skulle kunna förmedla resultatet av undersökningen i analysen.
3. *Kombination* – när vi kommit till denna fas och upplysningarna hade systematiserats kunde vi börja tolka vår insamlade data för att se olika samband, likheter och skillnader.

Med dessa tre steg som grund har vi bearbetat den information vi fått in under vår undersökning. Intervjumaterialet har vi sammanställt i kapitel 4 (resultat) och det materialet låg till grund för analysen, där vi har försökt se samband mellan teori och den empiri vi fått in. Vi redogjorde även för likheter och skillnader mellan de tre butikerna för att se om det fanns någon möjlighet till generalisering av resultatet inom Systembolaget.

---

<sup>27</sup> Jacobsen, 2002, s 216



### **2.3.7 Validering av resultat**

Här låg det material som uppdagades i analysen som grund för de slutsatser vi kommit fram till. Vi ställde återigen teorin mot praktiken och slutsatserna bygger på likheter och skillnader, mellan ovanstående, men även mellan de tre butikerna som ingick i undersökningen. För att se om vi följt den röda tråden igenom rapporten kontrollerade vi oss genom att se om vi lyckats besvara vår problemformulering, som vi satte upp i rapportens början.

### **2.4 Litteratururval**

När vi skulle välja litteratur började vi med att titta i viss del av den litteratur som vi använt oss av i tidigare kurser på butikschefsprogrammet. Därefter gjorde vi, med böckernas hjälp en kedjesökning, vilket innebär att vi utgått från en bok, som hänvisar till andra böcker inom ämnet.<sup>28</sup> På så sätt fick vi fram intressant och relevant litteratur för vårt ämne. Vi har även använt oss av artiklar, tidskrifter och Systembolagets hemsida.

---

<sup>28</sup> Rienecker, Jörgensen, 2008, s 215

### **3 Teoretisk referensram**

I det här avsnittet kommer vi att redogöra för de teorier som ligger till grund för att rapporten ska bli fullständig och skriven med ett vetenskapligt förhållningssätt. Vi har valt ut teorier som vi anser är relevanta för rapporten och med hjälp av dessa har vi för avsikt att besvara vår problemformulering. Det teoretiska materialet ska även skapa en styrka och en grund för rapportens undersökningsdel.

#### **3.1 Inledning**

Då vår problemformulering handlar om att undersöka hur man som butikschef på Systembolaget kan förbättra kundservicen inom ramarna för företagets försäljningsregler, kommer vi att utgå från teorier om servicekvalitet och en definition på kvalitet är vad kunden upplever<sup>29</sup>. Vi har tidigare framhållit att Systembolaget kan jämföras med en offentlig organisation då dess verksamhet är ett resultat av samhällspolitiken och företaget är underställt politisk styrning, där företagsekonomiska mål inte står i fokus.<sup>30</sup> Detta innebär att det är lämpligt att även titta på litteratur som avser offentliga organisationer och inte enbart service inom handel. Vidare kommer vi beskriva hur servicekvalitet mäts och vi kommer även ta upp litteratur om försäljning och påverkan, samt presentera några modeller för hur kundservice i praktiken kan förbättras (alltså höja kvaliteten). Till sist tar vi upp teorier om organisationens betydelse för servicekvaliteten.

#### **3.2 Servicekvalitet**

Inom både privata och offentliga tjänsteproducerande organisationer finns ofta en alltför snäv uppfattning om vad kvalitet egentligen är. Kundernas upplevelse av kvalitet är dock betydligt bredare. Detta beror på att organisationer gärna sätter likhetstecken mellan god kvalitet och vad man kan göra för kunden. Kunderna å sin sida baserar sin upplevelse av kvaliteten på en tjänst både på vad han får och hur han upplever processen som leder fram till det han får. Man kan alltså tala om en total kvalitet. Finns inte denna totalsyn talas heller inte samma språk som kunderna. Denna total kvalitet kan delas upp i följande

---

<sup>29</sup> Grönroos, 2002, s 75

<sup>30</sup> Grönroos, 1988, s 12

tre komponenter:<sup>31</sup> teknisk kvalitet (vad kunden får); funktionell kvalitet (hur processen upplevs); och organisationsprofil (image).



Figur 1: Totalkvalitet med dess komponenter<sup>32</sup>

Med *teknisk kvalitet* avses vad kunden får som ett slutresultat av att ha utnyttjat organisationens tjänster.<sup>33</sup> I vår studie är teknisk kvalitet vad kunden bär med sig i kassen efter ett besök på Systembolaget.

Med *funktionell kvalitet* menas hur kunden upplever processen som leder fram till den tekniska kvaliteten.<sup>34</sup> Återigen sett ur vårt perspektiv kan det här handla om hur kunden blir bemött av personalen, väntetider vid kassa, hur det fungerar vid beställning av varor som inte finns i den lokala butiken samt information och rådgivning av personal.

Funktionell kvalitet uppstår således då kunden är närvarande, och även den tekniska kvaliteten produceras även delvis i kundens närvaro. Därför har "Sanningens ögonblick" blivit ett centralt begrepp i litteraturen om service management. Sanningens ögonblick beskriver det ögonblick då organisationen med dess resurser ska visa vad den går för, i det fysiska mötet mellan kunden och företaget. I nästa ögonblick är tillfället över.<sup>35</sup> Kent Åkerman konstaterar i sin bok "Servicekompassen" att denna term är aktuell än idag när

---

<sup>31</sup> Grönroos, 1988, s 23

<sup>32</sup> Grönroos, 1988, s 24

<sup>33</sup> Grönroos, 1988, s 24

<sup>34</sup> Grönroos, 1988, s 24

<sup>35</sup> Grönroos, 1988, s 30 ff

det talas om service som begrepp.<sup>36</sup> Till funktionell kvalitet bidrar också det som brukar kallas för "personlig service", och det kommer vi presentera mer ingående nedan.

Personlig service beskrivs som ogripbar, tillfällig, instabil och relationsanknuten. Ogripbar på så sätt att man inte kan mäta eller "ta på" personlig service, tillfällig för att man i butiken omöjligt kan ge samma grad av service en stressig fredagseftermiddag som en måndag förmiddag, instabil på grund av att den personliga servicen ges av just en person, som kan ha antingen en bra eller dålig dag som avspeglar sig i kundmötet och relationsanknuten på grund av att alla möten människor emellan grundar sig på personkemi. Detta gör att den mänskliga faktorn kan påverka försäljningen till stor del. Enligt en undersökning av SBA (Small Business Administration), USA, beror 68 procent på dåligt personligt bemötande när en kund väljer att sluta handla i butiken och går till en konkurrent istället.<sup>37</sup>

Att ge kunden personlig service är mycket viktigt och leder ofta till kundnöjdhet. Peters hävdar att "Kundservice är den mest abstrakta komponenten i ett erbjudande av varor eller tjänster. Ofta ligger mervärdet i kundens upplevelse som i sin tur påverkas av de personer som betjänar kunderna."<sup>38</sup>

Vidare vad beträffar *organisationsprofilen*, så har denna i sig inte någon inverkan på total kvaliteten, eftersom den inte har något med själva tjänsten att göra. Den är dock av betydelse för kvalitetsupplevelsen då den åtminstone delvis påverkar kundens sätt att uppleva den tekniska och funktionella kvaliteten beroende på om kunden anser att organisationen har en bra eller dålig image. Organisationsprofilen är alltså ett slags filter, genom vilken den faktiska kvaliteten ses. Det är således viktigt för en organisation att ha en bra profil i sina kunders ögon, annars kommer även små misstag och negativa upplevelser att förstärkas och total kvaliteten kommer att upplevas sämre än vad den annars skulle ha gjort.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Åkerman, 2004, s 19 f

<sup>37</sup> Schmidt Thurow, Sköld Nilsson, 2004, s 94 f

<sup>38</sup> Peters, 2005, s 29

<sup>39</sup> Grönroos, 1988, s 24

Hur kvaliteten upplevs beror således till stor del på kundens egna värderingar, förhoppningar och sinnesstämningar. Totalkvaliteten kan därför beskrivas som en av kunden subjektiv kvalitetsbild. Det finns dock en skillnad mellan teknisk och funktionell kvalitet; den tekniska kvaliteten kan i många fall upplevas som objektiv, medan den funktionella kvaliteten däremot alltid är subjektiv. Totalkvaliteten domineras av de subjektiva upplevelserna, så det räcker inte att hålla en hög teknisk kvalitet såsom exempelvis kvalitetsvaror och brett sortiment i Systembolagets fall. Det är också viktigt att den funktionella kvaliteten håller en hög nivå för att en hög totalkvalitet skall uppnås.<sup>40</sup>

Nedan kommer vi att presentera tio stycken kvalitetsdeterminanter som används för att beskriva vad som upplevs som viktigt för kunden. Grönroos placerade in nio av dessa i den funktionella kvalitetsdimensionen och endast en kvalitetsdeterminant; *kompetens* (se nedan) hamnade i den tekniska kvalitetsdimensionen. Detta stödjer hans teori om att den funktionella kvaliteten är av större vikt än den tekniska för att en kund ska uppleva en hög totalkvalitet.<sup>41</sup>

### 3.3 Hur mäts funktionell servicekvalitet?

De amerikanska forskarna Zeithaml, Parasuraman och Berry har alltså utvecklat ett antal kvalitetsdeterminanter för att kunna beskriva vad som är viktigt för kunden för att en tjänst skall upplevas som något positivt. Dessa kriterier delades upp i tio olika determinanter för tjänstekvalitet som presenteras nedan.<sup>42</sup>

- *Pålitlighet* som innebär att tjänsten utförs på korrekt sätt på avtalad tid samt att företaget håller sina löften.
- *Lyhörddhet* som har att göra med företagets vilja att hjälpa kunden och anpassa sig till denna.
- *Påtaglighet* innefattar materiella ting såsom lokaler, inredning, utrustning, personal och övriga kunder.

---

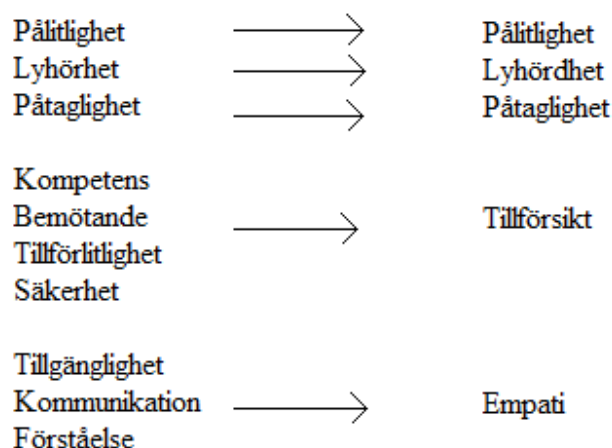
<sup>40</sup> Grönroos, 1988, s 28

<sup>41</sup> Brinkfeldt, 2005, s 277

<sup>42</sup> Friberg & Åslund 1998, s 19

- *Kompetens* handlar om att personalen i företaget har den sakkunskapen som krävs för att utföra tjänsten.
- *Bemötande* som innebär att personalen är vänlig och visar omtanke och respekt.
- *Tillförlitlighet* som innebär att företaget inger trovärdighet och arbetar för kundens bästa.
- *Säkerhet* som innefattar både fysisk säkerhet och finansiell trygghet.
- *Tillgänglighet* som handlar om öppettider, geografisk placering, möjligheter att komma fram på telefon.
- *Kommunikation* som betyder att företaget anpassar språket efter kunden och att de lyssnar på denna.
- *Förståelse* innebär att företaget anstränger sig att förstå kundens önskemål och behov, att de känner igen stamkunder och ger personlig uppmärksamhet.

