

Handelshögskolan i Stockholm

Center for Retailing

Kandidatuppsats våren 2011

**Medarbetarna spelar domino med
konkurrensmedelsmixen**

-- medarbetarnas nöjdhet som katalysator --

2011-05-23 Norrtälje

The most vital for a business is to understand how to please and satisfy its customers in order to make them loyal to the company. Companies weapon for competition in the retail business is defined through the retail mix. The retailer however often have limited resources whereas they have to prioritize between the factors included in the retail mix.

The main purpose for this paper is to investigate what kind of internal connections that may occur between the factors in the retail mix, with focus on the job satisfaction as a catalyst on driving the values of the parameters included in the retail mix, where the factor service is the starting shot for the others included.

Handledare: Magnus Söderlund

Författare:

Olof Gottvall, 50018

Nathalie Lundberg, 50009

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Inledning	4
1.2 Bakgrund	5
1.3 Problemställning.....	6
1.4 Problemformulering	6
1.5 Syfte.....	7
1.6 Perspektiv & Avgränsningar	7
1.7 Uppsatsen disposition	7
2. Teori & Hypoteser	8
2.1 Medarbetarnöjdhet.....	8
2.2 Resultat av medarbetarnöjdhet	9
2.3 Ett förändrat samhälle förändrar synen på medarbetarnöjdhet	10
2.4 Självförvaltning genom rekvisiten.....	11
2.5 Medarbetarmodellen	11
2.5.1 Rekvisitens betydelse	12
2.6 Service Profit Chain.....	13
2.7 Konkurrensmedelsmixen.....	15
2.7.1 Service.....	16
2.7.2 Sortiment	16
2.7.3 Pris	16
2.7.4 Atmosfär	17
2.7.5 Konkurrensmedelsmixen och kunderna.....	18
3. Metodologi	18
3.1 Forskningsansats	18
3.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod	20
3.2 Forskningsmetod	21
3.2.1 Urvalsundersökning	21
3.2.2 Val av frågeställning.....	22
3.2.3 Tvärsnittsstudie	22
3.2.4 Datainsamling	23
3.3 Huvudstudie	23
3.3.1 Utformning av enkäter	23
3.3.2 Undersökningsverktyg	24
3.3.3 Undersökningsvariabler kundenkät	24
3.3.4 Undersökningsvariabler medarbetarenkät.....	25
3.4 Studiens genomförande.....	25
3.4.1. Urval	25
3.5 Forskningskvalité	25
3.5.1 Intern validitet.....	26
3.5.2 Extern validitet	26
3.5.3 Reliabilitet.....	27
3.6 Analysverktyg	27
3.7 Begränsningar.....	28
3.8 Relevans och bidrag till framtida forskning.....	28
4. Resultat och Analys	29
4.1 Manipulationskontroll	29
4.2 Nöjdare medarbetare driver uppfattad servicekvalitet.....	29
4.3 Sambandet mellan servicekvalitet och sortiment.....	30
4.4 Servicekvalitet stärker konsumenternas uppfattning av ”värde för pengar”	31
4.5 Servicekvaliteten har ett positivt samband med butiksatmosfären	32

4.6 Interna samband i konkurrensmedelsmixen.....	33
5. Slutsats.....	35
5. Diskussion och implikationer	36
5.1 Diskussion	36
5.2 Perspektiv och implikationer.....	39
5.3 Rekommendationer till framtida studier	39
6. Referenser	40
Tryckta källor.....	40
Appendix	46
Bilaga 1. Frågor kundenkät.....	46
Bilaga 2. Frågor, enkät medarbetarnöjdhet	47

1. Introduktion

1.1 Inledning

Inom dagligvarubranschen råder hård konkurrens på en marknad med relativt låg tillväxt, där branschen kännetecknas av några få stora aktörer. Konkurrensen hårdnar allt mer och fler lågprisaktörer har trätt in på den svenska marknaden samtidigt som kundstocken i stora mått inte förändras. Det ligger då stort värde i, och i företagets intresse, att nå dessa kunder samt att arbeta med att tillhandahålla konsumentvärde för att få dem att återkomma och bli lojala (Hernant & Boström, 2010). Pris är svårt att konkurrera med av särskilt två anledningar: pris är inget uthålligt konkurrensmedel och kan lätt kopieras av konkurrenter samt att en förändring i prisnivån, allt annat lika, kommer inverka på bruttomarginalerna på produkterna och långsiktigt resultera i en icke hållbar lönsamhet (Hernant & Boström, 2010). Detta indikerar således att butiker måste profilera sig med en mer unik konkurrensmedelsmix (*marketing mix* eller *retail mix*) och därmed skapa en högre kvalitet på köupplevelsen som eventuellt kan möjliggör att kunna ta ut högre priser till konsumenterna. Det är vitalt att skapa en konkurrensmedelsmix som är svår att imitera för konsumenterna och som skapar konsumentvärde som tilltalar den lokala marknaden och genererar nöjda och lojala kunder. (Hernant & Boström, 2010).

Att agera på en marknad där det råder hård konkurrens ställer höga krav på butiker att hitta effektiva och klara vägar för att nå ut till sina kunder och göra dem nöjda. Då resurser och kapital ofta är begränsade, handlar det för butiksledningarna att allokerar rätt aktiviteter inom konkurrensmedelsmixen och genom det skapa störst värde för konsumenterna och mer värde än det konkurrenterna erbjuder. Parametrarna inom konkurrensmedelsmixen ses ofta som isolerade från varandra. Det finns risk för att denna resursallokering blir ineffektiv då de samband inom konkurrensmedelsmixen inte är kända. Om detta samband var känt skulle resursspillet kunna minimeras.

Det handlar således om att känna sin lokala marknad för att förstå vad som efterfrågas och hur den tillfredställs. Medarbetarens roll har därför blivit väldigt viktig i sammanhanget då de dagligen interagerar med konsumenterna, har störst möjlighet att påverka dem samt kan känna av vad som efterfrågas. Medarbetaren är dessutom den parameter rörande konkurrensmedelsmixen som inte kan kopieras av konkurrenter och är unik för varje enskild butik.

Vad gäller de anställda i butiken bör anställda på ledande positioner inse att nöjda och motiverade butiksmedarbetare är med och bidrar till en god verksamhet som i sig leder vidare till en, av kunderna, god uppfattad servicekvalitet som smittar av sig på kundernas uppfattade bild av hela och andra delar av företaget (Kotler et al, 2002). Ur denna synpunkt är butikens humankapital en av de mest avgörande och viktiga tillgången som en butik har då denna tillgång har förmågan att göra att kunderna uppfattar en god service (Pfeffer, 1998). En god service som skapar en högre kvalitet i köpupplevelsen och möjliggör en högre prissättning

1.2 Bakgrund

Det har länge varit känt inom retailmanagementområdet att en butiks konkurrensmedelsmix har stark påverkan på människors val av butik för sina inköp (Hernant & Boström, 2010). Ett stort antal studier har gjorts över vilka egenskaper som faktiskt påverkar människors inköpsbeteende (Pan & Zinkhan, 2006; Carpenter & Moore, 2006; Sejders & Tigert, 2000; Fox m.fl, 2004; Hansen & Solgaard, 2004; samt Baltas & Papastathopoulou, 2003). Pan och Zinkhan (2006) fann, i en sammanställning av åttio olika studier, att sortimentsmixen spelade störst roll för människors val av butik, följt av service, kvalitet, butikens atmosfär, prisnivå, geografiskt läge, snabb kassahantering, öppettider, personalens vänlighet och olika bekvämlighetsattribut, i hierarkisk ordning. Ytterligare fann Carpenter & Moore (2006) i en studie att renlighet, bredd på sortiment, prisnivå, lite (ingen) trängsel samt personalens artighet hade störst inverkan på människors val av butik för inköp. Butikens konkurrensmedelsmix är således viktig för försäljningsvolymen och det ekonomiska resultatet i termer av att attrahera fler kunder till butiken och öka snittköpet hos varje kund (Hernant & Boström, 2010).

En av de viktigaste parametrarna, enligt de studier tidigare nämnda, i konkurrensmedelsmixen, är servicekvaliteten i butiken. Det har fastställts att den upplevda nöjdheten bland kunderna har med kundens förväntningar och med det bemötande som kunden får i butiken (Söderlund, 1997). Bemötandet och leveransen av servicekvalitet kommer från butikens anställda, där interaktionen mellan medarbetare och kund ligger till grund för kundens upplevda servicekvalitet (Söderlund, 1997) .

Tidigare studier har visat att det finns en tydlig överensstämmelse mellan medarbetares nöjdhet och gensvar från kund (Hatfield et al, 1993; Pugh, 2001; Tsai and Huang

2001, 2002). Det har vidare studerats och bevisats att det finns en tydlig koppling mellan medarbetarnöjdhet, servicekvalitet och kundnöjdhet, där nöjdare medarbetare är mer produktiva och levererar bättre service och värde till kunderna än mindre tillfredsställda medarbetare (Heskett et al, 1997). Wilson & Frimpong (2004) styrker detta ytterligare, baserat på studier gjorda av Isen & Levin (1972) och Isen et al (1978) att medarbetare som är vid ett gott humör engagerar sig i hjälpsamt beteenden som resulterar i högre servicekvalitet och slutligen kundnöjdhet. Studier visar vidare att nöjdare medarbetare utvecklar ett större åtagande till serviceetik vilket leder till större förståelse för kundförväntningar, ansträngningar och möjlighet till att tillfredsställa dem (Ulrich, 1992; Ulrich et al, 1991).

Vi vet att kundnöjdhet är en viktig del för att få lojala kunder, där lojala kunder står för ca 80 % av intäkterna* (Söderlund, 1997). Detta inledande kapitel indikerar således att vägen till lojala kunder går genom medarbetarna och dess servicekvalitet som dessutom skapar positiva associationer till andra delar av företaget.

1.3 Problemställning

Det finns ett problem i att detaljister måste prioritera mellan vilka egenskaper inom konkurrensmedelsmixen de ska satsa på då de ofta har begränsade resurser och finansiellt kapital. Företag tampas dagligen med problemet att tillfredsställa kunderna på bästa möjliga sätt i relation med dessa. Butiken måste därför allokera resurserna på ett effektivt och korrekt sätt till de egenskaper som kunderna upplever som viktigast i deras val av inköpsställe.

Det råder en relativt klar bild kring vilka parametrar som kan påverka kundernas val av butik, däremot är det oklart hur dessa parametrar påverkar varandra. Således råder det en ovisshet kring de indirekta effekterna av resursallokeringen kopplat till konkurrensmedelsmixen. Då tidigare studier visat att det är medarbetarna som i stor utsträckning ligger till grund för möjligheten att skapa lojala kunder blir då dessa en naturlig utgångspunkt i undersökningen av vilka samband som föreligger i konkurrensmedelsmixen.

1.4 Problemformulering

Med hänsyn till det som återgavs i föregående stycke kommer därför de drivande frågeställningarna i uppsatsen vara: *"Hur ser sambandet ut mellan medarbetarnöjdhet och konsumenternas upplevda servicekvalitet från medarbetarna? samt "Vilka effekter får detta*

* "80/20-regeln: 20 procent av kunderna står för 80 procent av intäkterna.

eventuella samband? på konkurrensmedelsmixen i termer av interna samband som föreligger dem emellan?”.

1.5 Syfte

Denna uppsats har som huvudsyfte att *se om medarbetarnas nöjdhet har ett samband med kundernas upplevda servicekvalitet från medarbetarna*, där vi även ämnar undersöka *vilka dominoeffekter upplevd servicekvalitet får på övriga delar av konkurrensmedelsmixen*. Med dominoeffekter menar vi om vi finner några interna samband mellan attributen i konkurrensmedelsmixen.

1.6 Perspektiv & Avgränsningar

Vi har valt att göra vår empiriska studie i dagligvarubranschen. Anledningen till detta är att dagligvarubranschen är en högt konkurrensutsatt och väldigt serviceintensiv bransch. Branschen är särskilt intressant att studera då den är föränderlig och dynamisk där konkurrensen hårdnar mer och mer och där företag ständigt måste jobba med sin konkurrensmedelmix för att vara attraktivast på marknaden.

Vi avgränsar oss i denna studie till att titta på service i termer av *interaktionen mellan medarbetare och konsument*. Där vi definierar *servicekvalitet* som den av konsumenterna uppfattade nivån på service.

