

## **UPPFATTNINGAR OM KUNDENS VÄG I BUTIKEN**

Vad finns det för olika uppfattningar om kundvarvet?

## **MAPPING THE CUSTOMER'S WAY THROUGH RETAIL STORES**

What is the different opinion about customers laps?

Examensarbete inom huvudområdet  
Företagsekonomi  
Kandidatexamen 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2013

Sofie Madsén

Handledare: Torbjörn Ljungkvist  
Examinator: Jim Andersén



## Bilder av kundens väg i butiken

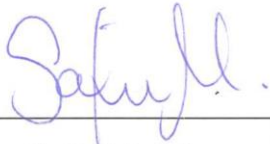
Vad finns det för olika uppfattningar om kundvarvet?

Examensrapporten inlämnad av Sofie Madsén till Högskolan i Skövde, för Högskoleexamen vid Institutionen för teknik och samhälle.

2013-05-13

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_



Sofie Madsén

## **Bilder av kundens väg i butiken**

Vad finns det för olika uppfattningar om kundvarvet?

Examensrapporten inlämnad av Sofie Madsén till Högskolan i Skövde, för Högskoleexamen vid Institutionen för teknik och samhälle.

**2013-05-13**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

Sofie Madsén

## Sammanfattning

För att öka sin försäljning kan butiker använda sig av butiksmiljön, en del av butiksmiljön är kundvarvet. Det är kundvarvet den här uppsatsen kommer att undersöka. Hur butiker arbetar med kundvarvet och olika butiksanställdas syn på kundvarvet. Butikschef och butiksmedarbetare bör arbeta tillsammans för att få ett fungerande kundvarv och förbättra försäljningen. Men hur mycket vet egentligen butikschefer och butiksmedarbetare om kundvarvet?

Tidigare forskning har inriktat sig på kundvarvet i livsmedelsbutiker och större kedjor, denna rapport inriktar sig istället på en mellanstor butikskedja med ett icke-ordinarärt sortiment.

- Hur skiljer sig butiksmedarbetare och butikschefers syn på kundvarvet?
- Hur kan medelstora butiker i detaljhandeln förbättra kundvarvet?

Uppsatsens syfte är att få inblick och kunskap om hur butikschefer och butiksmedarbetare ser på kundvarvet. För att ta reda på hur butiker arbetar med kundvarvet har en mellanstor butikskedja valts ut och intervjuer har gjorts i tre av deras butiker. Den empiriska datan består av information från intervjuer med tre butikschefer och tre butiksmedarbetare.

Det uppsatsen kommit fram till är att butikerna som undersöks har en viss kunskapsbrist om arbetet med kundvarvet, detta gäller framför allt butiksmedarbetarna. Samtliga förstår innebörden och betydelsen av ett bra kundvarv. Butikscheferna känner till kundvarvet och teorierna kring varma/kalla ytor, vikten av exponering etc, men de har svårt att förmedla sina kunskaper till butiksmedarbetarna.

## **Abstract**

In order to increase its sales stores can use the store environment, one part of the store environment is customer lap. This study will explore more about the customer lap, how retailers work with customer laps and the store employees' view of the customer laps. Store Manager and store employees should work together to improve the customer laps and increase sales. But what knowledge does actually store managers and store employees have about customer lap?

Previous research has focused on customer laps in grocery stores and in bigger retail groups; this report focuses instead on a mid-sized retail group with a non-ordinary range.

- How do the store employees and they store managers' view on customer laps differ
- How can medium sized retail stores improve there customer laps?

Purpose of this study is to gain insight and knowledge of how store managers and store employees work with the customer turns. To find out how the stores work with customer laps a medium-sized retail chain has been selected and interviews were conducted in three of their stores. The empirical data consists of information from interviews with three store managers and three store employees.

The conclusion is that the stores being investigated has a certain lack of knowledge about the work of customer laps, this applies for all store employees. All of them understand the meaning and importance of a good customer laps. The store managers have knowledge of the customer laps and understand the theories of hot/cold areas, the importance of store displaying, etc., but they find it difficult to pass on their skills to the store employees.

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsning.....	4
1.5 Disposition.....	5
2 Metod.....	6
2.1 Val av metod.....	6
2.2 Undersökningsdesign.....	7
2.3 Utformning av intervjun.....	8
2.3.1 Intervju genom ritning.....	8
2.3.2 Genomförande av intervjun.....	9
2.4 Litteratursökning.....	9
2.5 Analys.....	9
2.6 Metodkritik.....	10
3 Teoretisk referensram.....	12
3.1 Butikskoncept.....	12
3.2 Kundvarvet.....	12
3.3 Kundvarvets olika delar.....	14
3.4 Rörelser i kundvarvet.....	15
3.5 Upplevelse under kundvarvet.....	16
3.6 Ledarskap & medarbetarskap i butik.....	17
3.7 Sammanfattande reflektion.....	19
4 Empiri.....	20
4.1 Butik A.....	20
4.1.1 Butikschef A, franchistagare.....	20
4.1.2 Butiksmedarbetare A.....	22
4.2 Butik B.....	22
4.2.1 Butikschef B.....	23
4.2.2 Butiksmedarbetare B.....	24
4.3 Butik C.....	25
4.3.1 Butikschef C.....	25

4.3.2 Butiksmedarbetare C.....	27
4.4 Redovisning av ritningar .....	29
5 Analys .....	31
5.1 Vad kundvarvet betyder .....	31
5.2 Kundernas rörelse i butiken .....	32
5.3 Butikens ledarskap .....	34
5.4 Hur kundvarvet kan förbättras.....	36
6 Slutsats .....	38
6.1 Ledarskapsbidrag.....	39
6.2 Rekommendationer.....	39
6.3 Avslutande diskussion .....	40
7 Referenslista .....	42



# 1 Inledning

*Uppsatsens inledningskapitel behandlar varför ämnet är av vikt, problemformulering, uppsatsens syfte, avgränsning samt uppsatsens disposition. Kapitlet ger en inblick i uppsatsen.*

## 1.1 Problembakgrund

Detaljhandeln är en marknad som hela tiden växer (Svensk Handel, sommarrapport 2011) och under 2011 handlade svenskarna för 1 620 miljarder kronor (konsumtionsrapport, 2012). Konkurrensen på marknaden växer med nya butiker som öppnas och därmed får kunderna fler butiker att välja på (Underhill, 2006). Även butiker är företag som måste tjäna pengar för att överleva (Thor, 2004). För att den enskilda butiken ska tjäna så mycket som möjlig krävs det att butiken har ett väl fungerande butikskoncept för att locka in kunder och för att få dem att återkomma. Tschohl (1998) hävdar att alla företag har som mål att behålla befintliga kunder samt skaffa nya kunder, vilket är högst väsentligt i detaljhandeln.

Det butikskonceptet handlar om enligt Schmidt & Sköld (2004) är butikens sortiment och prisnivå (vad), plats (var), uppbyggnad (hur) och bemötande (vem). Butikskoncept handlar om den upplevelse kunden kan förvänta sig och det som gör att de minns butiken. Butikskoncept är således en hjälp för att fullfölja affärsidén (Hallgren, 2006). Mellan 70 och 80 % av alla köpbeslut tas spontant i butik (Dahlén, 2003). Underhill (2006) säger att kunden kan ha definierat alla sina köpbehov innan denne besöker butiken, men att shoppinglistan påverkas och förändras när kunden väl är i butiken. Underhill (2006) menar även att den traditionella reklamens påverkan tros ha minskat och istället har påverkan som sker i butik ökat. Eftersom alla kunder som besöker en specifik butik inte handlar (Underhill, 2006) har butiker fortfarande stora möjligheter att locka människor att handla mer. I och med ökad konkurrens mellan butiker och att dagens kunder inte är lika mottagliga för den traditionella marknadsföringen behöver butiker fokusera mer på butikens kundvarv, för att öka tiden kunden spenderar i butiken och öka försäljningen.

Var hittar du mjölken, när du besöker en matbutik? Det är troligast så att mjölken är längst in i butiken. Varför är det så? Kundvarvet är ett sätt för butikerna att få kunderna att passera så många varor som möjligt, varor som de egentligen inte behöver. Kundvarvet beskriver hur konsumenterna rör sig i butiken (Underhill, 2006; Cohen, 2010). Därför är det viktigt att ta tillvara på kundvarvet och med hjälp av kundvarvet leda kunder förbi/till produkter som de

inte hade tänkt köpa från början. Kundvarvet är således en möjlighet för butiker att exponera varor. Ikea är ett företag som enligt Jens Nordfält (Asker, 2007) har extremt tydligt och ofrånkomligt kundvarv som leder kunderna genom hela butiken. I livsmedelsbutiker leder kundvarvet väldigt bra genom butiken, där de flesta butiker har färskvaror som bröd, frukt och kött i början av butiken för att sedan ha mjölk längst in (Sorensen, 2003). Som kund måste du gå förbi alla färskvaror för att komma till mjölken, ett sådant tydligt kundvarv där kunderna förstår exakt vart de ska gå leder till merförsäljning. Det är inte alla butiker som har ett tydligt kundvarv. Alla butiker har förmodligen ett kundvarv, men det är inte lika synligt och påtagligt som på Ikea eller i livsmedelsbutiker. Att ha ett tydligt och välfungerande kundvarv kan vara betydelsefullt, då en typisk kund endast besöker en fjärdedel av butiksytan (Sorensen, 2003). Med ett bra och välfungerande kundvarv kan butiken få kunderna att stanna längre (Hernant & Boström, 2010) och därmed besöker de förmodligen större del av butiksytan.

Många shoppingturer beror inte på att kunden har ett behov av till exempel nya byxor, en bok eller senaste dataspelet, utan många kunder shoppar för att få avbrott i vardagen och för att känna social gemenskap (Mossberg, 2003). Det är därför väsentligt att som butik arbeta aktivt med kundvarvet så kunden får ett positivt besök och inspireras till att köpa. Detaljhandeln har utvecklats till ett sätt att tillfredsställa kunders behov på, inte enbart varumässigt (Hallgren, 2006).

Tidigare forskning inom kundvarvsområdet har till största delen handlat om hur större butiker kan få ett effektivare kundvarv (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Denna rapport kommer istället fokusera på medelstora butiker och hur butikschefen och butiksmedarbetaren inom butiken uppfattar kundvarvet samt hur deras syn på kundvarvet skiljer sig åt. Det kan vara av intresse att istället undersöka en medelstor butikskedja eftersom tidigare forskning främst inriktat sig på större butiker. Mycket av den tidigare forskningen inom handeln är baserad på livsmedelsbutiker, till exempel Sorensens (2003) forskning. Denna rapport kommer istället fokusera på sällanköpshandeln (Cohen, 2008), även kallat för icke-ordinärt sortiment (Mossberg, 2003).

Har butiken det bästa möjliga kundvarv om inte alla butiksmedarbetarna är medvetna och arbetar aktivt med kundvarvet? Att butikens anställda arbetar enhetligt med kundvarvet är extremt viktigt då butiken kan förlora upp till 50 % av vinsten om de inte använder kundvarvet rätt (Jansson, 2010).

Ur ett ledarskapsperspektiv så blir betydelsen av ett enhetligt synsätt på kundvarvet mer viktigt i en medelstor butik där det är färre anställda och butiken blir mer beroende av att de anställdas beslut och handlingar är i linje med butikens intentioner. Forskningen inom området tar således ett steg framåt, i och med att ledarens betydelse i arbetet med kundvarvet i en medelstor butik inte undersökts tidigare.

Rapporten ska undersöka hur butiksmedarbetarna och butikschefen ser på kundvarvet, deras bild på kundvarvet kommer med stor sannolikhet skilja sig åt. Enligt Frisk et. al. (2005) är medarbetarna i butik av stor betydelse för butikens resultat det är därför betydelsefullt att ta reda på hur deras syn på kundvarvet stämmer överens med butikschefens syn. Inom en mindre/medelstor butikskedja är det med stor sannolikhet butiksägaren som beslutar hur kundvarvet ska se ut. Ansvar för ändringar och exponeringar i kundvarvet läggs förmodligen på butikschefen som måste se till att det blir genomfört. Om butiksmedarbetarna inte förstår vad de gör och varför så är det svårt för butiken att utnyttja kundvarvets möjligheter. Kundvarvet kommer i ett sådant scenario inte att användas på rätt sätt och inte att utnyttjas fullt ut. Rapporten kommer att undersöka om butikens butikschefer och butiksmedarbetare ser kundvarvet på samma sätt och om det jobbar enhetligt med kundvarvet.

## **1.2 Problemformulering**

- Hur skiljer sig butiksmedarbetare och butikschefers syn på kundvarvet?
- Hur kan medelstora butiker i detaljhandeln förbättra kundvarvet?

## **1.3 Syfte**

För att maximera merförsäljning underlättar det om butikschefen och butiksmedarbetare inom företaget/kedjan har en gemensam syn på kundvarvets uppbyggnad och betydelse. Det primära syftet med studien är således att öka kunskapen om butikers syn på kundvarvet och få insyn i butikschefers och butikmedarbetares förståelse och kunskap om kundvarvet. Genom den empiriska undersökningen och analysen kommer rapporten att belysa problematiken relaterat till arbetet med kundvarvet.

Butiksmedarbetare behöver få kunskap om och ökad förståelse för hur högre instanser inom företaget ser på kundvarvet och vice versa. Troligen kan ledningen bättre använda feedback från butikernas medarbetare för att förbättra butikskedjans kundvarv, eftersom medarbetarna är

närvarande i butiken och kan ge konkreta tips om kundvarvet baserat på sina iakttagelser i det dagliga arbetet. En ökad förståelse för arbetat kring kundvarvet och utbyte av erfarenhet kan öka effektiviteten kring det arbete. Uppsatsen kommer således belysa fallgror som andra företag/butiker kan undvika samt exemplifiera problematiken med kundvarvet för medelstora butiker.

#### **1.4 Avgränsning**

Rapporten kommer att behandla kundvarvet ur ett managementperspektiv, då den avgränsar sig till att undersöka butikschefers och butiksmedarbetares syn på kundvarvet. Rapporten inriktar sig inte på hur kundvarvet är uppbyggt utan på hur butikskedjan internt arbetar och ser på kundvarvet.

Studien kommer att begränsas till en butikskedja inom detaljhandeln. Tre butiker inom butikskedjan kommer väljas ut för att studeras närmare. Genom att studera tre butiker kommer förmodligen resultatet bli mer övergripande och användbart än om bara en eller två butiker deltagit i undersökningen. Butikerna som kommer behandlas ingår i en medelstor butikskedja med ca 50 butiker runt om i Sverige. Kedjan har endast butiker i mindre och medelstora städer för att skapa bättre och hållbarare relationer med sina kunder. Samtliga butiker som kommer undersökas ligger i Västra Götaland. De butiker som har valts har liknande butiksstorlek och ungefär lika många anställda. Endast heltidsanställd personal har deltagit i undersökningen. Detta eftersom de heltidsanställda har mer kunskap om butiken och eftersom extrapersonalen inte har tillräckligt mycket tid att delta i intervjun.

Med dessa avgränsningar kommer rapportens resultat förmodligen enbart vara applicerbart på butiker med icke ordinärt sortiment, vilket undantar till exempel livsmedelsbutiker eller bensinstationer (Mossberg, 2003). Det beror på att det är lättare för butiker som inte säljer vardagsvaror att locka kunderna att stanna längre i butiken, förutsatt att de arbetar rätt med kundvarvet.

Den forskning som gjorts kring kundvarvet har inte tagit hänsyn till den enskilda kundens känslor utan har dragit alla kunder över samma kant. Tidigare forskning har alltså inte tittat på hur mönstret kunderna går i beror på deras humör (Bäckström, 2006). Denna rapport kommer inte heller ta hänsyn till kundernas känslor.

## 1.5 Disposition

- Kapitel 1  
Inledning** – Inledningen beskriver vikten av ett fungerande kundvarv. Kapitlet framställer studiens syfte och problemformulering.
- Kapitel 2  
Metod** – Metodkapitlet innehåller undersökningsmetoder som är relevanta för rapporten, undersökningsdesign samt studiens trovärdighet.
- Kapitel 3  
Teoretisk referensram** – Den teoretiska referensramen tar upp för uppsatsen relevant teori och forskning, beskrivning av kundvarvet och dess olika delar samt ledarskapsfrågor relaterade till detaljhandeln.
- Kapitel 4  
Empiri** – Resultatet av den empiriska studien baserat på intervjuer med butikschefer och butiksmedarbetare presenteras här.
- Kapitel 5  
Analys** – Kapitlet innehåller en analys baserat på den teoretiska referensramen som presenteras i kapitel 3 och den empiriska studien.
- Kapitel 6  
Slutsats** – Slutkapitlet presenterar de viktigaste slutsatserna från analysen, svaret på rapportens problemformulering, rekommendationer till butikerna samt förslag på framtida forskning.