Dessa tio kvalitetsdeterminanter sammanfattades senare till fem, då forskarna insåg att några av dimensionerna överlappade varandra. De tre dimensionerna *pålitlighet*, *lyhördhet* och *påtaglighet* fick vara oförändrade, medan *kompetens*, *bemötande*, *tillförlitlighet* och *säkerhet* tillsammans fick bilda den nya dimensionen *tillförsikt* och *tillgänglighet*, *kommunikation* och *förståelse* fick bilda dimensionen *empati*.<sup>43</sup>



Figur 2: Egen modell över kvalitetsdeterminanter

<sup>43</sup> Gustavsson, Kullvén, Larsson, 1997 s 21 f

Dessa kvalitetsdeterminanter ligger till grund för i stort sett alla servicekvalitetsmätningar där det i senare studier visat sig att dimensionen *pålitlighet* är mycket viktig för kunden och dimensionen *påtaglighet* upplevs som minst viktig.<sup>44</sup> Även om hög servicekvalitet underförstått anses leda till bättre försäljning, så räknas hög kvalitet inte som försäljning i sig. Därför kommer vi nedan presentera försäljning och några påverkansmetoder mer ingående.

### **3.4 Försäljning**

En bra försäljare har i studier jämförts med en schackspelares förmåga att snabbt räkna ut flera drag i förväg och se möjligheter och konsekvenser av dessa. En skicklig försäljare har förmågan att övertyga kunderna att handla och kunna argumentera för sina produkter, och huruvida man är född till detta eller om det är fråga om en inlärningsprocess.<sup>45</sup> När Cialdini beskriver sina påverkansmetoder så får man dock den uppfattningen att en bra säljteknikförmåga inte enbart är medfödd utan man kan lära sig en hel del tekniker.<sup>46</sup> Vi kommer nedan att presentera ett urval av dem nedan.

#### **3.4.1 Påverkansmetoder**

*Reciprocitet:* Man kan säga att reciprocitet är det som skiljer oss människor från djuren. När man får något av en annan människa, oavsett om man bett om det eller inte, har man mycket svårt att inte ge tillbaka, eller ställa upp på en gentjänst, även om denna är betydligt större än det man själv har fått. Detta kan man utnyttja inom handeln genom gratisprover, provsmakningar och en god personlig service från försäljarens sida. Regelen är i princip omöjlig att stå emot, oavsett om man tycker om givaren eller inte, skillnaden mellan samtyckte och sympati elimineras fullständigt.<sup>47</sup>

*Auktoritet:* När vi reagerar automatiskt inför auktoriteter har vi en tendens att göra det främst utifrån tre olika auktoritetssymboler snarare än auktoriteten i sig. Dessa auktoritetssymboler är titel, klädsel och bilar. Det har i flera studier visat sig att personer

---

<sup>44</sup> Zeithaml & Parasuraman, 2004, s 12

<sup>45</sup> Shepard et al (2006)

<sup>46</sup> Cialdini, 2005, s 15 ff

<sup>47</sup> Cialdini, 2005, s 64 f

som använde sig av ett eller flera av dessa symboler (och inga andra kvalifikationer) möttes med större respekt och lydnad från andra människor.<sup>48</sup>

*Knapphet:* Enligt knapphetsprincipen värderar människor saker högre om de är mindre tillgängliga. Detta används i handeln med tekniker såsom ”begränsat antal” eller ”sista chansen” där påverkarna försöker övertyga oss om att tillgången till det de erbjuder är begränsad i antal eller tid.<sup>49</sup> Dessa redskap för påverkan sätter igång ett ”klick, snurr”-beteende hos oss, ett så kallat automatiskt handlingsmönster som återfinns både hos djur och hos människor. Detta automatiska beteendemönster tycks dock vara mer inlärt än medfött hos oss människor, och de är även mer flexibla än hos djuren och vi är mer mottagliga för ett större antal utlösande faktorer.<sup>50</sup>

### **3.5 Hur kan kundservice förbättras?**

I en studie av kundservice (beställd av J & S Marknadsanalys) handlade kundernas önskemål om etablerade servicekvalitetsdimensioner som trevligt bemötande, prisvärda produkter, seriösa metoder, kunnig personal, hög kvalitet, kundförståelse, respektfull reklam, mänskligt agerande, miljömedvetenhet och samhälls-engagemang.<sup>51</sup> I en senare undersökning tillfrågades hundra kunder vad som utmärker de företag som är ”bäst på service” nämndes personlighet, tid för kunden, uppmärksamhet och att man blir igenkänd som goda kännetecken.<sup>52</sup>

Det handlar alltså om pålitlighet och sunt förnuft. Produkterna ska vara av god kvalitet och sålda med seriösa affärsmetoder. En grundförutsättning är att personalen är trevlig och kunnig, samtidigt som det är mycket viktigt med förståelse för kunden. Reklamen får inte vara fördummande och företaget som säljer produkterna bör ta sitt miljöansvar och ha höga etiska normer samt engagera sig i samhället.<sup>53</sup> Det är även viktigt med de små detaljerna, som till exempel namnbrickor så att kunden vet vem de har framför sig, enhetlig klädsel som blir en symbol för företaget och det är även viktigt att det är rent och

---

<sup>48</sup> Cialdini, 2005, s 221

<sup>49</sup> Cialdini, 2005, s 252

<sup>50</sup> Cialdini, 2005, s 16 f

<sup>51</sup> Eriksson, Åkerman, 1999, s 57 ff

<sup>52</sup> Åkerman, 2004, s 11 f

<sup>53</sup> Eriksson, Åkerman, 1999, s 57 ff



fräscht. Om det är skräpigt och ovårdat kan kunden uppfatta hela företaget som likadant.<sup>54</sup>

### **3.6 Fem huvudprocesser inom kundservice**

För att ge kunder bra service har Glen Peters utvecklat fem processer som utgör ett system för hur man på bästa sätt ska ge kunder den service de förväntas få. Processerna är förståelse av kundernas behov, hantering av kundrelationer, service genom människor, hantering av missnöje samt mätning av kundtillfredsställelse. Nedan kommer en beskrivning av dessa delar.<sup>55</sup>

*Förståelse av kundernas behov* - Många företag och organisationer menar att god kundvård uppstår när man förstår sina kunder och för att förstå kundernas behov finns det ett antal faktorer man bör ha i åtanke. Man måste förstå kundens behov på kort och lång sikt, man behöver identifiera framtida behov och förväntningar för att se vad som kan påverka kundens behov i framtiden.

*Hantering av kundrelationer* - I denna del gäller det för företaget att identifiera de krav som måste uppfyllas för att bygga upp och behålla relationerna med kunderna. Det är viktigt att sätta upp regler för hur service ska gå till, exempelvis riktlinjer om hur kundservice sprids till företagets olika enheter. Det är också viktigt att servicenormer ständigt utvecklas och förbättras, samt att personalen är med och påverkar. Det ska vara enkelt för kunderna att få hjälp om de behöver och därför är det viktigt att företaget ser till att medarbetarna är tillgängliga för kunderna och står till deras förfogande. Det är till stor hjälp för företaget om man kan få respons från kunderna, eftersom det är deras förtjänst att företaget klarar sig. Samtidigt förstärks relationen mellan kunden och företaget, då kunden känner att den är delaktig och värdefull. Man bör hela tiden sträva efter bättre relationer, och genom olika utvärderingar kan servicenivån höjas och företaget kan förbättra det som kunderna tyckt fungerat mindre bra. Genom olika

förpliktelser skapar företaget tillit och förtroende för sina varor och ser till att det inte uppstår problem för kunden vid eventuella fel. Företaget måste kontinuerligt utvärdera

---

<sup>54</sup> Åkerman, 2004, s 79 f

<sup>55</sup> Peters, 1995, s 71 ff

och förbättra sina skyldigheter och se till att kunderna förstår dem, så att det inte uppstår skillnad mellan förväntning och verklighet.

*Service genom människor* - Ur företagets synvinkel är det viktigt att ge tekniskt stöd ut till butikerna, så att de kan reagera snabbt och tillförlitligt på kundernas behov. Att ha medarbetare som är engagerade är mycket viktigt för företaget och därför är det viktigt att företaget förbättrar ledningsprinciper och liknande kontinuerligt. Vidare är det viktigt att företaget ser över hur och när återkoppling ska ske samt hur motivation och engagemang skapas och hålls vid liv på alla nivåer i företaget. Det är också viktigt att allt inte enbart styrs genom ledningen, utan att de anställda på butiksnivå får handla självständigt med ansvar och nytänkande. Personal som dagligen är i kontakt med kunder, måste få utbildning så att de kan svara upp mot kundernas behov. Att ha medarbetare som trivs är a och o i ett företag och därför bör företaget vara noga med att observera tecken som tyder på att någon inte trivs eller att något är fel.

*Hantering av missnöje* - Om företaget tappar kunder kan det vara bra att analysera vad som ligger bakom bortfallet. När klagomål kommer in är det viktigt att de tas på allvar. Om kunden har problem eller klagomål är det viktigt att det blir lösta på ett snabbt och effektivt sätt. Företaget kan med fördel analysera klagomålen och utreda de bakomliggande orsakerna. Det som kommer fram kan leda till att servicenormerna förbättras, då företaget förebygger att klagomålet inte ska bli aktuellt igen.

*Mätning av kundtillfredställelse* - Företaget kan utföra olika processer för att få fram hur tillfredställda kunderna är och det är viktigt att ta hänsyn till marknadssegmentet och företagets kundgrupper. Det kan också vara intressant att jämföra graden av kundtillfredställelse bland konkurrenternas kunder.

### **3.7 Organisationens betydelse för servicekvalitet**

Under rubriken ”servicekvalitet” behandlades organisationsprofilens betydelse som en del i kundens uppfattning av den tekniska och funktionella kvaliteten. Inom servicelitteraturen mer allmänt framhålls typiskt betydelsen av att personalen får vara med och påverka servicenormer och att företaget ger ett gott tekniskt stöd och arbetar med återkoppling och ser till att motivation och engagemang skapas och hålls vid liv på alla nivåer i företaget. Mycket av företagets lönsamhet kommer från kringtjänster, service och utbildning. Medarbetarnas kunskap och förmåga att lösa kundens problem hamnar i fokus. Det handlar om förtroende för företaget, förtroende för ledningen, företagets profil och varumärke, medarbetarnas kunskap om verksamheten samt – viljan att tjäna kunden.<sup>56</sup>

I handböcker för chefer framhålls olika delar för hur man kan arbeta för att försöka behålla de befintliga kunderna och vi kommer kortfattat redogöra för de delarna.<sup>57</sup> För det första ska man komma ihåg att man är en förebild ut mot kunden. Det gäller att praktisera god service och inte bara förmedla tomma ord. För det andra handlar det om att etablera attityden och behandla kunden med respekt och värdighet. Utgå alltid från att kunden har rätt, till dess att motsatsen kan bevisas. Vidare är det bra att införa en policy om att kunderna ska meddelas om något blivit fel med deras order. Det är viktigt att inte vänta till sista stund. Chefer och medarbetare kan med fördel diskutera kundtillfredsställelse på personalmöten. Då kan exempel på bra kundservice-beteende lyftas fram likväl som problem som behöver rättas till kan diskuteras. En annan del som är viktig är att be kunderna om feedback. Att veta vad kunderna tycker och tänker kan hjälpa företaget mycket, samtidigt som det inte behöver kosta så mycket. Till sist bör man låta kundtillfredsställelsen bli en del i personalens utvecklingssamtal. Det är viktigt att vara tydlig och informera om förväntade nivåer och miniminivåer av kundservice. Man kan även med fördel se till att vara specifik, till exempel att man svarar i telefonen efter två signaler och att man hälsar på inkommande kunder inom 30 sekunder.