Vidare avgränsar vi oss till att se till konkurrensmedelsmixen i termer av: *service, läge, atmosfär, pris och sortiment* (Ghosh & McLafferty, 1987). Inom denna konkurrensmedelsmix avgränsar vi oss ytterligare till att endast behandla, *service, atmosfär, pris och sortiment*. Anledningen till att vi inte väljer att behandla parametern *läge* i sammanhanget är för att denna parameter är svår att förändra och påverka.

Vi ämnar att se på studien ur ett företagsledningsperspektiv. Våra undersökningar i denna studie utgår från en stor svensk dagligvarukedja.

1.7 Uppsatsen disposition

Uppsatsen består av sex kapitel. Det första är ovanstående introduktion. I detta kapitel behandlar vi inledningen där vi ger en överblick av området och bakgrunden till varför vi behandlar ämnet. I inledningen ingår även problemdiskussionen där vi förklarar vikten av att arbeta med medarbetare. Vidare i inledningskapitlet förklaras syftet samt de avgränsningar som vi har valt. Det andra kapitlet som är teorikapitlet innehåller de teorier som vi anser vara relevanta för beskrivning av fenomenet. I detta avsnitt ingår även de hypoteser som ämnar

besvara i denna uppsats. I teorikapitlet behandlas tidigare forskning och relevant teoribildning. Kapitel tre redogör för uppsatsen metod där vi beskriver uppsatsen vetenskaplig utgångspunkt, valet av metod samt kritisk granskning av studiens tillförlitlighet. Valet av motiv kommer även att motiveras. Under metodkapitlet presenteras även undersökningen. Detta följs av den studien som vi har utfört. I det fjärde presenteras kapitlets resultat och analys. I det femte kapitlet redogör vi för en avslutande diskussion samt implikationer. I kapitel sex presenteras de referenser som vi har använt oss av i denna uppsats. Detta följs sedan av uppsatsen appendix.

2. Teori & Hypoteser

I detta avsnitt ämnar vi presentera de teorier som ligger till grund för denna studie som grundar sig i en redan utförd enkätundersökning som vi bygger denna uppsats på. Först presenteras teorierna och den tidigare forskning runt medarbetarnöjdhet där den modell vi ämnar mäta medarbetarnöjdhet även ingår. Därefter presenteras Service Profit Chain (Heskett et al, 2004) för att beskriva förhållandet mellan medarbetare och service. Slutligen följer ett avsnitt om konkurrensmedelsmixen, de parametrar av den som behandlas i denna uppsats, dess koppling till konsumenterna och Service Profit Chain modellen.

2.1 Medarbetarnöjdhet

Medarbetarnöjdhet definieras som ”en tillfredsställande och positiv emotionell känsla som är ett resultat av individens arbete eller arbetserfarenheter” (Locke 1976). Medarbetarnöjdhet är därmed ett trevligt eller positivt känslomässigt tillstånd som är ett resultat av värderingen av ens arbete eller arbetserfarenheter.

Churchill, Ford, and Walker (1974) klargör i en studie att den begreppsmässiga definitionen ”medarbetarnöjdhet” byggs upp av alla särdragen hos arbetet i sig och arbetsmiljön vilket medarbetare finner givande, uppfyllande, tillfredsställande eller frustrerande och otillfredsställande.

Att trivas på arbetsplatsen är subjektivt och kopplas till den individuella upplevelsen. Det finns ett flertal studier rörande vilka faktorer som påverkar medarbetarnöjdhet samt vad medarbetarnöjdhet kan tänkas få för följder för det respektive företaget där medarbetaren jobbar (Becherer et al, 1982; Hunt et al, 1985; Behrman & Perrault, 1984; Organ, 1988; Seashore & Taber, 1975).

2.2 Resultat av medarbetarnöjdhet

I en studie gjord av Brown & Lam ,2008, skedde en sammanställning av samtliga tidigare studier utförda kring vilka faktorer som driver medarbetarnöjdhet. Studien visade att de prestationer som de anställda utförde på arbetsplatsen (*work performance*) gav starkast kopplingen. Samma forskare sammanställde alla studier gjorda på kopplingen mellan medarbetarnöjdhet, kundnöjdhet och service. Författaren fastställde att interaktionen mellan kund och medarbetare inom detaljhandel kommer att vara avgörande för kundernas upplevelse. Hög kvalitet på interaktionen resulterar ofta i god erfarenhet, oavsett hur själva utgången av besöket blir. En otillfredsställd upplevelse riskerar att förstöra en annars trevlig upplevelse. En god kontakt mellan kunder och medarbetare visade sig leda till att kunderna ville komma tillbaka till butiken. Författaren visar att det finns en länk mellan medarbetarnöjdheten på arbetsplatsen och kvaliteten på servicen (Brown & Lam, 2008). En god servicegrad bygger på att personalen i butiken trivs och att de vet om vad de ska prestera och sedan har de rätta verktygen till att prestera denna service (Pettersson, Nordmark & Torbiörn, 2010).

Brown & Lam (2008) fastställer att det har konstaterats att länken mellan medarbetarnöjdhet, service kvalitet och kundnöjdhet handlar om att medarbetarna, genom att vara på gott humör, engagerar sig mer i kunderna. Ett hjälpsamt beteende resulterar i god servicekvalitet och vidare till kundnöjdhet. Nöjda medarbetare känner större ansvar i att ge god service samt att de känner starkare jobbetik, vilket leder till en förståelse för kunderna och deras förväntningar.

Det finns ett starkt samband mellan medarbetarnöjdhet – servicekvalitet samt arbetstillfredsställelse – kundnöjdhet när det gäller service mot kunder. Det resulterar i att om det finns utrymme för god service har butiken goda förutsättningar för att skapa nöjda kunder (Brown & Lam, 2008).

Detta indikerar att vid förändringar gällande arbetssituationen bör vara i linje med medarbetarnas upplevda nöjdhet. Det är därför viktigt för företagsledningar att förstå vikten av nöjda, engagerade och motiverade anställda och deras bidrag till hög servicekvalitet och nöjda kunder. Således utgör arbetskraften en av de viktigaste tillgångarna i utvecklingen av en bas av lojala kunder (Pfeffer,1998).

2.3 Ett förändrat samhälle förändrar synen på medarbetarnöjdhet

Forskningen kring jobbpsykologi tog fart under 1970-talets då rådande industrisamhälle. Jobbpsykologin har därför traditionellt rört individer i en specifik eller standardiserad arbetssituation. Potentiella effekter gällande personer grundas på antagandet att jobb bör och kan formas för att passa individer och organisationer. Därefter kan jobbaspekter plockas ut eller isoleras som bra eller dåliga, med någon påstådd generell validitet där jobb formas därefter. En aspekt av det skulle kunna vara kontroll eller inflytande över den direkta arbetssituationen. Det är väl förankrat att sådan kontroll är viktig för de standardiserade jobb som tidigare studerats. Den mest frekvent använda modellen för att mäta medarbetarnöjdhet togs fram av Churchill, Ford och Walker (1974) och heter INDSALES. De variabler som tidigare studerats i relation med detta synsätt är framförallt: *Job, Fellow Worker, Supervision, Company Policy, Promotion, Pay, Customer* samt *Recognition*. En annan modell som tidigare använts är JDI (*Job Decision Index*) som mäter medarbetarnöjdhet på variablerna: *Work, Coworkers, Pay, Supervision* och *Promotion* (Robinson, Anthanasiou & Head, 1969). Dessa modeller har bland annat testats av Peter (1982); Busch & Buch (1978); och Futrell (1979).

Det har på senare tid skett en gradvis övergång i samhället från ett tidigare standardiserat industrisamhälle till mer av ett tjänstesamhälle vilket ställer helt andra krav på flexibilitet i den enskilda arbetsrollen. Trots att de tidigare mer standardiserade jobben fortfarande existerar är den moderna jobborganisationen mer essentiellt baserade på självförvaltande (*self-managing*) individer (Torbiörn, Pettersson & Arvonen, 1996).

Det kommer nya influenser från förändrade villkor och affärsaktiviteter, exempelvis serviceorientering, TQM (*Total Quality Management*), informationsteknologi, höga kompetensnivåer samt förändrade värdesystem för anställda. Detta kräver flexibilitet i jobbhanteringen vid lägre organisatoriska nivåer och betyder att arbetssituationer är allt svårare att tydligt specificera och standardisera. Jobb kan därmed inte formas, beskrivas eller förstås i samma utsträckning som tidigare. I och med denna utveckling är enskilda variabler mindre relevanta inom området för jobbpsykologi.

Slutligen indikerar detta på att forskningen inom arbetspsykologi måste anamma nya perspektiv gällande vad som ska studeras, där traditionella teorier inom *work motivation* berör *job involvement* snarare än *work involvement* (Misra, Kanungo, von Rosentiel & Stuhler, 1985). Forskningen måste även sätta fingret på generella tillstånd för självförvaltning som stödjer individens prestationsförmåga (Waldman, 1994). Således kan inte prestationsförmåga

definieras i termer av konkret output i varje specifik situation, utan det måste utvärderas ur ett bredare perspektiv, genom kontexter, tid och sociala relationer. Ett koncept som reflekterar över detta är *organizational citizenship behavior* ("OCB"), vilken enligt de flesta definitioner refererar till jobbetende som bidrar, åtminstone i det långa loppet, till organisatorisk effektivitet eller alla positiva organisatoriska relevanta beteenden (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Ytterligare koncept som beskriver självförvaltning är *organizational crawlspace* (cf. Ingman, 1986) och *off-task behaviors* (cf. Ilgren, 1995) som båda beskriver frihetsgrader som behövs för att uppnå effektiv självförvaltning.

2.4 Självförvaltning genom rekvisiten

Forskarna Torbiörn, Pettersson & Arvonen, (1996) menar vidare att detta samhällsskifte med högre krav på flexibilitet ställer andra krav på mätning av prestation. De menar att en bra prestation därför kräver organisatorisk tillit i subjektiva bedömningar som bland annat färdigheter och vilja för individen, där den moderna jobborganisationen framhäver personliga attribut och tillgångar likväl som de förmedlar normer till individer. Viktiga normsättare kan däribland vara företagskultur, ledarskap, *Human Resource Management* och så vidare. Även forskarna Cronen, Pearce & Harris (1982) samt Rose (1988) ger medhåll till föregående och menar vidare att en större förståelse för subjektiva rekvisit för prestation behövs där det rena utbytet av "gamla tidens" arbetsbeskrivningar genom uttalade normer inte är tillräckliga. Torbiörn, Pettersson & Arvonen (1996) menar vidare att användningen av normer i kontexter för självförvaltning inte refererar, som man tidigare ansett, till en persons föreställning av vad denne *borde* och *tillåts* göra, i en strikt definierad arbetsmiljö. Det kräver även att personen *kan* eller är kapabel att göra det, samt att personen *vill* eller önskar göra det. Slutligen kräver prestation även att personen *vet* vad denne ska göra. Bland dessa psykologiska rekvisit gällande prestation, är den senare grunden till en handling.

2.5 Medarbetarmodellen

Baserat på ovanstående argumentation, att de tidigare modellerna som mäter medarbetarnöjdhet är förlegade sett till dagens samhälle, har således forskarna Torbiörn, Pettersson & Arvonen (1996), tagit fram en ny samling rekvisit för att mäta medarbetarnöjdhet där de ovanstående nämnda psykologiska rekvisiten är grunden. Dessa är **"vill", "vet", "kan", "får" och "bör"**

Under varje rekvisit finns 5 respektive frågor som är kopplade till dess rekvisit. Grundtanken med dessa rekvisit är att de skall vara ett arbetsverktyg som hjälper ledningen att förbättra nöjdheten bland medarbetarna.

Vid mätning av medarbetarnas nöjdhet på arbetsplatsen används 4 av den 5 rekvisiten som tillsammans beskriver hur tillfredsställda medarbetare agerar på arbetsplatsen. De 4 som används är **"vill"**, **"kan"**, **"får"** och **"bör"**. Dessa rekvisit beskriver tillsammans hur de anställda förhåller sig till något som ska utföras och hur den situationen subjektivt framstår för individen. Rent psykologiskt beskriver dessa fyra rekvisit ett sätt att knyta en situation till något handlande (Pettersson, Nordmark & Torbiörn, 2010).

2.5.1 Rekvisitens betydelse

"Vill" handlar om viljan att genomföra ett arbete. **"Kan"** syftar till att medarbetarna förmår att genomföra de uppgifter de står inför, att de klarar av att genomföra uppgiften och att de hinner med samt orkar genomföra det vardagliga arbetet. **"Får"** handlar om att medarbetarna tillåts, av organisationen, att genomföra uppgiften. **"Bör"** syftar till att medarbetarna känner att de borde -, behöver - och måste utföra uppgiften.