## **2 Metod**

*Metodkapitlet tar upp vilka metoder som användas i rapporten, hur datainsamlingen gått till samt rapportens trovärdighet.*

### **2.1 Val av metod**

Uppsatsens utgångspunkt är hur butikschef och butiksmedarbetare anser sig arbeta med kundvarvet samt hur deras syn skiljer sig. Kvalitativ metod har valts för datainsamling eftersom rapportens syfte är att med kommunikation och inte med siffror eller standardiserade svar förstå skillnaden mellan butiksmedarbetare, butikschef och franchisetagares syn på kundvarvet i företag. För att uppnå rapportens mål krävs detaljerad och djupgående insikt i butikschefernas och butiksmedarbetarnas uppfattning om kundvarvet (Darmer & Freytag, 1995), därför kommer personliga intervjuer att användas som ger möjlighet till djupgående-, följd- och uppföljningsfrågor. Metodvalet ger möjlighet att fokusera på respondenternas beteende, värderingar och åsikter i olika situationer, vilket är viktigt för att förstå skillnaden mellan butikschefernas och butiksmedarbetarnas syn på kundvarvet (Bryman & Bell, 2005). De personer som kommer intervjuas är som sagt butiksmedarbetare och butikschef. Medarbetaren ser förmodligen inte sig själv involverad i arbeta med kundvarvet och antagligen har butikschefen en begränsad möjlighet att arbeta med kundvarvet. För att undersöka om dessa antaganden stämmer kommer en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2005) att användas och för att undvika att rapporten blir subjektiv, vilket är en risk med kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2005), kommer intervjuer att göras med en butikschef och en butiksarbetare från flera olika butiker. Det bidrar till en bredare och mer djupgående syn på kundvarvet samt en verkligare bild kommer fram (Alvesson & Sköldberg, 2008). Genom att genomföra intervjuer i tre olika butiker kommer att göra rapporten mer generell, då troligen likheter men också olikheter kommer att framkomma som gör rapporten mer trovärdig.

Vissa delar av teoriavsnittet har skrivits före intervjutillfällena medan andra delar av teorin har skrivits baserat på utfallet från intervjuerna. Med den kvalitativa metoden som valts är utfallet av den empiriska insamlingen osäker. Det är inte säkert att undersökningen ger förväntat resultat och därmed kan andra teorier bli applicerbara. Teorin om kundvarvet har skrivits innan den empiriska insamlingen, medan stora delar av management och ledarskapsteorin har skrivits efter insamlingen. Detta betyder att en abduktiv ansats har användas, vilket innebär att teori och empiri har samlas in växelvis (Alvesson & Sköldberg,

2008). Genom att använda en abduktiv ansats har uppsatsens teoriavsnitt blivit mer relevant för uppsatsen (Spens, 2005).

För att säkerställa att rätt frågor ställdes redan på första intervjun genomfördes en pilotundersökning (Bryman & Bell, 2005). Vid pilotundersökningen gick samtliga frågorna igenom och efteråt justeras vissa frågor för att bättre få fram ett användbart resultat av intervjuerna.

## **2.2 Undersökningsdesign**

Rapporten kommer som tidigare nämnts undersöka tre olika butiker inom samma butikskedja, detta för att få en tydligare konsistens i rapporten. Inom en och samma butikskedja finns gemensamt varusortiment, förmodligen ett gemensamt arbetssätt och antagligen en gemensam företagskultur, vilket inte skulle gälla om undersökningen gjordes på butiker inom samma bransch men tillhörande olika kedjor. Detta eliminerar vissa olikheter som skulle göra en jämförelse mellan butikerna svårare. I de tre olika butikerna kommer intervjuer att göras med butikschefen och med en av de butiksanställda. Intervjupersonerna är utvalda med en stratifierad metod i och med att de som ska intervjuas måste tillhöra en speciell grupp och vara på en speciell nivå i organisationen (Bryman & Bell, 2005), att göra intervjuer med två personer från samma butik kommer att ge större förståelse för arbetet med kundvarvet i respektive butik och skillnader i deras syn på kundvarvet, detta kommer öka rapportens externa validitet (Bryman & Bell, 2005). Intervjuerna kommer fokusera på deras uppfattning om butikens kundvarv samt problematik relaterat till kundvarvet.

Butikerna som valts ut för den här undersökningen har valts ut ett blandat bekvämlighets- och kedjeurval (Bryman & Bell, 2005). Det var väsentligt att samtliga butiker låg nära Högskolan i Skövde av bekvämlighetsskäl i och med att rapporten kräver personliga intervjuer. När en sådan butik hittats hjälpte den första butiken till med kontakt med de resterande två butikerna, kedjeurval. Även om butikskedjan valdes av bekvämlighetsurval fanns ett kriterier på att butikerna skulle ingå i en mindre eller medelstor butikskedja. Efter att de tre butikerna blivit utvalda så blev butikscheferna i respektive butik automatiskt valda för att intervjuas. Butikschefen i respektive butik valde i sin tur ut butiksmedarbetaren som skulle intervjuas. De butiksmedarbetare som intervjuats har arbetat i butiken några år så de hunnit samla erfarenhet kring kundvarvet i den specifika butiken.

## **2.3 Utformning av intervjun**

Intervju är en metod som kan används för att samla in information. Det som är ett hinder med intervjuer är att den som intervjuar kan göra egna tolkningar och antaganden om vad den intervjuade avser. Därför är det väsentligt att ställa frågor som ger de svar som krävs för att kunna göra en analys utan att behöva göra egna tolkningar (Lantz, 2007). Meningen med intervjuerna är att få fram relevant information för att analysera rapportens problemområde. För att få fram denna relevanta information krävs att problemet, syftet, metoden och delar av den teoretiska referensramen är klar när intervjufrågorna ska skrivas (Lantz, 2007). Om rapporten görs i den ordningen kommer intervjuerna med största sannolikhet få fram det mest relevanta resultatet.

Intervjuformen som har användas är en semistruktur (Bryman & Bell, 2005) med öppna frågor (Lantz, 2007). Frågeställningarna är utformade så det går att få reda på så mycket som möjligt om de butikscheferna och butiksmedarbetarnas syn på kundvarvet och hur de arbetar med kundvarvet. Att använda en öppen intervjuform hjälper intervjuaren att frångå strukturen och låta butikscheferna och butiksmedarbetarna prata mer fritt om kundvarvet, med de öppna frågorna har alltså butikscheferna och butiksmedarbetarna kunnat ge mer djupgående svar (Lantz, 2007). Det är viktigt att fånga upp deras personliga uppfattningar och inte vägleda dem och därmed riskera att få tillrättalagda svar.

Frågorna som ställts till butikschefer och butiksmedarbetare liknar varandra men är inte exakt samma frågor, utan frågorna har anpassats efter vem som intervjuats. Intervjufrågorna (Bilaga 2) är de frågor uppsatsen behöver ha svar på från samtliga respondenter, men vid respektive intervjutillfället har frågorna anpassats efter den som har intervjuats.

### **2.3.1 Intervju genom ritning**

Som komplement till intervjuerna har en ritning över respektive butik använts, ritningen visar hur butiken ser ut och det blir således tre olika ritningar. Vid varje intervjutillfälle har respondenten fått markera på ritningen vilka platser i kundvarvet som de anser vara bäst respektive sämst placering samt vilket håll de tycker att flest kunder går åt. Även de övriga heltidsanställda butiksmedarbetare som inte blivit intervjuade har också blivit tillfrågad att fylla i en ritning. Om medarbetarnas svar genom ritningen blir liknande kan medarbetarnas svar i intervjuerna generaliseras i större utsträckning, baserat på att medarbetarna troligen har liknande syn på kundvarvet.



### **2.3.2 Genomförande av intervjun**

Innan intervjuerna genomfördes gjordes en pilotundersökning på två personer, inom ett annat detaljhandelsföretag, som fick läsa igenom frågorna och baserat på deras feedback ändrades vissa frågor.

Samtliga sex intervjuer gjordes under en vecka. Intervjuerna gjordes i respektive butik och tog mellan 30-40 minuter, med en uppsatt maxgräns på 45 minuter så den intervjuade inte skulle känna sig stressad. Intervjuerna spelades in och lyssnades sedan igenom, det som renskrevs var endast de viktigaste från varje intervju (Bryman & Bell, 2005). Den renskrivna intervjun sammanfattades sedan och det som redovisas i empirin är summeringar av de mest väsentliga delarna. Den sammanfattade teorin delades in under rubriker som blev som en form av kodning av det insamlade datat (Alvesson & Sköldberg, 2008).

## **2.4 Litteratursökning**

Vetenskapliga artiklar till uppsatsen har hämtats genom databaserna på Högskolan i Skövdes hemsida samt Google Scholar. Litteratursökning har även gjorts på biblioteket i Skara och Högskolan i Skövdes bibliotek. De sökord som använts för vetenskapliga artiklar och annan litteratur är; kundvarv, kundorientering, ledarskap i butik samt medarbetarskap.

Uppsatsen har till största del utgått från Paco Underhills bok *Why we buy*, eftersom Underhill tar fram väsentlig information om kundvarvet och kunders beteende. Underhills bok bygger på undersökningar som gjorts i USA, vilket förmodligen inte påverkar uppsatsen eftersom Underhills bok endast berör kundvarvet och inte berör managementdelen. Eftersom Underhill är världsledande inom konsumentforskning och det inte finns någon speciell forskning på hur svenska konsumenter beter sig i butik har Underhills forskning valts som bästa möjliga referens för kundvarvsdelen i rapporten. Wickelgren et al.:s forskningsrapport *Personalledning i detaljhandeln* har stor relevans för uppsatsens management del. Wickelgren et al.:s forskningsrapport är från 2012, vilket gör innehållet aktuellt med den senaste tillgängliga informationen om svensk detaljhandel inom området för personalledning.

## **2.5 Analys**

Innan analysen påbörjades gjordes en kategorisering och systematisering (Jacobsen, 2002) av både teorin och empirin, därför delades teorin och empirin upp efter teman för att lättare kunna hantera all information i analysen, med denna metod blir det lättare att få en översikt samt att läsaren lättare kan följa att all relevant information från de tidigare kapitlena täcks av analysen. Eftersom en kvalitativ metod har använts har analysen automatiskt byggts upp vart

efter arbetet med teorin och empirin färdigställts, Jacobsen (2002) benämner detta som kombination. Detta sker automatiskt när empirin samlas in och redan då syns kopplingar mellan teorin och empirin.

Med hjälp av kategorisering, systematisering och kombination har analysen byggts upp och slutsatser kring forskningsfrågan har gjorts. Teorin har samlats in och kategoriserats i underrubriker, empirin däremot har renskrivits efter relevans för uppsatsen. När analysen skulle skrivas delades empirin in i samma kategorier som den teoretiska referensramen för att lättare kunna se mönster för att genomföra analysen. Genom att kategorisera teorin och empirin under likadana kategorier blev det lätt att systematiskt genomföra analysen och en kombination mellan empirin och teorin kunde lätt göras.

Analysens utgångspunkt bygger på kundvarvets betydelse, rörelse i kundvarvet samt förbättringar i kundvarvet.

## **2.6 Metodkritik**

Eftersom rapporten grundar sig på ett begränsat urval av butiken inom en butikskedja så kommer resultatet inte vara fullt generaliserbart (Bryman & Bell, 2005), men delar att resultatet kommer att vara applicerbart på andra liknande butiker/butikskedjor i Sverige. Produktiviteten inom den svenska detaljhandeln är högre än både USA och EU-genomsnittet, där effektiviseringen inom den svenska detaljhandeln grundar sig på ett välfungerande samarbete mellan butiksledning och medarbetare (Wickelgren et al., 2012). Undersökningen är troligen inte applicerbar i länder med annorlunda ledningsstruktur. Eftersom ledningen inom detaljhandeln är så speciell i Sverige kommer undersökningen bara vara överförbar (Jacobsen, 2002; Bryman & Bell, 2005) på liknande företag i Sverige.

Urvalet av intervjupersoner från fler än en butik ger en mer rättvisande bild av arbetet med kundvarvet i och med att rapporten får mer än en referenspunkt (Bryman & Bell, 2005).

Troligen påverkar inte kön uppfattningen om kundvarvet och därför har intervjupersonerna valts ut slumpmässigt utan hänsyn till kön.

Det finns en risk att medarbetare tillrättalägger sina svar och detta kan bero på på maktskillnaden som finns mellan chefen och medarbetaren (Alvesson & Sköldberg, 2008), som gör att medarbetaren eventuellt inte vågar svara vad de egentligen tänker. Rapportens intervjufrågor är inte av känslig karaktär, vilket bör minska risken för tillrättalagda svar. För

att undvika att få det svar som kan förväntas på frågorna har inga JA eller NEJ frågor använts (Lantz, 2007). Frågorna är således konstruerade så respondenterna själva kan välja inriktning på sina svar. Det skulle kunna finnas ett eget intresse för butikscheferna att svara så positivt som möjligt relaterat till deras egen butik. Svaren som erhållits vid intervjun indikerar dock att så inte är fallet.

### **3 Teoretisk referensram**

*Den teoretiska referensramen tar upp för uppsatsen relevant teori och forskning. Hur kundvarvet och de olika delarna kundvarvet är uppbyggt kommer att beskrivas. Detta kapitel tar även upp upplevelseaspekten samt ledarskap och medarbetarskapsteori.*

Världens mest framgångsrika forskare kring konsumentbeteende är Paco Underhill (2006), och hans forskning har valts ut som mest relevant att basera rapportens teoridel om kundvarvet på. Eftersom det svenska ledningsarbetet är unikt och skiljer sig från andra länders känns ett svenskt material på hur ledare i butik bör vara högst relevant, speciellt eftersom butiksledningsarbetet är effektivare i Sverige än i andra länder, därför blev Wickelgren et.al. (2012) huvudreferens i managementdelen av teorin.

#### **3.1 Butikskoncept**

Butikskoncept är helhetslösningen för en butik och handlar således om vad butiken säljer, hur de säljer, var, när och till vem butiken säljer (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Att ha ett väldefinierat butikskoncept är väsentligt för att skapa ett optimalt kundvarv anpassat efter målgruppen.

#### **3.2 Kundvarvet**

Den stora mängd varor som finns och marknadsförs på liknande sätt har lett till att människor inte tar till sig och tolkar reklamen på önskvärt sätt. Butiker har idag stor möjlighet att påverka kunderna när de befinner sig i butiken. Det som idag har störst påverkan på om kunden kommer köpa en viss vara är skyltning, hyllplacering, utställningsytor och fasta inventarier, alltså kundvarvet (Underhill, 2006). Buttle (1984) tar fram tre anledningar till att det är viktigt att arbeta med kundvarvet: (1) för att kunder som besöker hela butiksytan handlar mer, (2) för att kunder handlar mer ju längre de stannar i butiken samt (3) att kunder tenderar till att hålla butikens yttervarv, längst väggarna, om butiken inte styr dem på annat sätt.

För att kunder ska handla mer krävs det att de stannar länge i butiken. Genom att ha en trivsamt miljö och ett välfungerande kundvarv blir chansen större att kunden stannar och handlar mer (Underhill, 2006). Om kunden känner att de har överblick i butiken kommer den stanna längre än om kunden känner sig obekvämt och inte hittar i butiken (Schmidt & Sköld,

2004). Genom att placera varor på rätt ställe har butiken möjlighet att få kunderna att stanna i butiken längre. Det är viktigt att det är kvalitativ shoppingtid så att det inte handlar om väntetid för att få hjälp av en säljare eller kötid till kassan (Underhill, 2006). Butiker har inte ett väl fungerande kundvarv om det upplevs som trångt, rörigt eller om kunden har svårt att hitta i butiken, dessa faktorer kan göra att kunden lämnar butiken tidigare än om butiken haft ett bra kundvarv (Wanger, 2002). Om kunden bestämt sig för att köpa en speciell vara före butiksbesöket kan detta ändras om kunden upplever butiken som trivsamt och istället går runt för att hitta en annan motsvarande vara (Wanger, 2002).