---

<sup>56</sup> Eriksson, Åkerman, 1999, s 36 f

<sup>57</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

## **4 Resultat av undersökningen**

I detta kapitel kommer informationen vi fått in under de öppna individuella intervjuerna samt under observationerna och benchmarkingen att redogöras. Vi beskriver först de tre butikerna och dess butikshefer. Efter detta presenterar vi en sammanfattning av de intervjuer vi gjort med butiksheferna i dessa butiker, och kommer då att utgå från huvudrubrikerna servicekvalitet samt organisation och ledarskap. Efter detta kommer vi att redogöra för observationer och benchmarking i nämnd ordning. Frågeformuläret som låg till grund vid de öppna individuella intervjuerna finns i sin helhet i bilaga 1.

### **4.1 Systembolaget 1306 Falkenberg**

Systembolaget i Falkenberg är beläget vid Stortorget mitt i Falkenbergs centrum. Butikens personal består av butikshef samt åtta stycken medarbetare där de flesta är deltidsanställda. Butiken är en så kallas ”profilbutik”, vilket innebär att butiken har det nyaste inredningskonceptet inom Systembolaget med bland annat lägre hyllinredning och informationsdiskarna är utformade som ett runt bord istället för en disk, som i den äldre butiksinredningen. Butikshefen i Falkenberg började arbeta inom Systembolaget 1984 och sedan 2004 är han butikshef i Falkenbergsbutiken. Förutom en kort tid inom en livsmedelskedja har butikshefen arbetat inom Systembolaget i hela sitt yrkesverksamma liv. Falkenbergsbutiken och dess butikshef kommer fortsättningsvis i rapporten att kallas för butik 1/butikshef 1.

### **4.2 Systembolaget 1307 Varberg**

Systembolaget i Varberg ligger i centrum strax bredvid Gallerian. Butikens personal omfattas av butikshef samt 12 medarbetare. Det bör nämnas att det i butiken för tillfället pågår en omfattande ombyggnad, vilket försvårat en rättvis undersökning med de övriga två butikerna. Vi har på grund av denna ombyggnad inte heller fått möjlighet att göra en deltagande observation genom aktivt arbete i butiken. Butikshefen började arbeta på Systembolaget för två år sedan. Tidigare har butikshefen arbetat inom Coop i 25 år, där hon bland annat varit avdelningschef för olika avdelningar. Varbergsbutiken och dess butikshef kommer fortsättningsvis att kallas för butik 2/butikshef 2.

### **4.3 Systembolaget 1302 Halmstad**

Det finns två stycken Systembolagsbutiker i Halmstad, varav vi valt att ha med den butik som ligger vid Eurostop vid E6:an strax utanför centrum. Butiken består av tolv stycken anställda samt butikschef. Butikschefen har arbetat inom Systembolaget sedan augusti 1994. Han har bland annat arbetat i butikerna i Hylte, Halmstad city, Trollhättan, Falkenberg och Laholm. Sedan februari 2004 arbetar han som butikschef i eurostopbutiken i Halmstad. Butikschefen har ingen arbetserfarenhet av någon annan bransch, då han enbart arbetat inom Systembolaget, om man bortser från några mindre sommarjobb. Halmstadsbutiken och dess butikschef kommer fortsättningsvis att kallas för butik 3/butikschef 3.

### **4.4 Sammanfattning av intervjuerna med butikscheferna**

Nedan kommer en sammanfattad redogörelse av intervjuerna med de tre butikscheferna.

#### **Servicekvalitet**

Att upplysa om alkoholens baksidor är ett av Systembolagets huvudsakliga uppdrag. I butikerna erbjuds kunderna gratis broschyrer och tidsskriften "Bolaget" vars innehåll genomsyras av detta ämne. Systembolaget annonserar även med jämna mellanrum i tidskrifter och i tv om detta. Butikschef 1 berättar att de anställda får direktiv om att inte sälja till de kunder som ger intrycket av att de langar, eller till de personer som är allt för berusade. I butik 2 anser butikschefen att man inte kontinuerligt arbetar med att upplysa om alkoholens baksidor, men butikschef 2 är även hon noga med att motverka försäljning som misstänks gå till langning. Butikschef 2 poängterar att medarbetarnas liv aldrig får utsättas för fara i arbetet. Handlar det om någon som är allt för berusad och denne agerar hotfullt, så är det bättre att man låter köpet gå igenom och därefter larma vaktbolaget, så att de hanterar personen i fråga utanför butiken. I butik 3 har man mycket få kunder som är berusade, och det tror butikschef 3 beror på butiksläget, men han poängterar att all personal självklart är noga med att neka de få kunder som är berusade. Samtliga butikschefer lägger stor vikt vid att arbeta med ålderskontroller.

En servicetjänst som Systembolaget erbjuder sina kunder är att man kan få hem samtliga varor som ingår i Systembolagets sortiment, även om de inte finns i den lokala butiken. Varorna distribueras då från företagets varudepåer som finns i Örebro och Sundsvall utan någon extra kostnad för kunden. Leverans av de varor som finns i beställningssortimentet sker från olika leverantörer. Om en vara inte längre finns kvar i Systembolagets sortiment kan man via Systembolagets kundservice på Internet se om det finns kvar enstaka partier på någon butik. Om så är fallet kan man via en internleverans ta hem varan till den lokala butiken oavsett var i landet som varan finns, och även detta är helt kostnadsfritt för kunden. Systembolaget är även mellanhand för privatimporter. Med detta menas att kunden kan beställa hem alkoholhaltiga drycker som inte finns i Sverige, men då betalar kunden för frakten. När en beställd vara anländer till butik, skickas ett sms till kunden som meddelar att varan finns för avhämtning. Om det blir problem med en leverans, så som utebliven eller försenad leverans, så finns det i dagsläget inget system för hur det ska meddelas till kunden.

Den första i varje månad släpps nyheter, bortsett från januari och juli. Två gånger om året, i april och oktober, släpps nyheter som planeras att vara kvar i sortimentet under minst ett år. Under de övriga åtta månaderna släpps nyheter i begränsad upplaga, där vissa sorter tar slut redan efter några minuter. Butikschef 1 anser att sortimentet är väl stort för de allra flesta kunders behov, och att nyhetsläppen kan vara oklara. Butikschef 2 tycker att det är synd att nyheterna släpps i så liten kvantitet. Det är även svårt för medarbetarna att hålla sig uppdaterade på sortimentet med så täta nyhetsläpp. Hon saknar även ett mer genomgående tema på släppen. Hon förstår att det finns kunder som dock uppskattar de täta nyhetsläppen, om man har ett gediget intresse, men för de flesta kunderna är det ett oklart system. Även butikschef 3 anser att det är svårt för kunderna att förstå vilka varor som tillhör det ordinarie sortimentet samt vad som är beställningsvaror och vad som är nyheter med mera.

Systembolaget har mycket generösa regler kring returer och reklamationer, där de hellre friar än faller. I butik 1 och 2 kan samtlig ordinarie personal hantera returer och reklamationer och butikschef 2 menar att det är en service mot kund att alla vet hur de

ska agera när en kund kommer och vill lämna tillbaka en produkt. Butikschefen i butik 3 påpekar att inte extrapersonal såsom sommaranställda har befogenheter att hantera returer och reklamationer, men butikschef 3 ser detta som ett medvetet val och ingen brist, då det alltid finns ordinarie personal i butiken.

Vissa butiker har även återkommande provningar kvällstid för sina kunder, som mot betalning får vara med på provningar av till exempel vin och choklad, whisky med mera, med handledning av försäljare med just den specifika varukunskapen. I vårt undersökningsområde är det citybutiken i Halmstad som står för dessa provningar. En relativt ny servicetjänst är att man som kund kan boka tid med försäljare för rådgivning vid planering av större tillställningar, som exempelvis bröllop. Då avsätts en försäljare specifikt för denna kund för att hjälpa till med att hitta rätt drycker till menyn och förslag på vilken kvantitet som rimligtvis behövs. Denna tjänst erbjuds på samtliga butiker.

När det handlar om Systembolagets starka sidor förutom servicetjänsterna anser butikschef 1 att det finns mycket kunniga medarbetare. Han tycker det är positivt att det inte finns några intränade manér på hur man exempelvis ska hälsa på kunden, vilket leder till att alla kunder bemöts på ett personligt sätt. Övriga mervärden för kunden är att det går snabbt att betala varorna, då det finns regler för maxantal kunder i kön innan en till kassa ska öppnas. Detta innebär att den från måndag förmiddag till torsdag förmiddag får vara max tre kunder i kö innan ytterligare en kassa skall öppnas och torsdag eftermiddag till och med lördag får det vara max fem kunder i kön. Detta anser butikschef 1 vara en bra service till kunden. Butikschef 2 tycker att en stark sida när det gäller Systembolaget är att kunden är viktig och sätts i fokus, vilket butikschef 3 håller med om. Butikschef 3 anser även att medarbetarnas varukunskap är en stark sida.

Samtliga tre butikschefer anser att Systembolaget är duktiga att lyssna på sina kunders önskemål. Butikschef 3 ger oss exempel kring dryckesprovningar. Kunder hade efterfrågat dryckesprovningar, och detta tog Systembolaget fasta på och numera erbjuds detta i ett antal butiker. Vidare säger butikschef 2 säger att hennes personal är öppna och tar sig tid till att lyssna på vad kunderna har att säga.

När det gäller Systembolagets svaga sidor, så nämner butikschef 1 att när de anställda har "varuplock" på arbetsschemat, kan de lätt bli stressade när kunder kommer fram och frågar något. Butikschef 1 menar att de har svårt att ge maximal service när de känner att de måste hinna med sina andra arbetsuppgifter. Åtgärden som butikschef 1 har infört är att han har infört "kund" i arbetsschemat, vilket innebär att det alltid finns en medarbetare, vars enda arbetsuppgift är att hjälpa kunderna ute i butiken.

Butikschef 1 anser att Systembolaget i stort ligger efter övrig handel när det handlar om service. När butik 1 blev en självbetjäningbutik 2001, borde det ha funnits ett utbildningsprogram, såsom "så här bemöter du kunden" eller liknande. Personalen på de butiker som byggs om till självbetjäningbutiker idag får en sådan utbildning, men butikschef 1 anser att fokus på service uppmärksammades alldeles för sent och det håller butikschef 2 med om. Hon säger att konkurrens driver utveckling och eftersom Systembolaget inte har någon direkt konkurrent leder det istället till att de hamnar efter i utvecklingen.

På samma gång som butikschef 3 anser att varukunskapen hos Systembolagets medarbetare är god, så anser han också att detta är en svag sida. Det han menar är att den ändå kan bli bättre, eftersom ingen kan bli fullärd. Butikschef 3 menar också att kunder idag är betydligt mer krävande än för ett antal år sedan och många har mycket goda kunskaper om Systembolagets sortiment, så det gäller som medarbetare att hela tiden vara strået vassare än kunden. Ett litet dilemma som enligt butikschef 3 finns, är att sommararbetarna och övrig extrapersonal har mindre kunskap än övrig personal, men de arbetar när de är som mest kunder. Detta skulle kunna ses som en svag sida resonerar butikschefen. Ytterligare en svag sida kring service på Systembolaget kan vara otydligheten vid nyhetsläpp som sker varje månad samt vilka varor som tillhör det ordinarie sortimentet och vad som är beställningsvaror med mera, vilket vi även tidigare tagit upp 35.



För att mäta kundernas nöjdhet använder sig Systembolaget årligen av Nöjd Kundindex och Opinionsindex. De använder sig även av en kundmötesmätning en gång i månaden, som innebär att en utomstående person granskar butiken efter en lista med olika faktorer som ska kollas upp. Svaren baseras med antingen ja eller nej och ju fler ja-svar butiken får, desto högre blir det slutliga betyget.

