11:10

VETENSKAP FÖR PROFESSION

Rapport nr 11

Fenomenet Ullared – en förstudie

Redaktör Karin M Ekström

HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

VETENSKAP FÖR PROFESSION

Innehåll | *Rapport nr 11, 2010*

Fenomenet Ullared – en förstudie

5 Förord

7 Introduktion
Karin M. Ekström

9 Att ge kunderna positiva upplevelser i samband med deras vistelse i Ullared
Daniel Hjelmgren

19 Familjekonsumtion, konformitet och distinktion
Karin M. Ekström

31 Att få det att flyta på Gekås Ullared
Johan Hagberg

43 Digitalisering av Gekås Ullared – på andra sätt än alla andra?
Mikael Lind

51 Problematiska servicemöten och hur frontpersonal hanterar dem
Nicklas Salomonson

Av

Karin M. Ekström, redaktör
Jonas Hagberg
Daniel Hjelmgren
Mikael Lind
Nicklas Salomonson

FÖRELIGGANDE RAPPORT är nummer elva i rapportserien Vetenskap för profession. Syftet med rapportserien är dels att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt vid högskolan, dels att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Planen är en årlig utgivning på fyra till sex rapporter. Kommitténs uppgift är att ansvara för bedömning av bidrag till serien och därigenom medverka till en hög kvalitet på publicerade rapporter. I särskilda fall kommer externa experter att anlitas för bedömningar.

Redaktionen består av

Redaktör: Björn Brorström, *prorektor*

Biträdande redaktör: Kim Bolton, *professor*

Teknisk redaktör: Ann-Christine Andréasson, *journalist*

Redaktionskommittén består av

Olov Forsgren, *professor*

Lars Hallnäs, *professor*

Lars Höglund, *professor*

Maria Nyström, *professor*

Thomas Barow, *universitetslektor*

Grafisk form
PETER SIGRÉN

Tryck
RESPONSTRYCK, BORÅS, 2010

NR 11, 2010

ISBN: 978-91-85659-57-9

ISSN: 1654-6520

Digital version: http://hdl.handle.net/2320/5460

I rapportserien Vetenskap för profession

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod.
2. Smart Textiles.
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
4. In search of a new theory of professions.
5. A Delphi study of research needs for Swedish libraries.
6. Vad är vetenskap?
7. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar.
8. Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte.
9. Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
10. 20 år med Institutionen Ingenjörshögskolan – historik, nuläge och framtid.
11. Fenomenet Ullared – en förstudie.

Förord

Björn Brorström | *Prorektor Högskolan i Borås*

Mitt i skogen en bra bit ifrån allfarvägarna bedrivs en mycket omfattande handels- och affärsverksamhet. Konsumenter dras till Ullared och Gekås för att göra storköp och för att fynda varor av olika slag. Ullared och Gekås är ett fenomen som väcker nyfikenhet och frågan är varför det har blivit på detta viset? Vad är det för speciellt med Gekås och Ullared som förklarar att affärsverksamheten blivit så framgångsrik och fortsätter att utvecklas?

I augusti 2009 åkte en forskargrupp vid Högskolan i Borås till Ullared för att lära om verksamheten och söka förklaringar till utvecklingen och situationen. Under tre intensiva dagar samlades data in genom personliga intervjuer med företagsledning, medarbetare och kunder och genom observationer på plats av olika skeenden. Tolkningar av utsagor och iakttagelser gjordes och preliminära slutsatser växte fram under dagarna. Det är ett intressant metodologiskt angreppssätt att tillsammans i en forskargrupp under en kort men intensiv period studera en organisation eller fenomen och under datainsamlingens gång kontinuerligt utbyta erfarenheter och vunna insikter.

Fem områden har behandlats och avrapporteras i den rapport som nu föreligger. Den inleds med hur Gekås upprätthåller och utvecklar kundrelationer. Därefter följer ett kapitel om varför så många familjer väljer att åka till Ullared. Vad är det som förklarar att många väljer att förlägga helger och semesterdagar till Ullared? Det tredje kapitlet behandlar samspelet mellan produkter, människor och faciliteter i butiken. Den fråga som besvaras är varför det förefaller ”flyta” så väl. Digitaliseringens betydelse på Gekås och den digitala teknikens relation till den logik som gäller för verksamheten är nästa frågeställning. Rapporten avslutas med en beskrivning av problematiska servicemöten och hur frontpersonalen uppfattar och hanterar dessa. De fem kapitlen är var för sig intressanta läsningar. De ger tillsammans en spännande bild av vad Ullared och Gekås är och varför. Rapporten ger insikter, väcker frågor och är en utmärkt utgångspunkt för fortsatta studier av marknadsplatsers funktionssätt och vad som skapar kvalitet och utveckling.

Rapporten ”Fenomenet Ullared” är nummer elva i serien Vetenskap för profession. I serien publiceras resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt, beskrivningar av större forskningsprogram, vetenskapsteoretiska bedömningar och metodologiska vägval samt bidrag som behandlar aktuella samhällsfrågor. Serien vänder sig till praktiskt verksamma, studenter samt lärare och forskare vid högskolor och universitet. Redaktör för rapport elva är Karin M. Ekström och jag ser framemot kommande studier inom området och avrapporteringar. Den nu publicerade studien har väckt stor uppmärksamhet på det sätt som den fångar marknadsplatsen Ullared och bidrar till att förstå den utveckling som har varit

och hur den komplexitet som råder hanteras för en fortsatt gynnsam utveckling. Rapporten ”Fenomenet Ullared” kommer att få en stor spridning och många läsare och därigenom bidra till att ytterligare etablera högskolans verksamhetsidé ”Vetenskap för profession”.