Kundvarvet beskriver som sagt hur konsumenter rör sig i butiken, för att ta reda på detta är det centralt att förstå hur människor rör sig i allmänhet. För att få kunderna att handla så mycket som möjligt krävs det att butikerna exponerar varorna efter den väg konsumenterna väljer att gå, så att kunderna kan uppmärksamma varorna (Underhill, 2006). Butiken kan själv analysera hur kunderna rör sig i butiken för att lära sig mer om kundbeteendet, hur det vanligaste kundvarvet ser ut, om kunder vänder på något speciellt ställe, åt vilket håll kunderna går etc. Den informationen är viktig när butiken planerar sin exponering av varor (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011).

Alla kunder vill inte ha hjälp av butikspersonalen i butiken, att då ha ett öppet och lättorienterat kundvarv (Schmidt & Sköld, 2004) underlättar och kan skapa merförsäljande till dessa kunder. Detta gäller för butiker med självbetjäning, men också butiker med fokus på personlig försäljning behöver ett bra kundvarv som komplement. De som idag är mest framgångsrika satsar både på personlig försäljning och självbetjäning. Skyltar med information om pris, kvalitet, användningsområde, produkt fakta, skötselråd och garantier kompletterar den personliga försäljningen (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). I framförallt sportbutiker är det av vikt att det finns tillgänglig personal som kunderna kan fråga om råd och hjälp (Cohen, 2010).

Sorensens (2003) forskning som gjordes i en livsmedelsbutik visar att kunderna endast besöker en fjärdedel av butikens yta, han anser det beror på att kunderna tror att de har handlat allt och att de inte finns någonting som intresserar dem i resten av butiken. I samma studie säger Sorensens (2003) att det är viktigaste är inte att kunden går i många delar av butiken, utan istället att de går i rätt delar av butiken. Så istället för att kunderna ska behöva

leta rätt på varorna de söker används kundvarvet som ett sätt för butikerna att ta kunderna till varorna (Sorens, 2003). Enligt Bäckström & Johansson (2006) så är det viktigt att kunderna lätt kan hitta de varor som de söker, att butikerna är logiskt uppbyggda och att de är ordentligt skyltade för att skapa positiva upplevelser. Hur butiken exponerar artiklarna är viktigt för att öka viljan att köpa varan.

### **3.3 Kundvarvets olika delar**

När konsumenter kommer in i en ny eller okänd butik vet de inte vad de kan förvänta sig och går därför direkt in utan att stanna upp och titta. Detta är det Underhill (2006) kallar för övergångszon. Kunderna har ofta en annan gångtakt i och utanför butik. Detta betyder att kunden går snabbt när de kommer in i butiken och saktar ner när de kommer in. Varor som placeras i övergångszonen kommer kunderna att gå förbi utan att lägga märke till dem. Vid ingången, övergångszonen, har inte kunderna tid att titta på varor, utan de försöker skapa sig en överblick, anpassa sig efter butiken och hur de andra kunderna beter sig. I till exempel en matbutik finns alltid varukorgarna direkt innanför dörrarna och kunderna har där som vana att ta en korg innan de går längre in i butiken.

Då de flesta människor är högerhänta vill de flesta även plocka varor med höger hand. För att så lätt som möjligt kunna ta tag i en vara krävs det att varan är närmast höger hand så kunden slipper vända sig om. Det betyder även att kunderna rör sig åt höger för att alltid ha höger hand närmast varorna (Underhill, 2006). Samtidigt som kunderna vill plocka varor med höger hand rör de sig framåt, kunderna går framåt så länge de kan gå framåt. Detta beroende på att människan vill se vart de går och om kunden skulle börja titta åt ett annat håll kan uppmärksamheten ledas bort och kunden ser inte längre vart de går. Enligt Sorensens (2003) forskning spenderar kunder mer pengar om kundvarvet går moturs istället för medurs. Det beror på att kunder som befinner sig i butiker med vänstervarv, medurs, väljer att avsluta sin färd i butiken tidigare då kunden känner sig tvingad att gå mot sin naturliga/vanliga färd i butik.

Är butiken bekant för kunden känner sig kunden säkrare och tittar ibland åt höger och vänster, detta betyder att dessa kunder ser fler varor än de kunder som inte känner till butiken (Underhill, 2006). Kunder handlar alltså mer i butiker där de känner igen sig, att då som kedjebutik bygga upp butiker som liknar varandra skapar igenkännande och kan få kunderna att titta åt andra håll än rakt fram.

Lea-Greenwood (1998) tar upp fem verktyg butiker kan använda för att förbättra försäljningen: (1) enskilda produkters placering, (2) varugruppers placering, (3) placering av hyllor, (4) specialexponering och (5) säljmaterial.

En butiks yta kan delas upp i varma och kalla ytor. De varma ytorna visar vilka ytor kunder besöker frekvent och de kalla ytorna är de ytor kunder passerar utan att lägga märke till (Schmidt & Sköld, 2004). I ett optimalt kundvarv ser kunderna alla hörn och gömmor (Underhill, 2004). Detta betyder att butiker bör arbeta för att enbart ha varma ytor och undvika de kalla ytorna. Butiker är även indelade i det som kallas ABC-ytor. A-ytor är de platser där varorna säljer som bäst, oftast på synliga platser som många kunder går förbi. Kampanjvaror, varor med hög omsättning och varor med hög marginal placeras till fördel på dessa ytor (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). A-ytor är ofta ytan runt kassan, i och med att kunderna måste lokalisera kassan och ibland står i kö vid kassan, de har då tid att titta på varorna runt om kring kassan och det är således ett bra ställe att exponera varor på. C-ytor är de platser som inte syns i butiken, kompletteringsvaror är bra att placera på dessa ytor (Schmidt & Sköld, 2004). För att få kunderna att gå längst in i butiken bör attraktiva varor exponeras långt in i butiken.

De varor som exponeras effektivt och på stora ytor säljer till största sannolikhet mer än varor som är mindre synliga och exponerade längst ner på hyllan. De varor som butiker vill sälja mycket av bör exponeras vid entrén, längst kundvarvet och nära kassan (Schmidt & Sköld, 2004).

### **3.4 Rörelser i kundvarvet**

Om butiken har ett kundvarv som gör att kunderna kan röra sig fritt kommer de ha bra möjlighet att röra varorna och det leder till att köplusten ökar (Underhill, 2004). Butiken måste ha tillräckligt breda gångar så att kunderna trivs och får köplust (Nordfält, 2007).

Wanger (2002) beskriver två typer av butiksuppbyggnader/kundvarv, de två är gångar eller fri design. Han beskriver uppbyggnaden av kundvarvet med gångar som ett sätt att kunna ha fler produkter i butiken, att ha gångar kan vara ett sätt att få kunderna att gå förbi fler varor som de egentligen inte tänkt köpa. Vid fri design får kunden en större överblick över varorna i butiken och ser andra varor än de som är just framför kunden. Den fria designen gör det

lättare för butiker att exponera varor och locka till impulsköp. I livsmedelsbutiker kan det vara till fördel att använda sig av gångar för att få kunden att gå förbi maximalt antal varor de inte tänkt köpa. I specialbutiker som till exempel klädbutiker kan det vara bättre att använda fri design för att visa upp alternativa klädesplagg (Wanger, 2002).

Den fria designen är i dagsläget det vanligaste för icke-ordinärt sortiment, det beror på att dessa butiker vill locka kunderna till andra delar av butiken och kunderna har möjlighet att känna på och bedöma varorna. Den öppna strukturen gör kunderna mindre beroende av butikens personal, i och med att de själva har överblick över butiken och själva kan hitta varorna de söker, till skillnad från butiker som är uppbyggda med gångar (Schmidt & Sköld, 2004).

### **3.5 Upplevelse under kundvarvet**

Informationsflödet i det moderna samhället gör att konsumenterna har eller kan skaffa sig mer information om butiker, produkter, priser och försäljningskanaler. Butikerna konkurrerar inte bara med varandra utan även med e-handeln (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011; Bäckström & Johansson, 2006), därför måste butikerna skapa en konkurrensfördel eftersom e-handeln oftast har lägre priser, upplevelse i butik blir därmed allt viktigare. I Bäckström & Johansson (2006) forskning framkommer att butikerna prioriterar upplevelsen i butik och att trenden går mot mer aktiviteter i butiker, vilket kan inkludera fakta och information om produkter, skärmar med demonstrationer, även interaktiva tester eller spel samt inspiration om hur produkterna kan användas. Enligt deras rapport tar inte kunderna upp detta som väsentligt för deras butiksupplevelse. Forskarna tror delvis att det beror på att kunderna vant sig och förväntar sig den här typen av stimulans i butik. Däremot uppskattar och efterfrågar yngre personer denna typ av stimulans mer än äldre. Dagens konsumenter vill inte enbart köpa produkter som behövs i vardagen utan ser även själva inköpstillfället som bidrag till deras känslomässiga välbefinnande, det tyder på att kunderna har ett större upplevelsebehov än tidigare (Wickelgren et al., 2012).

Hur varorna är placerade i butiken är som sagt viktigt för kunderna, men framförallt för de yngre kunderna som lägger större vikt vid butiksdesign (Bäckström & Johansson, 2006). Butiksdesign har gått från att vara ren butiksplanering till att mer handla om upplevelse och inspiration för kunderna (Bäckström & Johansson, 2006). Jafari (1987) har tagit fram trampolin modellen som bygger på individens önskan om avbrott i vardagen. Modellen är



framtagen utifrån turistbranschen men bör kunna appliceras även på andra upplevelse, till exempel shopping. Modellen bygger på sex komponenter (Jafari, 1987): (1) Utifrån det vardagliga livet så skapas en önska om ombyte, en vilja att resa. (2) Planering och transferering till turist stadiet. (3) Turiststadiet då den vanliga vardagen inte längre existerar och man lever i turistlandets verklighet. (4) Förberedelser för hemkomst och mental omställning inför hemresan. (5) Gränslandet första tiden efter hemkomst när resan fortfarande finns väl bevarat i minnet och till sist (6) återkomsten till vardagslivet.

Forskning som gjorts visar på att kunder vill njuta av shopping (Newman et al, 2006, Howard, 2007). Trampolinmodellen borde därför kunna appliceras på shopping där ett kortare avbrott från vardagliga sysslor skapar en känsla av avkoppling och lyx. Butiker borde med hjälp av ett bra butikskoncept och kundvarv överflytta konsumenterna till stadiet där kunden inte längre tänker på de vardagliga sysslorna. För att butiker ska lyckas med detta krävs det att butiken säljer varor som är icke-ordinära (Mossberg, 2003), det får alltså inte vara vardagsinköp som till exempel mat och bensin. Målet är att få kunden så avslappnad från den dagliga verkligheten att han/hon är villig att spendera mer och släpper tanken på ekonomiska gränser (Mossberg, 2003).

Kunder som handlar för njutning söker avkoppling, verklighetsflykt, nya kunskaper, möten, inspiration och upplevelser. Kundvarvet måste vara uppbyggt så att det kan erbjuda inspiration och upplevelser åt dessa konsumenter men samtidigt göra det möjligt att snabbt hitta den vara kunden söker när kunden vill handla en specifik vara (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011).

### **3.6 Ledarskap & medarbetarskap i butik**

Inom detaljhandeln finns förståelse för att chefen, i detta fall butikschefen, är en viktig person, men att chefen inte åstadkommer resultatet själv. Den svenska detaljhandeln förstår att medarbetarna är viktiga för butikens långsiktiga resultat (Wickelgren et al., 2012). I butiker är många gånger butikschefen och butiksledaren samma person, denna person har många frågor att hantera samtidigt (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Butikschefen måste anpassa sitt ledarskap efter vilken typ av medarbetare som butiken har. De bästa ledarna har den flexibiliteten att de klarar av denna anpassning. Hur butikschefen ser på sina medarbetare sägs ha påverkan på hur bra medarbetarna arbetar (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Inom den svenska handeln ses kulturen som demokratiskt och det är nära till beslut. Medarbetarna ser

även att de själva har möjlighet att pröva nya vägar. För att kunna ha detta arbetssätt krävs det att butikschefen har stor tillit till sina medarbetare (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Har butiken den beskrivna kulturen finns en väl fungerande relation mellan chef och medarbetare, detta grundar sig oftast på nära samarbete i det dagliga arbetet (Wickelgren et al., 2012).

En av de viktigaste sakerna inom medarbetarskapet är att alla medarbetare bör ha samma syn på nuläget och målbilden (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011; Cohen, 2010). Detta för att alla ska sträva åt samma håll och inte motarbeta varandra. Det är butikschefens arbete att se till att alla medarbetare är med på vilket mål de arbetar mot och om medarbetarna får ta eget ansvar har butiken möjlighet att öka lönsamheten (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Att butiksmedarbetarna har kunskap om målen butiken har är även väsentligt. Har medarbetarna denna kunskap vet medarbetarna hur de ska arbeta i butiken när butikschefen inte är på plats, de kommer således göra rätt saker även när chefen inte är på plats (Cohen, 2010).

Ett vanligt mänskligt beteende är att vi försöker tillfredsställa de förväntningar som ställs på oss. Ett exempel är om butikschefen förväntar sig och kommunicerar att medarbetarna tar eget ansvar så kommer medarbetarna automatiskt ta ansvar (Wickelgren et al., 2012). Finns denna tillit mellan chef och medarbetare kommer medarbetarnas engagemang att öka och arbetstillfredsställelsen blir högre. Detta engagemang och arbetstillfredsställelse kan i sin tur leda till butiksutveckling och ekonomisk förbättring (Wickelgren et al., 2012). Inom den svenska handeln ses det som viktigt att arbeta med personalutveckling. Utvecklas inte personalen har butiken svårt att överleva på lång sikt, eftersom butiken kommer få svårt att locka till sig nya medarbetare (Wickelgren et al., 2012).

Butiker behöver en avvägning mellan kundernas förväntan på servicenivå och butikens kostnadsnivå. Butiken måste kompromissa mellan servicekvalitet och bemanningsnivå. Personalens medvetenhet om denna problematik är viktig för att kunna balansera detta (Wickelgren et al., 2012).

Risken är att bli hemmablind om gruppen har arbetat tillsammans under en längre tid (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). I mindre enheter som inte tillhör en större kedja så kan det vara viktigt att ha någon att utbyta erfarenhet med och därför rekommenderar Schmidt Thurow & Ås Fritz (2011) att dessa butikschefer skaffar en mentor att byta erfarenhet med. Genomförande, så som det beskrivs av Sarasvathy (2001), bygger på att försöka påverka

framtida händelser och logiken är att insamlande av information sker parallellt med experimenterande och interaktivt lärande. Vidare säger Sarasvathy (2001) att genom att vara flexibel och anpassningsbar kan man hantera det oförutsägbara. Beslut baseras på tillgängliga resurser och hjälpmedel, utfallet av beslut beror sedan på förmågan att utvärdera och anpassa situationen.

Butikschefer har ibland endast de egenskaper som krävs för att leda en butik till vinst och saknar förmågan leda medarbetarna i dess säljarbete. Detta påverkar dock medarbetarna eftersom de inte har någon att vända sig till om de behöver hjälp eller stöttning (Thor, 2004).

### **3.7 Sammanfattande reflektion**

Ju längre kunder stannar i butiken desto mer handlar de, därav är det väsentligt att ha ett välfungerande kundvarv där butikens anställda är medveten om hur kunderna rör sig (Underhill, 2006). Kundvarvet får inte upplevas som trångt, rörigt eller att kunderna har svårt att hitta i butiken (Wanger, 2002). När kunderna kan röra sig fritt och ta på varorna handlar kunderna mer och stannar längre (Underhill, 2006). Enligt Schmidt & Sköld (2004) satsar de butiker som är mest framgångsrika på både personlig försäljning och självbetjäning.

Jafari (1987) har tagit fram en modell som kallas trampolinmodellen och beskriver individers avbrott i vardagen, har tidigare applicerats på turist branschen. Dagens kunder handlar inte enbart för nytta, utan handlar även varor de egentligen inte behöver, för att kunderna ska handla mer krävs det att de känner sig avslappnade i butiken (Mossberg, 2003). Kundvarvet måste således vara bra uppbyggt för att kunderna ska trivas.

Butikschefer och butiksmedarbetare jobbar i normala fall nära varandra (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011), det är därför viktigt att butikchefen och butiksmedarbetarna har samma syn på målbilden och hur de arbetar i butiken (Wickelgren et. al., 2012) med kundvarvet.