För att kontinuerligt förbättra och effektivisera servicen ut mot kund, arbetar butikschef 1 mycket med att utbilda personalen, så att de i sin tur kan föra över sin kunskap till kunderna. Som ett exempel lät han personalen i första hand lära sig det nya datasystemet som nyss installerats, medan han tog själv ett steg åt sidan. På samma sätt arbetar butikschef 2 som anser att det är viktigt att medarbetarna är väl insatta i de praktiska delarna och får lära sig dessa först. I butik 3 sker det temamöten kring kundservice med jämna mellanrum, för att kundmötet fortlöpande ska förbättras. En sak som bestämts där är bland annat att personalen i den mån det är möjligt, ska söka upp kunden, innan den hinner söka upp personalen. Då kan man fråga om kunden vill ha hjälp, eller om det är något speciellt han/hon söker. Även om kunden inte vill ha hjälp för tillfället, så är sannolikheten större att den kommer fram och frågar något senare under besöket, eftersom medarbetaren tagit första steget och visat att han/hon är där för att hjälpa kunden, anser butikschef 3. När vi frågar vad som fungerar bra kring service specifikt i butik 3, säger butikschefen att han tycker kassalinjerna fungerar bra och att dessa prioriteras mycket och han anser att de brukar hålla Systembolagets regler vad gäller köer, se ovan sidan 36.

För butikschef 2 är servicen ut mot kund mycket viktig och kundmötet diskuteras dagligen i butiken. Helheten är viktig och butiken ska alltid vara välfylld. Tre dagar i veckan börjar några anställda klockan sju, och arbetar då med att se till att butiken är välfylld när de öppnar klockan tio. Om varorna finns i butiken, istället för på lagret leder det till att kunderna klarar sig bättre på egen hand och personalen slipper hämta varor på lagret hela tiden. I butik 2 står kunden i fokus och det är viktigt att de anställda hälsar, tackar och ler mot kunderna. Kroppsspråket är även det viktigt och säger mer än vad man tror menar butikschef 2.

Butikschef 3 tycker att servicen i den aktuella butiken fungerar bra och han berättar att han tillsammans med de anställda arbetar mycket med kundmötet. Bemötandet och servicen kunden får i kassan är mycket viktig anser han, då det är det sista mötet i butiken som kunden kommer att minnas starkast. Det spelar ingen roll hur god service kunden får inne i butiken, om den inte får samma goda service i slutet av besöket.

När vi informerar butikscheferna om att en del i den här rapporten går ut på att studera var gränsen mellan service och försäljning går, säger butikscheferna att det inte är något de tänker på i det dagliga arbetet. Butikschef 1 säger att han alltid strävar efter att ge kunden bra service utan att proppa på den för mycket. En policy som butikschef 1 satt upp är att om någon ser att en kund ser frågande ut, så ska man gå fram och fråga om de vill ha hjälp eller om de söker efter något speciellt. Butikschef 2 berättar att det i början var lite annorlunda att ge service till en kund på Systembolaget jämfört med att ge service till en kund på Coop. På Coop försökte man alltid sälja så mycket som möjligt och gärna de produkterna med högst marginal, men detta är inget man behöver reflektera över på Systembolaget, eftersom det inte finns något vinstintresse. Vidare berättar butikschef 2 att hon hela tiden strävar efter att göra kunden nöjd, och då kan hon inte rekommendera kunden att handla för lite vin till en middag eller fest, för då blir kunden missnöjd. Man får heller inte ösa på, utan det gäller att hitta en bra och naturlig balans mellan service och försäljning. Butikschef 3 har ingen erfarenhet av någon annan bransch och har således inget att jämföra med, men han menar att löser sig och det mesta kommer naturligt.

När det gäller telefonkommunikationen så får personalen i de tre butikerna använda en bärbar telefon under arbetstid, men telefonen får aldrig prioriteras före kunderna i butiken. Detta leder till att samtal ibland blir obesvarade då personalen inte har någon möjlighet att svara. I dagsläget får butikerna endast ha igång telefonsvararen under storhelger, då någon ur personalen pratar in ett meddelande med aktuella öppettider. De tre butikscheferna är överens om att en telefonsvarare borde få vara igång dygnet runt, då det hade underlättat mycket för medarbetarna. De flesta kunderna vill bara ha reda på öppettiderna, och kan de få det via en telefonsvarare skulle detta underlätta och effektivisera arbetet på butiken resonerar både butikschef 1 och 2. Vill de däremot ha

kontakt med personalen får de vänta tills någon svarar. Ytterligare en funktion som önskas med telefonsvararen i så fall, är att den ska gå igång efter fyra till fem signaler om ingen svarat och meddela kunden att de tyvärr inte kan svara för tillfället eftersom det är mycket kunder i butiken. Butikschef 2 tar även upp att det finns ett visst motstånd hos en del anställda att svara i telefon, då denna uppgift tidigare endast sköttes av butikschefen. Butikschef 3 avslutar frågan angående telefonkommunikationen med att konstatera att det finns mycket förbättringspotential kring dess hantering.

Vi ställde även frågan angående Systembolagets klädpolicy till de tre butikscheferna. Butikschef 1 tycker att det är dags att byta och anser att det måste ske en förnyelse. Det är dock viktigt att kunden vet vem som arbetar i butiken och vem som är kund och därför är det viktigt med enhetlighet. Namnskyltar är inte speciellt viktigt, men det ger ett propert intryck anser han. Butikschef 2 anser att Systembolagets klädpolicy är bra och att det är viktigt att följa denna. Hon tycker klädseln är proper och strikt och fungerar bra. Namnskyltar tycker hon att de anställda kan bära om de känner att de vill göra det. Butikschef 3 anser att Systembolagets klädsel är funktionell. Man kan bli smutsig utan att det syns, och de manliga medarbetarna bär alltid slips i den aktuella butiken, vilket butikschefen anser ger ett propert intryck. Namnskyltar tycker han är bra och han tycker inte att det finns något negativt med detta.

### **Organisation och ledarskap**

När vi frågar vilka huvudsakliga arbetsuppgifter som de respektive butikscheferna anser sig ha svarade butikschef 1 att hans huvudsakliga arbetsuppgifter är lager, kassa, påfyllning av varor samt kontorsuppgifter. Vid förfrågan angående ledarskap som arbetsuppgift, sa butikschef 1 att han finns till som en coach för arbetsteamet. Butikschef 2 anser sig vara en arbetande chef som gärna delar med sig av arbetsuppgifterna till de anställda, så de blir ett gemensamt team. Hon ser till att personalen växer så att verksamheten inte blir sårbar. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är personalansvar och budgeteringen, men även en del kassatjänst och dess kringuppgifter. Personalen är mycket viktig och hon lägger stor vikt vid att de ska må bra. Butikschef 3 anser att hans huvudsakliga arbetsuppgifter grundar sig i att han arbetar mycket med att få butiken att

fungera som han vill. Han lägger mycket tid på att planera och organisera. Andra uppgifter är bemanning och att se till att det finns nödvändig och tillräcklig kompetens för att få en fungerande butik.

För att motivera de anställda ser butikschef 1 till att själv vara medverkande i det dagliga arbetet. Vidare ser han också till att butiken tillämpar en välfungerande arbetsrotation, där de anställda varvar arbetsuppgifter så som kassa, påfyllning och service mot kund. Som vi nämnde tidigare är personalen mycket viktig för butikschef 2 och hon är noga med att motivera de anställda så att de alltid kan ge kundernas bästa service. Ett exempel på detta är att hon låter de anställda få eget ansvar, vilket gör att de växer med uppgiften och känner sig värdefulla för butiken. Även butikschef 3 anser att det är viktigt att hela tiden motivera de anställda till att göra ett bra arbete. Med jämna mellanrum har butikschef 3 utvecklingssamtal med de anställda och sedan tar han fasta på det som sagts där. För att det inte ska gå för lång tid med uppföljningen är han noga med att det sker en tät återkoppling hela tiden och inte bara på de formella utvecklingssamtalen. Exempel på detta är att han ger de anställda positiv feedback i det dagliga arbetet.

Systembolagets medarbetare erbjuds möjligheter till utbildning på butik via företagets intranät. I butikerna har de anställda olika ansvarsområden, som innebär att de ska vara något av en expert inom sitt område, och medarbetarna erbjuds regelbundet att gå kurser. För att kunna få dessa specifika kunskaper om sitt ansvarsområde, har Systembolaget en kursgård på Skarpö i Stockholms skärgård. Här ges både dryckeskurser och ”torrkurser” såsom förberedande chefsutbildningar och administrativa kurser. Systembolaget har dock dragit in på mycket av dessa utbildningar, och målsättningen är att så mycket som möjligt av utbildningarna skall hållas ute på butik. Butikschef 3 anser också att eget lärande är fördelaktigt. Personalen på Systembolaget har mycket bra och lättförståeliga manualer att tillgå och vid frågor kan de söka svaret på egen hand, istället för att fråga butikschefen direkt. Han uppmuntrar även sina medarbetare att läsa på Systembolagets intranät och ta till sig av den informationen som finns tillgänglig där. Han håller detta ständigt aktuellt genom att kontinuerligt fråga medarbetarna om information som finns där.

På Systembolaget kan man använda sig av ett streckschema, där det varje dag är uppdelat vem som ska göra vad och när. I vilken grad man vill använda detta på butiksnivå bestäms av butikscheferna. I butik 1 använder man detta streckschema, där det bland annat finns uppgifter som varuplock, kassa och kund. I butik 2 använder man sig delvis av streckschema, men håller sig till en enkel variant, där man endast uppger vilken kassa respektive medarbetare skall ha för dagen samt när man skall ha rast. I butik 3 använder man sig inte heller av streckschema, då butikschefen anser att personalen är självgående ändå. Dock finns det ett enklare kassaschema som på butik 2. Medarbetarna bestämmer själva vem och hur länge de ska vara i kassan.

#### **4.5 Beskrivning av utförda observationer**

Nedan kommer vi att presentera det material vi fick fram när en av rapportens författare gick in och arbetade i butikerna samt när rapportens båda författare var ute i butikerna och observerade. Tyvärr fanns det ingen möjlighet att arbeta i Varbergsbutiken, då den är under ombyggnation, samt att vi ansåg att en deltagande observation under rådande omständigheter inte skulle ge en rättvisande bild av butiken.

##### **4.5.1 Falkenberg**

Samtliga medarbetare bär en korrekt klädsel men de manliga medarbetarna följer inte rekommendationen att bära slips. Alla medarbetarna bär namnskyltar. Emellanåt kan det i rusningstid bli långa köer i butiken. Framför allt när det är fråga om att öppna tredjekassan och framåt, så kan det tidvis dröja alltför länge och det kan bli köer med upp till ett femtontal kunder i varje kö. Andrakassan har dock oftast god beredskap och går snabbt in vid behov. Det finns tre kassaskepp i butiken med två kassor vardera. Butiken är relativt liten och man har en god överblick över kundtillströmning och köer, både med tanke på butiksytan samt de låga hyllorna som ingår i profilbutikskonceptet, som butiken i Falkenberg är inredd med. Det finns snabbtelefon i samtliga kassaskepp, men det hörs dåligt vad man ropar i dem. Dessutom upplevs det att snabbtelefonen ”överanvänds”, exempelvis ropar kassapersonal ofta på växel och man ropar även på hjälp för att flytta kundkorgarna relativt frekvent.

Kunderna får överlag ett mycket bra bemötande i butiken, både vad gäller personlig service på golvet och vid kassorna. Samtliga medarbetare arbetar likvärdigt och ger kunderna god service. I möjligaste mån följer man med kunden och plockar fram varan vid förfrågan och medarbetarna är effektiva i att kartlägga kundens behov. Nämnas bör att Falkenberg är en liten stad så personalen känner många av kunderna, och det blir ofta lite extra personligt småprat med kunderna. Personalen söker ögonkontakt och hälsar på de kunder de möter i butiken samt hälsar och tittar alltid upp mot kunden i kassan. Butiken har ofta besök av så kallade "a-lagare" och det uppfattas en tendens till lite väl moderata regler vad gäller försäljning till dessa när de har en högre grad av spritpåverkan.