Björn Brorström, Prorektor

Högskolan i Borås

Introduktion

Karin M. Ekström | *Professor inom företagsekonomi Högskolan i Borås*

Ullared har de flesta hört talas om, i synnerhet efter höstens dokusåpa som fått stor uppmärksamhet i media. Ullared är en liten ort med flera företag, men det dominerande företaget är varuhuset Gekås Ullared. Under 2008 besökte närmare fyra miljoner personer Gekås. Gekås omsatte 2009 över tre miljarder kronor. Gekås säljer bl.a. hundra miljoner bullformar, tolv miljoner bakplåtspapper, en miljon flaskor schampo, tolv miljoner sockor och 2 000 ton godis per år. I Ullared möts handel och konsumtion.

För att förstå fenomenet Ullared reste en forskargrupp från Institutionen för data- och affärsvetenskap vid Högskolan i Borås (vars inriktning är handels- och tjänstevetenskap) dit i augusti 2009. Forskarna representerar ämnet marknadsföring inom företagsekonomi och informatik. Under de tre dagar vi tillbringade i Ullared intervjuade vi kunder och personal på Gekås, campinggäster samt gjorde observationsstudier både i och utanför varuhuset och på campingen där vi också bodde. Vi vill tacka alla som tagit sig tid att bli intervjuade.

Resultatet från denna förstudie presenteras i föreliggande rapport. Det bör betonas att tre dagar är en kort tid och det är inte möjligt att dra några generella slutsatser baserat på resultaten utan det handlar mer om att beskriva, se olika mönster och göra reflektioner. Det är vår förhoppning att framöver få möjlighet att göra mer fördjupade studier av fenomenet Ullared då det representerar en unik mötesplats för handel och konsumtion.

Perspektiven som diskuteras i rapporten utgör både konsument- och producentperspektiv. Kapitel ett handlar om hur Gekås arbetar för att etablera och stärka kundrelationer genom att skapa positiva upplevelser, kapitel två handlar om familjekonsumtion, konformitet och distinktion, kapitel tre handlar om detaljernas betydelse för att få det att flyta i varuhuset, kapitel fyra handlar om digitaliseringens roll på Gekås, kapitel fem handlar om problematiska servicemöten och hur frontpersonal hanterar dem.

Att ge kunderna positiva upplevelser i samband med deras vistelse i Ullared

Daniel Hjelmgren | *Universitetslektor Högskolan i Borås*

Berry myntade 1983 begreppet ”relationsmarknadsföring” (Grönroos, 1994). Enligt Coviello et al. (2002) skiljer sig relationsmarknadsföring ifrån mer traditionell transaktionsmarknadsföring bl.a. genom att mindre fokus läggs på företagets möjligheter och förmåga att rekrytera nya kunder, och mer på dess möjligheter och förmåga att behålla och stärka kundrelationer. Reichheld and Sasser (1990) tar i sin studie av över 100 företag upp de ekonomiska fördelarna med att fokusera på att behålla kunder istället för att försöka rekrytera nya. Ett företag som minskar kundbortfallet med fem procent kan enligt Reichheld and Sasser öka sin vinst med inte mindre än 25-85 procent.

Enligt Grönroos (2002) är nyckeln till att behålla och stärka kundrelationer företagets förmåga att ge kunderna positiva upplevelser. Grönroos menar att positiva upplevelser också har en positiv effekt på kundernas benägenhet att genom vänner och bekanta sprida positiva rykten om företaget. Positiv ryktesspridning av den här typen utgör enligt Grönroos både ett billigt och ett kraftfullt marknadsföringsverktyg som tidigare ofta har negligerats.

Detta kapitel är tänkt att ge en inblick i hur Gekås försöker att etablera och behålla kundrelationer genom att ge företagets kunder positiva upplevelser. Kapitlet bygger på tre intervjuer och en rundvandring i varuhuset. Intervjuerna gjordes med Boris Lennerhov (VD), Carin Kjellgren (Inköpschef) och Thomas Karlsson (Inköpare och delägare). Rundvandringen hölls av Boris Karlsson (Säkerhetschef).

I intervjun med Boris Lennerhov framgick att Gekås har relativt låga utgifter för så kallad traditionell marknadsföring som t.ex. annonser och direktreklam, utan istället bygger företagets marknadsföring mycket på att försöka ge kunderna positiva upplevelser. Detta är något som företaget verkar lyckas ganska bra med. I en GfK-rapport framtagen för Ullareds räkning angav 85 procent att de upplevde sitt besök på Gekås som bra eller mycket bra (Norborg, 2008). I samma rapport framgår att inte mindre än 98 procent av Gekås kunder har varit i butiken tidigare och att lika många skulle rekommendera ett besök på Gekås till vänner och bekanta. Många av de återvändande kunderna (82 procent) har varit på Gekås mer än fem gånger (ibid.).

De relativt låga priserna har troligtvis en stor betydelse för hur kunderna upplever vistelsen på Gekås. Priserna hålls idag nere genom det stora flödet av varor, vilket möjliggör ett lägre prispålägg per såld enhet. En annan orsak till Gekås låga priser är att företaget köper in många av sina varor i stora volymer och därigenom ges möjlighet till att pressa ner inköpspriserna. En tredje orsak är företa-

gets låga lokalkostnader. Medan många av Gekås konkurrenter har sina butiker och huvudkontor på så kallade A-lägen där hyrorna är höga, håller Gekås till i en gammal nerlagd kromfabrik som successivt byggts ut med hjälp av tidigare vinster. Slutligen kan priserna hållas nere på grund av att Gekås inte är lika utsatt för krav på kortsiktiga vinster som t.ex. många börsintroducerade företag idag kan vara. I intervjun med Boris Lennerhov framkom att flera ekonomer har hävdat att det finns utrymme för prishöjningar på Gekås. I likhet med den förre VD:n (Håkan Janson) anser dock Boris Lennerhov att man ”aldrig får bli för girig” och att det är viktigt för Gekås att behålla sin tydliga lågprisprofil.