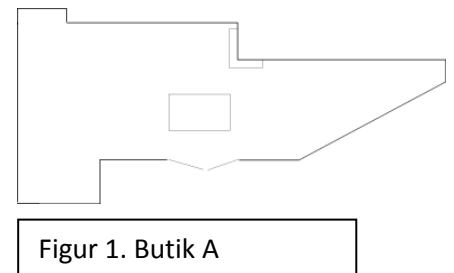
## 4 Empiri

Detta kapitel tar upp den insamlade data från de tre butikerna, som här blir benämnda butik A, B och C, har intervjuer genomförts med respektive butikschef och en medarbetare från varje butik. Butikschefen i butik A är franchistagare och leder arbetet för samtliga tre butiker.

Datansamlingen har gjorts i en medelstor svensk butikskedja med cirka 50 butiker runt om i Sverige. Kedjans butiker finns i mindre och medelstora städer för att på så sätt få bättre och hållbara relationer med sina kunder. De tre butikerna ingår i en sportbutikskedja, det är en franchising kedja. De tre butikerna som undersöks ägs av butikschef A.

### 4.1 Butik A

I butik A arbetar en butikschef, tre medarbetare och två extraanställda. Butik A är den butiken som har det tydligaste kundvarvet.



Figur 1. Butik A

#### 4.1.1 Butikschef A, franchistagare

Butikschef A anser att med hjälp av kundvarvet ska kunderna ta ett varv i butiken och verkligen gå igenom så mycket som möjligt av butikens yta och se så mycket som möjligt av butikens sortiment. Målet är att de inte går korta varvet, utan att de verkligen går igenom hela butiken. Det som ska uppnås med kundvarvet är att alla kunder ska ta del av butikens erbjudanden och därmed spenderar mer tid i butiken. Alla kunder går inte genom hela varvet. Han tror att kanske 50 % av alla kunder besöker hela kundvarvet. Kunder som vet vad de ska ha går normalt direkt fram till den varan/varugruppen. För att få fler kunder att gå igenom hela butiken anser butikschef A att det först och främst handlar om butikens utformning. Det är inte så lätt i butiker som till exempel butik C, där ytan är långsmal och fördelade på två våningar. Hur får butiken kunderna att gå hela vägen in på butikens båda våningar? Butik A som har en stor öppen yta är det lättare att bygga upp och ”möblera” så att kunderna tar ett varv i butiken. Butik B är också en långsmal butik. För att få kunderna att gå ända in bör speciellt butik B och C ha varor som lockar längst in i butiken.

Han tänker ofta på kundvarvet och vad som behövs för att få kunderna att gå hela varvet. Butikschefen påpekar för de anställda när han anser att varor står i vägen för det naturliga flytet i butiken. Han tror det är lätt för de anställda att bli hemmablinda och att de placerar varor där de tycker de passar utan att ta hänsyn till kundvarvet, därför är det viktigt att hela tiden se över kundvarvet. Butiken måste ha ett tydligt varv så att kunderna inte känner att de

vill gena genom butiken. Han tror inte medarbetarna i butiken vet speciellt mycket om kundvarvet men han hoppas att medarbetarna tänker på kundvarvet när de sätter upp och flytta varor. Han hoppas även att medarbetarna tänker strategiskt kring detta arbete.

Butikschefen tycker inte att det finns så mycket tid att arbeta med kundvarvet, men ser att det finns mycket pengar att tjäna på ett bra kundvarv. Han tycker att merförsäljning genom personlig försäljning är viktigare än kundvarvet och prioriterar istället detta. Med kundvarvet vill han att kunderna själva går genom butiken och ser sortimentet och varor, därigenom skapas köpsignaler. Merförsäljning är när kunden har hittat varor och butiksmedarbetare säljer på ytterligare varor. Försäljningen består av flera delar: kunden ska hitta det som de är intresserade av och därefter ska medarbetaren försöka sälja något extra, så kallad sambandsförsäljning. Han anser att merförsäljning är till exempel när kunden ska köpa skor och medarbetaren försöker lägga till inläggssulor och/eller strumpor. Kundvarvet handlar om att kunden ska komma så långt in i butiken att de ser de här speciella skorna från början.

Butikschef A anser att kundvarvet kan bidra till kundens upplevelse i butiken. Upplevelsen kan i sin tur bidra till köpsignaler, men han anser inte det finns i någon av de tre butikerna, detta tror han beror på att kundvarvet inte är högt prioriterat av honom. Butikschefen anser att det finns potential till att förbättra de tre butikernas kundvarv. Eftersom kundvarvet är viktigt för att få kunderna att besöka större delar av butiken måste både butikscheferna och butiksmedarbetarna ständigt revidera allt de gör. De bör inte vara för nöjda med hur butikerna är utan hela tiden försöka förbättra butikerna, försöker flytta om och ändra kontinuerligt.

Kundvarvet i butik A går från höger till vänster. Det butikschefen ser som problematiskt är att kunderna har för lätt att svänga av till vänster istället för att gå höger varvet. Kunder är ofta inne i butiker för att titta om det är någonting de behöver, därför är det viktigt att kunderna ser alla varor och tar hela varvet. Butikens första varor finns precis innanför dörrarna, max en meter innanför dörren. Butikschefen ser inte att det är många kunder som handlar härifrån, kunderna ser inte dessa varor förrän de är på väg ut och alla orkar de inte gå tillbaka och köpa varan, det är alltså försent. Att kunderna inte ser dessa varor tror butikschefen beror på att de har blicken längre in i butiken. Han har i dagsläget ingen idé på hur denna plats kan förbättras. Bästa platserna i kundvarvet säger han är precis bredvid kassan. Alla kunder går förbi denna yta antingen när de är på väg in eller ut, detta är enligt butikschef A en A yta. De sämsta platserna i kundvarvet är skymda delar som inte syns direkt när kunden kommer in i butiken.

#### 4.1.2 Butiksmedarbetare A

Kundvarvet är enligt butiksmedarbetare A ett sätt för butiker att tjäna mer pengar, givet att butiken har ett bra kundvarv. Hon anser att Ikea har ett bra kundvarv som lockar kunder att plocka varor längst hela vägen genom butiken. Däremot tror hon inte det skulle gå bra om butik A hade ett så hårt styrt kundvarv. I butiken tycker hon de flesta kunder tar ett högervarv, på senaste tiden har hon däremot sett att kunder börja gena och tar ett vänstervarv istället. Detta tror hon beror på att kunderna börjar känna igen sig i butiken och vet vart varorna de söker finns, därför tycker hon det är dags för butik A att göra om kundvarvet. Hon tror att det är dags för butiken att försöka väcka kundernas intresse igen. Butiksmedarbetare A tycker att kunderna börjat besöka en mindre yta av butiken än tidigare, men hon anser ändå att de flesta kunder besöker större delen av butiken.

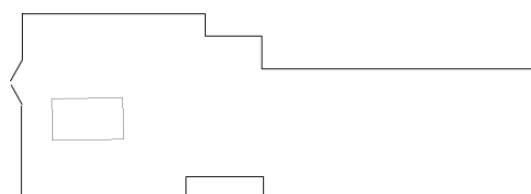
Butiksmedarbetare A tycker det sätts för stor press på henne i arbetet med exponeringen i kundvarvet. Hon anser att butiksmedarbetarna i butik A ansvarar för exponeringen av varor. Hon tycker inte hon får hjälp uppifrån eller att butikschef A är aktiv i detta arbete och visar att han vill hjälpa till med detta arbete, däremot tycker hon han är bra på att säga till om han tycker någonting är väldigt fel och då fixar medarbetarna till detta.

Eftersom de flesta kunder tar ett högervarv i butiken tror butiksmedarbetare A att första väggen till höger i butiken är den bästa platsen i kundvarvet, eftersom de flesta kunder går förbi denna plats. Hon tror däremot att kundvarvets bästa plats kommer flyttas till någon vägg på vänster sida av butiken om trenden att ta vänstervarvet försätter. Butikens sämsta plats i kundvarvet tycker hon långväggen som är till vänster i butiken är.

Att skapa upplevelser för kunderna i butiken med hjälp av kundvarvet tror hon är möjligt, men är lite osäker på hur det skulle gå till. Hon tror butik A behöver mycket mer kunskap om kundvarvet och butiksupplevelser för att det ska gå att genomföra i butik A.

#### 4.2 Butik B

Butik B är en butik med en butikschef, två medarbetare och tre extraanställd. Butiken ha ren långsmal utformning.



Figur 2. Butik B

#### **4.2.1 Butikschef B**

Butikschef B anser att kundvarvet handlar om hur kunderna rör sig i butiken. Butikens kundvarv och exponering ser olika ut beroende på säsong, förutom skorna som alltid är längst in, på det sättet anser han kunderna går längre in i butiken. Just nu börjar butikens kundvarv med träningskläder för dam, butikschefen vill att damerna ska se kläderna utifrån, så dem kommer in spontant. Om de förbipasserande inte ser några varor utifrån går de oftast förbi. Han anser alltså att det är viktigt att ha lockvaror för att få in förbipasserande, men de krävs också attraktiva varor längst in i butiken för att få kunderna att handla mer. Han ser att kundvarvet kan ge en fördel för butiken och han ser vikten med att få kunderna att gå hela varvet för att de ska köpa mer varor. Även om kunderna går direkt in till skorna ser de saker de kan köpa på vägen ut, vilket är positivt.

Butikschefen vet inte vilket håll butikens kunder tittar åt först, eller vilken hand de plockar varor med. Han tror deras kunder tittar först åt vänster och han anser kunderna går ett vänstervarv i butiken. Butikschefen anser att varor som syns utifrån har större påverkan på kunderna än de som inte syns. Butikschefen anser ändå att de flesta kunder går hela kundvarvet. Dock ser han kunder som kommer in på lunchen endast tar varvet runt kassan för att se vilka varor som finns.

Butikschefen anser att de bästa delarna av kundvarvet är vid kassan och delen bakom kassan. Dessa delar anses vara bäst eftersom alla går förbi där. Han anser även att kunderna ibland kommer in i butiken tack vare skyltfönstren. De två delar butikschefen anser vara sämst är lite skymda för kunden. Kunderna går förbi utan att veta eller se vad de är för varor de går förbi. Han har testat att hänga olika typer av varor på dessa platser, men ingenting har fungerat ännu. Det han ser som butikens största problem med kundvarvet är att få kunderna att gå och se alla varor som är längst hela kundvarvet.

Han anser att det är viktigt att ändra om i butiken, för han vet att folk vänjer sig vid hur de ser ut och då är de inte lika uppmärksamma. Så butikschefen ser det som väsentligt att ständigt ändra och placera om varor för att locka kunden runt hela butiken. Vid säsongsbyten är det mycket kunder, då ser han det som extra viktigt att tänka om i kundvarvet och ändra exponeringen för att få kunderna att gå så långt in i butiken som möjligt.

Butiken har en stor källare där kunder kan testa cyklar, löparskor, inlines och liknande. Köper kunder skidor brukar butikspersonalen ta med kunderna ut på lagret för att visa hur man vallar och tar bäst hand om sina skidor, med tanke på dessa faktorer anser butikschefen att de bjuder kunder som ska köpa dessa varor på en extra upplevelse. Han upplever att kunderna ibland glömmer bort tiden i butiken när de pratar och handlar till sina intressen. Vid speciella sportinköp, som till exempel skidor och cyklar, ser han kunderna som väldigt avslappnade, vid dessa speciella köp ser butikschefen att kunderna spenderar mer tid på att titta runt i butiken. Vid klädköp däremot har han inte kommit på något knep för att kunden ska få en upplevelse. Han tycker det är svårt att locka kunderna att gå runt hela butiken om de endast vill titta på kläder.

Butiken har varor direkt innanför dörrarna, på både höger och vänster sida. Dessa sidor anser han fungerar bra på sommaren, då butiken har badbyxor på vänster sida och solglasögon på höger sida, då ser kunderna dessa varor direkt när de kommer in. Övriga säsonger tycker han inte dessa sidor fungerar bra, kunderna ser inte dessa varor förrän de ska lämna butiken och då orkar de inte gå tillbaka in. Han tycker att butiken använder sig av dubbelexponering. Butikschefen tycker att de arbetar mycket med kundvarvet genom bland annat olika exponeringar.

#### **4.2.2 Butiksmedarbetare B**

Butiksmedarbetare B ser kundvarvet som ett sätt för butikerna att sälja mer varor, kundvarvet är en väg genom butiken. Enligt butiksmedarbetare B arbetar butiken aktivt med kundvarvet, i den bemärkelsen att de exponerar om och ändrar plats på varorna efter säsong, dock ändras inte gången kunderna ska gå i. Butiksmedarbetare B anser inte att det finns några problem med kundvarvet, hon är medveten om att alla kunder inte går genom hela butiken. Butiksmedarbetare B tror betydligt färre än hälften av butikens kunder går genom hela butiken.

Butik B har många stamkunder som kommer in i butiken som är för medvetna om vart produkterna de söker finns och därför tar kortaste vägen. Hon tror därför att det skulle vara bra att göra om i butiken och ändra kundvarvet så dessa kunder börjar gå genom hela butiken igen. Butiksmedarbetare B tror att butikens stamkunder kan missa en hel del varor eftersom de genar genom kundvarvet. Hon tycker sig se skillnader hur butikens kunder rör sig i butiken, hon anser att det är främst killar som tar vänstervarvet och tjejerna tar högervarvet i



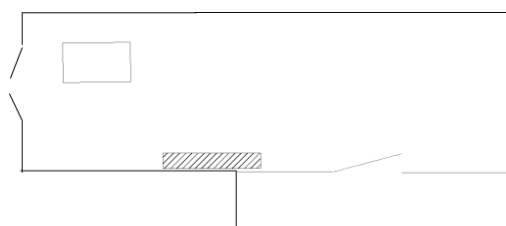
butiken. Det tror hon beror på att damkläderna hänger till höger och därför tjejer gå ditåt och inte killarna.

Hon anser att butikens bästa platser är vid ingången, eftersom kunderna ser dessa varor utifrån. Butiksmedarbetare B tror även området vid kassan är en bra plats i kundvarvet, där märker hon att många kunder tittar och plockar varor, men hon vet inte varför detta område är så populärt. De sämsta platserna i kundvarvet anser B är de platser som inte syns utifrån, ett exempel är väggen bakom provhytterna.

Butiksmedarbetare B tycker det ställs relativt höga krav på henne att hjälpa till med exponeringen, även fast hon inte har någon kunskap om detta och stundtals känner sig väldigt osäker i detta arbete. Butiksmedarbetare B antyder att det läggs ett stort ansvar på henne gällande exponering och kundvarvet. Butiksmedarbetare B tror också det är svårt att skapa en upplevelse i en sportbutik, hon ser inte hur detta skulle kunna gå till.

### 4.3 Butik C

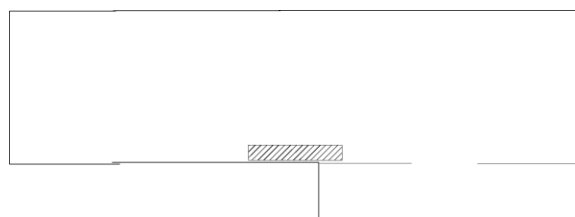
I butik C arbetar en butikschef, två medarbetare och två extraanställda. Butiken är uppdelad på två våningsplan.



Figur 3. Butik C, nedervåning

#### 4.3.1 Butikschef C

Butikschef C tycker att kundvarvet är väldigt viktigt eftersom hon ser att kunderna köper mer ju större del av butiken de besöker. Ju längre de går genom kundvarvet ju mer varor blir de exponerade för och därför anser hon det är viktigt att locka kunderna genom hela varvet.



Figur 4. Butik C, övervåning

Hon anser det är viktigt med ett väl fungerande kundvarv, kunderna exponeras då för varor, som de kanske inte köper vid det tillfället, men de kan i efterhand komma ihåg varan och besöka butiken igen. Hon tycker inte att det är så stor skillnad på exponering och kundvarv, hon anser att exponeringen är en del av kundvarvet som hjälper till att bygga upp ett fungerande kundvarv. Exponeringsytorna de har i butiken försöker de ändra på för att locka kunder att gå mer.

Hon anser inte att de arbetar någonting med kundvarvet, men skulle vilja göra det mer. Däremot ser hon begränsningar med lokalens utformning, eftersom butiken är långsmal och fördelad på två våningar, vilket gör det svårt för kunderna att få en översikt av butiken. Hon tror butiken måste använda sig mer av väggarna så kunderna får bättre överblick över butiken.

I denna butik tycker butikschefen att kunderna går rakt in i butiken och kollar på skorna och sedan går de flesta till övervåningen. Hon tror att de tittar på jackorna direkt när de kommer upp och sedan tittar de på kläder därefter går de ner igen. Jackorna är det första kunden ser när de kommer upp. Hon tror endast de som är fotbolls- och innebandyintresserade går längre in i butiken till fotbollskläderna och innebandysakerna.