Vad som ska utträttas i arbetssituationen antas vara givet. Det vill säga något som individen **"vet"**. Detta rekvisit är ett hjälprekvisit i sammanhanget och tillsammans med de fyra rekvisiten visar det på förutsättningar för individens handlande.

Forskarna menar att det finns två förutsättningar som modellen kommer med.:

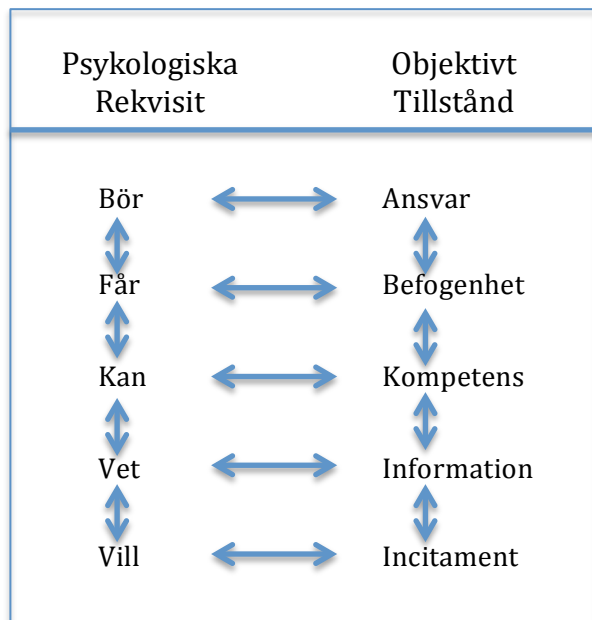
1) *"ju mer man vill, kan, får, bör, samt vet i sin arbetssituation desto bättre presterar man. Det omvända gäller att ju mindre man vill, kan, bör, får och vet desto sämre blir prestationen"*.

2) *"det man erfar i de fem rekvisiten bör inte sinsemellan vara motstridiga, till exempel att man kan men inte får. I sådana fall antas prestationen bli sämre genom att olika rekvisit blockerar varandra. Detta betyder att om ett rekvisit saknas så kan det inte alltid vägas upp av att de andra rekvisiten tillgodoses med råge"*.

De subjektiva rekvisiten är var för sig kopplade till och står i relation till var sitt objektiva tillstånd som beskriver mer konkret vad rekvisitet syftar till. **"Vill"** syftar till de *incitament* individen har för att genomföra en uppgift. Rekvisitet **"Vet"** avser huruvida individen besitter den *information* som krävs för att genomföra en uppgift. **"Kan"** handlar om den *kompetens* som individen besitter för att kunna genomföra uppgiften. **"Får"** står för att

individen har *befogenhet* att genomföra uppgiften och det sista rekvisitet **”bör”** är det *ansvar* som individen har.

Dessa subjektiva rekvisit och objektiva tillstånd är tillsammans sammankopplade på följande sätt:

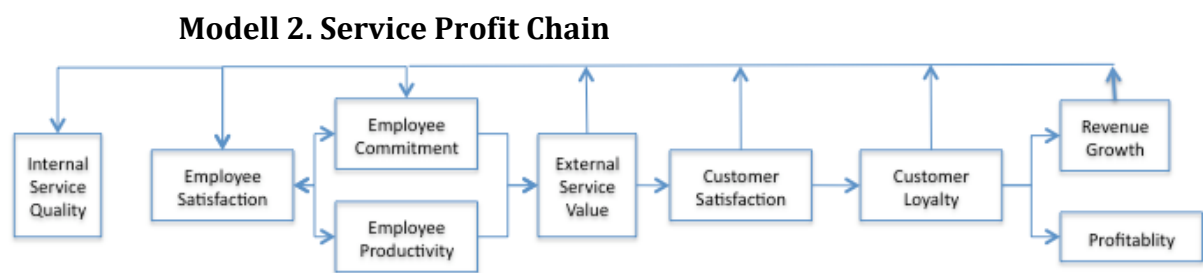


I forskarnas studie från 1996 fann de att rekvisiten antar låga värden då den skattade prestationen är låg och höga värden när den skattade prestationen är hög. Svarsintervallet är mellan 1 och 5. Samma analys visar även att då det är stor variation mellan de subjektiva rekvisiten är den skattade prestationen relativt låg. Detta stärker att samtliga rekvisit ska vara uppfyllda för att det ska uppstå en hög prestation. Således finns det ingen inbördes rangordning mellan dem. Sammanfattningsvis visar resultaten från denna analys att en jämn och hög profil över rekvisiten starkt gynnar arbetssituationen. Och en positiv arbetssituation har säkerställts som en förutsättning för goda prestationer. Vad gäller det andra kravet om att dåligt uppfyllda rekvisit kan blockera effekten av i övrigt väl uppfyllda rekvisit erhåller modellen även stöd för detta.

2.6 Service Profit Chain

Service Profit Chain modellen har utvecklats från analyser på framgångsrika serviceföretag och sätter ”hårda” värden på ”mjuka” mått. Denna modell har testats av flertalet forskare och är numera den mest vedertagna modell som används för att beskriva fenomenet inom området (Heskett et al,1997; Burleson, 1997; Silvestro & Cross 2000). Modellen fastställer relationen mellan lönsamhet, kundlojalitet samt medarbetarnöjdhet, lojalitet och produktivitet. Länkarna i kedjan, vilka bör ses som förslag, är som följer: lönsamhet och tillväxt är primärt

stimulerade av kundlojalitet. Lojalitet är en direkt följd av kundnöjdhet. Nöjdhet är störst influerad av det servicevärdet som levereras till kunderna. Värdet skapas genom nöjda, lojala och produktiva medarbetare. Medarbetarnöjdheten i sin tur är ett primärt resultat från hög servicesupport och policys som möjliggör medarbetarnas förmåga att leverera resultat till kunderna. (Heskett et al,1997). Sambanden i Service Profit Chain illustreras i modellen nedan:



Heskett et al, (1997) har även funnit att de starkaste sambanden är de mellan (1) lönsamhet och kundlojalitet; (2) medarbetarnöjdhet och kundlojalitet; samt (3) medarbetarnöjdhet och kundnöjdhet. Tillika stödjer dessa samband varandra ömsedigt exempelvis nöjda kunder bidrar till nöjda medarbetare och vice versa.

Kotler et al (2002) menar vidare att i *Service Profit Chain* modellen är det viktigt med en kvalitativ arbetsmiljö, där medarbetarna som hanterar kundkontakten behöver starkt stöd från ledningen för att bli entusiastiska och lojala. Som motivationsverktyg använder sig företaget av så kallad intern marknadsföring där de riktar marknadsföringen inåt i företaget. Medarbetarna kan endast förmedla en effektiv och god service till konsumenterna när de är tillfredsställda och nöjda. När en sådan fullgod service sedan uppnås resulterar detta i tillfredsställda och återkommande konsumenter vilket i sin tur genererar lönsamhet och tillväxt.

Målet är således att uppnå en god *Service Profit Chain* och för att göra det krävs det även intern och interaktiv marknadsföring utöver traditionell extern marknadsföring där den externa marknadsföringen måste föregås av den interna marknadsföringen. Kotler et al (2002) menar att det är för att organisationens personal måste vara kapabla att kunna leverera service innan något sådant kan kommuniceras ut till konsumenterna. Den interna marknadsföringen innefattar att organisationen satsar på utbildning, support. För att personalen ska kunna bli motiverade och bygga upp en personlig stolthet är det vitalt om inte avgörande att organisationen erkänner och belönar god service som medarbetarna ger.

I mötet där köpare och säljare interagerar är tjänsten och kvaliteten på servicen avgörande och detta är den så kallade interaktiva delen i *Service Profit Chain*. Här menar Kotler et al (2002) vidare att utifrån detta möte bedöms inte servicetillfället enskilt utan det smittar av sig på den övergripande bedömningen av företaget som helhet. Han menar vidare att organisationer därför inte endast kan förlita sig på att bra teknisk service genererar kundnöjdhet utan den funktionella kvaliteten är också den utslagsgivande. För närmare överblick se modell nedan:

Modell 2. Intern, extern samt interaktiv marknadsföring i Service Profit Chain



De ovan beskrivna teorierna om den positiva relationen mellan nöjda medarbetare och extern servicekvalitet leder oss därmed fram till följande hypotes:

H1: ”Det finns ett positivt samband mellan medarbetarnas nöjdhet och konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna”

2.7 Konkurrensmedelsmixen

Konkurrensmedelsmixteorin används för att beskriva en butiks marknadsföring där de olika parametrarna som ingår i konkurrensmedelsmixen används och betonas för att locka konsumenter till butiken (Hernant & Boström, 2010). Denna samling begrepp blir uppsatsens benämning av vad som ger konsumenterna värde, de faktorer som värderas av konsumenterna i valet av butik de ska ta när de handlar i dagligvarubutik. De konkurrensmedel som är utgångspunkten för den konkurrensmedelsmixen som används i denna uppsats innehåller *sortiment, atmosfär, service* samt *pris* (Ghosh & McLafferty, 1987). De olika konkurrensmedlen och mixen av dem. Denna konkurrensmedelsmix bestående av ovan nämnda parametrar beskriver vad som skapar värde för kunden i butiken (Hernant & Boström, 2010).

2.7.1 Service

Butikens *service* är det som förenklar för kunden i butiken när denne handlar. Själva kvaliteten är den service som de anställda i butiken tillhandahåller där den service som kunden uppfattar ligger i det personliga, interaktiva mötet. Det är således mycket viktigt hur denna kontakt går till och hur väl personalen kan möta kundernas behov och förväntningar. Inom litteraturen som rör service framhålls personalens möjlighet och förmåga att vara lyhörda, smidiga och tillmötesgående för att möta kunderna på ett fördelaktigt vis som en grund i serviceleverering. (Hernant & Boström, 2010). Denna parameter av konkurrensmedelsmixen har visat sig vara av stor betydelse i konsumenternas val av butik för sina inköp (Pan & Zinkhan (2006), Carpenter & Moore (2006)).

2.7.2 Sortiment

Butikens *sortiment* har uppgiften att möta kundernas förväntningar och att tillfredsställa kundernas behov. Försäljningen av sortimentet är det som gör att butiken kan försäkra sig om en fortsatt existens. Det är beslut om sortimentets innehåll, dess bredd och dess djup som ska uppfylla behov och önskemål som kan tänkas finnas bland kunderna i butiken. Begreppet sortiment innehåller även dess presentation, placering samt hur stor plats sortimentet får i hyllan (Hernant & Boström, 2010). Det viktiga inom denna konkurrensmedelsparameter är att förstå vilken målgrupp butiken har samt vilka behov och önskemål dessa har för att de ska tillfredställas. Enligt Ulrich (1992) & Ulrich et al (1991) utvecklar nöjdare medarbetare ett större åtagande till serviceetik, vilket leder till större förståelse för kundförväntningar, ansträngningar och möjlighet till att tillfredsställa dem. Detta indikerar således att medarbetarnöjdhet driver individens serviceetik varvid personalen har större intresse av att förstå och tillfredsställa målgruppen i termer av deras behov och önskemål gällande sortiment. Detta leder oss fram till följande hypotes:

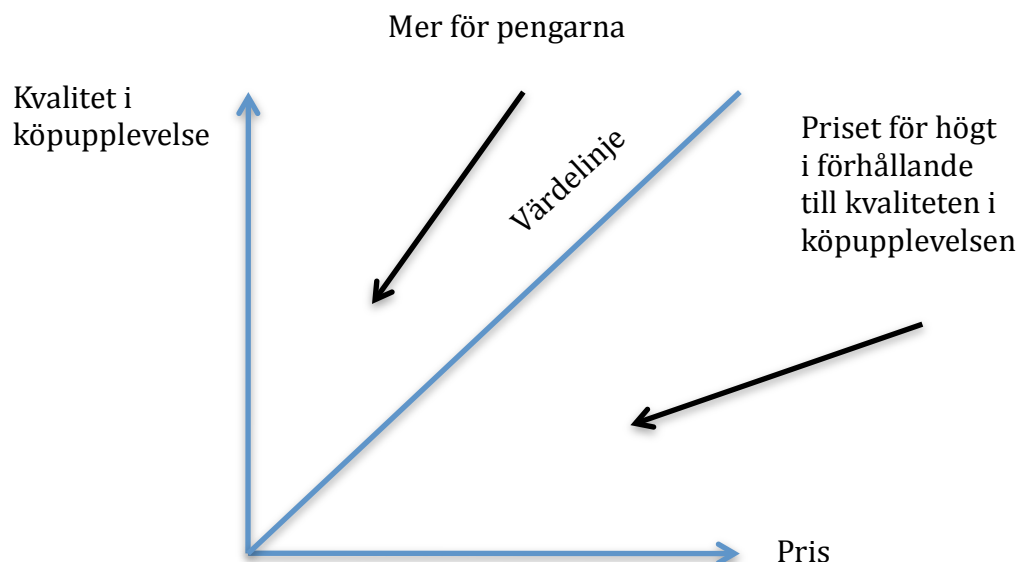
H2: "Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas upplevda servicekvalitet från medarbetarna och kundernas tillfredsställelse av sortiment"

2.7.3 Pris

Butikens *priser* är en direkt koppling till begreppet "värde för pengarna", vilket innebär att priserna sätts i relation med kvaliteten i köupplevelsen där butikens andra egenskaper ingår. Detta illustreras i figuren nedan, där relationen pris och köupplevelse illustreras med en så kallad värdelinje. Figuren visar att ju mer kvalitet i köupplevelsen kunderna uppfattar, desto

högre prisnivå kan butiken ha och vice versa (Hernant & Boström, 2010). Se modell på nedan.