Butiken har två informationsdiskar som är strategiskt bra belägna i butiken. Informationsdiskarna är formade som runda bord och det finns en terminal på varje. Kunden kan stå vid sidan av medarbetaren och titta på dataskärmen när man söker efter varor och lägger kundordrar. Det är otydligt huruvida kunderna kan söka information själv vid terminalerna, vilket alltså inte är tillåtet, och numera går det in ett automatiskt skärmlås för att förhindra detta. Det är dock ett ofta uttalat önskemål från kundernas sida att man som kund själv skall kunna söka efter lagerplats mer mera vid dessa terminalen, något som personalen i butiken också finner önskvärt.

Butikschefen delegerar arbetsuppgifter såsom varumottagning och inleveranser till medarbetarna och i många fall är medarbetarna mer insatta i det nya datorprogrammet än vad butikschefen är. Detta stämmer däremot inte när det gäller servicetjänster så som vilka provningar butiken erbjuder, bokning och betalning av dessa. Det märks också att många av de anställda är osäkra på hur privatimport går till. Butikschefen står i kassan, men inte så mycket som övrig personal och han sätter sig ofta i sista kassan vid stora försäljningsdagar, vilket innebär att man periodvis är fri men periodvis kan få stå långa pass. Ett problem då är att butikschefen ofta är upptagen med andra arbetsuppgifter på kontoret och sitter i telefon mer mera, vilket gör att det tidvis dröjer innan han kan öppna sin kassa vid behov. Butikschefen är snabb och effektiv, men är också väl snabb i kundmötet.

#### **4.5.2 Varberg**

Som vi nämnde tidigare håller Varbergsbutiken just nu på att byggas om. Detta har lett till att det i vårt fall inte funnits möjlighet att gå in och arbeta i arbetslaget. Vi har däremot besökt butiken och observerat det vi kunnat. Att butiken är under ombyggnation kan leda till att bilden vi fått inte framhäver butiken på ett rättvist sätt.

När vi besökte butiken kunde vi observera att samtliga medarbetare bar Systembolagets klädsel och de manliga anställda hade slips. Under ombyggnationen består butiken av två kassaskepp, med två kassor i varje skepp, men när butiken är färdigrenoverad kommer det att finnas tre skepp med totalt åtta kassor. I butiken fick vi ett trevligt, men något stressat bemötandet. Dock kände vi av att det berodde på ombyggnationen, eftersom det var relativt rörigt i hela butiken. Då det fanns mindre kassor än normalt att tillgå, ledde det till att köerna ibland kunde bli allt för långa, men vi kände att personalen hade koll på köerna och gjorde så gott de kunde åt situationen. Vidare användes bara en begränsad butiksyta, med reducerat sortiment, vilket ledde till att många kunder inte hittade vad de sökte. Personalen fick många frågor, men de tog sig tid till det och vi upplevde att de var noga med att finnas på plats runt om i butiken för att hjälpa kunderna.

#### **4.5.3 Halmstad**

Vid den deltagande observationen på butiken på Eurostop i Halmstad konstaterades att samtliga medarbetare bar Systembolagets klädsel på ett korrekt sätt. De manliga medarbetarna bar även slips, vilket är frivilligt, men på Eurostop har man detta som en policy.

Kassalinjerna består av tre kassaskepp med två kassor i vardera och fungerar i stort sett bra, men köerna kommer emellanåt dock upp till mellan sju till tio personer. Ett problem är att butiken är stor till ytan och dessutom långsmal, vilket gör att det är långt mellan lager och kassorna. Om man befinner sig i "övre" delen av butiken har man mycket svårt att få överblick över hur långa köerna är, och dessutom tar det lång tid att ta sig till kassorna vid behov, och ju längre vägen är, desto fler kunder möter man som önskar hjälp. Arbetet försvåras även av att butiken är inredd med en äldre butiksinredning som är

ett hyllplan högre än den nyare inredning som finns i Falkenberg och som håller på att bytas ut till i Varberg. Detta övre hyllplan gör att sikten blir skydd till stora delar och man har svårt att få överblick. Med denna äldre butiksinredning kan man dock erbjuda kunderna ett större sortiment, så denna typ av inredning är inte enbart negativt. Ytterligare ett problem med kassalinjerna är att det är mycket dåligt ljud i snabbtelefonerna (högtalartelefoner), och det är i princip omöjligt att höra vem som ropar och vad man behöver hjälp med, vilket innebär att det blir mycket spring fram och tillbaka till kassorna för personalen på golvet. Vid observationen upplevs även att många av dessa "larm" handlar om att till exempel flytta kundkorgarna, det vill säga inte alltid helt nödvändiga anrop.

Kunderna får ett korrekt bemötande av personalen, om dock något opersonligt. Man hälsar på kunderna och är mycket angelägna att effektivt och korrekt hjälpa kunderna. Kunderna upplevs även överlag som mycket krävande, både vad gäller önskemål om hjälp med att hitta varor och krav på sortiment. Det uppfattas även som om kunderna har en hög kunskapsnivå i denna butik. Det kommer få "a-lagare" till denna butik med tanke på dess läge, men vid misstanke om alkohol-/drogpåverkade kunder är medarbetarna mycket noga med att inte sälja till dessa.

Butikens enda informationsdisk är belägen ungefär mitt i butiken. Den är utrustad med två dataskärmar, och är utformad på så sätt att personalen står bakom disk och kunden framför. Det råder ingen otydlighet om att det endast är medarbetarna som kan använda terminalerna. Butikschefen delegerar arbetsuppgifter såsom varumottagning och inleverans till medarbetarna och han deltar i kassaarbetet på lika villkor som de övriga medarbetarna. Butikschefen ger en mycket korrekt service till kunderna, och prioriterar kundmötet i arbetet.



#### **4.6 Beskrivning av utförd benchmarking**

Den här delen går ut på att studera möjligheterna för Systembolaget att ta efter tre objekt som fungerar bra i andra branscher och för att läsaren ska få en bättre bild, börjar vi med att beskriva hur de tre faktorerna fungerar i två andra branscher.

På Ica har kunden möjlighet att använda dragkorgar, som är en utveckling av de traditionella kundkorgarna. Istället för att kunden ska behöva bära korgen när den handlar, så är dragkorgarna utformade med hjul och ett draghandtag, vilket utgör en fördel i att det är smidigare att ta en dragkorg, än en kundvagn, om kunden inte ska handla så mycket.

På Ica använder man sig även av Cashguard, som är ett alternativ till de sedvanliga kassaapparaterna. Cashguard är utvecklat för att förstärka rånsäkerheten, då det är ett låst system och de anställda inte kan komma åt pengarna. Det är ett effektivt system och det kan heller inte bli fel vid betalning och återlämning av växel.

I Biltemas butiker finns det strategiskt placerade infodiskar med terminaler där kunderna själva kan söka efter varors placering. Rubriken är "hitta lätt" och det finns en karta över varuhuset i anslutning till infodiskarna. Sedan finns det en lista, som i fyra steg, beskriver hur man går tillväga när man ska använda infodisken, likt *så här hittar du varans plats i varuhuset*. Kunden kan sedan lägga till varan och skriva ut sin inköpslista, vilket underlättar då den inte behöver memorera var varan finns, utan har det nedskrivet på en lapp.

Under intervjuerna med de tre butikscheferna frågade vi om dessa tre föremål och ville veta vad de tyckte om ett eventuellt införande och/eller utveckling i framtiden. När det gällde synen på dragkorgar och ett eventuellt införande i framtiden, svarade samtliga tre butikschefer att det inte var något de hade funderat över tidigare. Butikchef 1 och 3 ansåg att det kunde vara en bra idé att införskaffa det, men butikchef 3 var något orolig för att de skulle försvinna med tiden, eftersom butiken har problem med att kundvagnarna försvinner. Butikschef 2 ansåg att dragkorgar inte var något som Systembolaget borde införskaffa.

När vi ställde frågan om Cashguard till butikscheferna svarade butikschef 1 att fördelarna är många, men att det som talar emot införande är att Systembolaget inte vill finansiera det. Butikschef 2 nämnde att det varit uppe på tapeten tidigare, men att det inte har hänt så mycket mer. Hon nämnde att hon bara ser fördelar med Cashguard och hoppas att Systembolaget väljer att införa det i framtiden. Butikschef 3 hade aldrig funderat över Cashguard, och förklarade att han inte hade så mycket kunskap om det. Han var dock införstådd i att råsäkerheten förstärks och det enda som kan bli negativt ur kundernas synvinkel är om det tar längre tid.

I butik 1 finns två stycken obemannade infodiskar som är utformade enligt den senaste modellen. Enligt butikschef 1 är de strategiska placerade, men de är otydliga i sin utformning, då kunderna uppfattar att de själva kan söka information vid terminalerna, vilket de vare sig kan eller får, då datasystemet inte är säkrat för detta ändamål. Butik 2 och 3 är utformade med den äldre modellen av infodiskarna, där försäljaren står på ena sidan av disken och kunden på den andra. Butikschef 3 nämner att han tycker det nya konceptet är sämre, eftersom kunderna inte förstår hur det ska användas. Butikschef 3 berättade att Systembolagets i Kristiansstad utnyttjade sina infodiskar på ett mycket bra sätt. Alla beställda varor hämtas ut där, det är dit kunderna vänder sig när de vill ha hjälp, den är alltid bemannad och är strategiskt placerad i början av butiken vilket underlättar för personalen inne i butiken.

## **5 Analys**

Nedan följer en sammankoppling av vår undersökning som presenterades i kapitel fyra med det teoretiska stöd som finns under rapportens referensram i kapitel tre. I denna del analyserar vi resultatet av undersökningen utifrån de teoretiska begrepp som ligger till grund. Analysen ligger i sin tur som grund för de slutsatser som kommer att redogöras i nästkommande kapitel.

Vi börjar med att analysera hur Systembolaget arbetar med servicekvalitet, dels på företagsnivå och dels på butiksnivå. Sedan kommer vi att fortsätta med analys av Systembolagets organisation och dess påverkan för servicekvalitet. Till sist kommer vi att analysera det som uppdagades under observationerna och benchmarkingen.

### **5.1 Servicekvalitet**

Systembolagets huvudsakliga uppdrag är att minska alkoholens skadeverkningar genom att upplysa om dessa samt att ansvara för att kunderna uppnått den lagstadgade åldern 20 år för att få inhandla alkohol. Det är viktigt att detta uppdrag marknadsförs och vårdas på ett korrekt och tydligt sätt, annars kan Systembolaget få en dålig image och total kvaliteten blir lidande.<sup>58</sup> Respektfull reklam, mänskligt agerande samt samhällsengagemang är av stor vikt.<sup>59</sup> Företaget måste kontinuerligt utvärdera och förbättra sina skyldigheter och se till att kunderna förstår dem, så att det inte uppstår skillnad mellan förväntningar och verklighet.<sup>60</sup>

Systembolaget har generösa servicetjänster i form av beställningar av sortiment som inte finns i lokal butik, nyhetserbjudande samt regler kring returer och reklamationer. Något som vi i läst om i teorin är att det är viktigt att införa en policy att meddela kunderna om det är något problem med deras order.<sup>61</sup> Systembolaget har dock inget system för att per automatik kontakta kund vid komplikationer vid kundordrar, såsom försenad eller utebliven leverans.