Det finns två ”dolda” rum, i det ena finns cyklar och skidor, i det andra rummet finns reavaror och mer träningskläder. I dessa rum går väldigt få kunder in och butikschefen upplever att kunder ibland frågar om dessa varor för att de inte kan hitta varorna. Dessa två rum är de hon ser som de sämsta platserna i kundvarvet. Det finns även en skymd gavel som butikschefen anser vara en svag del av kundvarvet. För att se denna gavel måste kunderna gå längst in i butiken och sedan uppmärksamma den för att på tillbakavägen inte gå förbi den. Gaveln syns heller inte för förbipasserande. Butikens A ytor, de bästa ställena i kundvarvet, är längst in i butiken där skorna hänger på väggen samt de varor som är precis innanför skyltfönsterna, dessa två platser syns utifrån. På övervåningen anser hon att den bästa platsen är där jackorna hänger, för den platsen är den första kunderna ser när de kommer uppför trappan. Långt ifrån alla kunder går upp på övervåningen, detta tror hon beror på att de inte vet att det finns en övervåning och att det inte syns tydligt att kunderna får gå upp. Hon tycker det behövs bättre skyltning för att hjälpa kunderna att gå igenom hela kundvarvet.

Butikschefen försöker aktivt få med sina medarbetare i exponeringsplaneringen. Hon tycker det är viktigt för att få medarbetarna engagerade och få deras syn på exponering och inte bara sin egna. Butikschefen tycker att medarbetarna behöver lära sig mer om exponering och kundvarv. Hon ser gärna att medarbetarna kan ha en annan infallsvinkel på exponering än henne, men att medarbetarna behöver mer kunskap och förståelse för varför exponering är betydelsefullt att arbeta med. Hon skulle vilja ha mer stöd uppfifrån för att arbeta mer med kundvarvet och exponering.

Butikschefen tror att butiken kan skapa en extra ordinär upplevelse för kunderna. För att skapa de tror hon det behövs mycket idéer och inspiration längst hela kundvarvet så kunderna lockas att gå vidare. Butiken erbjuder idag ingen speciell upplevelse, men tycker kunderna får lite upplevelse när de kommer in nya varor i kundvarvet. Hon anser att butiken har möjligheter att skapa upplevelser längst kundvarvet, men hon känner sig begränsad då butiken inte ha tillräckligt mycket rekvisita.

#### **4.3.2 Butiksmedarbetare C**

Butiksmedarbetaren C säger att inte många kunder vet att det finns en övervåning, dessa kunder frågar ofta om butiken bara säljer sportskor, butiksmedarbetaren tycker att hon ofta får visa övervåningen för kunderna. Hon tycker det är viktigt att hon är aktiv för att kunderna ska gå till övervåningen. Därför tycker hon större delen av övervåningen är dålig, men den sämsta delen i kundvarvet tycker hon att de skymda rummen är, både det på övervåningen och på nedervåningen. För att kunderna ska gå till övervåningen tycker hon butiken borde sätta upp mer information om att kunderna får gå upp till övervåningen och vad som finns där. Hon anser att ett problem med butikens utformning är att butiken är på två våningar utan hiss eller rulltrappa. De kunder som har barnvagn eller är gamla orkar inte alltid gå upp, detta ser hon som ett stort problem.

De bästa platserna i kundvarvet tycker hon är de platser som de ser direkt när de kommer in, alltså skorna på nedervåningen och jackorna på övervåningen. Jackorna ser kunderna direkt när de kommer upp och därför tror hon kunderna tittar så mycket där.

Hon tycker kundvarvet kan hjälpa butiken att få återkommande kunder. De kunder som besöker hela kundvarvet vet vad butiken har för utbud och kommer tillbaka om kunden i ett behöver någon av dessa produkter i ett senare skede. Hon anser att kunderna inte besöker hela kundvarvet eftersom de flesta kunder redan vet vad de ska köpa och därför går direkt fram till den varan.

Hon tycker de tänker mer på exponering än på kundvarvet som stort. Butiksmedarbetaren har lärt sig lite om hur de exponerar, men hon vet inte varför de gör som de gör. Hon tycker butiken arbetar mycket med exponering och att de samarbetar och kompletterar varandra bra. Butiksmedarbetaren tycker det blir roligare och hon känner sig värdefull när hon blir inbjuden

av butikschefen att hjälpa till. Hon känner att hon uppmuntras till att ta eget ansvar och ändra exponeringar även om butikschefen inte är på plats.

Butiksmedarbetarna är osäkra på hur de flesta kunder går, men hon tycker de flesta kunder går rakt in till skorna det första de gör. Butiksmedarbetaren anser att butiken säljer mer om de har ett välfungerande kundvarv och av den anledningen blir kundvarvet extremt viktigt för butiken.

Butiksmedarbetaren ser utrymme för förbättring av kundvarvet, speciellt med att locka kunder till övervåningen. Eftersom kassan står så nära ingången tycker hon många kunder endast går förbi varorna nära kassan. Hon tror inte kunderna vågar stanna upp vid kassan bara för den står för nära entrén. Butiksmedarbetaren vet att hon ska ta kontakt med kunderna direkt, hon säger hej direkt.

Hon vet även att butiken har haft ett dåligt rykte i staden den ligger, detta för att varorna byttes för sällan och för att det hela tiden såg likadant ut, vilket gjorde det tråkigt. Detta prat tycker hon har försvunnit sedan butikschef C började arbeta i butiken. Hon tycker butikschef C vill jobba mycket med exponering och vill göra mycket förändringar i butikens kundvarv. Upplevelse i butik tror hon kan fungera bra, men ser inte hur de ska kunna skapa upplevelser i deras butik.

#### 4.4 Redovisning av ritningar

Samtliga inlämnade ritningar finns redovisade i bilaga 3.

<b>Butik A</b>	<b>Butikschef</b>	<b>Medarbetare 1</b>	<b>Medarbetare 2</b>	<b>Medarbetare 3</b>
Höger- eller vänstervarv	Högervarv	Högervarv	Högervarv	Högervarv
Bästa placering	Vid kassan	Första väggen till höger	Vid kassan, vid skorna och bortre väggen	Vid skorna
Sämsta placering	Skymd vägg vid reavaror och cyklar	Långväggen till vänster	Första väggen till höger	Väggarna till höger och vänster vid entrén

Figur 5. Redovisning av ritningar butik A

De fyra respondenterna som arbetar i butik A överens om hur kunderna rör sig i butiken, samtliga anser de flesta kunder tar ett högervarv i butiken. Detta är dock det enda respondenterna är överens om. Respondenterna har relativt skilda åsikter gällande kundvarvets bästa och sämsta placering.

<b>Butik B</b>	<b>Butikschef</b>	<b>Medarbetare 1</b>	<b>Medarbetare 2</b>
Höger- eller vänstervarv	Vänstervarv	Vänstervarv för killar, högervarv för tjejer	Vänstervarv för äldre, högervarv för yngre
Bästa placering	Framför och bakom kassan	Vid kassan och första väggen till höger	Innanför skyltfönstren, entrén, skorna, kassan
Sämsta placering	Skymd gavel 1 och 2	Väggen vid provhytterna	Skymd gavel 1, väggen vid provhytterna

Figur 6. Redovisning av ritningar butik B

De tre respondenterna i butik B ser olika mönster i hur kunderna rör sig i butiken, beroende på kön och ålder. Svaren på den bästa placeringen i kundvarvet är relativt lika varandra, runt kassan anser alla vara en bra placering. Samma sak gäller den sämsta placeringen där åsikterna är lika varandra alla anser att ytan runt kassan är en av de bästa placeringarna.

<b>Butik C</b>	<b>Butikschef</b>	<b>Medarbetare 1</b>	<b>Medarbetare 2</b>
Höger- eller vänstervarv	Svagt högervarv	Oklart	Högervarv
Bästa placering	Väggarna längst in på plan 1 och 2	Väggarna längst in på plan 1 och 2	Väggen längst in på plan 1
Sämsta placering	Inre rummen plan 1 och 2	Inre rummen plan 1 och 2	Inre rummen på plan 1 och 2

Figur 7. Redovisning av ritningar butik C

I butik C har respondenterna inte riktigt samma uppfattning på vilket håll kunderna rör sig åt i butiken. Butikschefen och medarbetare 2 ser att kunderna rör sig åt höger, medan medarbetare 1 inte är helt säker på vad hon tror. Vad gäller bästa och sämsta placering är samtliga respondenter helt överens på vilka platser i butiken det är.

## 5 Analys

*Med hjälp av den framtagna teorin och det empiriska materialet som samlats in genom intervjuer har analysen byggts upp.*

Analysen kommer att jämföra butikschefernas och butikmedarbetarnas teoretiska kunskaper och hur deras uppfattningar om respektive kundvarv skiljer sig åt. Dessutom görs en analys av hur väl dessa butikers kundvarv stämmer med teorier runt kundvarvet, fokus läggs sedan på ledarskapsbiten.

Med tanke på de likheter och olikheter som finns mellan butiksmedarbetarna som fyllt i ritningen över butiken (se Figur 5-7) går det att se två olika situationer i intervjusvaren från butiksmedarbetarna. Antingen genom att svaren från butiksmedarbetarna är väldigt lika varandra inom butiken, som i butik B och C, eller att svaren också skilt sig åt, som i butik A. När det gäller butik A kan det bero på att denna butik arbetar väldigt lite med kundvarvet och inte har någon enhetligt arbete kring kundvarvet.

### 5.1 Vad kundvarvet betyder

Butikschef A anser att kundvarvet är ett medel som hjälper butiken att locka kunderna längs hela ytan och därmed stanna längre i butiken. Butikschef C anser att kundvarvet är väsentligt för att kunderna ska exponeras för maximalt antal varor, så de köper mer. Buttle (1984) tog fram tre anledningar till att arbeta med kundvarvet. Det första var att kunder handlar mer ju större yta de besöker, den andra var att kunderna handlar mer om de stannar längre och den tredje handlar om att kunder brukar ta yttervarvet om de inte leds på annat sätt. Två av dessa anledningar har butikscheferna A och B täckt upp för, vilket stärker Buttles (1994) teori. Butikschef B går inte att koppla till Buttles (1984) teori, men stämmer istället med Underhills (2006) teori om att kundvarvet handlar om hur kunderna rör sig i butiken.

Butikschef B tror de flesta av butikens kunder går genom hela kundvarvet detta håller inte butiksmedarbetare B med om, som tror att färre än 50 % går genom hela butiken. Butikschef A tror endast att hälften av butikens kunder går igenom hela kundvarvet, vilket inte medarbetare A håller med om, som tror kunderna besöker större delen av ytan. Butikschef C och butiksmedarbetare C anser båda två att långt ifrån alla besöker butik C:s övervåning. Sorensens (2003) forskning som gjorts i livsmedelsbutik tyder på att de flesta kunder endast besöker en fjärdedel av butikens yta. Samtliga intervjuade förutom butikschef B och

butiksmedarbetare A indikerar ett liknande resultat och att Sorensens (2003) forskningsresultat i så fall går att överföra från livsmedelsbutiker till butiker med mer icke ordinärt sortiment. Att kunderna under sitt besök i butiken inte besöker större delar av butiken kan bero på att kunderna tror att de redan har tittat på de delar av sortimentet som de är intresserade av (Sorensen, 2003). Men Sorensens (2003) forskning säger att det inte gör någonting om kunden inte besöker alla delar av butiken, det viktiga är att kunden besöker rätt delar av butiken. För att säkerställa att kunderna gått igenom rätt delar av butiken så leder kundvarvet kunderna även genom de delar av butiken som kanske inte är så attraktiva för just den kunden. Detta betyder att butiker bör ha ett kundvarv som leder kunderna genom hela butiken, enligt butikschef A och C samt butiksmedarbetare B och C har således inte någon av butikerna ett så välfungerande kundvarv.

## **5.2 Kundernas rörelse i butiken**

Kunder önskar normalt ett högervarv i butiken (Underhill, 2006). Underhill (2006) menar även att det bästa är ett högervarv där kunderna har möjlighet att plocka varorna med höger hand, vilket underlättar eftersom de flesta människor är högerhänta. Undersökningen stärker Underhills (2006) teori i och med att butikschef C anser att butikens kunder tar ett svagt högervarv och medan butiksmedarbetare C är osäker på åt vilket håll de flesta kunder går. Butikschef A tycker butik A har ett högervarv men vet inte hur han ska undvika att kunderna genar till vänster, detta är någonting butiksmedarbetare A håller med om, hon ser samma trend med vänstervarvet som butikschef A (se Figur 5). Butikschef B anser kunderna går åt vänster när de kommer in i butiken, vilket butiksmedarbetare B delvis håller med om eftersom hon tycker killar går vänstervarv och tjejer högervarv. Enligt Sorensens (2003) forskning förlorar butiken intäkter på att kunderna går vänstervarv, kunderna avslutar oftare besöket tidigare, vilket således kan hända i butik B.

För att veta hur kunderna rör sig i butiken är det viktigt att förstå hur människor i största allmänhet rör sig (Underhill, 2006), förstår butikscheferna det kan de exponera varor längst denna väg. Butikscheferna och butiksmedarbetarna i butik B och C verkar inte ha någon uppfattning om hur kunderna rör sig i butiken eller har intresserat sig för den frågan tidigare, vilket indikerar på att de inte har tillräcklig förståelse för deras kunders rörelser. Förståelse för betydelsen av kundens rörelsemönster kan öka deras medvetenhet och intresse för att observera kundernas rörelsemönster. För de kunder som inte vill ha hjälp av butikspersonalen är det extremt viktigt att ha ett öppet och välfungerande kundvarv, så kunden själv hittar fler



varor (Schmidt & Sköld, 2004). Detta är någonting de tre butikscheferna borde fundera mer kring. De tre butikerna arbetar väldigt mycket med att personalen ska hjälpa kunderna direkt när de kommer in i butiken. Att ha ett fungerande kundvarv kan underlätta för de kunder som inte vill ha hjälp av personalen samt när personalen inte hinner hjälpa alla kunder i butiken (Schmidt & Sköld, 2004). Butikschef A är medveten om vikten att balansera självbetjäningssdelen med den personliga försäljningen.

I samtliga butiker som undersökts ser de flesta av butikscheferna och butiksmedarbetarna att kunderna genar i butiken och inte besöker hela kundvarvet. Att kunderna inte besöker hela butiken kan bero på att kunderna kan uppleva butiken som trång, rörig eller att de har svårt att hitta i butiken (Wanger, 2002). Detta stämmer väl överens med butik Cs problem att få upp kunderna till övervåningen. Detta stämmer delvis också på butik B, i och med butikens svåra lokal.

De bästa exponeringsplatserna är enligt Schmidt & Sköld (2004) nära kassan, vid entrén samt längst kundvarvet. Deras teori stärks av undersökningen eftersom två av butikscheferna, A och B, samt alla butiksmedarbetare i butik B (se Figur 6) anser att en av de bästa platserna i kundvarvet var i närheten av kassan, detta eftersom samtliga kunder går förbi kassan. Butiksmedarbetare B ser och uppmärksammar att ytan runt kassan är attraktiv, däremot förstår hon inte varför den platsen är så populär. Schmidt och Sköld (2004) beskriver inte vad som menas med entrén, men enligt Underhill (2006) är det inte taktiskt att placera varor nära ingången, i den så kallade övergångszonen, eftersom kunderna fokuserar på de varor som är längre fram har de inte tid att titta åt sidan direkt när de kommer in. I alla tre butiker finns första varan mindre än två meter in. Butikschef A och delvis B ser den ytan som problematisk eftersom kunderna inte uppmärksammar dessa varor. Butiksmedarbetare B tycker dock att platsen vid ingången är en av kundvarvets bästa platser, åtminstone under sommarsäsongen. Det kan bero på att kunderna under sommaren och semestertid är mindre stressade eller på att de varor som exponeras på den ytan är mycket attraktiva under sommaren. Butikschef A och B stärker alltså överens med Underhills (2006) teori om övergångszonen, medan butiksmedarbetare B går att koppla till Schmidt och Skölds (2004) teori om att entrén är en bra plats i kundvarvet.

Dessa tre butiker kan ha fördel av att de är placerade i mindre orter och att deras kunder återkommer och känner igen butiken. Underhill (2006) menar att kunder som är bekanta med

butiken tittar mer både åt höger och vänster i hela butiken, detta leder också till att kunderna handlar mer än när de kommer in i en helt ny butik.