Modell 3. Pris i förhållande till upplevd kvalitet i köpupplevelsen



Pan och Zinkhan (2006) fann i deras studie att parametern prisnivå har stor betydelse i konsumenternas val av inköpsställe, vilket indikerar, likt Hernant & Boström (2010), att det därför är av stor vikt att prisnivån följer kunderna köpupplevelse.

Vid prissättning ska butiken ta hänsyn till vilken roll de vill att priset ska spela i konkurrensmedelsmixen. Efter att detta är fastställt bör butiken se till priskänsligheten bland konsumenterna samt se till vilka egna kostnader som försäljningen av produkter ska täcka (Hernant & Boström, 2010). *Service Profit Chain* modellen menar att det finns en stark koppling mellan medarbetarnas service och nöjda kunder som sedan resulterar i lojala kunder, där Söderlund (1997) tillägger att lojala kunder är mindre priskänsliga än icke-lojala kunder. Detta indikerar att det föreligger ett samband mellan servicekvalitet, priskänslighet och uppfattat ”värde för pengarna”, varvid vår nästa hypotes blir som följer:

H3: ”Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning av pris i förhållande till kvalitet”

2.7.4 Atmosfär

Butikens *atmosfär* beskrivs som ”de fysiska och icke fysiska element i butiksmiljön som kontrolleras av detaljisten i syfte att påverka kunden” (Nordfält, 2007). Denna atmosfär är,

likt läget, förknippat med stora investeringar och något som kräver stor ansträngning att forma. Genom att forma atmosfären optimalt kan en butik inspirera kunden till att göra besöket mer lyckat och även mer varierat där variationen är något som kunden uppskattar samt leder till oplanerade köp (Nordfält, 2007). Som nämnt ovan smittar servicetillfället av sig på den övergripande bedömningen av företaget som helhet (Kotler et al, 2002), varvid det är intressant att studera huruvida servicekvaliteten även påverkar konsumenternas uppfattning om butikens atmosfär. Hypotesen blir därför som följer:

H4: ”Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning om atmosfären”

2.7.5 Konkurrensmedelsmixen och kunderna

I kombination av teorin gällande servicens påverkan i *Service Profit Chain* och konkurrensmedelsmixen där Kotler et al (2002) återigen menar att det enskilda servicetillfället smittar av sig på den övergripande uppfattning av företaget som helhet. Baserat på detta har vi slutligen den övergripande och sista hypotesen:

H5: ”Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och övriga parametrar inom konkurrensmedelsmixen”

3. Metodologi

Detta kapitel inleds med en redogörelse av det initiala arbetet och tillvägagångssättet för studien. I texten som följer diskuteras vilka val som gjorts i genomförandet av studien, där först den valda ansatsen och metoden diskuteras samt vilken empiri och data som samlats in. Vidare presenteras studien med avseende på genomförande, enkätdesignen, de valda undersökningsvariablerna samt urvalet. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet i termer av validitet, reliabilitet, begränsningar, relevans och bidrag till framtida forskning.

3.1 Forskningsansats

Det initiala arbetet utgår från att vi i denna uppsats har för avsikt att genomföra en undersökning rörande huruvida det, inom dagligvaruhandeln, kan finnas en koppling mellan hur nöjda medarbetare på butiksnivå kan komma att ha för påverkan på butikens kunder i form av deras upplevda servicekvalitet. Vidare ämnar vi studera om det finns något samband

mellan servicekvalitet och andra parametrar i konkurrensmedelsmixen.

Som utgångspunkt har vi studerat tidigare utförd forskning inom området samt den litteratur som finns till förfogande inom ämnet. Till vår hjälp i framtagandet av den undersökning som ligger till grund för uppsatsens ämne har vi fått ta del av två utförliga enkätundersökningar. Dessa har vardera genomförts på medarbetare – respektive kundnivå. Dessa enkäter har utförts av externa parter, varvid vi varken arbetat fram dem eller haft möjlighet att påverka utformningen av dem. Vid analysen av dessa data och framtagandet av de resultat som presenteras senare i uppsatsen, har vi använt oss av de tillvägagångssätt som inom den akademiska världen anser vara lämplig. Dessa tillvägagångssätt kommer vi presentera på ett så grundligt sätt som möjligt för att få en så god trovärdighet av de resultat som senare presenteras.

Vi har för avsikt att de resultat vi i ett senare kapitel kommer att presentera ska vara ett underlag för detaljhandelsbranschen. Med detta i åtanke har vi tagit fram de hypoteser som vi använder oss av utifrån tidigare problemområden. Vi använder oss således av en konklusiv ansats (Malhotra, 2004).

En viktig distinktion att göra är skillnaderna mellan induktiv och deduktiv forskning. I grunden är de varandras motsatser i hur forskning utförs. Det är därmed viktigt att utreda vilken ansats vi utgår från. I den deduktiva ansatsen, även kallad ”från teori till empiri”, utgår forskare från teori eller en generell regel som förklarar enskilda fall i verkligheten (Jacobsen, 2000). Anhängare av denna strategi hävdar att först skaffa sig vissa förväntningar om omvärlden för att sedan samla in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Dessa förväntningar bygger således på tidigare empiriska rön och tidigare teorier. Alternativet till deduktiv forskning är induktiv forskning och är den motsatta vägen, ”från empiri till teori”. I denna ansats utgår forskaren från den observerbara verkligheten, utan förväntningar, där den insamlade informationen och data systematiseras med det slutgiltiga målet att hitta hypoteser, vilka kan lyftas till generaliserbar kunskap eller teori. Det överliggande målet med denna ansats är att ingenting ska hämma vilken information den enskilda forskaren samlar in.

Då vi i denna uppsats har förväntningar om att nöjdare medarbetare leder till högre serviceleverering, i linje med tidigare forskning, samt att forskning servicekvalitet har en positiv påverkan på övriga parametrar i konkurrensmedelsmixen blir således uppsatsen i dess

inledande skede av deduktiv karaktär. Det som kan ifrågasättas med denna ansats är att den bygger på validiteten av den teori som förklarar det som undersöks. Det som dock talar för ett användande av denna teori, Service Profit Chain, konkurrensmedelsmix, är att dessa är vedertagen hos flertalet forskare inom ämnet och har blivit de modeller som används inom respektive ämne för att beskriva de olika fenomenen. Det är dessutom bevisat från ett flertal studier att medarbetarnöjdhet leder till högre externt servicevärde (Heskett et al, 1997; Wilson & Frimpong 2004; Hatfield et al, 1993; Pugh, 2001; Tsai and Huang, 2001, 2002; Ulrich, 1992; Ulrich et al, 1991).

3.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det två grundläggande metoder för att utföra forskning: kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt. Centralt inom kvalitativ forskning är att forskaren har möjlighet skapa en djupare förståelse av fenomenet som undersöks. Nyckelordet för den kvalitativa metoden är öppenhet där få begränsningar sätts på de svar en källa kan ge. Stor vikt läggs vid detaljer, nyanser och unikiteten hos varje källa. Övergripande sätts fokus på fenomenets samband med helheten där förståelse söks snarare än förklaring (Andersen, 1997). Problematiken med den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande då ingående intervjuer tar lång tid. Vid val av denna metod prioriteras många variabler framför många enheter, varvid endast ett fåtal personer nås och representativiteten blir således ifrågasatt. Kvalitativa ansatser får därmed generaliseringsproblem varvid dess externa giltighet blir diskutabel och tvivelaktig.

Den kvantitativa ansatsen har till skillnad från den kvalitativa ansatsen fördelen att informationen kan generaliseras då det med hjälp av statistiska och matematiska formler besvarar en forskningsfråga och kommer fram till slutsatser. Detta resulterar således i att många uppgiftslämnare från ett representativt urval av personer ger större möjlighet att generalisera från dessa till vilka man intresserar sig av att uttala sig om. Denna typ av undersökning sägs därför ha hög extern giltighet. En kvantitativ ansats kännetecknas av möjligheten att kunna beskriva ett givet förhållande relativt exakt, särskilt gällande ett fenomen utsträckning eller omfattning. Svarsfördelningen kan beskrivas i direkta numeriska värden, med en känd grad av osäkerhet där resultaten kan generaliseras till det man ämnar sig uttala sig om. En kvantitativ ansats kan även visa på variationer och samband mellan både olika förhållanden samt mellan flera förhållanden samtidigt. Sammanfattningsvis gör denna ansats det lättare att strukturera den insamlade

informationen och ta fram huvuddragen där undersökaren kan hålla en kritisk distans till det undersökta (Jacobsen, 2000). Nackdelen med denna ansats är att den får en ytlig prägel där undersökningen inte kan vara alltför komplex då metoden inriktar sig på flera enheter. En annan nackdel med denna ansats är att det inte finns utrymme för övriga upplysningar och förhållanden som kanske är mer intressanta än de förhållanden som finns med i det standardiserade frågeformuläret varvid denna metod ofta har problem med intern giltighet.

Då vi i denna studie har ganska stor förhandskunskap i ämnet vi ämnar undersöka samt har en klar frågeställning (Jacobsen 2000), där vi vill generalisera ett fenomen blir därmed den kvantitativa ansatsen mest lämplig som metod. Vi anser vidare att vår förkunskap i ämnet samt att den tidigare forskningen i ämnet är så pass stor att de frågor som finns med i det standardiserade frågeformuläret upplevs som relevanta hos respondenterna.

En annan argumentation för användningen av en kvantitativ metod för denna typ av studie kommer från Firestone (1987) som menar på att resultaten från denna studietyp är mer övertygande för läsaren och kan enklare generaliseras då metoden anses mindre tyngd av forskarens personliga åsikter. Han menar vidare att kvantitativa metoder förklarar samband bättre än kvalitativa metoder då det finns en inneboende abstraktion i denna typ av forskningsmetod. Då vi ska undersöka något som är relativt exploaterat som kopplingen mellan medarbetarnöjdhet och service samt något som är delvis oexploaterat som kopplingar inom konkurrensmedelsmixen blir därmed den kvantitativa metoden mest objektiv i detta sammanhang samt bäst lämpad.

3.2 Forskningsmetod

3.2.1 Urvalsundersökning

I studiens inledande skede diskuterades ett antal tillvägagångssätt i uppfyllandet av studiens syfte. Där en kombination av kvalitativ och kvantitativ studie vore ett bra sätt för att få bättre validitet i studien. Detta begränsas dock av att de data vi arbetar med indexeras på butiksnivå och inte på medarbetarnivå, varvid det stora antalet butiker samt dess spridda geografiska läge begränsar oss att endast göra kvantitativa undersökningar. Detta då ett sådant scenario blir för omfattande för denna typ av rapport. Detta är därmed en rent enkätbaserad studie med fokus på kvantitativ datainsamling. Två metoders styrkor och svagheter diskuterades i relation till vad vi i denna uppsats vill uppnå gällande förhållandet och sambandet mellan medarbetarnöjdhet och service, samt interna samband i konkurrensmedelsmixen. I ett tidigt stadie i processen visade det sig, då få studier gjorts på indexerad nivå gällande

medarbetarnöjdhet och service samt att studier gällande interna kopplingar i konkurrensmedelsmixen lyser med sin frånvaro, att en relativt generaliserbar studie krävdes där en urvalsundersökning valdes som metod. Detta metodval stärks även av att vi de facto i denna studie vill beskriva ett fenomen och tillika har många antal enheter (Jacobsen, 2000).