Sortimentet

Förutom priserna, har sortimentet en stor betydelse för hur kunderna uppfattar ett erbjudande (Lekvall & Wahlbin, 2001). Gekås sortiment är brett och innefattar allt ifrån kläder och husgeråd till elektronik och hygienprodukter. Trots höga hanteringskostnader och ett omfattande svinn i form av kassationer och frekventa prisnedsättningar, utgör damkonfektionen den viktigaste delen. Förklaringen är att de flesta av kunderna är kvinnor och att de i första hand åker till Ullared för att köpa kläder.

De långväga kunderna lockas allra mest av ytterplaggen. Ytterplaggen är dyra plagg ute i handeln och kunden tjänar därför mycket pengar på att köpa dem billigt. Enligt Carin Kjellgren (Inköpschef) är dock ytterplaggen ofta inte skäl nog, utan måste kompletteras med andra artiklar. När det gäller antal sålda enheter är strumpor den enskilt viktigaste artikeln, cirka tolv miljoner par strumpor säljs om året. Strumpor är dock en impulsvara och därför inget som kunderna åker långa sträckor för att handla.

Gekås kundgrupp är idag bred och företaget behöver därför köpa in kläder som passar många olika smakinriktningar. Kläderna som köps in måste dessutom följa modet. Idag ändras modet mycket snabbt, även s.k. basplagg som t.ex. T-shirtar förändras från ett år till ett annat med avseende på t.ex. färg och snitt. Gekås tillämpar därför i regel modifierat återköp där vissa specifikationer ändras inför varje inköp, det är bara för strumpor och andra typer av underkläder som det ofta görs rena återköp.

På senare år har Gekås gått ifrån strategin att köpa in restpartier. Förutom att de ofta är svårsålda och kräver större lagerutrymmen, så har restpartierna en negativ påverkan på företagets kvalitetsrykte. Före Boris Lennerhov började på företaget, placerades svårsålda varor vid ingången eftersom de exponerades bättre där. Enligt Boris Lennerhov var det helt fel tänkt, då de svårsålda varorna gav kunderna ett negativt första intryck av sortimentet när de kom in i butiken.

Till skillnad från tidigare, så säljs idag inte heller så mycket storförpackningar. Thomas Karlsson (Inköpare och delägare) säger att en viktig anledning till det är

att det ska vara lätt för kunderna att jämföra priser. Ofta vet inte kunderna hur mycket förpackningarna brukar innehålla. Om Gekås då säljer förpackningar som innehåller 300 ml istället för 200 ml upplever kunden inte varan som lika billig som om förpackningarna hade innehållt exakt lika mycket. Enligt Thomas Karlsson tittar kunderna dessutom i första hand på hur stort utlägget är. En liten förpackning som kostar 15 kronor upplevs billigare än en större förpackning som kostar 150 kronor, även om den större förpackningen skulle innehålla mer än tio gånger så mycket som den lilla.

Tidigare sålde Gekås dessutom fler artiklar av okända varumärken. Företaget lade dock märke till att varor av kända varumärken sålde bättre, därför har man alltmer bytt över till leverantörer som erbjuder kända varumärken. Kända varumärken är bl.a. viktigt vid försäljning av hygienartiklar och rengöringsmedel, eftersom många av kunderna har sina egna favoritmärken som de alltid brukar köpa. Kända varumärken gör det dessutom enklare för kunderna att jämföra priser. Även på konfektionssidan förekommer idag kända varumärken, som t.ex. Adidas och Nike. Gekås har dock inte riktigt exklusiva klädmärken som t.ex. Hugo Boss. Om Gekås skulle sälja en Hugo Boss kostym för 3 000 kronor, hade många av Gekås kunder uppfattat den som oerhört dyr, även om butikerna i Göteborg hade tagit det dubbla. Att sälja riktigt exklusiva märken som Hugo Boss hade, enlig Boris Lennerhov, skadat Gekås tydliga lågprisprofil.

De låga priserna och det breda sortimentet gör att kunderna upplever att det går att fynda på Gekås. Många kunder kan då säkert uppfyllas av en lätt euforisk känsla som gör att deras vistelse på Gekås mycket kan liknas vid en upplevelse. Förutom av priset och sortimentet, påverkas kunders upplevelser av olika kringtjänster, tillgängligheten, personalens bemötande, och den fysiska miljön (Grönroos, 2002).

Kringtjänsterna

Viktiga kringtjänster för kunderna på Gekås är bl.a. varuhusets kundservice, turistbyrån och de två cafeteriorna. Långväga kunder uppskattar även goda möjligheter till övernattning och eventuell förströelse utöver själva shoppingen. Alldeles i anslutning till butiken har Gekås därför en egen camping med 400 husvagnsplatser och en stugby med 700 bäddar. Stugorna är av olika storlek och modell. En populär modell är de så kallade ”tjejstugorna” som innehåller fyra tvåbäddsrum samt ett allrum där de boende kan träffas och umgås. Enligt Boris Lennerhov har mängden tjejgäng ökat under de senaste åren.

En av stugorna på campingen i Ullared.

På campingen erbjuds en del olika möjligheter till förströelse. Förutom en liten SPA-anläggning med bastu och tunnbad, finns både en skidpacke och en minigolfbana. När minigolfbanan anlades utgick man i huvudsak från två kriterier; att den skulle vara finare än den i Tylösand och att det samtidigt skulle kosta hälften så mycket att spela. För att ge campingens gäster en så bra service som möjligt har Gekås också införskaffat en buss och ett litet tåg som utan extra avgift transporterar gästerna till och från butiken.