Butikschef A verkar vara den av butikscheferna med minst tid eller intresse för arbetet med kundvarvet. Detta märks genom att han säger att han prioriterar andra saker som kan generera mer försäljning samt att butiksmedarbetare A säger att hon önskar mer stöd från butikschefen i arbetet med exponering. Av dessa tre butikschefer verkar butikschef C vara den med mest engagemang och vilja att arbeta med kundvarvet samma sak gäller för butiksmedarbetare C. Engagemanget i kundvarvsfrågan för butikschef C kan bero på att hon måste arbeta mycket hårdare för att få ett väl fungerande kundvarv på grund av den svåra planlösningen med två olika butiksplan.

Butiker består av både kalla och varma ytor, de varma ytorna är de ytor kunder besöker frekvent och kalla ytor är platser i butiken kunder besöker utan att lägga märke till (Schmidt & Sköld, 2004). Samtliga butikschefer och butiksmedarbetare ser problem i kundvarvet och platser som är mindre bra. Eftersom butikernas kunder inte besöker hela butikerna betyder det att butikerna har kalla ytor. För att få ett optimalt kundvarv bör butikerna arbeta med att skapa fler varma ytor och minska de kalla ytorna (Underhill, 2004). Underhill påvisar alltså vikten av att arbeta med enbart varma ytor och få bort så många kalla ytor som möjligt, vilket de tre butikerna bör arbeta mer med. A-ytor är platser i butiken där varorna säljer som bäst, den bästa exponeringsplatsen (Schmidt & Sköld, 2004). Både butikschef A och C nämner begreppet A-yta samt vilken plats i butiken de anser vara en A yta. De ytor som butikschefer pekat ut som kundvarvets bästa platser anser dessa två butikschefer vara A-ytor. A-ytor är platser i butiken där varorna säljer som bäst, den bästa exponeringsplatsen (Schmidt & Sköld, 2004). Att två av butikscheferna nämnde detta begrepp visar återigen att de känner till teorin kring kundvarvet.

### **5.3 Butikens ledarskap**

De tre butiksmedarbetarna har som sagt olika kunskap och förståelse kring arbetet med kundvarvet, men för att medarbetarskapet ska fungera optimalt krävs det att ledaren anpassar sitt ledarskap efter de olika medarbetarna (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Medarbetare C arbetar tillsammans med butikschef C med exponering och kundvarvet, vilket tyder på att butikschef C anpassar sitt ledarskap efter medarbetare C på ett optimalt sätt. Denna anpassning bör butikschef A och B arbeta mer med för att få med deras medarbetare i arbetet

med kundvarvet. Schmidt Thurow & Ås Fritz (2011) säger även att medarbetarnas arbete påverkas av synen butikschefen har på medarbetaren. Butikschef C arbetar aktivt med butiksmedarbetare C, vilket gör butiksmedarbetaren engagerad. I butik A och B arbetar inte butikschefen lika aktivt med butiksmedarbetarna, vilket tydligt påverkar deras arbete i negativ bemärkelse, eftersom dessa medarbetare känner att de har fått för stort ansvar fast de inte alltid är säkra på vad de förväntas göra och varför.

Om butikschefen har tillit till sina medarbetare kommer de att våga pröva egna nya vägar att arbeta på (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). I de tre butikerna finns det tillit mellan butikschefen och butiksmedarbetaren, men de visar sig på olika sätt mellan de olika butikerna. Butikschef A och B visar de genom att butiksmedarbetaren får ansvar för kundvarvet, medan i butik C arbetar butikschefen aktivt med butiksmedarbetare. Enligt Wickelgren et al. (2012) bör butikschefen och butiksmedarbetare aktivt arbeta tillsammans i det dagliga arbetat för att de ska ha bra en bra relation. Även om butikschef A och B har tillit till sina medarbetare kommer de inte få bra relationer till varandra så länge de inte börjar arbeta tillsammans med vardagliga sysslor. Butikschef C är ett bra exempel på att Wickelgren et al.s teori om relation mellan butikschef och butiksmedarbetare stämmer.

Det engagemang för kundvarvet och exponering butikschef C har smittar av sig på butiksmedarbetare C, som aktivt försöker hjälpa butikschefen att komma med nya idéer. Det engagemanget för kundvarvet finns varken hos butiksmedarbetare A eller B. Detta beror till största sannolikhet på att butikschef C efterfrågar mer delaktighet i detta från sin butiksmedarbetare. Detta stämmer med Wickelgren et al.:s (2012) teori om ansvarsfördelning med medarbetare som i förlängningen bör leda till bättre butiksutveckling och ekonomisk förbättring. Butiksmedarbetare C tar aktivt del i detta arbete och bidrar till detta arbete, genom detta ökar förmodligen även arbetstillfredsställelsen (Wickelgren et al., 2012). Däremot stämmer inte Wickelgren et al.:s (2012) teori på butiksmedarbetare A som har förväntningar på sig att ta ansvar för exponeringen i butiken, men tycker hon får för lite hjälp av butikschef A, vilket påverkar butiksmedarbetare As engagemang till detta arbete. Hon känner istället att exponering är någonting hon måste göra och ingenting hon valt att göra.

För att kunderna ska handla så mycket som möjligt är det som sagt viktigt att de besöker hela butiken och tar del av hela butikens sortiment (Underhill, 2006). Detta är dock ett stort problem för butik C där få kunder besöker övervåningen eftersom få kunder vet om att det

finns en övervåning. För att skapa en bättre överblick över butiken bör butiken informera (Schmidt & Sköld, 2004; Wanger, 2002; Bäckström & Johansson, 2006), genom till exempel skyltning, om att det finns en övervåning och vilket sortiment som finns där. I butik C vill både butikschefen och butiksmedarbetaren ha mer information om att det finns en övervåning, i form av till exempel en skylt.

De tre butikerna samarbetar inte någonting kring arbetet med kundvarvet. Om butikerna hade ett samarbete emellan sig skulle det kunna bidra till mer enhetligt upplägg av butikerna i och med att kunder handlar mer i butiker de känner igen sig i, vilket gör att kunder i kedjebutiker som byggts upp på liknande sätt handlar mer (Underhill, 2006). Schmidt Thurow & Ås Fritz (2011) menar att det kan vara bra att som medelstor butik skaffa en mentor att byta erfarenheter och få ny och bättre inspiration från. Eftersom de tre butiker som ligger nära varandra och ägs av samma person bör dessa butikschefer kunna få erfarenhetsutbyte och inspiration av varandra. Det behöver inte vara bäst för dessa butiker att skaffa en extern mentor, ett internt erfarenhetsutbyte skulle vara ett alternativ.

Det känns som butiksmedarbetare C har ganska stor inblick i hur de arbetar och vad butikschef C vill ha ut med kundvarvet. Däremot känner båda två att butiksmedarbetare C saknar kunskap om kundvarvet. Även butiksmedarbetare A saknar kunskap om kundvarvet, om hon hade haft tillräckligt mycket kunskap om kundvarvet hade hon med största sannolikhet inte känt lika stor press kring detta arbete. Butiksmedarbetare B tycker sig också sakna kunskap om kundvarvsarbetet samt att det ställs krav på att hon ska arbeta med detta. Samtliga butiker har någon form av kunskap, men det finns olika uppfattningar om kundvarvet mellan de olika respondenterna. Ett sätt att lösa detta kan vara att utarbeta en gemensam målbild (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). Den gemensamma målbilden kan ge butikerna gemensamma riktlinjer inom arbetet med kundvarvet. Genom att presentera målbilden för de anställda ingår det att de anställda får information om hur de ska arbeta och vad den butiken vill uppnå. I och med att ämnet tas upp som ett mål så får man automatiskt ett tydligare fokus på denna fråga.

#### **5.4 Hur kundvarvet kan förbättras**

De tre butikscheferna ser olika problem med sitt arbete med kundvarvet. Butikschef B tycker det är svårt att veta hur butiken ska läggas upp för att kunderna ska gå genom hela butiken. Det är i stort sätt samma sak som butikschef C ser som problematiskt med kundvarvet.

Butikschef C har svårt att få kunderna att gå genom den annorlunda formen butiken har, det tycker hon gör det svårt att arbeta med kundvarvet. Butikschef A tycker det är svårt att få kunderna att gå det kundvarvet han vill, han tycker de har för lätt att svänga åt vänster, samt att han inte ser att butiken har tillräckligt med tid att arbeta med detta. Butikschef C skulle vilja arbeta mer med kundvarvet, men känner att hon behöver mer hjälp från sin chef, som är butikschef A. Har inte alla anställda inom butiken samma syn på målen kring kundvarvet kommer de stäva åt olika håll (Wickelgren et al., 2012), vilket händer i detta fall.

Enligt butikschef A har inte medarbetarna i butik A tillräcklig förståelse för kundvarvet för att exponera varor rätt i kundvarvet, vilket medarbetare A håller med om. Skulle butiken arbeta med kundvarvet som enligt Sarasvathys (2001) teori om genomförande så bör alla i butiken jobba tillsammans för att kunna samla in information och använda den kontinuerligt och därmed skapa flexibilitet till förändringar som kan förbättra kundvarvet. Genom att involvera fler av de butiksanställda att jobba mer aktivt med kundvarvet kan butiken uppnå större möjlighet att utvärdera och tillsammans enas om vilka ytor som är bäst, hur exponeringen ska göras och andra förändringar i kundvarvet.

Lea-Greenwood (1998) tar även upp fem olika sätt för att öka försäljningen, ett av dessa fem är säljmaterial. Detta är någonting speciellt butikschef C tar upp att hon saknar, hon anser det saknas rekvisit för att få ett bra arbete med kundvarvet. Saknas det säljmaterial kan det bli svårt att med hjälp av kundvarvet öka försäljningen. Butikschef B upplever däremot att kunder med ett specialintresse stannar längre i butiken. Ingen av butikerna har utvecklat möjligheterna till upplevelser utefter kundvarvet men butik B kompletterar med test av utrustning och extra info om skötselråd. Det här är någonting butik A och C borde ta efter i och med konkurrensen med e-handeln som gör att butikerna måste utmärka sig och ge ett mervärde till kunden (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011; Bäckström & Johansson, 2006).

## 6 Slutsats

*Detta kapitel kommer presentera de viktigaste huvuddragen från analysen, svaret på rapportens problematik, rekommendationer till butiken samt hur framtida forskning kan se ut.*

Mycket av teorin kring kundvarvet som presenteras i teoriavsnittet stämmer med vad butikerna beskriver i empiriavsnittet vad gäller rörelsemönster, kalla/varma ytor, problemområden. Det är Underhills (2006) teorier som större delen av kundvarvs teorin bygger på, vilket innebär att undersökningen stärker de av Underhills (2006) teorier som tas upp i uppsatsen.

Butikscheferna i undersökningen har den teoretiska kunskapen om nyttan av kundvarvet, men för att få tiden att räcka till behöver övriga butiksmedarbetare engagera sig mer i frågan. Eftersom butikerna har så få anställda finns det antagligen inte så mycket tid till kundvarvet. De tre butikerna saknas enhetlighet och gemensam målsättning inom respektive butik. Samtliga butikschefer ser olika hinder i arbetet med kundvarvet, det skulle vara bra om de tog hjälp av varandra för att effektivisera sitt arbete och utbyta idéer.

Ett problemområde som tas upp är risken för hemmablindhet, men andra faktorer kan vara brist på kunskap eller brist på information. Hemmablindhet i grupper som jobbat länge tillsammans är applicerbart på små/medelstora butiker (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011), det krävs således någon form av erfarenhetsutbyte. Ett samarbete mellan butikerna istället för externa mentorer borde kunna hjälpa butikscheferna att utveckla och uppmuntra varandra i arbete med kundvarvet, vilket kan leda till ett mer enhetligt synsätt mellan butikerna.

Synen på kundvarvet skiljer sig mellan butikschef och butiksmedarbetare inom de tre butikerna. Samtliga förstår betydelsen av att ha ett bra kundvarv, men därefter skiljer sig synen på hur de arbetar med kundvarvet samt hur de tycker kundvarvet ser ut. Att som butiksledning ta reda på hur mycket kunskap butiksmedarbetarna och butikschefer har om kundvarvet kan vara väsentligt för butiker, som denna rapport kommit fram till krävs det att butikschefen är engagerad, för att butiksmedarbetarna också ska vara det. Kunskapen kring kundvarvet kan öka både för butikschefs- och butiksmedarbetarnivå inom butiken om de jobbar mer aktivt och tillsammans i den här frågan. Studien visar bristande kunskap bland de butiksanställda som behöver mer information, mer support och ledning från butikscheferna. Genom att öka deras kunskap och medvetenhet om kundvarvet kan de butiksanställda bättre bidra till att förbättra kundvarvet. Målet är att samtliga i butiken aktivt arbeta med kundvarvet och kontinuerligt följa upp effekten av förändringar eller ny exponering av varor så att

butiken kan öka flexibiliteten och snabbare anpassa kundvarvet utifrån det beteende- och rörelsemönster som uppstår i butiken när de gjort förändringar.

### **6.1 Ledarskapsbidrag**

Enligt ledarskaps teori bör butikschefer anpassa sitt ledarskap efter medarbetarna (Schmidt Thurow & Ås Fritz, 2011). I två av de undersökta butikerna känner sig butiksmedarbetarna osäker och saknar stöd från sin butikschef i arbetet med kundvarvet, i den tredje butiken finns en samsyn och ett nära samarbete mellan butikchefen och butiksmedarbetaren. Engagemanget som varierar mellan de olika butikerna kan bero på butikschefernas syn på butiksmedarbetarna. I den butik med bäst samarbete arbetar butikschefen nära tillsammans med sin butiksmedarbetare i de övriga två butikerna har butiksmedarbetarna fått ansvar utan klara direktiv och stöd. Att arbeta tillsammans i det vardagliga arbetet kan förbättra relationerna med butiksmedarbetarna och öka deras kunskap, i den butik där detta fungerar så stämmer teorin om att ökat ansvar leder till ökat engagemang (Wickelgren et al., 2012). I de två övriga butikerna så stämmer inte detta, ökat ansvar leder således inte till ökat engagemang. Denna brist på engagemang kan bero på att butiksmedarbetare saknar förutsättningar.

### **6.2 Rekommendationer**

För att butiken ska få ett bättre kundvarv och ett större engagemang i arbete kring detta krävs förmodligen mer utbildning och support kring detta arbete. Eftersom både butikschef B och C har en vilja att göra det bättre och ser vikten med detta arbete. Butikskedjans huvudkontor förser inte butikerna med konceptuellt stöd för kundvarvet. En rekommendation blir därför att de tre butikscheferna arbetar mer enhetligt och gemensamt med kundvarvet. Dels för att ge varandra tips men också för att bli mer aktiva och tänka mer kring detta arbete. De kan tipsa varandra om vad som fungerar bra och ta upp problemområden med övriga butikschefer för att få input.

Bland de tre butikscheferna finns det ingen stark gemensam syn på kundvarvet, för att få en bättre gemensam syn kan gemensamt arbete relaterat till upplevelser vara till stor hjälp. Börjar de tre butikscheferna diskutera olika upplevelser butiken kan använda sig av i kundvarvet bör nya idéer komma upp. Eftersom förnyelse av exponering krävs för att butiker ska uppfattas som spännande och intressanta så bör butiksmedarbetarna uppmanas att prova olika typer av exponering och kontinuerligt följa upp hur kundvarvet fungerar. Det är personalen som är i butiken som bäst kan analysera kundbeteende och rörelsemönster.

Butiksmedarbetarna kan vara en stor tillgång för att driva förnyelsearbete om de får direktiv, baskunskaper och möjlighet till uppföljning.

Framöver kommer butiker troligen behöva jobba mer med upplevelser utefter kundvarvet för att attrahera de yngre kunderna (Bäckström & Johansson, 2006), det är viktigt eftersom de unga är framtidens konsumenter.

Butikschef C säger att det saknas säljmaterial för att på ett bra sätt arbeta med kundvarvet. Butikscheferna kan vara mer aktiva och i kontakt med leverantörer efterfråga tips och säljmaterial från leverantörerna.

### **6.3 Avslutande diskussion**

Den kvalitativa metoden som använts i uppsatsen har fungerat bra, hade en kvantitativ metod använts skulle resultatet med största sannolikhet se annorlunda ut och resultatet hade förmodligen inte fått samma djup.