3.2.2 Val av frågeställning

Enligt Jacobsen (2000) är valet av frågeställningen avgörande för vilken slags undersökningsupplägg vi bör använda samt vilken metod vi ska använda för att samla in empiri.

3.2.2.1 Beskrivande problemställning

Jacobsen (2000) menar att det finns 3 inriktningstyper för en given studie: explorativ, beskrivande samt förklarande. En explorativ studie är inriktad på att utveckla ny eller relativt ny kunskap där få eller inga vedertagna teorier finns tillgängliga. Denna problemställning är teori- och hypotesutvecklande till skillnad från en beskrivande frågeställning som istället är teori- och hypotesprövande. Den beskrivande frågeställningen syftar till att beskriva fenomen eller samband där beskrivningen ofta är avgränsad i tiden och därmed ofta begränsad till att säga något om ett tillstånd vid en given tidpunkt. En beskrivande problemställning formuleras ofta med ”Hur”-frågor. Den sista problemställningsinriktningen, förklarande, ska precis som namnet indikerar, klargöra och förklara samband mellan fenomen där kausala samband undersöks gällande vad som influerar vad över tid (Jacobsen, 2000).

Precis som vi argumenterat för ovan är de modeller vi använder i denna studie väl vedertagna begrepp inom retail- och marketing management. Ett flertal, mestadels fallstudier, har gjorts inom olika branscher och sektioner i hur medarbetarnöjdhet påverkar service (*service profit chain*) där konkurrensmedelsmixen är det begreppet som används för att beskriva konkurrensmedel inom retail management. Då det i och med detta finns mycket studier gjorda inom ämnet, där vi ämnar undersöka en utvidgning av fenomenen och kunna generalisera resultatet, blir således vår frågeställning av beskrivande karaktär.

3.2.3 Tvärsnittsstudie

Då vi i denna studie ämnar beskriva förhållandet mellan medarbetarnöjdhet och dess kopplingar till konkurrensmedelsmixen och således inte förklara orsak och verkan, är en tvärsnittsstudie bäst lämpad. Enligt Jacobsen (2002) är en tvärsnittsstudie en studie där verkligheten studeras vid endast en tidpunkt. En tvärsnittsstudie är en så kallad stickprovsstudie som i högre grad fokuserar på själva fenomenet tvärs över olika kontexter, i

detta fall butiker. Vidare är denna studie lämplig om man endast ämnar beskriva ett tillstånd vid en given tidpunkt och/eller finna vilka fenomen som samvarierar vid en given tidpunkt. En sådan typ av undersökning kallas även för *korrelationell* (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1992). Denna studiemetod passar således bäst för att beskriva om det finns ett samband mellan medarbetarnöjdhet, service och övriga samband inom konkurrensmedelsmixen. Då vi inte har data för förhållandet över tid kan knappast studien ses som något annat än en tvärsnittsstudie.

3.2.4 Datainsamling

I denna uppsats används enbart historisk data där samtlig data är primärdata. Datainsamlingen har skett under en huvudsaklig fas, där data kommer från tidigare arkiverad databas där butiksmedarbetare och dess respektive butikskunder svarat på var sin respektive enkät. De sekundära källor vi har använt kommer från artiklar samt läroböcker om den huvudsakliga modeller som använts för att undersöka sambanden. Efter vi klargjort vilken typ av data vi hade att tillgå har även en frågeställning satts som kan besvaras genom dessa data.

3.3 Huvudstudie

Huvudstudien består av två olika enkäter som vardera mäter medarbetarnöjdhet, respektive kundens tillfredsställning gällande konkurrensmedelsmixen. Frågorna i den senare enkäten behandlade konsumenternas tillfredsställelse rörande butikernas service, sortiment, atmosfär samt pris. Data är insamlad från år 2008-2010 och är från totalt 29 butiker.

3.3.1 Utformning av enkäter

Utgångspunkten för denna studie har gjorts i medarbetarnöjdhetsmodellen samt konkurrensmedelsmixen. I medarbetarnöjdhetsmodellen mäts, som tidigare nämnts, medarbetarnöjdhet genom fem rekvisit, *vill, vet, kan, får* och *bör*. Under varje rekvisit har 5 frågor ställts (se bilaga 1). Vidare har vi använt parametrarna *sortiment, service, atmosfär* samt *pris*, där det ingått mellan 3-5 frågor/påståenden under varje parameter, se Bilaga 2. Enkäterna innehåller båda ordinala svarsalternativ (Jacobsen, 2000), där respondenten ombetts ringa in en siffra på en balanserad intervallskala 1-5 i enlighet med Jacobson (2000).

I medarbetarenkäten finns fyra underliggande frågor till varje respektive rekvisit (se bilaga 2).

3.3.2 Undersökningsverktyg

I utformandet av kundenkäten har beprövade frågemått används för att säkerställa reliabiliteten, där flerfrågebatterier har använts enligt rekommendationer från Söderlund (2001). För att mäta de frågor som syftar till att mäta samma parameter och således kunnats slås ihop har den interna konsistensen mätts. Vi har här utgått från Malhotras (2004) riktlinjer att Cronbachs alpha måste överstiga 0,7 för att den interna konsistensen ska anses nog hög och således kunna indexerats till ett mått och fastställas som undersökningsvariabel.

3.3.3 Undersökningsvariabler kundenkät

3.3.3.1 Service

För att testa konkurrensmedelsmixparametern service har följande påståenden blivit ställda till konsumenterna: *"Kötiden i kassan är bra"*, *"Personalen är hjälpsam"*, *"Personalen visar intresse för dig som kund"* samt *"Personalen är kunnig när du frågar om något"*. Då dessa frågor hade hög intern konsistens (Cronbach's alpha = 0,872) kunde ett index skapas för dessa, "Service".

3.3.3.2 Pris

Den andra parametern i konkurrensmedelsmixen är pris varvid följande påståenden ställdes till kund: *"Prisnivån i butiken är bra"*, *"Pris i förhållande till kvalitet är bra"* samt *"Prisinformationen i butik är bra"*. Även dessa frågor visade på hög intern konsistens (Cronbachs alpha=0,843), varvid index "Pris" skapades för dessa.

3.3.3.3 Atmosfär

För denna parameter ställdes påståendena: *"Det är ordning och reda i butiken"*, *"Butiken ger ett fräscht intryck"*, *"Butiken hjälper dig att äta hälsoriktigt"*, *"Butiken hjälper dig med vad du ska äta till middag"*, *"det är lätt och smidigt att handla"* samt *"det är lätt att hitta i butiken"*. Index "atmosfär" kunde skapas då dess interna konsistens var god (Cronbachs alpha= 0,866).

3.3.3.4 Sortiment

För att befästa parametern sortiment ställdes följande påståenden: *"Antalet alternativ i sortimentet är bra"*, *"Sortimentet motsvarar ditt behov"*, *"Kvaliteten på kött och chark är bra"*, *Kvaliteten på frukt och grönt är bra"*, *"Kvaliteten på bröd är bra"* samt *"Sortimentet motsvarar ditt behov av färdigrätter"*. Dessa mått hade ett Cronbach's alpha på 0,923 varvid de slogs ihop till indexet "sortiment".

3.3.4 Undersökningsvariabler medarbetarenkät

För att kontrollera om de fem rekvisiten kan slås samman till ett index, medarbetarnöjdhet, testades rekvisitens interna konsistens genom Cronbach's alpha. Detta värde var 0,949 varvid vi ansåg det vara ett tillräckligt högt värde för att kunna slå ihop dem.

3.4 Studiens genomförande

I denna studie undersöker vi 29 butiker, dess medarbetare och kunder, där dessa data därefter indexeras på butiksnivå. Med andra ord kommer vi att få ett indexerat medarbetarnöjdhetsmått, samt fem indexerade mått på parametrarna inom konkurrensmedelsmixen per butik. Datamängden blir således 29 punkter som vardera har fem indexerade konkurrensmedelsmixmått. Den främsta anledningen till varför vi gör denna typ av aggregerad undersökning är för att det finns många studier inom detta fenomen där det mestadels gjorts fallstudier där forskare fokuserat på en enhets medarbetare och kunder och således inte på en aggregerad nivå och således på en väldigt koncentrerad nivå. Vårt syfte är därmed att testa en redan vedertagen teori, men på en högre generaliserbar nivå för att stärka teorin ytterligare och göra den mer generaliserbar. Vi avser även att utvidga denna teori ytterligare genom att delvis applicera den på konkurrensmedelsmixen. Ett naturligt steg för framtida studier borde därför vara att testa våra slutsatser och resultat på andra butikskedjor i Sverige, både inom samma bransch men även inom andra personalintensiva och kundinteragerande branscher som har olika enheter och butiker i landet.

3.4.1. Urval

För att få ett så representativt urval som möjligt och därmed erhålla relevanta och användbara resultat har data från butiker valts från 4 olika butiksformat, från stormarknaden till "den lokala butiken på hörnan", där butikerna är geografiskt spridda i Sverige. Data är insamlad från 2008-2010, där respektive enkät för varje butik har besvarats samma år, men inte vid exakt samma tidpunkt på året. Totalt har 1778 medarbetare svarat på enkäten, där svarsfrekvensen låg mellan 90-100 % för samtliga butiker. Gällande kundenkäten har ca 4000 kunder svarat på enkäten, dessa kunder är från samma 29 butiker, där varje butik i snitt har 170 respondenter.

3.5 Forskningskvalité

För att försäkra oss om att den forskning som utförs är av hög kvalité och att den bild av fenomenet som ges är korrekt används två huvudsakliga begrepp: validitet och reliabilitet (Andersen, 1998).

3.5.1 Intern validitet

Den interna validiteten handlar om vi faktiskt mäter det vi ämnar oss mäta och således erhåller resultat som är sanna och riktiga. Detta handlar om att de oberoende variablerna och deras påstådda effekter rörande de beroende variablerna får samma utslag alla gånger. Jacobsen (2000) föreslår ett antal frågor för att säkerhetsställa en hög intern giltighet, där vi nedan diskuterar några av dessa som belyser med utgångspunkt i studien och dess resultat.

Detta fenomen som vi undersöker i den första delen av studien har, som tidigare nämnts, undersökts av ett flertal andra forskare. Fenomenet har i dessa studier undersökts med flera olika metodmässiga infallsvinklar, metodtriangulation, och genom dessa givits samma resultat (Heskett et al, 1997; Wilson & Frimpong, 2004; Hatfield et al, 1993; Pugh, 2001; Tsai and Huang, 2001, 2002; Ulrich, 1992; Ulrich et al, 1991).

Då urvalet av respondenter i stort sett är oberoende av varandra tror vi att dessa resultat är tillförlitliga. De frågor som ställts i kundenkäten är även sådana frågor som alla är tydliga kopplade till de parametrar som ingår i det vedertagna begreppet konkurrensmedelsmix: service, sortiment, pris, atmosfär. För att säkerställa att frågorna kan indexeras under respektive parametrar har reliabilitetstest utförts på dessa.

Risken med att välja en uteslutande extensiv studie blir att dess interna validitet blir lidande. Jacobsen (2000) menar även att denna typ av studie påvisar tendenser att informationen blir relativt ytligt styrd och lösryckt från sin naturliga kontext där frågeformulären dessutom styrs av vad som valts att inkluderas i frågeformulären. Detta får således följden att många kan känna att denna informationstyp inte är särskilt relevant och blir helt enkelt för generell. Vi tycker oss dock kunna hävda en relativt hög intern validitet genom att det i undersökningsformulären tas med flera faktorer, med bred spridning, varvid mycket information fås med i indexeringen.

3.5.2 Extern validitet

Den externa validiteten syftar till hur hög grad studiens resultat kan generaliseras till att gälla också i andra kontexter. Då vi i denna studie jämfört kvantitativ data från 29 butiker, som ger studien många enheter och bredd, är studien därmed att anses vara av hög extern validitet. Trots att vi fått tillgång till data från 29 butiker, blir detta i och med dataindexeringen på butiksnivå, att antalet i sammanhanget blir föga litet varvid detta adresserar mot generalisering. Resultaten i slutsatsen är generellt beskrivna för att kunna appliceras på andra

situationer även där för sådana som har skilda förutsättningar. Fenomenet medarbetarnöjdhet och servicekvalitet är mer än applicerbara på andra butiker och branscher då det är något som är högst aktuellt och trots skilda förutsättningar är något som alla kan uppnå och är av stort intresse. Det finns ingen anledning till varför större skillnader skulle finnas i andra delar av branschen eller inom andra branscher. Studien föreslår vidare andra situationer där studien kan testas på ett tillfredställande sätt i termer av andra butikskedjor och branscher. Dessa behöver nödvändigtvis inte rikta sig till slutkonsument då fenomenet är så pass aktuellt och där själva försäljningen till konsument ser ut på relativt samma sätt, där det ständiga målet är att få lojala kunder vare sig det gäller slutkonsument eller inte. Då population som har svarat på de båda enkätundersökningarna båda är stora till antalet i sammanhanget samt har en representativt geografisk spridning i sammanhanget kan vi konstatera att undersökningen är representativ för branschen. Valet av butiker som vi har insamlad data från kommer från ett slumpmässigt urval vilket bidrar till att respondentgruppen är homogen.