För att höja kundernas upplevelse av Ullared, har Gekås även anlagt en badplats. Det gjorde man genom att fylla en konstgjord sjö med sand från havet. Sjön skapades egentligen redan på trettiotalet. Från början fanns där dock inte någon badplats, utan sjön användes istället som tankstation för de ånglok som färdades på den smalspåriga järnväg som tidigare gick igenom Ullared. Gekås planerar nu att anlägga en fontän i sjön som ska kunna kasta upp en vattenstråle 25 meter upp i luften. Fontänen kommer inte att byggas av enbart estetiska skäl, utan byggs också för att öka syresättningen av vattnet i sjön. Sjön som från början var en gammal mosse saknar både till- och frånflöde, vilket gör att den lätt växer igen. Tidigare har man försökt att förhindra sjön ifrån att växa igen genom att plantera in karpar.

Tillsammans med grundaren Göran Karlssons barn, har Gekås slutligen byggt ett stort motormuseum, som bl.a. innefattar den vita Excalibur som tungviktsboxaren Ingmar Johansson köpte i USA i samband med en av de tre mycket uppmärksammade titelmatcherna mot Floyd Petersen. På motormuseet har Gekås även en liten biograf i femtiotalssnitt samt ett litet café där trötta besökare ges tid till vila och reflektion.

Tillgängligheten

Förutom att öka antalet parkeringsplatser, har Gekås försökt att höja tillgängligheten genom att öka öppettiderna. Under högsäsong är butiken nu öppen alla dagar i veckan. Gekås började med att öka öppettiderna på lördagar. När det inte längre fanns mer utrymme för att öka öppettiderna på lördagar, bestämde man sig för att även ha öppet på söndagar. Söndagar visade sig vara mycket populära dagar att handla på. Efter att butiken öppnades på söndagar, minskade inte bara besökstrycket på lördagar, utan även på måndagar och tisdagar.

Gekås har under en längre tid också arbetat med att försöka eliminera köerna. Trots detta är det fortfarande vanligt med köer. Köer förekommer mest mellan vecka 29-32, då det i regel är köer fyra till fem dagar i veckan. Totalt är det cirka 50 ködagar per år. Som längst är kön två kilometer lång. Detta inträffar under höstlördagar då det, mellan kl. 09:00 och kl. 11:00, kan anlända över 65 busslaster och tvåtusen personbilar till Ullared. Kötiden blir då cirka två timmar.

Företaget arbetar även mycket med att försöka öka framkomligheten i butiken. Förutom att bredda gångarna och öka antalet kassor (butiken har idag 60 kassor), har företaget infört orienteringskartor i butiken. För att öka framkomligheten, planerar man även att flytta de två cafeteriorna i butiken till andra våning. Vid cafeteriorna korkar det idag ofta ihop sig då kunderna som besöker dessa ställer sina vagnar precis utanför. I övrigt försöker Gekås att ändra så lite som möjligt. Boris Lennerhov menar att kunderna hela tiden måste känna igen sig. ”Att inte hitta det man söker är ingen upplevelse, utan skapar bara irritation.”

För att se till att butiken inte överbefolkas, vilket också minskar framkomligheten, finns ett räknesystem som hela tiden räknar hur många kunder som går in respektive ut ur butiken. Butiken är idag anpassad till 4 000 personer och av brandsäkerhetsskäl får detta antal inte överskridas. För att undvika trängsel, försöker Gekås att inte maximera intaget av kunder i butiken. Är det trängsel tröttnar nämligen kunderna fortare på att shoppa samtidigt som det blir svårare för dem att se varorna.

Personalens bemötande

Hur kunderna bemöts av personalen har också en stor inverkan på deras upplevelse av besöket på varuhuset. Vid kundklagomål arbetar personalen enligt principen ”hellre fria än fälla”. Man är t.ex. inte så noga med vilket datum varan köptes in, med respekt för att kunderna inte är så ofta i Ullared och kan behöva resa långt för att ta sig dit. Kunderna kan även skicka in en vara och få den utbytt, utan att behöva betala för de extra fraktkostnaderna. Enligt Boris Lennerhov, ska det aldrig vara obekvämt och dyrt att byta en vara. Det förekommer dock fall då kunderna nekas till att byta, t.ex. när de kommer tillbaka med kläder som tydligt har använts. Ibland händer det att kunder kommer in och försöker byta kläder som både luktar svett och är fulla med matfläckar. Vid ett tillfälle hittades ett bröllopsprogram i innerfickan på en kavaj. Bedrägeri av det här slaget ser man mycket allvarligt på.

För att personalen på ett företag ska kunna ge kunderna ett så bra bemötande som möjligt, krävs att de själva trivs och mår bra (Grönroos, 2002). Det är något som ledningen på Gekås är väl medvetna om. Företaget satsar därför mycket på olika former av personalvård. Företaget har bl.a. en egen lunchrestaurang som varje dag serverar näringsrik husmanskost för 40 kronor per person. För att personalen ska kunna hålla lederna i trim ges dessutom regelbundet fem minuters paus för gympa och stretching. Framförallt de som utsätts för monotona rörelser, som t.ex. de som sitter i kassan, behöver regelbundet mjuka upp sina leder. För de som vill träna lite mer finns också ett gym med instruktörer. För att få de anställda att trivas, satsar Gekås även på olika event. Genom att köpa en viss kritisk mängd biljetter till de anställda med respektive, lyckades företaget 2009 bl.a. med bedriften att få arrangörerna av Diggeloo till att sätta upp en föreställning i Ullared.

Personalens förmåga att ge kunderna ett bra bemötande har troligtvis också påverkats av att Gekås inte har behövt permittera för att höja produktiviteten. En viktig anledning till detta är den höga tillväxten, 2009 ökade omsättningen med hela 16 procent. Grönroos (2002) beskriver de problem som uppstår i samband med personalneddragningar som en ond cirkel. Han menar att den sjunkande kapacitet som ofta medför av en minskning av personalen i regel leder till lägre service, vilket i sin tur leder till missnöjda kunder. Om kunderna är missnöjda brukar de visa det för personalen och för andra kunder. Personalen som har kontakt med missnöjda kunder påverkas lätt av den feedback de får, vilket kan göra att stämningen på arbetsplatsen försämras. De anställda känner sig inte längre tillfredställda med sitt arbete eller lika motiverade som de kanske var tidigare. Permitteringar brukar med andra ord ha negativ inverkan på personalens förmåga att ge kunderna en bra service och ett bra bemötande.