Vilket engagemang måste egentligen butikschefen ha för att butiksmedarbetarna ska känna sig delaktiga och villiga att arbeta med kundvarvet? I denna undersökning kom vi fram till att det är viktigt att butikscheferna har ett stort engagemang för att arbetet ska ske effektivt. Hur väl går uppsatsens resultat att applicera på andra butiker?

Kommer engagemanget kring kundvarvet att öka om både de anställda och butikscheferna får utbildning och mer kunskap om detta arbete? Om undersökningen istället hade gjorts i en butikskedja där butikschefen och butiksmedarbetare har mer kunskap om kundvarvet, skulle studien ha kommit fram till samma sak?

Denna rapport kan vara en inspiration för andra butiker/butikskedjor. Genom att andra butiksledare läser denna uppsats bör de börja fundera på hur deras eget kundvarv fungerar samt hur butikscheferna och butiksmedarbetarna i deras egen butik ser på kundvarvet. Uppsatsen bidrag är således att bidra med kunskap om hur butiksmedarbetare och butikschefer ser på kundvarvet och därmed bli en inspiration för andra butiker.

Kundvarvet som begrepp kommer med största sannolikhet förändras och få en annan betydelse i framtiden. Kundvarvet måste förmodligen innehålla mer upplevelser och stimulans för att kunna inspirera till köp bland de nu unga konsumenterna.

De skillnader som syns mellan butikschefer och butiksmedarbetarna i undersökningen kan bero på att tid och material för arbetet med kundvarvet saknas. Andra områden som kan vara



intressanta att undersöka är: Hur mycket skiljer sig egentligen synen på kundvarvet mellan en medelstor butikskedja och en större butikskedja? Hur stor påverkan har tillgången på resurser mellan en medelstor och stor kedja vad gäller utformning av kundvarvet och exponering av varor?

## 7 Referenslista

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Asker, Anna (2007). *Knep kniper kund*. SVD (Besökt 2013-02-03)

[http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/trender/knepkniper-kund\\_675157.svd](http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/trender/knepkniper-kund_675157.svd)

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Buttle, Francis (1984). "Merchandising" *European Journal of Marketing*, 18 (6/7), 153-192

Bäckström, Kristina (2006). "Understanding recreational shopping: A new approach." *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 16 (2). 143-158

Bäckström, Kristina & Johansson, Ulf (2006). "Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 417-430.

Cohen, Eva (2010). *Lönsammare butik – med fokus på intäkter*. Malmö: Liber

Dahlén, Micael (2003). *Marknadsföringens nya regler – varumärken, reklam och media i nytt ljus*. Malmö: Liber

Darmer, Per & Freytag, Per V (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Eskilsson, Lena & Fredriksson, Cecilia (2010). *Butiken. Upplevelse, organisering och plats*. Malmö: Liber

Frisk, Johan; Lundström, Mikael; Olsson, Gerd & Ågren, Klas (2005). *Så blir du en bättre ledare i butik*. Västerås: Supermarket, Forma Publishing Group

Hallgren, Örjan (2006). *Handelns relationer*. Lund: Ekonomibok förlag ab

Hernant, Mikael & Boström, Margareta (2010). *Lönsamhet i butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Malmö: Liber

Howard, Elizabeth (2007). "New shopping centers: Is leisure the answer?" *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 35 (8). 661-672.

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

Jafari, J., (1987). "Tourism Models. The Socio-Cultural Aspects" *Tourism Management*, 8 (2), 151-159.

Jansson, David (2010) Market (Besökt 2013-02-06)

<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Anvander-du-kundvarvet-ratt/>

Konsumtionsrapport 2012, Göteborgs universitet (besökt 2013-01-21)

[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/31762/5/gupea\\_2077\\_31762\\_5.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/31762/5/gupea_2077_31762_5.pdf)

Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. Studentlitteratur.

Lea-Greenwood, Gaynor (1998). "Visual merchandising: A neglected area on UK fashion Marketing" *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26 (8), 324-329.

Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.

Newman, Andrew, Dennis, Charles & Zaman, Shahid (2006). "Marketing Images and Consumers' Experiences in Selling Environments." *Marketing Management Journal, Spring*,. 515-599

Nordfält, Jens (2007). *Marknadsföring i butik: Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln*. Malmö: Liber

Sarasvathy D. Saras (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of management Review*. 26. 243-263

Schmidt Thurow, Helena & Sköld Nilsson, Ann (2004). *Butiksboken – för dig som jobbar inom detaljhandeln*. Malmö: Liber

Schmidt Thurow, Helena & Ås Fritz, Camilla (2011). *Ledarskap i butik*. Malmö: Liber AB

Sorensen, Herb (2003): "The Science of Shopping", *Marketing Research, Fall*. 15 (3), 30-35

Spens, Karen (2005). "Abductive reasoning in logistic research," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35 (2), 132-144

Svensk Handel (besökt 2013-01-21)

<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2011/Sommarrapport-2011.pdf?epslanguage=sv>

Thor, Carl-Gunnar (2004). *En sund affär – om en butiks själ och hjärta*. Tallin: Svenska förlaget liv & ledarskap ab

Tschohl, John (1998). Empowerment – the key to quality service. *Managing Service Quality*. 8 (6). 421

Underhill, Paco (2006). *Why we buy – shopping som vetenskap*. Västerås: Forma publishing group AB

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

Wickelgren, Mikael; Kazemi, Ali; Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2012). *Personalledning i detaljhandeln – Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker*. Stockholm: Handelsutvecklingsråd

## **Bilaga 1**

### **Egna reflektioner**

Trots alla påtryckningar om att detta examensarbete skrivs bäst i grupp om två personer ångrar jag inte att jag valde att skriva själv. Att skriva ett sådant stort arbete själv har krävt mycket disciplin och engagemang, vilket jag fått lära mig under vägen gång. Hade jag skrivit tillsammans med någon annan hade med största sannolikhet inte min personliga utveckling blivit lika stor. Jag har framförallt lärt mig att planera min tid och vara noga med att följa den planen.

Att skriva teorikapitlet anser jag varit de lättaste och jag tycker inledningen och analysen har varit de svåraste delarna. Mitt ämnesval kändes ganska självklart, eftersom jag vill arbeta i butik så ville jag även att mitt arbete skulle handla om detta, men att få ihop ett bra inledningskapitel på egen hand var inte det lättaste. Samma gäller med analysen, dessa två delar tog extremt lång tid eftersom jag var tvungen att gå tillbaka väldigt många gånger för att komma på nya idéer, eftersom jag inte hade någon att diskutera med. Däremot har jag bollat tankar med vänner och kollegor som har intresse för detaljhandeln .

Mitt ämnesval har varit relativt lika under hela skrivprocessen, problemformuleringen har endast ändrats om ett par gånger och detta efter att empirin samlats in. Det som samlades in passade inte riktigt problemformuleringen och den var tvungen att modifieras.

Eftersom jag under min tid på butikschefprogrammet skrivit examensarbete hade jag kunskap om examensarbetets uppbyggnad och hur omfattande arbetet är. Jag tror det gjorde det enklare för mig när jag arbetat själv, eftersom jag visste att jag var tvungen att ligga ifrån början och inte slöa.

Jag tror det hade varit svårt att skriva examensarbetet själv om jag inte hade haft metodkursen som stöd. Eftersom jag skriver själv har jag bara mina egna tankar, men under varje seminarium i metodkursen har jag fått en ny syn på mitt arbete vilket hjälpt mig att komma vidare framåt.

Trots svårigheter med inledningen och analysdelen kan jag nu i efterhand säga att jag är extremt stolt över att jag själv klarat att få ihop ett komplett examensarbete.

Det jag tycker var svårast med intervjuerna var att inte ställa ledande frågor/påståenden.

Jag är faktiskt ganska förvånad över det resultatet jag fick fram. Jag trodde att de butikschefen, butiksmedarbetare och ägare skulle ha olika syn på kundvarvet, men jag trodde inte deras syn och arbete kring kundvarvet skulle vara så påverkat av butikschefens engagemang och kunskap. Detta visar ju på hur extremt viktigt det är att butiker har bra ledare med ett stort engagemang.

De fåtal gånger jag fastnat har jag kontaktat min handledare för att få hjälp, och där har jag fått bra hjälp med att komma vidare och nya idéer på vad jag kan titta djupare på.

Det resultat jag kom fram till blev jag väldigt förvånad av. Jag trodde inte medarbetarna hade så stor kunskap om kundvarvet, men jag trodde inte kunskapen var så låg som den var. Jag trodde inte heller att butikschefernas arbete kring kundvarvet påverkade butiksmedarbetarna så mycket som de gjorde.

Under arbetets gång har jag aldrig tröttnat på ämnet, detta tror jag beror på att jag är så intresserad av detaljhandeln och någonting jag verkligen vill arbeta med i framtiden. Jag tycker det är väldigt intressant att se hur människor i butiken kan påverka varandra, både hur medarbetare påverkar kund, men också hur butikschef påverkar medarbetarna.

## **Bilaga 2**

### **1. Intervju**

Vad är kundvarvet för dig? Vad tror du butiken vill uppnå med kundvarvet?

Åt vilket håll går ert kundvarv?

Tror du ett väl fungerande kundvarv kan ge butiker fördelar, i så fall, på vilket sätt? Hur viktigt är egentligen kundvarvet?

Vilken är er butiks bästa exponeringsplats? Vad är det för typ av varor ni exponerar där? Varför tror du den här platsen är den bästa?

Hur anser du ni arbetar med kundvarvet? Har ni ett aktivt arbete kring kundvarvet? Pratar ni någonting om kundvarvet eller enbart om hur ni ska exponera varor?

Vad upplever du som viktigt med kundvarvet? Varför?

Var ser du för skillnad på exponering och kundvarvet?

Vilka ytor i butiken säljer ni minst ifrån? Vilka ytor besöks minst av kunder?

Vilka varor tror du skulle kunna locka till merförsäljning/impulsköp som ni inte exponerar effektivt idag?

Vad ser du för problem med ert kundvarv?

Hur tror du ni skulle kunna använda kundvarvet effektivare? Hur skulle du vilja att ni arbetade med kundvarvet?

Hur kan du förbättra ditt arbete kring kundvarvet? Hur kan du påverka andra att förändra sitt arbete till det bättre kring kundvarvet?

Varför tror du kundvarvet i er butik är konstruerat som det är?

Kan kundvarvet göra att ni erbjuder kunderna något extra ordinärt? Hur?

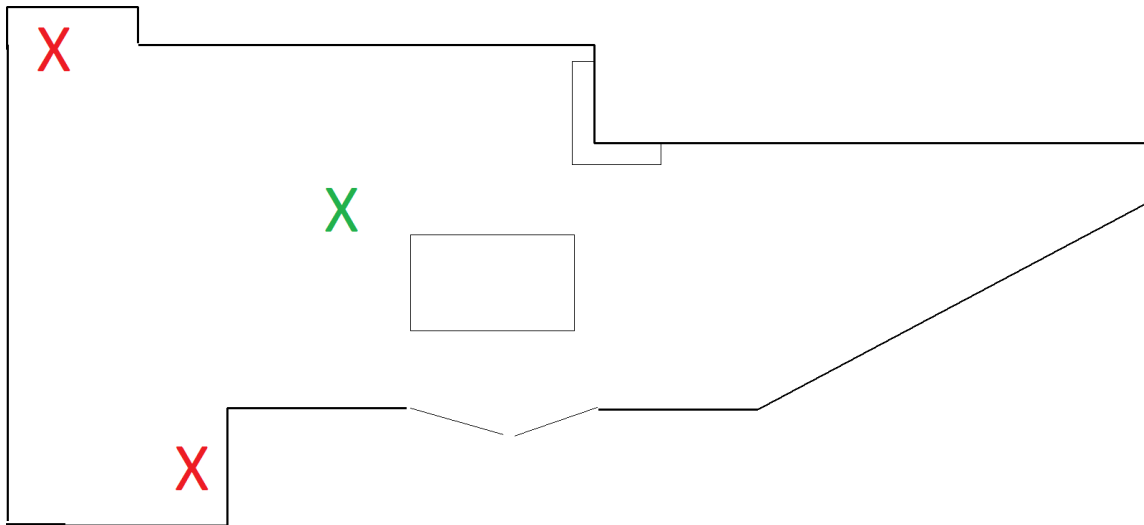
Hur långt in i butiken tror du den första varan står? Hur tror du varorna vid ingången "påverkar" kunderna?

Hur stor del av kundvarvet tror du kunderna besöker?

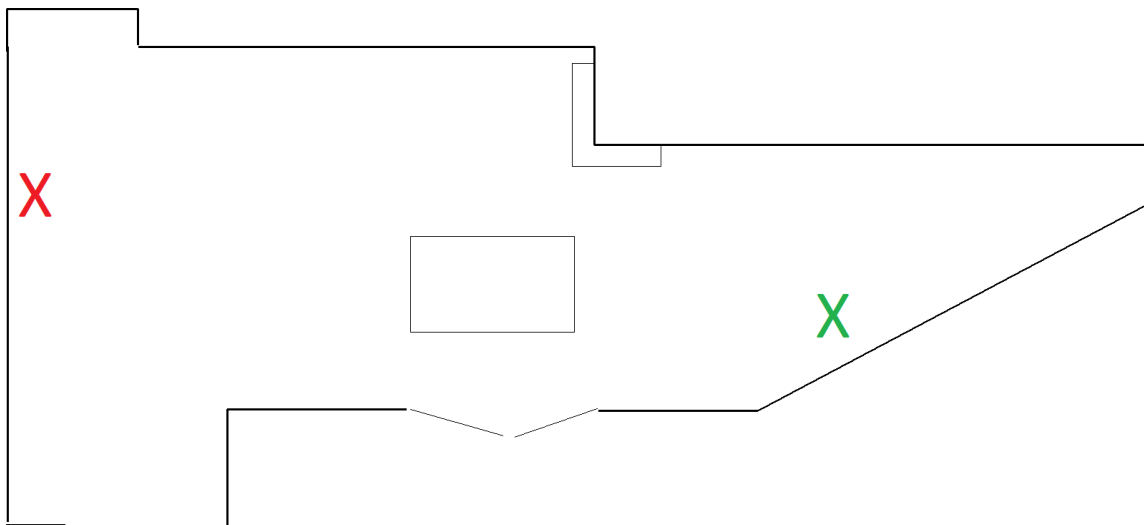
Har du något exempel på hur ni kan skapa merförsäljning och få kunderna att besöka hela kundvarvet?