3.5.3 Reliabilitet

En undersökning har hög reliabilitet om samma mätinstrument eller metod för datainsamling ger samma resultat i en annan studie. För att detta ska föreligga måste undersökningen vara genomförd på ett tillförlitligt sätt, och får inte vara belastad med tydliga mätfel. (Jacobsen 2000). Vi utgår från att vi i denna studie har en enkät som ger oss det resultat som mäter det vi är intresserade av samt att det vi har undersökt uppfattas som relevant och således ger uppsatsen intern giltighet. Vi utgår från att undersökningarna gjorts på flera olika oberoende butiker och butiksformat vilket ger oss en god spridning och varians i vårt urval varvid urvalet representativt urval. Den stora spridningen av dels butiksformat och geografiskt läge anser vi gör resultatet representativt för det detaljistsammanhang vi vill överföra detta till. Vår övergripande uppfattning är att denna spridning på insamlingen av data ger oss tillräckligt mycket varians för att kunna hävda att studien har hög reliabilitet.

3.6 Analysverktyg

Datamängden i denna uppsats har analyserats genom korrelationsanalyser i statistikprogrammet SPSS/PASW. Vi har i våra analyser endast accepterat hypoteser på högst 5 % signifikansnivå. Detta då det finns relativt mycket tidigare forskning inom ämnet, där vårt bidrag och utveckling till teorierna ligger i att testa fenomenen genom att indexera data på en högre nivå än vad som tidigare gjorts.

3.7 Begränsningar

Vi har fullföljt denna studie så formalistiskt som möjligt och ämnat göra de definitiva resultaten odiskutabla i största möjliga mån. Trots detta innehåller studien brister i termer av att ett större urval butiker alltid vore önskvärt för att göra resultaten än mer pålitliga samt gett än större utrymme för generalisering. Denna brist på butiker i urvalen begränsar oss även till att inte kunna jämföra sambandet medarbetarnöjdhet – av kunderna upplevda servicekvalitet mellan de fyra olika butiksformaten för att i ett sådant scenario se om samma tendenser eller olika tendenser föreligger mellan dem. Då denna typ av undersökning är så pass omfattande, gällande enkätrespondenter, hade det med mer tid och resurser varit intressant att följa förändringen över tid, gällande medarbetarnöjdhet samt dess påverkan på kundernas upplevda servicekvalitet. Med mer tid och resurser hade det varit intressant att komplettera vår studie med kvalitativ data från intervjuer hos både ledning, medarbetare samt kunder.

Då vi inte haft fulltillgång till exakt vad medarbetarna svarat under respektive fråga utan bara värdet per rekvisit får detta följden att vi inte kunnat testa den interna konsistensen för varje rekvisit. Vi har endast kunnat kolla den interna konsistensen mellan de olika rekvisiten som förvisso visade på en väldigt hög intern konsistens.

En ytterligare brist i studien är att vi själva inte varit delaktiga i den faktiska datautformningen och datainsamlingen, varvid vi inte kunnat påverka vilka frågor som har ställts i enkäterna heller inte kunnat säkerställa processens förlopp.

3.8 Relevans och bidrag till framtida forskning

För att utreda undersöknings bidrag till forskningen och dess relevans menar March, (1991) att ny kunskap kan vara av två olika slag. Det första alternativet är helt ny kunskap i meningen ”något som vi inte alls har vetat förut”. Denna kunskap utmanar tidigare etablerad kunskap inom ett område och är ofta revolutionerande. Det andra alternativet till forskningsbidrag är att en studie utvecklar och förfinar redan existerande kunskap. Denna kunskap är, till skillnad från den nya revolutionerande kunskapen som nämndes som alternativ, istället ett tillskott och utveckling av något som vi redan vet (Jacobsen 2000). För denna studie anser vi att vårt aggregerade butiksperspektiv är något nytt och tillför det så aktuella ämnet än mer styrka och validitet. Vi tror vidare att vårt sätt att mäta detta samband skulle kunna vara banbrytande i dess form då denna typ av mätning skulle underlätta för företag i framtiden att mäta deras arbete med medarbetarnöjdhet och visa att det faktiskt går att koppla detta till servicekvalitet. I de fall där konkurrensmedelmixen är aktuell i

marknadsföringssyfte kan våra resultat även vara av stort intresse. Detta fenomen är komplext att undersöka och förhoppningsvis kommer studiens resultat visa på ett förenklat sätt att mäta detta, vilket torde påverka framtida studier på fenomenet.

4. Resultat och Analys

I likhet med studier som tidigare utförts gällande sambandet mellan medarbetarnöjdhet och servicekvalitet, bekräftas detta samband ytterligare i vår studie. Som vi under uppsatsens huvudsyfte har beskrivit har vi även testat om detta samband kan vidareutvecklas där medarbetarens nöjdhet som sedan driver uppfattad servicekvalitet kan föras vidare till interna kopplingar i en butiks konkurrensmedelsmix. Detta för att utröna vilka parametrar som påverkas av att medarbetarna är nöjda och vilken dominoeffekt detta får på konkurrensmedelsmixen.

4.1 Manipulationskontroll

För att kunna testa detta eventuella samband måste först en intern kontroll av variablerna göras. Denna interna kontroll visade på att de fem rekvisiten som ingår i medarbetarnöjdheten, hade en intern konsistens som var tillräckligt hög då de hade en Cronbach's alpha på 0,949. Därmed kunde vi konstatera att dessa rekvisit kunde slås samman till ett index, medarbetarnöjdhet. Vidare utförde vi samma test gällande frågorna om service, där dess interna konsistens hade ett Cronbach's alpha på 0,872 varvid även denna interna konsistens är tillräckligt hög där frågorna kunde slås ihop i ett index, service. Övriga parametrar i konkurrensmedelsmixen har även de testats på dess Cronbach's alpha varvid samtliga påvisade hög intern konsistens och kunde därmed indexeras (Sortiment: 0,923; Atmosfär: 0,866; Pris: 0,843).

4.2 Nöjdare medarbetare driver uppfattad servicekvalitet

Teorierna säger att det finns ett positivt samband mellan medarbetarnöjdhet och den servicekvalitet, där en nöjdare medarbetare levererar en högre uppfattad servicekvalitet till konsumenterna, vilket även illustreras i Service Profit Chain modellen (Heskett et al, 1997). Då vi ämnar i ett första led att undersöka detta samband, väljer vi att göra ett likadant test men utifrån vår data som till skillnad från tidigare studier ligger på en högre indexerad nivå, vilket illustreras i tabellen på nästa sida:

Tabell 1. Korrelation mellan medarbetarnöjdhet och service

	Medarbetarnöjdhet	Index Service
Medarbetarnöjdhet Correlation	1	0,546**
Sig. (2-tailed)		,002
Index Service Correlation	0,546**	1
Sig. (2-tailed)	,002	

** . Korrelationen är signifikant på 0,01 nivå.

Detta resultat påvisar och bekräftar tidigare studier, att det finns ett positivt samband mellan medarbetarnöjdhet och konsumenternas uppfattade servicekvalitet. Resultaten fastställer detta genom en korrelation på 0,546, vilket är statistiskt säkerställt på 1 % nivå. Det är särskilt anmärkningsvärt att sådana resultat erhålls trots den höga nivån som vi mäter på. Detta visar tydligt på vikten av att ha nöjda medarbetare för att kunna ge konsumenterna bra service. Således bekräftar vi hypotes 1.

H1: ”Det finns ett positivt samband mellan medarbetarnas nöjdhet och konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna” **Bekräftas!**

4.3 Sambandet mellan servicekvalitet och sortiment

Sortiment har i flera studier visat sig vara en viktig parameter i kundernas val av butik för inköp, varvid denna parameter således är ett viktigt konkurrensmedel i konkurrensmedelsmixen. Teorin säger att en nöjdare medarbetare är mer lyhörd på konsumenternas behov och hur dessa tillfredställs (Ulrich, 1992: & Ulrich et al, 1991). Det skulle då kunna föreligga ett samband mellan medarbetarnöjdhet och kundernas tillfredsställelse av sortiment. Varvid vi testar sambandet genom en korrelationsanalys, där hypotes 2 förkastas då inget samband verkar föreligga dem emellan. Se tabell på nästa sida:

Tabell 2. Korrelation mellan service och sortiment

		Index Service	Index Sortiment
Index Service	Correlation	1	0,277
	Sig. (2-tailed)		,146
Index Sortiment	Correlation	0,277	1
	Sig. (2-tailed)	,146	

H2: "Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas upplevda servicekvalitet från medarbetarna och kundernas tillfredsställelse av sortiment" **Förkastas!**

4.4 Servicekvalitet stärker konsumenternas uppfattning av "värde för pengar"

Pan och Zinkhan, (2006) menar att prisenivå har stor vikt vid konsumenternas val av inköpsställe. Hernant & Boström (2010) menar vidare att priset ska sättas i relation till kundernas köupplevelse. Således bör en högre servicekvalitet som stärker köupplevelsen även ha ett positivt samband med konsumenternas uppfattning gällande "värde för pengarna". Se tabell nedan:

Tabell 3. Korrelation mellan service och pris

		Index Service	Index Pris
Index Service	Correlation	1	0,445*
	Sig. (2-tailed)		,016
Index pris	Correlation	0,445*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	

*. Korrelationen är signifikant på 0,05 nivå

Resultaten indikerar att det finns ett positivt samband varvid vår hypotes 3 kan bekräftas. Vidare visar resultaten på ett korrelationsvärde på 0,445, men är endast statistiskt säkerställt på en 5 % nivå. Resultaten är fortfarande starka och visar att en ökad servicekvalitet ger utrymme för att hålla en högre prisnivå i relation med servicen.

H3: *"Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning av pris i förhållande till kvalitet"* **Bekräftas!**

4.5 Servicekvaliteten har ett positivt samband med butiksatmosfären

Nordfält (2007) menar att en optimal atmosfär i butiken inspirerar kunderna till lyckade och varierade köp. Uppfattningen om atmosfären menar Kotler et al (2002) kan förstärkas av en god servicekvalitet från medarbetarna. Varvid sambandet mellan servicekvalitet och kundernas atmosfär testades, vilket illustreras i tabellen nedan.

Tabell 4. Korrelation mellan service och atmosfär

		Index Service	Index Atmosfär
Index Service	Correlation	1	0,585**
	Sig. (2-tailed)		,001
Index Atmosfär	Correlation	0,585**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	

** . Korrelationen är signifikant på 0,01 nivå.

Teorin bekräftas att även på denna höga mättningsnivå finns det ett starkt positivt samband mellan servicekvalitet och konsumenternas uppfattning av atmosfären. Alltså ju högre servicekvalitet medarbetarna levererar till konsumenterna desto bättre tycker konsumenterna om butikens atmosfär. Således kan vi bekräfta vår hypotes 4.