Fysiska miljön

För att kundens upplevelse ska bli positiv, jobbar Gekås mycket med att få det så rent och snyggt som möjligt i butiken. Plagg som tagits med till provrummet, men som där visat sig inte passa, lämnas kvar på ett ställ precis utanför provrummet. När stället är fullt, förflyttas det ut till en speciell sorteringshall. Efter att varorna sorterats, hängs de så snabbt som möjligt ut i butiken igen.

Som i många andra butiker spelas det alltid bakgrundsmusik på Gekås. Varannan vecka är det P3 och varannan vecka P4 i högtalarna. Ljudvolymen är satt på en så låg nivå så att det inte ska gå att ställa sig och lyssna på t.ex. nyheter. Ett annat sätt att göra shoppingen angenämare och därmed få kunderna till att shoppa mer har varit att förbättra ventilationssystemet.

Gränserna för Gekås kontroll över nödvändiga resurser och aktiviteter

Många kunder gör ingen skillnad på butiken Gekås och orten Ullared, utan ser de två namnen som synonymer på en och samma företeelse. De säger att de ska åka till Ullared, men menar ofta att de ska åka till Gekås. Kundernas upplevelse av Gekås påverkas därför i stor utsträckning av hur de upplever hela Ullared, inklusive andra näringsidkare. Problemet för Gekås är att företaget inte har någon direkt kontroll över många av de aktiviteter och resurser som påverkar kundernas upplevelse av Ullared.

Enligt Håkansson (1987) strävar varje aktör efter att kontrollera resurser och aktiviteter. Denna kontroll kan antingen ske direkt eller indirekt. Medan direkt kontroll uppnås genom att äga resurser och utföra aktiviteter, uppnås indirekt kontroll genom samarbete med de aktörer som äger resurserna och utför aktiviteterna. Aktörernas strävan efter att kontrollera resurser och aktiviteter följer av att denna kontroll gör det möjligt för dem att uppnå andra mål (ibid.). Ett vik-

tigt mål för Gekås är att ge kunderna en positiv upplevelse av företaget. En positiv upplevelse leder inte bara till att kunder återvänder, utan också till att de sprider positiva rykten om företaget (Grönroos, 2002). För att kunna se till så att kunderna verkligen får en positiv upplevelse under vistelsen i Ullared, har Gekås vid flera tillfällen ändrat företagets ”control boundary” (Dubois, 1998), d.v.s. gränserna för vilka resurser och aktiviteter som företaget kontrollerar.

År 2001 ändrades Gekås gränser för direkt kontroll genom att företaget köpte upp campingen i Ullared. Servicenivån och standarden på campingen var vid tiden för förvärvet låg, vilket hade resulterat i en del ”bad will”. Efter förvärvet har Gekås satsat mycket på att förbättra servicen. Samtidigt har man byggt ut campingen, bl.a. har stugbyn utökas från 100 till 700 bäddar. Omsättningen har därigenom kunnat höjas från att år 2001 ligga på ungefär två miljoner kronor, till att år 2009 ligga på nära 25 miljoner. I omsättning räknat är campingen idag Sveriges fjärde största.

Inom en snar framtid kommer Gekås, genom att bygga en ny restaurang, att ytterligare utöka gränsen för direkt kontroll. Enligt Boris Lennerhov är det idag ett problem för Gekås att det inte finns någon restaurang i Ullared som säljer vanlig husmanskost till rimliga priser. Avsaknaden av bra matställen begränsar tiden som kunderna är benägna att vistas i Ullared. Höga restaurangpriser kan dessutom skada Gekås tydliga lågprisprofil, eftersom många kunder tror att Gekås även äger restaurangerna. Kunderna tänker enligt Boris Lennerhov ”Fy fan vad de tar betalt för maten”.

Även när det gäller inköpen av olika varor till butiken har Gekås förändrat gränserna för den direkta kontrollen. Under Göran Karlssons tid köpte Gekås i första hand in olika restpartier. Senare började företaget med att köpa in reguljärt ifrån ett mindre antal leverantörer som företaget genom åren hade utvecklat ett mycket stort förtroende för. Dessa leverantörer visste i regel vilka varor som brukade finnas i butiken och kom ofta med egna idéer om hur sortimentet skulle kunna förändras. Idag är det helt och hållet Gekås inköpare som planerar för vad som ska finnas i butiken.

Gekås har även ökat sin kontroll över hur butiken fylls på med nya varor. Anledningen är att man vill skapa bättre ordning i butiken. När leverantörerna tog ett större ansvar för att fylla på med nya varor blev det ofta lite rörigt i butiken, mycket på grund av brister i kommunikationen mellan leverantörernas personal och Gekås egen personal. Framförallt var det svårt för ny personal att veta exakt när leverantören skulle komma, om de t.ex. skulle komma på för- eller eftermiddagen. För att Gekås skulle kunna öka sina åtaganden behövde företaget rekrytera mer personal. En del av de extra kostnader som dessa nyrekryteringar kom att medföra, i form av ökade lönekostnader, kunde man kompensera genom att förhandla ner inköpspriserna med argumentet att leverantörernas hanteringskostnader hade minskat.

Företaget har inte bara valt att utöka gränserna för den direkta kontrollen, utan har vid olika tillfällen också valt att utlokalisera aktiviteter som tidigare utförts internt. Vid ett tillfälle valde man t.ex. att byta ut den egna bevakningspersonalen mot ett bevakningsföretag. Anledningen var att Gekås ville ha personal med relevant utbildning och som går under ett arbetsavtal som är mer anpassat till de uppgifter som ska utföras. Det tidigare avtalet med Handelsanställdas förbund var dyrare vid så kallade obekväma arbetstider, d.v.s. vid tider då en stor del av bevakningsarbetet utförs.