---

<sup>58</sup> Grönroos, 1988, s 28

<sup>59</sup> Åkerman, 2004, s 11 f

<sup>60</sup> Peters, 1995, s 71 ff

<sup>61</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

Med tanke på förståelse av kundens behov,<sup>62</sup> så kan vi konstatera att vad gäller nyhetsläppen så upplevs dessa som oklara både av medarbetare och kunder och med tanke på alla regler som nyhetsläppen är omgärdade av så är det tveksamt om ”vanliga” kunder som inte har ett djupt och gediget intresse för till exempel viner, ser det som fördelaktigt med alla dessa nyhetsläpp. Även i kvalitetsdeterminanten ”empati” nämns att det är viktigt med förståelse för kunden för att denna skall uppleva tjänsten som något positivt.<sup>63</sup>

Teknisk kvalitet är vad kunden får som ett slutresultat av att ha utnyttjat organisationens tjänster.<sup>64</sup> Systembolaget har ett mycket stort sortiment, som är både brett och djupt inom sitt område och har en hög teknisk kvalitet i detta avseende. Butikschef 1 anser dock att sortimentet är större än de flesta kunders behov.

Med tanke på att Systembolaget inte skall arbeta med olika påverkansmetoder för att uppmuntra till köp, så aktiveras knapphetsprincipen<sup>65</sup> i en oroväckande hög grad för att det skall vara acceptabelt med tanke på de lagar och restriktioner som ska följas. Dessutom leder denna knapphet till en stor andel missnöjda kunder, då varan de söker inte går att få tag på, och ansträngningen för att öka kundtillfredställelsen får motsatt effekt. Butikschef 2 anser också att det nyheterna släpps i för små kvantiteter. En annan sak som hon saknar är också genomgående teman på släppen, vilket i dagsläget inte existerar.

I teorin tog vi upp att man skall behandla kunder med respekt och värdighet och att om ett problem uppstår, skall man utgå från att företaget gjort fel och inte kunden, innan man kan bevisa motsatsen.<sup>66</sup> Systembolaget försöker inte ens bevisa motsatsen i de flesta fall, utan de har mycket generösa regler kring returer och reklamationer. Det är viktigt att klagomålen blir lösta på ett snabbt och effektivt sätt,<sup>67</sup> och detta är Systembolaget duktiga

---

<sup>62</sup> Peters, 1995, s 79

<sup>63</sup> Friberg, Åslund 1998, s 19

<sup>64</sup> Grönroos, 1988, s 24

<sup>65</sup> Cialdini, 2007, s 252

<sup>66</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 f

<sup>67</sup> Peters, 1995, s 80

på. I de butiker som vi undersökt, är butikscheferna mycket noggranna med att se till att samtliga ordinarie medarbetare kan hantera detta på ett bra sätt.

När det handlar om Systembolagets starka sidor förutom servicetjänsterna, ansåg samtliga butikschefer att medarbetarna var mycket kunniga och att Systembolaget och dess medarbetare var duktiga på att lyssna på sina kunders önskemål. Butikschef 1 tyckte även det var positivt att det inte fanns några standardiserade hälsningsfraser och butikschef 2 och 3 tyckte det var bra att kunden sattes i fokus. Även detta kan man applicera på kvalitetsdeterminanten empati, där kategorierna tillgänglighet, kommunikation och förståelse ingår för att kunden skall uppleva en tjänst som något positivt<sup>68</sup> samt på faktorer såsom kunnig personal och kundförståelse.<sup>69</sup>

När vi frågade butikscheferna om Systembolagets svaga sidor så ansåg butikschef 1 att medarbetarna kunde känna sig stressade när kunder vill ha hjälp, när de har andra arbetsuppgifter att utföra. Detta har butikschefen vidtagit åtgärder mot genom att införa ”kund” på streckschemat. Både butikschef 1 och 2 anser att Systembolaget ligger långt efter övrig handel vad gäller service och att detta har uppmärksammats alldeles för sent. Butikschef 2 konstaterar att konkurrens driver utveckling, och på grund av detta har Systembolaget halkat efter. Butikschef 3 anser att samtidigt som varukunskapen hos medarbetarna är god, så är det även en svag sida, då många av kunderna kräver betydligt mer än för ett par år sedan. Även nyhetssläppen tas upp som en svag sida av butikschef 3.

Dessa faktorer hör samtliga hemma i den funktionella kvaliteten, det vill säga hur kunden upplever processen fram till den tekniska kvaliteten. Det är mycket viktigt att denna funktionella kvalitet fungerar, då det är de subjektiva upplevelserna som dominerar totalupplevelsen, och då spelar det ingen roll hur bra den tekniska kvaliteten är, då den upplevs som mer objektiv.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Gustavsson, Kullvén, Larsson, 1997 s 21 f samt Friberg, Åslund 1998, s 19

<sup>69</sup> Åkerman, 2004, s 11 f

<sup>70</sup> Grönroos, 1988, s 24

Systembolaget använder sig av Nöjd Kundindex, Opinionsindex samt kundmötesmätningar. Det är till stor hjälp för företaget att få respons från kunder och stimulera återkoppling, då det är kunderna som gör att företaget klarar sig. Samtidigt förstärks relationen mellan kunden och företaget, då kunden känner att den är delaktig och värdefull.<sup>71</sup> Det är viktigt att hela tiden sträva efter bättre relationer. Genom olika utvärderingar kan servicenivån höjas och företaget kan förbättra det som kunderna tyckt fungerat mindre bra.<sup>72</sup> Systembolaget har noggranna genomgångar av dessa index och det läggs stort fokus på om det skulle visa sig att man fått negativ respons i något avseende.

Kunders främsta önskemål när det handlar om service grundas i bland annat trevligt bemötande, kunnig personal, hög kvalitet, kundförståelse, samt mänskligt agerande.<sup>73</sup> I en undersökning där hundra kunder tillfrågades vad som utmärker de företag som är ”bäst på service” nämndes personlighet, tid för kunden, uppmärksamhet och att man blir igenkänd som goda kännetecken<sup>74</sup>. I butik 1 arbetar butikschefen mycket med att utbilda personalen för att kontinuerligt förbättra och effektivisera den personliga servicen, bland annat har han infört ”kund” som ett specifikt arbetsmoment. Butikschef 2 arbetar på ett liknande sätt och anser att det är viktigt att medarbetarna är insatta i dessa delar. Butikschef 2 tycker det är mycket viktigt att butiken är välfylld och tre dagar i veckan börjar några av de anställda att arbeta redan klockan sju, för att butiken ska vara välfylld vid öppning. I butik 3 har man temamöten kring kundservice med jämna mellanrum för att kundmötet ständigt ska förbättras. En sak som bestämts där är att personalen ska söka upp kunden och fråga om den behöver hjälp innan kunden behöver söka upp en anställd. Med detta som grund kan vi se ett samband med teorin och hur butikerna arbetar, då kunden får ett trevligt bemötande av en kunnig personal, samtidigt som medarbetarna uppmärksammar och tar sig tid till att hjälpa kunden.

Butikschef 1 och 3 som arbetat länge inom Systembolaget finner inga problem med gränsen mellan service och försäljning, utan tycker att detta är något som kommer

---

<sup>71</sup> Peters, 1995, s 79

<sup>72</sup> Peters, 1995, s 71 ff

<sup>73</sup> Eriksson, Åkerman, 1999, s 57 ff

<sup>74</sup> Åkerman, 2004, s 11 f

naturligt. Butikschef 2 upplevde en viss skillnad, då hon tidigare arbetat i livsmedelsbranschen. Vad gäller påverkansmetoder som uppmuntrar till köp<sup>75</sup>, har vi tidigare konstaterat att Systembolaget använder sig av påverkansmetoden knapphet<sup>76</sup>, när de släpper nyheter i begränsade kvantiteter. Systembolaget använder sig även av påverkansmetoden auktoritet<sup>77</sup>, och detta beskrivs även nedan vad gäller klädpolicy, men auktoritet kan även påverka kunderna att lyssna till personalens råd om varorna. Reciprocitet<sup>78</sup> är faktiskt något som skulle kunna användas med tanke på det alkoholfria sortiment som Systembolaget erbjuder sina kunder, då detta inte skulle motverka Systembolagets uppdrag. Systembolaget har även ett sortiment av presentartiklar, såsom kartonger och korkskruvar, samt böcker. Detta sortiment marknadsförs som det vanliga sortimenten, det vill säga inte alls.

I teorin beskrivs att det är viktigt med enhetlig klädsel och namnskyltar som blir en symbol för företaget.<sup>79</sup> Samtliga butikschefer anser också att Systembolagets klädpolicy är bra, och är noggranna med att medarbetarna följer denna samt att de bär namnskyltar. Butikschef 1 anser att det är viktigt att kunderna ser vilka som arbetar i butiken, men samtidigt anser han att en förnyelse av uniformen inte skulle skada. Butikschef 2 anser att klädseln fungerar bra och är strikt och butikschef 3 anser att den är funktionell, då det inte syns så väl om man blir smutsig. Klädsel tas även upp i påverkansmetoden auktoritet, där klädseln ses som en auktoritetssymbol, där man kan mötas med större respekt och lydnad från andra människor vid användande av dessa.<sup>80</sup>

Ett exempel på kundtillfredsställelse är att man bör ha en kundpolicy att man svarar i telefon efter två signaler.<sup>81</sup> Detta tas även upp i kvalitetsdeterminanten empati, där tillgänglighet tas upp som en kategori,<sup>82</sup> och svarar man inte i telefon, så finns man ju inte. I dag så är det inte tillåtet att ha telefonsvarare igång i butikerna, förutom vid

---

<sup>75</sup> Cialdini, 2007, s 64 ff

<sup>76</sup> Cialdini, 2007, s 252

<sup>77</sup> Cialdini, 2007, s 221

<sup>78</sup> Cialdini, 2007, s 64 ff

<sup>79</sup> Åkerman, 2004, s 79 f

<sup>80</sup> Cialdini, 2007, s 221

<sup>81</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

<sup>82</sup> Gustavsson, Kullvén, Larsson, 1997 s 21 f samt Friberg, Åslund 1998, s 19

storhelger. Uppifrån i organisationen är man mycket angelägen om att butikerna snabbt skall svara i telefon, men i praktiken är detta ofta svårt då kunderna i butik alltid ska prioriteras. Är den personen som har den bärbara telefonen på sig upptagen med kund, kan det vara svårt för en annan medarbetare att hinna ta sig till en fast telefon för att svara. Butikschef 2 tog även upp att det fortfarande finns ett visst motstånd hos vissa medarbetare att svara i telefon, då de inte anser att detta är sysslor som faller på dem.

Det viktigt att butikschefen är en bra förebild, det räcker inte med kurser och diskussioner angående kundservice, utan butikschefen måste praktisera service också.<sup>83</sup> Butikschef 1 har ett högt arbetstempo och ett lika högt tempo i kundmötet. Han lägger dock stor vikt vid själva arbetet med kundservice och utvecklingen av denna, men mer på ett teoretiskt plan. I butik 2 har man den ”gamla” infodisken där personalen står på en sida om disken och kunden på den andra. Detta känns på ett sätt professionellt, men på ett annat sätt även distanserande gentemot kunden, vilket kan förstärka en ”vi mot dem”-känsla.<sup>84</sup>

## **5.2 Organisationens betydelse för servicekvalitet**

I teorin kan vi läsa att organisationsprofilen fungerar som ett slags filter, och genom den ses den faktiska kvaliteten. Det är därför viktigt att ha en bra profil i sina kunders ögon, annars kommer även små misstag och negativa upplevelser att förstärkas<sup>85</sup> Systembolaget för fram sitt uppdrag aktivt i olika marknadsföringskanaler. Företaget måste kontinuerligt utvärdera och förbättra sina skyldigheter och se till att kunderna förstår dem, så att det inte uppstår skillnad mellan förväntningarna och verkligheten<sup>86</sup>

Peters beskriver även att det är viktigt att sätta upp regler för hur service ska gå till, exempelvis hur riktlinjer om kundservice sprids till företagets olika enheter, men han skriver även att det är viktigt att personalen är med och påverkar.<sup>87</sup> Detta blir en svår balansgång och butikscheferna upplever att ledningen inte alltid hanterar detta på bästa sätt, då denna ibland uppfattas kritikkänslig och upplevs ha en myndighetsstämpel över sig. Butikscheferna förhindras även insyn i den egna verksamheten i vissa avseenden.