H4: *"Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning om atmosfären"* **Bekräftas!**

4.6 Interna samband i konkurrensmedelsmixen

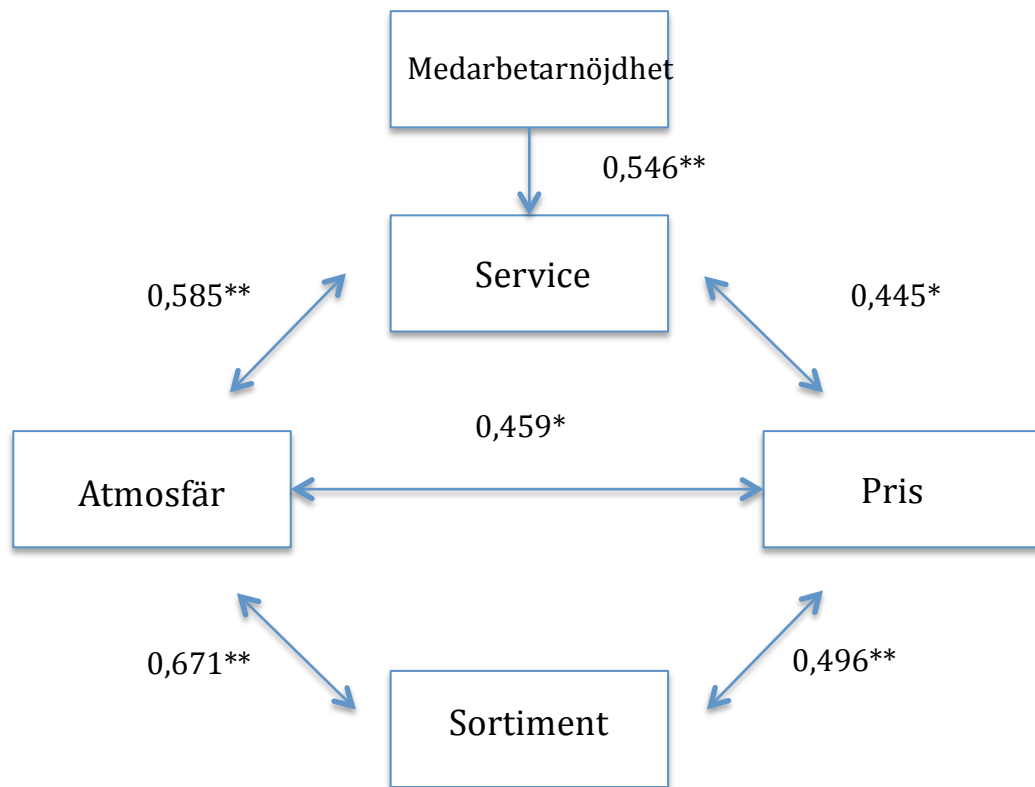
Som resultaten visar ovan har vi redan påvisat att det föreligger samband mellan de olika parametrarna i konkurrensmedelsmixen. Vi har dock endast tittat på servicekvalitetens samband med övriga konkurrensmedel. Då vi har för avsikt att kartlägga alla interna samband som kan föreligga i konkurrensmedelsmixen utför vi därefter en korrelationsanalys där samtliga parametrar testas mot varandra. Syftet med detta utöver att kartlägga dem är även för att se vilka interna spillöver-effekter som kan lokaliseras i ett andra led. Resultatet illustreras i tabellen nedan:

Tabell 5. Korrelation inom konkurrensmedelsmixen

	Index Sortiment	Index Pris	Index Service	Index Atmosfär
Index Sortiment	1			
Correlation		0,496**	0,277	0,671**
Sig (2-tailed)		0,006	0,146	0,000
Index pris		1		
Correlation	0,496**		0,445*	0,459*
Sig (2-tailed)	0,006		0,016	0,012
Index Service			1	
Correlation	0,277	0,455*		0,585**
Sig (2-tailed)	0,146	0,016		0,001
Index Atmosfär				1
Correlation	0,671**	0,459*	0,585**	
Sig (2-tailed)	0,000	0,012	0,001	

För att skilja agnarna från vetet och tydligare åskådliggöra de positiva interna sambanden som vi finner i denna korrelationsanalys presenterar vi vår sambandsmodell, *Gottlundmodellen*. Se figur på nästa sida

Modell 5. Gottlundmodellen



Genom Gottlundmodellen ser vi att det finns tydliga interna samband mellan parametrarna som ingår i konkurrensmedelsmixen. Utöver de tidigare kopplingarna mellan service och atmosfär, service och pris samt den icke existerande kopplingen mellan service och sortiment kan vi här se andra interna samband. Det visar sig att atmosfär, pris och sortiment har ett starkt ömsesidigt samband med varandra där sambanden är starkast mellan sortiment och pris samt sortiment och atmosfär. Trots att service och sortiment inte visade något direkt samband mellan varandra ser vi dock i denna modell att det föreligger ett indirekt samband. Detta då både service och sortiment har ett direkt samband med atmosfär. Detta leder till att vi till fullo kan bekräfta hypotes 5, då samtliga parametrar i konkurrensmedelsmixen har en positiv påverkan på varandra, om än sambandet mellan service och sortiment är att betrakta som indirekt.

H5: "Det finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och övriga parametrar inom konkurrensmedelsmixen" **Bekräftas!**

5. Slutsats

Som denna studie påvisar tillsammans med många andra likande studier finns det många positiva följor av att ha nöjda medarbetare. Framförallt är detta viktigt inom detaljhandelsbranschen där interaktionen mellan medarbetare och kunder är hög varvid ett positivt möte mellan dessa är ett viktigt konkurrensmedel och som dessutom kan få konsumenterna att uppfatta butikens övriga parametrar inom konkurrensmedelsmixen som bättre.

I resultatet finner vi att det finns ett positivt samband mellan medarbetarnas nöjdhet och konsumenternas upplevda servicekvalitet från medarbetarna. Detta indikerar att ju nöjdare medarbetarna är desto bättre service tycker sig konsumenterna få från medarbetarna och tvärtom ifall medarbetarna är missnöjda.

Resultaten påvisar vidare att det även finns ett positivt samband mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och deras uppfattning av pris i förhållande till kvalitet. Med detta menas att ju högre servicekvalitet konsumenterna upplever från medarbetarna desto mer tycker de att priset i förhållande till kvaliteten överensstämmer.

Konsumenternas upplevda servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning av atmosfären har även dessa ett positivt samband enligt resultaten. Tidigare studier har visat att atmosfären är en viktig parameter för konsumenterna vid val av butik, varvid detta resultat är särskilt intressant då kundernas grad av uppfattade servicekvalitet från medarbetarna även har en positiv inverkan på kundernas uppfattning om atmosfären. Detta i sin tur torde stärka butikens attraktivitet då båda dessa parametrar är viktiga för konsumenterna i deras val av butik. Baksidan av detta samband är att om konsumenterna uppfattar servicekvaliteten från medarbetarna som mindre bra, finner de även atmosfären som mindre trevlig, vilket i sin tur leder till att butiken attraktivitet torde minska.

Slutligen visar resultaten att det finns interna samband mellan de olika parametrarna i konkurrensmedelsmixen, där medarbetarnas nöjdhet kan ses som en katalysator då den har ett direkt positivt samband med konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna. Som vi nämnt ovan har den av konsumenterna uppfattade servicekvaliteten från medarbetarna positivt samband med konsumenternas uppfattning om pris i förhållande till kvalitet samt deras tillfredsställelse av atmosfären. De interna sambanden som vi funnit visar på att parametrarna påverkar varandra, alltså genom att stärka en av dessa parametrar påverkar det

även andra positivt. Resultaten i sin helhet indikerar på att genom att jobba med medarbetarnas nöjdhet kan andra parametrar inom konkurrensmedelsmixen förstärkas i konsumenternas ögon och resultera i att butiken uppfattas som attraktiv.

5. Diskussion och implikationer

I denna sista del belyser vi och lyfter fram studiens viktigaste och främsta resultat samt diskuterar samt granskar dessa kritiskt. Därefter diskuteras implikationer för den studerade branschen samt överförbarheten till andra branscher. Slutligen diskuterar vi framtida intressant forskning baserade på denna studies resultat.

5.1 Diskussion

Våra undersökningar, som grundar i de redan gjorda enkätundersökningar, har visat att optimering av medarbetarnöjdhet inom dagligvaruhandeln har flera positiva effekter. Denna optimering ger utslag på den upplevda servicen i butiken och den upplevda servicen ger vidare positivt utslag på kundernas uppfattning om butikens atmosfär och pris. Undersökningen visar även att det finns inbördes påverkan mellan service, sortiment, pris och atmosfär. Förklaringsvärden för dessa har dessutom varit genomgående höga. Från dessa resultat drar vi således slutsatsen att en butik, genom allokering av resurser på rätt sätt som gynnar medarbetarnas nöjdhet och tillfredsställelse, kan få påverkan på hela konkurrensmedelsmixen, detta genom medarbetarnas uppfattade serviceleverering. Medarbetarens nöjdhet och tillfredsställelse kan därmed ses som en katalysator för att driva positiva uppfattningar om övriga parametrar i konkurrensmedelsmixen.

Då det i detta fall förefaller sig att den undersökning som vi har utfört grundar sig i en enkätundersökning som vi på intet sätt har fått vara med att utforma eller påverka i vare sig framtagningen eller enkätinsamlingen blir detta en reservation i sammanhanget. Vi har dock under vår undersökning av den externa undersökningen fastställt att genom den information, och granskning av denna, kunna fastställa att den insamlade informationen och tillvägagångssättet för dess insamling anses vara korrekt och användbar. Detta gör, för vår del, att den information vi har mottagit från externa parter ses som en avspegling av verkligheten.

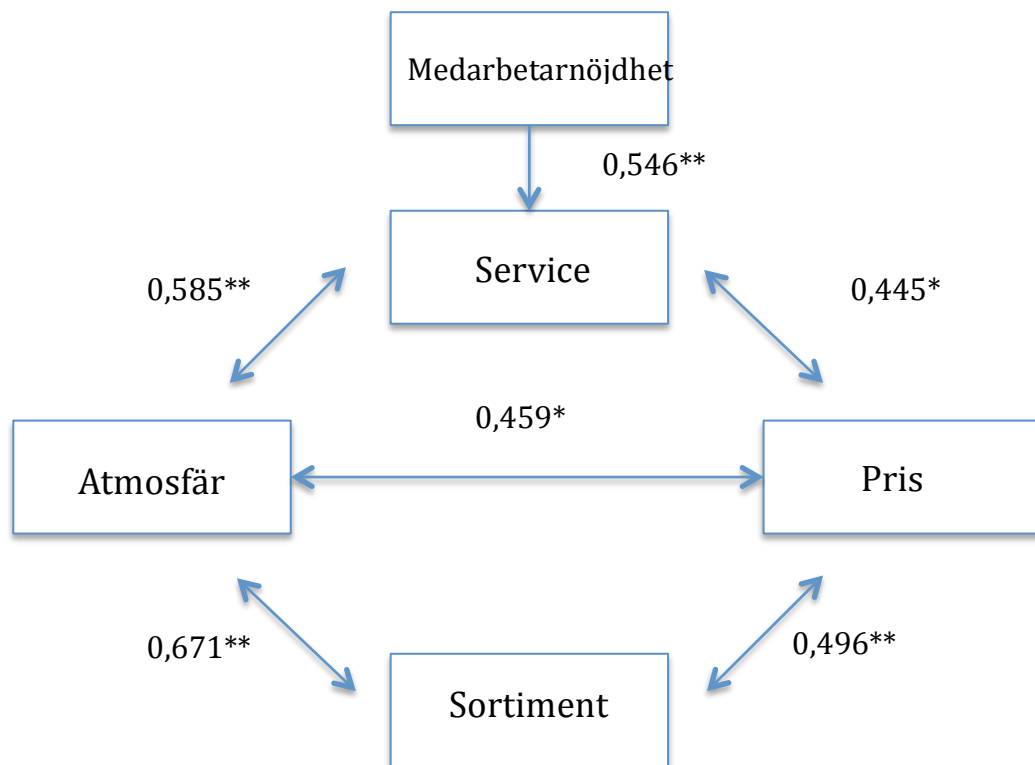
Vårt resultat, i linje med andra forskares resultat, har visat att det finns ett starkt samband mellan medarbetarnöjdhet och den av kunderna upplevda servicekvaliteten i butik. Vad detta

implicerar är att en nöjd medarbetare levererar en högre servicegrad än en missnöjdmedarbetare. Då service är en viktig parameter i kundernas val av butik understryker detta vikten av att tillfredsställa sina medarbetare på arbetsplatsen och få dem att känna sig nöjda.

En butiks andel nöjda och lojala kunder är ett resultat av butikens förmåga att allokera resurser till rätt delar och betoning av konkurrensmedelsmixen som kunderna finner tillfredställande och motsvarar deras behov. Vi anser att i det föreligger ett inneboende problem i termer av ineffektivitet och resursspill i resursallokeringen till de olika parametrarna. Detta då de ses som fristående parametrar, där lite kunskap finns om vilka interna samband som föreligger mellan dem. Sett till att denna problematik föreligger har vi i våra resultat funnit att det finns starka interna samband mellan parametrarna inom konkurrensmedelsmixen. Resultaten påvisar att service har ett starkt samband mellan atmosfär och pris: ju högre servicekvalitet konsumenterna uppfattar att medarbetarna ger, desto bättre tycker de även om atmosfären samt att de tycker att de får mer värde för pengarna. Denna insikt är i linje med vad Kotler et al (2002) hävdar: att det enskilda servicetillfället även smittar av sig på uppfattningen av företagets andra delar samt företaget som helhet, där sett till våra resultat är atmosfär och pris.