För att kunna hålla nere kostnaderna för den direkta kontrollen över det som påverkar kundernas upplevelser, samarbetar Gekås även med andra aktörer. Nyligen byggdes i samarbete med Vägverket och Falkenbergs kommun en ny vägbro i Ullared. Syftet med bron var att minska trafiken i själva samhället och därmed öka framkomligheten för bilar och bussar. Då Gekås ville att bron skulle byggas så fort som möjligt, propsade företaget hårt på att det första mötet mellan parterna skulle hållas i Ullared. Anledningen var att alla med egna ögon skulle se det stora behovet av en bro. Strategin visade sig vara lyckosam, från detta första möte tog det nämligen inte lång tid förrän bron stod färdig. Innan mötet fanns bron inte ens med i Vägverkets femtonårsplan.

För att göra Ullared mera tillgängligt samarbetar Gekås också med ett stort antal bussbolag som arrangerar resor till Ullared ifrån olika orter i landet. Samarbetet består i huvudsak i att bussbolagen ges möjligheter att presentera sina erbjudanden på Gekås hemsida. Tillsammans med Visit Sweden, en statlig organisation som marknadsför Sverige och svenska attraktioner i utlandet, arrangeras också bussresor ifrån Danmark där Ullared utgör en av flera destinationer. Den svaga svenska valutan har gjort att andelen utländska besökare har ökat mycket på senare tid. Idag kommer, enligt Boris Lennerhov, cirka fem procent av Gekås kunder ifrån utlandet och i juli 2009 ökade antalet besökare från Danmark med cirka 200 procent jämfört med året dessförinnan.

I samarbete med SJ Event anordnades år 2009 till och med tågresor till Ullared. Premiärturen ägde rum den 12:e augusti, i samband med Diggelooföreställningen. Själva resan utformades som en upplevelse i sig. Kunderna gavs bl.a. möjligheter att värma upp med både Singstar och Rockband. Tåget var även utrustat med en speciell shoppingvagn där resenärerna gavs möjlighet till att redan under resan komma igång med att shoppa. Tidigare har Gekås i samarbete med postens flygbolag också anordnat flygresor.

Slutord

Detta kapitel har gett en inblick i hur Gekås arbetar för att ge kunderna positiva upplevelser, för att därigenom etablera och stärka kundrelationerna samt bidra till företagets rekrytering av nya kunder genom positiv ryktesspridning. Förutom de låga priserna, angavs sortimentet, kringtjänsterna, tillgängligheten, persona-

lens bemötande och den fysiska miljön som viktiga komponenter i arbetet med att ge kunderna positiva upplevelser i samband med deras vistelse i Ullared.

Vissa av de aktiviteter och resurser som behövdes för att kunna ge positiva upplevelser av Ullared låg utanför Gekås direkta kontroll. I några fall hade det resulterat i att Gekås hade ändrat gränserna för den direkta kontrollen. Företaget hade bl.a. vid ett tillfälle valt att förvärva campingen i Ullared. Anledningen som angavs var att campingen vid tidpunkten för förvärvet misstänktes för att ha en negativ påverkan på kundernas upplevelse av Ullared. Ungefär samma skäl angavs till att Gekås idag planerar att bygga en egen restaurang.

Viljan att ge kunderna positiva upplevelser visade sig även ha påverkat arbetsuppdelningen mellan Gekås och företagets leverantörer. Ett av exemplen som gavs handlade om hur Gekås genom att ta över inkörningen av varor i butiken skapade bättre ordning och därmed förbättrade den fysiska miljön. Det andra exemplet handlade om hur Gekås hade ökat sin kontroll över utbudet av olika varor i butiken, vilket troligtvis kom att ha en effekt på kundernas upplevelse av sortimentet.

Kapitelt har också visat på behovet av indirekt kontroll över aktiviteter och resurser genom samarbete med andra aktörer. De exempel som gavs handlade mycket om hur Gekås genom att samarbeta med andra aktörer hade förbättrat tillgängligheten. Förutom att samarbeta med kommunen och vägverket för att realisera byggandet av en vägbro som skulle öka framkomligheten i Ullared, samarbetar Gekås med SJ Event och olika bussbolag som anordnade resor till Ullared. I samarbete med Visit Sweden anordnades till och med bussresor från Danmark.

Referenser

Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P.J., & Johnston, W.J. (2002). How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing 66*, 33-46.

Dubois, A. (1998). *Organizing Activities Across Firm Boundaries.* London: Routledge.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision, 32*, 4-20.

Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats.* Malmö: Liber.

Håkansson, H. (red.) (1987). *Industrial Technological Development. A Network Approach.* London: Routledge.

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut.* Göteborg: IHM Publishing.

Norborg, K. (2008). *Kundattitydundersökning 2008.* GfK Sverige AB.

Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review, 68*, 105-111.