---

<sup>83</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

<sup>84</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

<sup>85</sup> Grönroos, 1988, s 24

<sup>86</sup> Peters, 1995, s 71 ff

<sup>87</sup> Peters, 1995, s 71 ff



I teorin har vi beskrivit att det i handböcker för chefer framhålls olika delar för hur man kan arbeta för att försöka behålla de befintliga kunderna och leverera en god kundservice.<sup>88</sup> När vi frågade butikcheferna vilka deras huvudsakliga uppgifter var, fick vi olika svar från samtliga butikschefer. Butiksheferna är dock angelägna om att arbeta ute i butiken så mycket som möjligt och att coacha medarbetarna och se till att dessa växer med uppgiften. Alla tre butiksheferna uppmuntrar sina medarbetare till eget lärande och att växa i arbetet genom nya utmaningar. Det är viktigt att företaget ser över hur och när återkoppling ska ske samt hur motivation och engagemang skapas och hålls vid liv på alla nivåer i företaget.<sup>89</sup> Butiksheferna har återkommande utvecklingssamtal med sina medarbetare och arbetar så som vi kan läsa i teorin.

### **5.3 Observationer**

När man utför observationer innebär det att man samlar in information genom att undersökaren betraktar vad människor gör i olika situationer. Observationer är mest lämpliga under två förhållanden, dels när man vill registrera vad människor faktiskt gör och inte vad de säger att de gör, och dels när man vill registrera beteende.<sup>90</sup> Med våra observationer som grund kunde vi se att råder en oklarhet hos många medarbetare om vilka servicetjänster som Systembolaget har att erbjuda, framför allt när det gäller vilka provningar som butiken i området har att erbjuda, och hur man hanterar bokning och betalning. Även tjänsten där Systembolaget erbjuder individuell rådgivning råder det en oklarhet om. Vanliga kundordrar kan samtliga försäljare hantera, men privatimport är det inte alla som är säkra på och alla nyhetsläpp kan vara förvirrande och risken att lämna felaktig information till kunderna är allt för stor. I teorin har vi läst om att butikshefen måste vara en förebild.<sup>91</sup> Butikshef 1 har stort fokus på kundservice i arbetet, men vi upplever att han inte alltid praktiserar service i lika hög grad fullt ut, då han är relativt speedad i kundmötet, och även ibland orsakar långa köer på grund av den kassaordning han sätter upp, där han kan ha svårigheter att snabbt komma till undsättning

---

<sup>88</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

<sup>89</sup> Peters, 1995, s 71 ff

<sup>90</sup> Jacobsen, 2002, s 180

<sup>91</sup> Zemke, Woods, 1999, s 152 ff

i kassan vid behov. Samtliga tre butikschefer hävdade dock att de var medvetna om de uppsatta regler som finns kring maxantal kunder i kö innan en till kassa ska öppnas, och angelägna om att följa dessa regler, men vi kunde observera att reglerna inte följdes fullt ut. I butik 1 blev det till och med upp till femton personer i kö, vilket är långt ifrån de antal som det som mest får vara. Även i butik 3 blev kassaköerna tidvis oacceptabelt långa. Då vi inte genomförde någon deltagande observation i butik 2 i form av att en av författarna till rapporten gick in och arbetade i arbetslaget, kan vi inte uttala oss om köerna i denna butik. I dessa deltagande observationerna, kunde vi också observera att högtalartelefonerna i kassaskeppen fungerade dåligt och dessa användes till syften som inte alltid var nödvändiga.

#### **5.4 Benchmarking**

Att arbeta med benchmarking går ut på att ett företag tar del av och lär sig hur det fungerar i andra branscher för att plocka ut det bästa och föra det vidare till den egna verksamheten.<sup>92</sup> Benchmarking ska generera till att ett företags konkurrenssituation på marknaden förbättras.<sup>93</sup> I vår undersökning valde vi att titta på Systembolagets kundvagnar och alternativ till dem, samt möjlighet till införandet av Cashguard samt hantering av infodiskarna. Vidare valde vi ut Biltema och Ica som två branscher som Systembolaget kan titta närmare på vad gäller just ovan nämnda föremål. Samtliga butikschefer var på det klara med att infodiskarna måste användas på ett mer effektivt sätt, och butikschef 3 berättade att Systembolaget i Kristianstad utnyttjade sin infodisk på ett mycket bra och effektivt sätt. När det gäller dragkorgar som ett alternativ till de sedvanliga kundkorgarna, så ansåg butikschef 2 att det inte vore något för Systembolaget, medan butikschef 1 och 3 var positiva. Både butikschef 1 och 2 tyckte att Cashguard skulle vara ett bra alternativ till de traditionella kassalådorna och butikschef 2 nämnde att det varit på tal tidigare, men att det sedan inte hade hänt något mer. Butikschef 3 var något tveksam till om ett införande av Cashguard skulle vara tidsbesparande.

---

<sup>92</sup> Peters, 1995, s 21 f

<sup>93</sup> Peters, 1995, s 19

## 6 Slutsats

Vi har nu kommit till den del av rapporten där vi ska presentera de slutsatser som vi kan dra utifrån vår problemformulering. (Hur kan man som butikschef på Systembolaget förbättra kundservicen inom ramarna för företagets försäljningsregler?) Vi utgår från de fem sammanfattande kvalitetsdeterminanterna *pålitlighet*, *lyhördhet*, *påtaglighet*, *tillförsikt* samt *empati*.<sup>94</sup>

### **Pålitlighet**

Vi kan konstatera att mycket av det vi tar upp under de övriga kvalitetsdeterminanterna här nedan innefattas av pålitlighet, då företaget hela tiden måste hålla en balansgång mellan sitt uppdrag och sin önskan att ge kunderna en god service. Pålitlighet var även den kvalitetsdeterminant som kunderna enligt teorin uppfattades som viktigast<sup>95</sup>, och vi anser alltså att denna determinant i mycket genomsyrar samtliga övriga kvalitetsdeterminanter.

Vi vill dock som ett exempel på pålitlighet ta upp att Systembolaget idag inte har någon automatisk funktion för att meddela kund vid problem med kundordrar. Om kunden inte får sina varor på avtalad tid och i värsta fall inte alls, hade pålitligheten för företaget inte påverkat i lika hög grad om Systembolaget förekom kunden och kontaktade denna, istället för att kunden skall behöva efterfråga sina försenade varor.

### **Lyhördhet**

När det gäller denna kvalitetsdeterminant, kan vi dra slutsatsen att samtliga butiker som ingått i undersökningen är måna om sina kunder och fokuserar på att ge dem en bra service. Deras arbetssätt stämmer också väl överens med teorin<sup>96</sup> och samtliga butikschefer sätter kunden i fokus, men i en del avseende ligger man efter övrig handel.

### **Påtaglighet**

Ytterligare en slutsats vi kan dra är att samtliga butikschefer är eniga i att det måste ske en förändring av infodiskarna, då de i dagsläget inte fungerar på ett enhetligt och effektivt

---

<sup>94</sup> Friberg, Åslund, 1998, s 19

<sup>95</sup> Zeithaml & Parasuraman, 2004, s 12

<sup>96</sup> Friberg & Åslund 1998, s 19

sätt. Med tanke på vad vi fick fram av vår benchmarking, så finns det i övrig handel redan väl fungerande system för kundavändarvänliga infodiskar, som Systembolaget skulle kunna ta efter. Detta är ett ofta uttalat önskemål från kundernas sida, och för att stärka denna kvalitetsdeterminant, så bör Systembolaget arbeta för en lösning på detta. Påtaglighet, som alltså innefattar materiella ting, var enligt teorin förvisso den kvalitetsdeterminant som hade minst påverkan på kunden<sup>97</sup>, men vi tror att denna funktion skulle underlätta för både kunder och personal i högsta grad.

### **Tillförsikt**

Vi kan efter vår undersökning konstatera att Systembolaget i vissa delar ligger efter i kundservice. Anledningen till detta tror vi är att företaget tidigare inte jämfört sig med övrig handel utan sett sig som en mer offentlig organisation. Det börjar hända saker inom kundservice på Systembolaget, men man vänder inte en så stor skuta i en handvändning. Det finns mycket normer och vanor som är djupt inrotade. Om man vill uppnå förändring tror vi att det är mycket viktigt att arbeta aktivt och på lång sikt med detta. Det viktiga är att företaget gör det fullt ut och att förändringarna förankras väl på butiksnivå, vilket vi upplever att det inte görs alla gånger. Medarbetarna på Systembolaget är dock mycket kompetenta i varukunskap och vi hoppas att dessa utbildningar inte försvinner i allmän besparingsiver.

Butikscheferna lägger mycket stort fokus på ålderskontroller. Dock läggs inte lika stor vikt vid kontroller av nykterhet, då personalen har tendens att öka toleransnivån angående detta desto mer de utsätts för det. Detta anser vi kan rubba tillförsikten som kunderna ska känna för företaget. Systembolagets affärsidé är att sälja alkohol med ansvar, och om man inte visar att man gör detta, inger inte företaget trovärdighet, och denna kvalitetsdeterminant kan således påverkas i negativ riktning.

En annan slutsats som vi kan placera under denna kvalitetsdeterminant är att Systembolagets vinner många poäng i kundnöjdhet genom deras mycket generösa regler kring returer och reklamationer. Då många kunder upplever Systembolaget som en statlig institution, tror vi att det är viktigt att kunderna känner att de får rätt mot denna ”koloss”

---

<sup>97</sup> Friberg & Åslund 1998, s 19

och att detta sker med smidighet och trevligt bemötande. På så sätt förstärks denna upplevelse av god kundservice. Samtliga butikshefer är noggranna med att förmedla kunskaper om hantering av returer och reklamationer till medarbetarna. Det är viktigt med detta bemötande för att få kunderna att känna tillförsikt för företaget.

Vi kan konstatera att all personal inte kan svara på vilka provningar som planeras, samt hur man rent praktiskt hanterar bokning och betalning. Det är viktigt att personalen har denna kompetens för att visa tillförlitlighet och ett bra bemötande ut mot kund.

### **Empati**

Vad gäller telefonfrågan, så upplever vi att det här finns ett gap mellan ledning och butikspersonal. Även om viljan finns, så är det ofta omöjligt att hinna svara i telefon efter två signaler, och detta börjar mer och mer upplevas som ett stressmoment. Slutsatsen vi kan dra av detta är att det vore önskvärt att telefonsvararna fick användas dagligen för att öka tillgängligheten för kunderna.

Systembolaget arbetar även med att förstå kundernas önskemål och behov genom att de infört exempelvis provningar i utbildningssyfte för kunderna. Det är dock viktigt att detta sker på ett seriöst och ansvarsfullt sätt för att Systembolaget ska leva upp till sin affärsidé och sitt uppdrag.

I nästa kapitel kommer vi reflektera och ge rekommendationer till Systembolaget, som grundar sig på våra slutsatser. Slutsatserna och rekommendationerna utgör tillsammans en grund för att vi ska kunna besvara vår problemformulering.

## **7 Reflektioner och rekommendationer**

Nedan kommer vi att presentera de reflektioner och rekommendationer som vi vill förmedla till Systembolaget med vår problemformulering och våra slutsatser som grund. Vi hoppas att Systembolaget vill ta del av dessa och att rekommendationerna kan leda till att verksamheten förbättras.