### Bilaga 3

#### Kartor Butik A

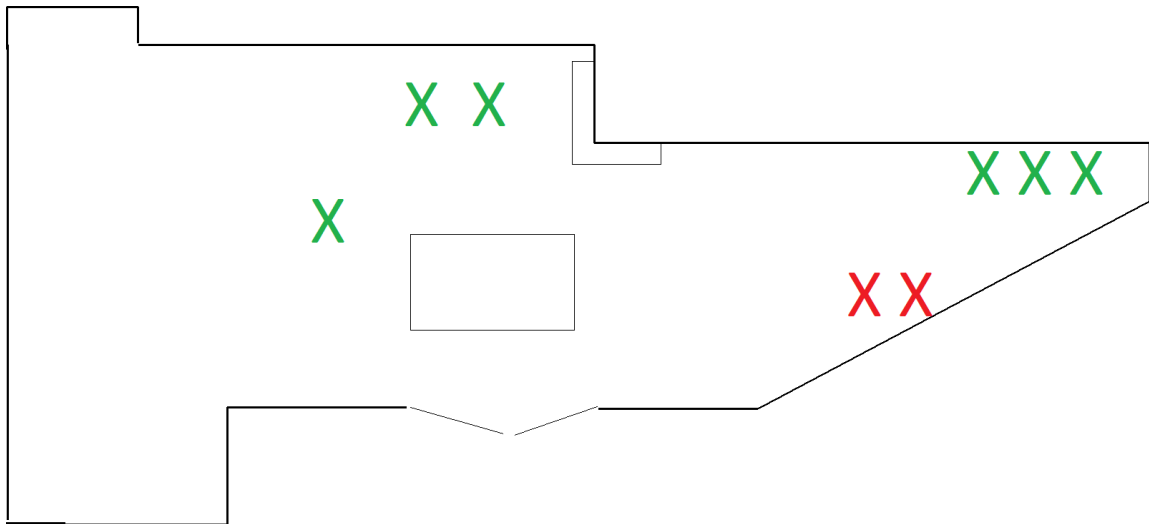


Butikschef A

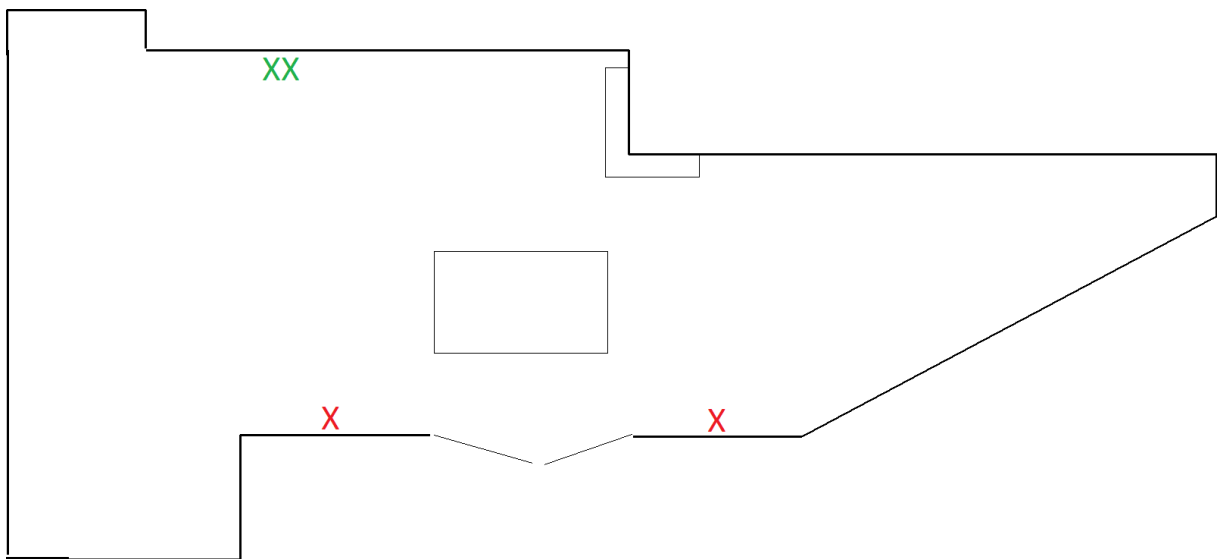


Medarbetare 1



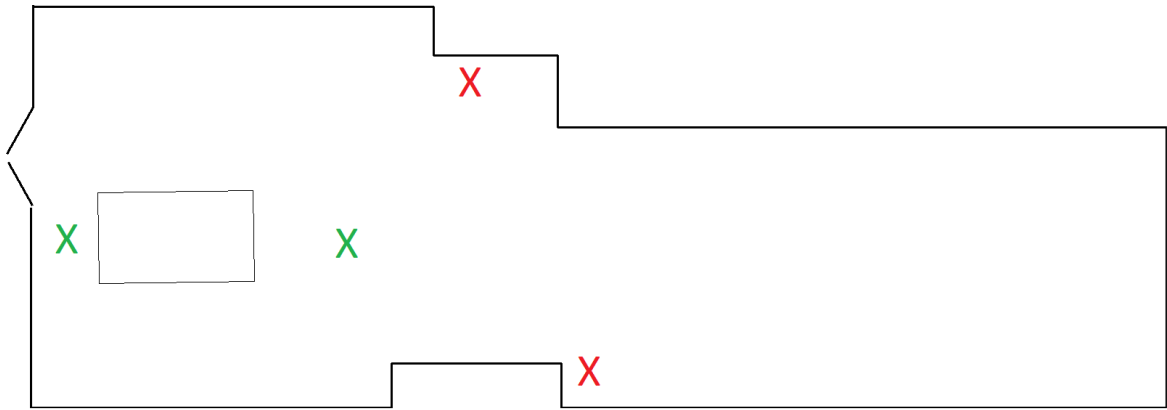


Medarbetare 2

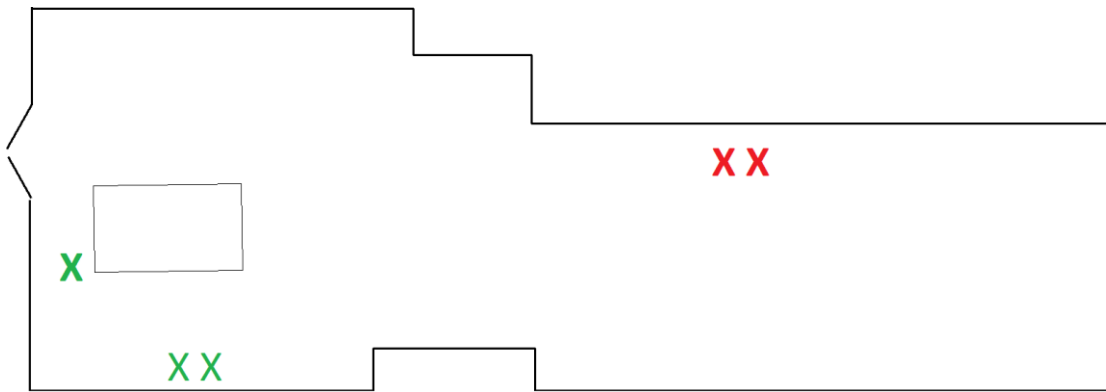


Medarbetare 3

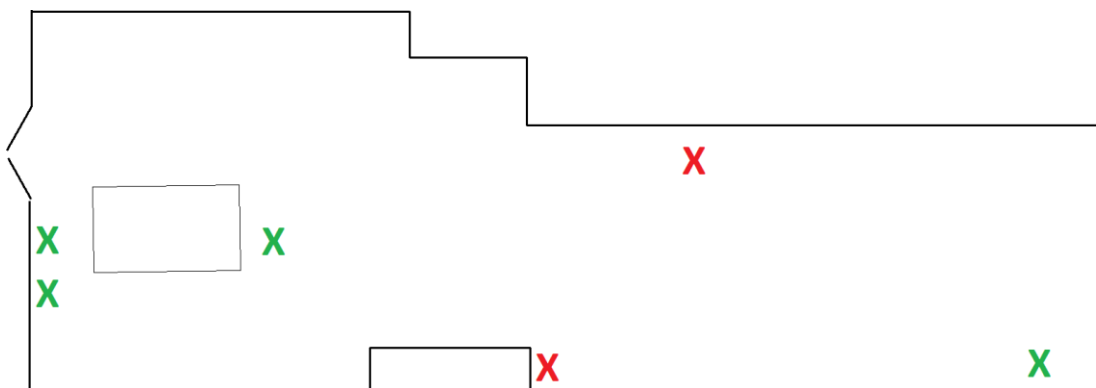
**Butik B**



**Butikschef B**



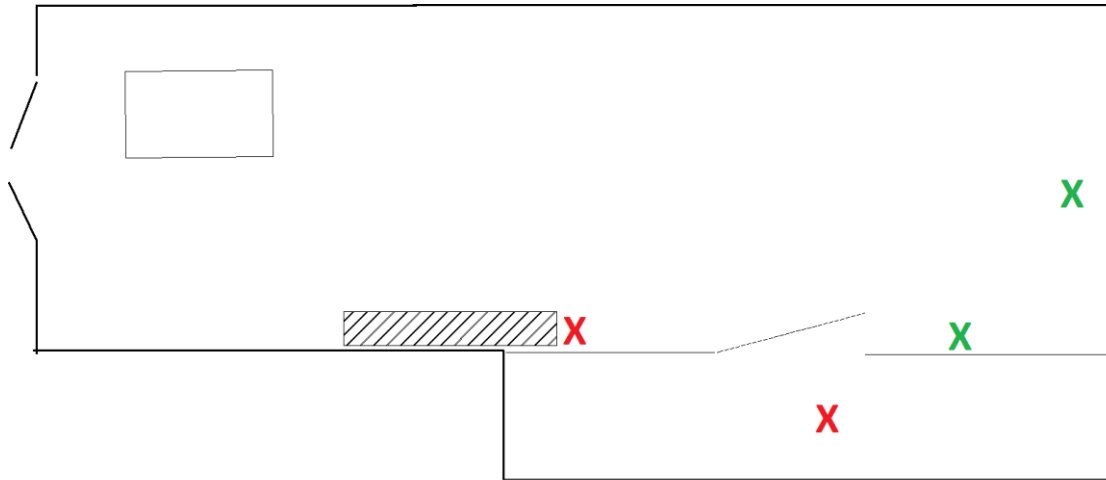
**Butiksmedarbetare B 1**



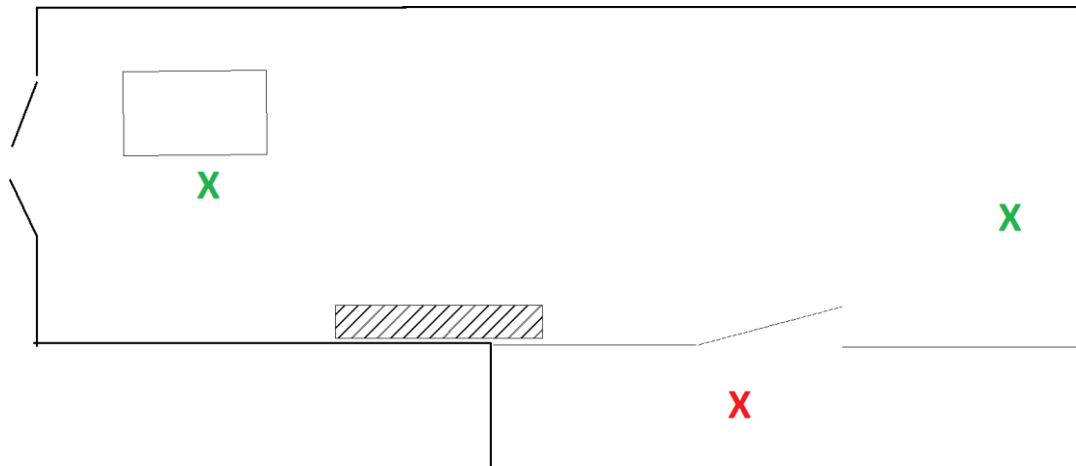
**Butiksmedarbetare B 2**

## Butik C

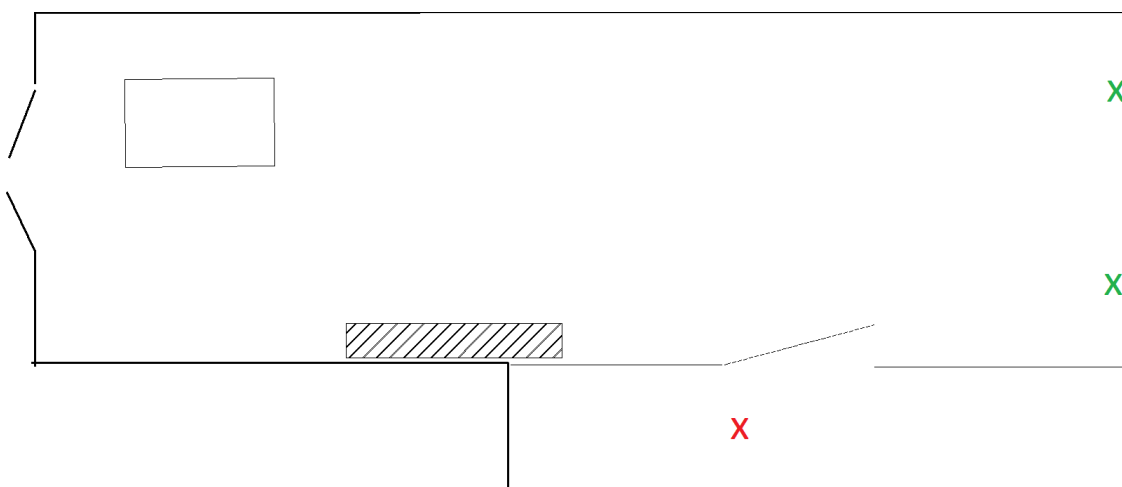
Nedervåningen



Butikschef C

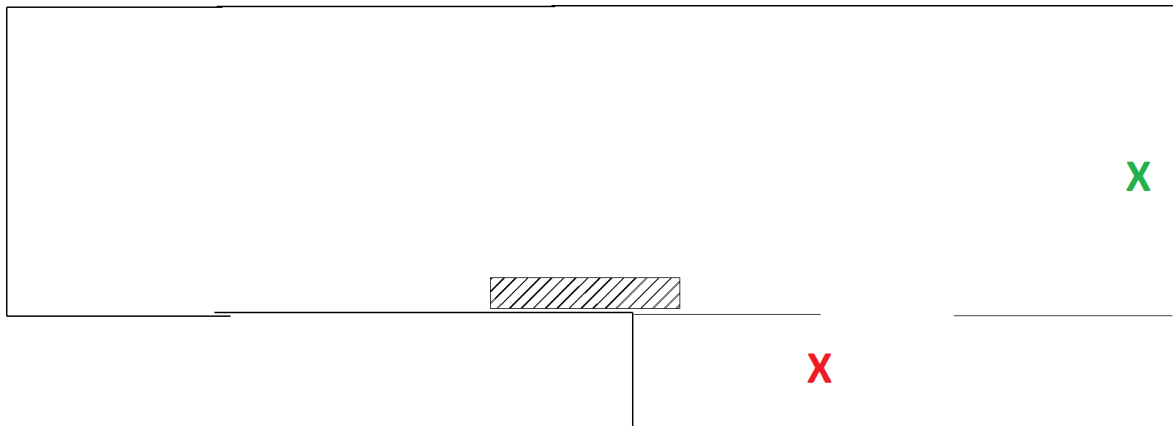


Butiksmedarbetare C 1

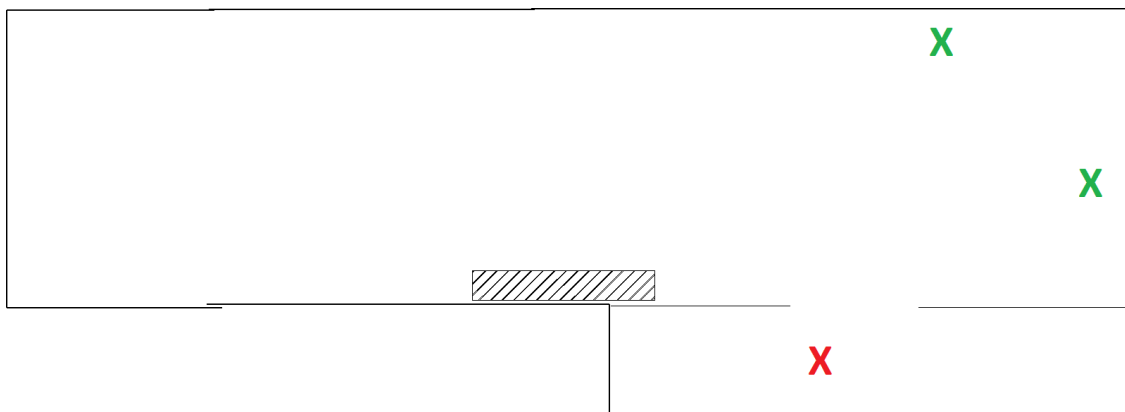


Butiksmedarbetare C 2

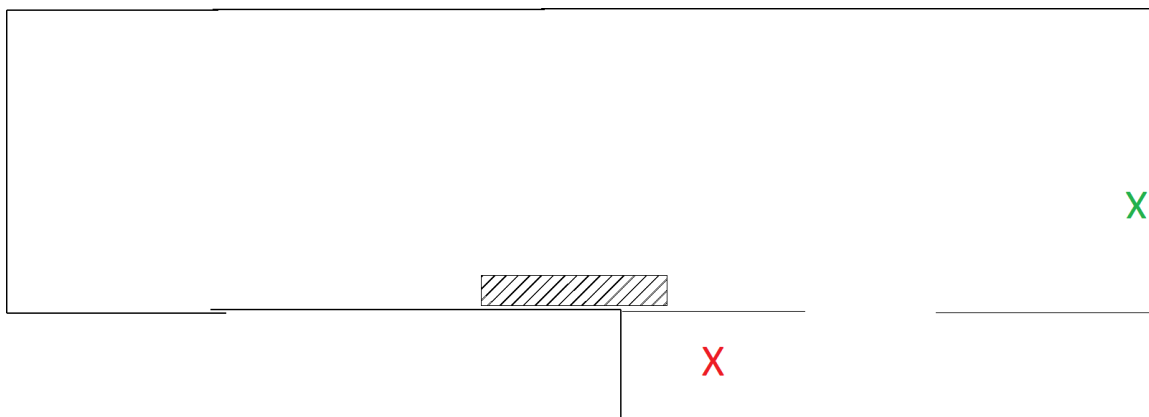
Övervåning



Butikschef



Medarbetare C 1



Medarbetare C 2