Familjekonsumtion, konformitet och distinktion

Karin M. Ekström | *Professor Högskolan i Borås*

Introduktion

En central fråga i förstudien om fenomenet Ullared är att identifiera motiven till att människor reser till Gekås Ullared för att handla. Lokaliseringen på landsbygden i Halland skiljer sig avsevärt från andra etablerade varuhus i Sverige och internationellt. Gekås omsätter 2009 över tre miljarder kronor. Statistik från Gekås visar att en genomsnittlig besökare under 2008 hade rest 23 mil enkel resa och besöker Gekås två gånger per år. Flera av de vi träffade under vårt fältarbete i augusti 2009 var långväga gäster. Ett exempel är familjen som stod först i kön på lördagsmorgonen och väntade på att varuhuset skulle öppna klockan 07:00. De hade rest femtio mil under natten för att komma fram i tid. Även den familj som stod sist i kön hade rest femtio mil. Vad motiverar människor att resa så långt för att handla på Gekås? Mina reflektioner från förstudien är kopplade till denna frågeställning och till familjekonsumtion. Under de tre dagar vi tillbringade på campingen och på Gekås i Ullared observerade jag och gjorde intervjuer med familjer och personal. Intervjuerna med familjerna var kortare och tidsmässigt spontana i jämförelse med intervjuerna med personal som planerades in under vårt besök på varuhuset. Studiens begränsade karaktär gör det inte möjligt att generalisera utifrån resultaten, något som heller aldrig varit avsikten med denna förstudie. I stället har den möjliggjort en viss inblick i familjekonsumtion och en mer övergripande reflektion om konsumtion relaterat till konformitet och distinktion. I kapitlet diskuteras först familjekonsumtion och sedan konformitet och distinktion.

Familjekonsumtion

I dagens samhälle sker interaktion inom familjer i hög grad genom konsumtion. Shopping har blivit fritidsnöje och ett sätt för familjemedlemmar att umgås. I ett förindustriellt samhälle interagerade familjemedlemmar framförallt genom produktionen på gården. I ett industriellt och postindustriellt samhälle sker det istället ofta genom konsumtion. Konsumtionskulturen är emellertid inget nytt fenomen. Slater (1997) skriver att konsumtionskulturen härrör från 1700-talet och var del i att skapa en modern värld snarare än en konsekvens av industriell och kulturell modernitet. Däremot kan man konstatera att konsumtionen fått en mer betydelsefull roll i samhället under senare år. Konsumtion ger uttryck för vem vi är eller vem vi vill vara, både i förhållande till vår egen och andras identitet. Det gäller även familjemedlemmar som förhandlar sin identitet, relalationer och livsstil kopplat till konsumtion. Konsumtionen har blivit en allt viktigare social markör. Det finns forskare (t.ex. Bauman 1998) som menar att konsumtionen tagit över den roll som arbetet tidigare haft i att spegla framgång i sam-

hället. Samtidigt bör nämnas att konsumtionen inkluderar och exkluderar. Brist på resurser i form av pengar, kunskap, Internet uppkoppling etc. kan innebära att man exkluderas (Ekström och Hjort 2009). Familjer som inte har möjlighet att konsumera som alla andra kan ställas utanför den gruppgemenskap som ofta är central för oss som sociala varelser. Det kan upplevas påfrestande i form av sociala och psykologiska risker och vara stigmatiserande (Hjort och Ekström 2006).

Familjekonsumtion.

En stor del av forskningen om konsumtion har fokuserat på individers beteende. Det är viktigt att förstå konsumtion i ett socialt sammanhang och här inbegrips även familjekonsumtion. Familjen anses ofta vara den viktigaste referensgruppen (människor man identifierar sig med och påverkas av), åtminstone under uppväxtåren, men ibland även under senare år i livet. Familjemedlemmar informerar varandra om konsumtion, ger råd och påverkar varandra.

En central fråga i denna förstudie har varit varför familjer väljer att åka till Gekås och handla. Som nämndes inledningsvis bygger studien på intervjuer och observationer under endast några få dagar, vilket gör det omöjligt att generalisera. Det bör också tilläggas att familjekonsumtion generellt är svårt att studera då familjers beteende är kopplade till sociala normer och förväntningar (Ekström 2010). Olika metoder ger olika perspektiv. Att ställa frågor är inte okomplicerat då familjemedlemmar kan uppfatta saker olika. För att få en mer nyanserad bild är det bättre att, om möjligt, intervjua alla familjemedlemmar, dock inte samtidigt. Att observera familjer är också komplicerat då familjemedlemmar kan agera på olika sätt privat och offentligt. Fokus på praktik, d.v.s. familjers handlingsmönster kan dock ge viss insikt i hur familjer handlar i olika sociala sammanhang (t.ex. Ekström 2010).

Varför åker familjer till Gekås?

En del familjer åker till Gekås enbart för att handla medan andra familjer väljer att kombinera besöket med att campa. Gekås har en campingplats med stugby (700 bäddar) och plats för 350 husvagnar/husbilar (information från Gekås). På campingplatsen umgås man genom aktiviteter som bastu, badtunnor, jacuzzi, grillning och minigolf. En anställd jag intervjuade påpekade att kunderna organiserar sitt inköpsmönster på Gekås på ett annat sätt om man har mer tid att spendera jämfört med om man endast gör ett dagsbesök.

Den anställde uttryckte:

> Man kan se lite grann på klädstilen om de är från campingen, semesterklädsel, foppatofflor, shorts med fickor, lite så. Det känns som att om de är här längre riktar de in sig på en avdelning i taget, kläder vid ett tillfälle och sedan går de till kemavdelningen och handlar allting där, de är lite mer strategiska.

Samtidigt kan man konstatera att flera av de som gör ett dagsbesök på Gekås också är välorganiserade genom att de har inköpslistor, att de placerar korgar i vagnen och under vagnen för att kunna skilja på inköp som härrör från t.ex. kemtekniska avdelningen, klädavdelningen etc.

Vid intervjuerna framkom att Ullaredsbesöket blivit tradition hos vissa familjer. Personer jag träffade berättade att de under sin uppväxt följt med sina föräldrar till Ullared och att de nu i vuxen ålder själva börjat åka till Ullared, ibland med sina egna familjer. De hade m a o påverkats att följa sina föräldrars konsumtionsmönster. Det skulle kunna benämnas för ”keeping up with the parents”, d.v.s. att göra som sina föräldrar. Det faktum att vi påverkas av andra kallas ibland för ”keeping up with Joneses” på engelska, vilket på svenska skulle kunna vara ”att göra som Svensson”. Det faktum att vi som konsumenter lär oss från andra benäms inom forskningen som konsumentsocialisation. Ward (1974:2) definierar konsumentsocialisation som ”processen genom vilken unga människor skaffar sig färdigheter, kunskap och attityder för att fungera på marknadsplatsen”.