Det vore bra om medarbetarna tidvis fick byta butiker, dels för att reflektera över de olika butikernas kundbemötande samt för att kunna ta tillvara på de olika butikernas arbetssätt, observera det som är bra och sträva mot ett enhetligt arbetssätt. Vi tror inte det räcker med att enbart butikscheferna regelbundet träffar varandra, det behövs även utbyte medarbetare emellan och ett större samarbete på butiksnivå än vad som sker idag. Även gemensamma aktiviteter med olika butiker anser vi underskattas idag, då detta kan underlätta samarbete i vardagen. Samtliga butikschefer har infört olika moment i arbetet för att förbättra kundservicen och vi anser att det vore bra att dessa moment även kunde användas på andra butiker.

För att ge en enhetlig uppfattning av företaget ut mot kund, anser vi att det vore mycket bra om samtliga butiker fick använda sig av telefonsvarare dagligen. Även om Systembolaget eftersträvar personlig service, så uteblir ju denna totalt om man inte hinner svara. Samtliga butikschefer hade önskemål om detta och de hade även vissa funderingar på hur detta skulle fungera rent praktiskt. Vi kommer här att presentera ett förslag som vi tror skulle vara praktiskt genomförbart:

Samtliga butiker skulle ha telefonsvarare med enhetligt intalade meddelande. Detta meddelande skulle informera om den lokala butikens öppettider, och även eventuella förändrade öppettider i samband med storhelger allt efter säsong. I och med detta faller merparten av telefonsamtalen bort, eftersom detta är den huvudsakliga frågan. Om man önskar gå vidare efter detta, skall man få två alternativ, där alternativ 1 är att bli kopplad till butik om man önskar hjälp med beställningar eller övriga frågor och alternativ 2 är att bli kopplad till kundtjänst om man har frågor av mer varukunskapskaraktär. Om man vid val av alternativ 1 inte hinner svara på butik, så skall ytterligare ett meddelande gå in

efter cirka 5 signaler som informerar om att personalen är upptagen med kunder och uppmana till att försöka igen, eller vända sig till kundtjänst. På detta sätt skulle kunderna som ringer till butikerna åtminstone bli uppmärksammade och samtliga skulle få ett svar efter två signaler och kunderna skulle känna sig uppmärksammade. Telefonpåringningarna i butikerna skulle även reduceras avsevärt och därmed skulle servicenivån kunna höjas både vad gäller telefonsvarande och bemötande av kunder i butik.

Vi skulle även vilja rekommendera Systembolaget att erbjuda sina kunder att själva beställa de varor som finns i Systembolagets sortiment, men inte i den lokala butiken, utan via Systembolagets hemsida. Beställningarna skulle förvisso sannolikt öka, men den tid som sparas på att alla kunder inte behöver uppta tid för personalen vid själva beställningsmomentet, kan användas för att ta emot och registrera varorna när de anländer till butik. Vi upplever att Systembolagets kunder ser detta som en mycket bra service och att när denna tjänst fungerar utan komplikationer ökar kundnöjdheten. Med tanke på de komplikationer som kan uppstå, så som försenad eller utebliven leverans, borde Systembolaget utveckla sin bevakning, så att kund kan meddelas vid problem, innan kunden själv kontaktar butiken.

Vad gäller vår benchmarking så hade butikscheferna inte tidigare funderat över dragkorgar, men två av butikscheferna var inte alls negativa till dessa när vi lade fram förslaget. Vi tror att dragkorgar skulle fungera mycket bra på Systembolaget och rekommenderar dessa, då det skulle påverka köupplevelsen i positiv riktning om man slapp bära omkring på en tung kundkorg. Vi vill också rekommendera Systembolaget att införa någon form av Cashguard, då detta är en säkerhet både för Systembolagets kunder och dess personal och vi tror att fördelarna med detta system överväger eventuella nackdelar. Efter vår genomförda benchmarking vill vi även rekommendera Systembolaget att införa informationsdiskar med terminaler där kunderna själva kunde eftersöka exempelvis lagerplats, lagersaldo och nästa planerade leverans på samtliga självbetjäningbutiker. Biltema har lyckats bra i detta och vi upplever att deras informationsdiskar fungerar mycket bra och tydligheten är god. Därför rekommenderar vi

Systembolaget att studera dessa och förhoppningsvis ta efter någon eller några delar. En butikschef nämnde även att Systembolaget i Kristianstad är ett bra exempel när det gäller infodiskar, så vi ser även gärna att Systembolaget tittar lite extra på infodisken där, för att kunna föra vidare detta arbetssätt till övriga butiker runt om i landet.

Systembolaget skulle faktiskt kunna använda sig av påverkansmetoden reciprocitet utan att det stöter sig med företagets uppdrag. Man skulle regelbundet kunna ha provningar på det alkoholfria sortimentet i butikerna för att lyfta fram detta sortiment. Det förekommer att butikerna har detta, men det är mycket sällan. Om man hade provningar en gång i månaden med olika teman såsom alkoholfri öl, rödvin, vitvin eller mousserande, så skulle fler kunder uppmärksamma detta sortiment och själva aktiviteten skulle säkerligen uppfattas som positiv av kunderna. Även sortimentet av presentartiklar och böcker skulle kunna utvecklas och marknadsföras i betydligt högre grad än vad det gör idag utan att man för den skull frångår Systembolagets försäljningsregler.

På frågan vad Systembolaget kan bli bättre på, vill vi till sist förmedla följande ord av Anitra Steen, före detta VD för Systembolaget, som nu lämnat över stafettpippen till Magdalena Gerger.

*Bemötandet i butiken. Vi är bra men kan bli ännu bättre i att möta kunden, erbjuda hjälp och stöd i själva inköpssituationen. Det här är viktigt för i det personliga mötet förmedlar vi inte bara varukunskap utan också våra värderingar, attityder och vårt förhållningssätt till varorna<sup>98</sup>*

Så arbetet är i gång, det är bara att önska Systembolaget och den nya VD:n Magdalena Gerger lycka till. Det är en bit kvar innan man kan uppvisa service i mästarklass, men man är på rätt väg och kan lyckas med hjälp av de relativt enkla förändringar som rekommenderats av oss i detta arbete.

---

<sup>98</sup> Bouquet, nr 1, 2009, s 9



## **Käll- och litteraturförteckning**

### **Litterära**

- Brinkfeldt, P. *En känsla av Service* (2005) Sociologiska institutionen, Umeå universitet
- Cialdini, R. *Påverkan – Teori och praktik* (2005) Liber AB
- Eriksson, E, Åkerman, K. *Kunden är ditt varumärke* (1999) Liber AB
- Friberg, T, Åslund H. *Fitness for purpose* (1998) ISSN 1401-5358 Högskolan i Borås
- Grönroos, C. *Service management och marknadsföring* (2002) Liber AB
- Grönroos, C, Monthele, C. *Service management - I den offentliga sektorn* (1988) Liber AB
- Gustavsson, BO, Kullvén, H, Larsson, P. *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning* (1997) Liber AB
- Jacobsen, D. I. *Vad, hur och varför* (2002) Lund, Studentlitteratur
- Peters, G. *Benchmarking för bättre kundservice* (1995) ISL Förlag AB
- Rienecker, L. och Jörgensen, P. S. *Att skriva en bra uppsats* (2008) Liber AB
- Söderlund, M. *Den nöjda kunden* (1997) Liber AB
- Thurrow, Schmidt H. Sköld Nilsson A. *Butiksboten* (2004) Liber AB
- Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. *Service Quality* (2004) Cambridge Massachusetts
- Zemke, R, Woods, J. A. *Best practices in customer service* (1999) HRD Press
- Åkerman, K. *Servicekompassen* (2004) Uppsala Publishing House AB

### **Tidsskriftsartiklar**

- Hallands Nyheter *Annons av Systembolaget* (2009-03-02)
- Shepard et al *Cognitive Insight into the Highly Skilled or Expert Salesperson* (2006)
- Owe Nilsson *Bouquet – tidningen för Systembolagets medarbetare* (nr 1 2009)

## **Muntliga**

Intervju med Mariana Andersson, Systembolaget 1307, Varberg, 2009-03-30

Intervju med Tomas Andersson, Systembolaget 1306, Falkenberg, 2009-03-31

Intervju med Magnus Jacobsson, Systembolaget 1302, Halmstad, 2009-04-14

## **Internet**

[http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/etiska\\_riktlinjer.htm](http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/etiska_riktlinjer.htm)

2009-03-12

<http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/JobbaHosOss/Block7.htm>

2009-03-23

<http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/IQ.htm>

090326

<http://www.121.nu/onetoone/foretag/ab-k14-nackstromsgatan>

090326

<http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/648D147C-9F6A-4735-9697-C46E916B1808/0/040612.pdf>

090423

[http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/bolagsstyrning/organ\\_schema.htm](http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/bolagsstyrning/organ_schema.htm)

090507

## **Bilaga 1**

### **Intervjuunderlag**

- 1) Hur länge har du arbetat som butikschef här på denna butik?
- 2) Hur länge har du arbetat inom Systembolaget?
- 3) Har du någon tidigare arbetserfarenhet utanför Systembolaget?
- 4) Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- 5) Hur arbetar ni med service här på denna butik?
- 6) Skiljer detta arbete sig åt från någon annan bransch du arbetat i?
- 7) Vilka är Systembolagets starka sidor vad gäller service?  
*Vad gäller:*
  - a) Personlig service
  - b) Övriga mervärden (såsom möjligheter att enkelt hitta varor, kassalinje, returer, kundvagnar, kundorder och så vidare)
- 8) Vad tycker du fungerar bra angående servicen på denna butik?  
*Vad gäller:*
  - a) Personlig service
  - b) Övriga mervärden
- 9) Vilka är Systembolagets svaga sidor vad gäller service?  
*Vad gäller:*
  - a) Personlig service
  - b) Övriga mervärden
- 10) Vad skulle in kunna bli bättre på vad gäller service på denna butik?  
*Vad gäller:*
  - a) Personlig service
  - b) Övriga mervärde
- 11) Tycker du att Systembolaget är duktiga på att lyssna på sina kunders önskemål? På vilket sätt? Är de duktigare än övrigt handel? Vilka kanaler finns det för kommunikation mellan företag och kunder?
- 12) Kan all personal i butiken hantera returer och reklamationer självständigt?

- 13) Hur arbetar du som butikschef med att motivera anställda att alltid vara motiverade och ge kunderna bästa service?
- 14) Vad anser du om de servicetjänster Systembolaget erbjuder sina kunder?
- 15) Hur fungerar er telefon idag?
- 16) I vår rapport vill vi mäta var gränsen mellan service och försäljning går - tänker du som butikschef något på detta?

Systembolagets affärsidé är att sälja alkoholdrycker med ansvar och överträffa kundens förväntningar genom att ständigt utveckla sortiment, kunnande och service.

- 17) På vilket sätt upplyser Systembolaget om alkoholens baksidor? Hur arbetar ni med detta på denna butik?
- 18) Vilka möjligheter till utbildning av personal erbjuder Systembolaget? Vad erbjuds på just denna butik?
- 19) Använder ni streckschema?
- 20) Vad tycker du om Systembolagets klädsel?

**Till benchmarking:**

– *Kundvagnar*: vad har ni för modell av kundvagn? Har kunderna problem med dessa eller fungerar de bra? Har tanken funnits att införa dragkorgar?

– *Cashguard*: är det något ni har funderat på att införa? Argument för och emot

– *Infodiskar*: har ni bemannade eller icke bemannade infodiskar? För- och nackdelar med dessa? Kan kunderna själva söka efter sina varor med hjälp av infodiskarna?