Inom konkurrensmedelsmixen fann vi starka interna kopplingar mellan samtliga parametrar, med undantag för service-sortiment. I och med att samtliga parametrar har ett ömsesidigt förhållande till varandra visar detta på att det finns en faktisk koppling mellan service och Sortiment om ändock indirekt.

Modell 5. Gottlundmodellen



Som studiens resultat visar i modellen ovan föreligger det ett starkt ömsesidigt samband mellan service och övriga parametrar i konkurrensmedelsmixen, där medarbetarnöjdheten till stor grad ligger till grund för den av kunderna uppfattade servicenivån. Medarbetarnöjdheten påverkar således graden av service som kunderna uppfattar där denna nöjdhet kan liknas vid en katalysator för kundernas uppfattning om de övriga.

Studien framhäver därmed att medarbetarna är en viktig parameter att satsa på då dessa har en stark påverkan på kundernas uppfattning av deras servicenivå, som även nämnts ovan, är en viktig parameter i kundernas val av butik. Vad som ytterligare stärker detta är att service i sin tur har positiva och direkta spillöver-effekter på atmosfär och pris som Pan & Zinkhan (2006) även framhåller är av stor vikt vid kundernas val av inköpsställe. Det positiva sambandet mellan konsumenternas uppfattade servicekvalitet från medarbetarna och konsumenternas uppfattning om pris i förhållande till kvalitet, indikerar således att en satsning på medarbetarnas nöjdhet ger utrymme för att kunna höja priserna på produkterna.

Denna insikt och informationsbidrag som studien ger kan således hjälpa butiksledningar i deras arbete med att utforma deras konkurrensmedelmix så effektivt som möjligt och således minimera risken för resursspill. Förståelsen kring dessa samband möjliggör att butiksledningar kan bli mer framgångsrika i deras satsningar på dess konkurrensmedelsmix. Denna förståelse förbättrar butiksledningarnas chanser till att tillfredsställa konsumenterna med sitt erbjudande och således genom konkurrensmedelsmixen bli konkurrenskraftiga på marknaden.

5.2 Perspektiv och implikationer

Precis som vi nämner i diskussionen sista stycke är denna insikt av stor vikt särskilt för företag som verkar inom detaljhandelsbranschen där samma marknadsföringsredskap, konkurrensmedelsmixen används.

Dessa insikter är dock även av stort värde för branscher som kännetecknas av hög personalintensitet och kundinteraktion. Där särskilt parametern service är viktig att beakta och vad denna kan ha för följder på andra delar av organisationen och dess erbjudande.

5.3 Rekommendationer till framtida studier

Ett naturligt steg för framtida studier borde med stöd från denna studie vara att testa våra slutsatser och resultat på andra butikskedjor i Sverige, både inom samma bransch men även inom andra personalintensiva och kundinteragerande branscher.

En ytterligare intressant aspekt att studera vore att utreda vilka underliggande faktorer som ligger bakom de samband vi i denna studie funnit. En vidare intressant studie för ramen inom detta vore att testa orsak-verkan för de olika parametrarna, det vill säga göra en manipulation av någon av parametrarna och testa vilket utslag det får på övriga parametrar.

6. Referenser

Tryckta källor

Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten", Studentlitteratur, Lund.

Andersen, S.S. *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*, Fagbogsforlaget, Bergen 1997.

Baltas, G. & P. Papastathopoulou (2003), Shopper Characteristics, Product and Store choice criteria: A survey in the greek grocery sector. *International Journal of Retail and Distribution Management*: 31(10), s.498-507.

Becherer RC, Morgan FW & Richard LM, 1982, The Job Characteristics of Industrial Salesperson: Relationship to Motivation and Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 46, Fall, 125-135.

Behrman DN & Perrault WD, 1984, A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, Vol. 37, July, 48-53.

Brown, Steven P., Robert A. Peterson. (1993). "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63-77

Brown, Steven P., Lam, K. Son, Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses, *Journal of Retailing*, 84 (3, 2008) 243-255

Burleson, Andrea (1997), "The Service Profit Chain: An Investigation of the Linkages Between Employees, Customers, and Organizational Profitability," Ph.D. Dissertation, DePaul University.

Busch, Paul, and Bush, Ronald F, Woman Contrasted to Men in the Industrial Sales Force: Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Marketing Research*, Vol. XV (August 1978), 438-48

Churchill, Gilbert A., Jr., Niel M. Ford, and Orville C. Walker, Jr. (1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11 (August), 254-60

Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-18.

Cronen, V., Pearce, W., & Harris, L. (1982). The coordinated management of meaning: A theory of communication. In F. E. Dance (Ed.), *Human communication theory* (pp.61-89). New York: Harper and Row.

Firestone, W.A. (1987), "Meaning in method: The rhetoric in quantitative and qualitative research", *Educational Researcher*, 16(7), p. 16-21.

Fox, E., A. Montgomery & L. Lodish (2004), Consumer Shopping and Spending across retail formats. *Journal of Business*, 77(2), s. S25-S60.

Futrel, Charles M. Measurement of Sales People's Job Satisfaction: Convergent and Discriminant Validity of Corresponding INDSALES and Job Descriptive Index Scales, "*Journal of Marketing Research*", Vol. XVI (November 1979), 594-7

Hansen, T. & H. Solgaard (2004), New Perspectives on Retailing and Store Patronage Behaviour. *Journal of Retailing*, 53(4), s.59-72.

Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo and Richard L. Rapson (1993), "Emotional Contagion," *Current Directions in Psychological Science*, 2 (3), 96-9.

Heskett, James L. Heskett, James L. Sasser, Earl W. (1997) *The service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*.

Hernant, M., Boström, M (2010), *Lönsamhet i Butik, 1:1*, Liber AB, Malmö.

Hunt SD, Chonko LB & Wood VR, 1985, Organizational Commitment and Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, 112-126.

Ilgen, D. R., Dass, P., McKellin, R, A., & Lee, S. L. (1995). Off-task behaviours and outcomes: An exploratory investigation of a neglected domain in organisational behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 57-'76.

Ingram, L. (1986). In the crawlspace of the organization. *Human Relations*, 39, 467-486

Isen, Alice M. and Paula F. Levin (1972), "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 21 344–8.

Isen, Alice M., Thomas E. Shalcker, Margaret Clark and Lynn Karp (1978), "Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (1), 1–13.

Jacobsen, D, I (2010), Vad, Hur och Varför?, 1:11, Studentlitteratur AB, Lund

Kotler, Philip., Armstrong, Gary., Saunders, John & Wong V. (2002). *Principles of marketing*. Pearson education, Italien

Liao, Hui and Aichia Chuang (2004), "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes," *Academy of Management Journal*, 47 (1), 41–58.

Locke, Edwin A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1297-1350.

Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research – An Applied Orientation*, Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education Inc.

March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organisation Science*, Nr 2, 1991, s. 71-87.

Misra, S., Kanungo, R., von Rosenstiel, L., & Stuhler, E. (1985). The motivational formulation of job and involvement: A cross-national study. *Human Relations* 38, 501-518

Nordfält, J. (2008) Marknadsföring i butik, 1:3, Liber AB, Malmö

Normann R, 1992, Service Management, Almqvist & Wiksell, Malmö.

Organ DW, 1988, A Reastatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, 547-557.

Pan, Y. & G. M. Zinkham (2006), Determinants of Retail Patronage: A Meta-Analytical Perspective. *Journal of retailing*, 82(3), s. 229-243.

Peter, Paul J. (1982), "Industrial Sales Force Job Satisfaction," *Journal of Marketing Research*", Vol. XIX (february 1982), 152-155

Pettersson, P., Nordmark, A., Torbiörn, I (2010), Från Individ till Lönsam Affär, Agerus Publishing

Pfeffer, Jeffrey (1998), "The Human Equation: Building Profits by Putting People First," Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Pugh, S. Douglas (2001), "Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-27.

Reinecker, L., Jörgensen, P. S., (2009), Att Skriva En Bra Uppsats, 2:2, Liber AB, Malmö

Robinson, John P., Robert Athanasiou, and Kendra B, Hed (1969), *Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics*. Ann Arbor: University of Michigan survey research center.

Rose, R. (1988) Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis. *Human Relations*, 41, 139-170.

Seashore SE & Taber TD, 1975, Job Satisfaction Indicators and Their Correlates, *American Behavioural Scientist*, Vol. 18, No. 3, January/February, 333-368.

Sejders, K. & D. J. Tigert (2000), The Impact of Supercenters on Traditional Food Retailers in Four Markets. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(4/5), s.191-193.

Silvestro, Rhian and Stuar Cross (2000), "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment," *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3), 244–68.

Söderlund, M. (1997), *Den nöjda kunden*, Liber Ekonomi, Malmö.

Torbiörn, Ingear, Petterson, Pär, and Arvonen, Jouko, Psychological Prerequisites for Performance, Self-Management and Empowerment in Modern Work-Life. Reports from the Department of Psychology, Stockholm University, (March 1996), No. 808.

Tsai, Wei Chi and Yin-Mei Huang (2001), "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management*, 27 (4), 497–512.

Tsai, Wei Chi and Yin-Mei Huang (2002), "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions," *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 1001–8.

Ulrich, Dave (1992), "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees," *Strategic and Human Resource Planning*, 15 (2), 47–62.

Ulrich, Dave, Halbrook Richard, Dave Meder, Mark Stuchlik and Steve Thorpe (1991), "Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage," *Human Resource Planning*, 14 (2), 89–103.

Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior:

construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802

Waldman, D. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work Performance. *Academy of Management Review*, 19, 510-536

Wilson, Alan and Jacob Frimpong (2004), "A Reconceptualisation of the Satisfaction–Service Performance Thesis," *Journal of Services Marketing*, 18 (6), 471–8.

Appendix

Bilaga 1. Frågor kundenkät

Service

- 1) Kötiden i kassan är bra
- 2) Personalen är hjälpsam
- 3) Personalen visar intresse för dig som kund
- 4) Personalen är kunnig när du frågar om något

Pris

- 5) Prisnivån i butiken är bra
- 6) Pris i förhållande till kvalitet är bra
- 7) Prisinformationen i butik är bra

Atmosfär

- 8) Det är ordning och reda i butiken
- 9) Butiken ger ett fräscht intryck
- 10) Butiken hjälper dig att äta hälsoriktigt
- 11) Butiken hjälper dig med vad du ska äta till middag
- 12) Det är lätt och smidigt att handla
- 13) Det är lätt att hitta i butiken

Sortiment

- 14) Antalet alternativ i sortimentet är bra
- 15) Sortimentet motsvarar ditt behov
- 16) Kvaliteten på kött och chark är bra
- 17) Kvaliteten på frukt och grönt är bra
- 18) Kvaliteten på bröd är bra
- 19) Sortimentet motsvarar ditt behov av färdigrätter

Bilaga 2. Frågor, enkät medarbetarnöjdhet

Vill – motivationsfaktorer och självkänsla, incitament

- 1) Jag vill i hög grad arbeta med mina arbetsuppgifter
- 2) Jag känner att mina arbetsuppgifter motiverar mig att gå till arbetet
- 3) Jag känner att mina arbetsuppgifter är viktiga för organisationen
- 4) Jag är stolt över mina arbetsuppgifter

Vet- kunskap och information – tydliga roller. Steven p. Brown.

- 5) Jag behöver sällan tveka om vad som är min uppgift i arbetet
- 6) Jag söker aktivt själv information ifall jag behöver veta något
- 7) Jag är uppdaterad med den senaste informationen som berör mitt arbete
- 8) Mitt arbete är organiserat på sådant sätt att jag har en god överblick

Kan – kompetensutnyttjande.

- 9) Jag tycker att jag får användning för min kompetens i arbetet
- 10) Mitt arbete innehåller tillräckligt med kvalificerade uppgifter
- 11) I mitt arbete kan jag använda mina kunskaper fullt ut
- 12) I mitt arbete behöver jag ständigt lära mig nya saker

Får – befogenheter och personligt ansvar.

- 13) I mitt arbete kan jag ta egna initiativ för att lösa problem
- 14) I praktiken bestämmer jag själv på vilket sätt jag utför mitt arbete
- 15) Jag kan själv fatta de viktigaste besluten som berör mitt arbete
- 16) Jag planerar själv hur mycket tid jag lägger ned på olika arbetsuppgifter

Bör – personlig utveckling och ansvar

- 17) Mitt ansvar stämmer väl överens med de befogenheter jag har
- 18) Jag tycker jag har tillräckligt med ansvar i mitt arbete
- 19) När det gäller mitt arbete vet jag vad som förväntas av mig
- 20) Mitt arbete känns ansvarsfullt