Ordning och reda i kundvagnen med hjälp av korgar.

En stor del av forskningen om konsumentsocialisation har fokuserat på familjer och i synnerhet hur barn lär sig bli konsumenter (se Ekström 2006 för en översikt). Ett exempel på konsumentsocialisation relaterat till Gekås är familjer där barn vuxit upp med erfarenheter av att besöka Gekås och sedan fortsatt handla där på egen hand i vuxen ålder. Barnen har i detta fall lärt sig från sina föräldrar om konsumtionsmönster, vilket ofta är vanligt. Konsumentsocialisation kan ses som en starkare form av påverkan än att bara följa med föräldrar och handla i och med att barnen själva valt att fortsätta handla på Gekås som vuxna.

Gemensamma och individuella beslut

Inom familjer fattas både gemensamma och individuella beslut. Viktiga beslut fattas ofta gemensamt, men kan ibland vara tidskrävande. Inom familjen är det vanligt att även individuella beslut påverkas av andra familjemedlemmar. Olika familjemedlemmar kan påverka varandra direkt och indirekt. Direkt påverkan handlar om när någon uttryckligen ber om något eller ger råd inför ett köp (Ekström 1995). Indirekt påverkan sker när hänsyn tas till en familjemedlems önskemål utan att personen i fråga sagt något om detta (Ekström 1995).

Informell observation i dagens samhälle generellt antyder att många par i början av ett förhållande verkar sträva efter att fatta gemensamma beslut, men att rollerna efter en tid blir allt mer specialiserade (Ekström 2010). Par sparar tid genom att dela upp inköpsrollerna, t.ex. du köper det och jag köper det andra. Denna rollspecialisering gjorde sig märkbar bland de par jag träffade på Gekås. En del par berättade att de började sin shoppingtur gemensamt, men beslutade sig sedan för att handla var för sig och träffas senare vid en bestämd tid och plats eller genom att hålla kontakt via mobiltelefon. Rollspecialiseringen var påtaglig på damkonfektion där kvinnorna dominerade, men även på undervåningen där männen dominerade bland verktyg och elektronik. En annan observation var att på herravdelningen fanns såväl män som kvinnor och förklaringen lär vara att kvinnor ofta är mycket engagerade i sina mäns klädinköp. Det fanns även par som handlade tillsammans under hela varuhusbesöket, i synnerhet äldre par. Informell observation i dagens samhälle generellt antyder att pensionerade par verkar återgå till gemensamma beslut efter att tidigare ha haft mer specialiserade inköpsroller, kanske ett resultat av att de återigen har fått tid att fatta sådana beslut (Ekström 2010).

Jag fick också uppfattningen att en del män som följt med sina fruar till Gekås verkade vara lite uttråkade. Genom att införa fikaavdelningar har Gekås försökt göra besöken mer bekväma för uttröttade besökare vilket även inkluderar männen. Det är dock en utmaning för Gekås att i framtiden göra varuhusvistelsen mer engagerande också för männen. Det finns idag Internetcafé och Gekås planerar att bygga restaurang inne på varuhuset (information från Gekås), något som även kommer att tilltala männen.

Barnfamiljer

Det framkom under vårt besök att det är vanligt att barnfamiljer åker till Gekås och motiven var uttryckligen att handla barnkläder billigt. I synnerhet barnoveraller nämndes och förklaringen kan ligga i att vår studie gjordes i augusti när man gjorde inköp inför vintern. Det verkade vara vanligt att båda föräldrarna besökte barnavdelningen tillsammans, men deras grad av engagemang varierade.

Barnfamiljerna verkade ofta planera sina inköpsresor, bl.a. genom att skriva ner vilka kläder som skulle köpas och vilka storlekar barnen hade. Det framkom att även mor- och farföräldrar hade inköpslistor med klädstorlekar för barnen noterade. Överhuvudtaget var inköpslistor vanligt förekommande för många besökare, inte bara barnfamiljer. Inköpslistorna fanns på papper, i mobiltelefon, men även mentalt. Förutom inköp via inköpslistor tillkom även impulsköp för merparten av besökare. På Gekås omges man av lockvaror från det att man stiger in i entrén. En anställd uttryckte:

Kläderna på barnavdelningen är sorterade efter storlek.

> Jag tror inte att det är någon som går in här med en lista och bara håller sig till den. Det tror jag inte är många. De är nog väldigt, väldigt, väldigt få.

Konformitet och distinktion

Det finns olika drivkrafter till att konsumera. En drivkraft är materiell nödvändig konsumtion, t.ex. mat, kläder, boende (Hjort 2004). En annan är social emulering, d.v.s. att vi konsumerar för att vara del av samhället, vilket bl.a. Duesenberry diskuterat (1949). Hjort (2004) kallar detta för socialt nödvändig konsumtion, d.v.s. att vara som andra och inte avvika. Som nämndes tidigare har konsumtion blivit allt viktigare i dagens samhälle som social markör. Genom konsumtionen positionerar vi oss i olika sociala sammanhang. Alla deltar i ”the catwalk of consumption” (Ekström 2007; Hjort och Ekström 2006) och även de som väljer att ha en mer restriktiv inställning visar genom sin konsumtion vem de är eller vill vara.

Gekås har ingen traditionell marknadsföring i form av annonser utan bygger mycket av sin verksamhet på ”word of mouth”, d.v.s. att människor berättar för andra om Gekås. ”Dokusåpan” som visats under hösten 2009 är ett utmärkt exempel på detta. Människor har talat mycket om dokusåpan och de som inte tidigare besökt Gekås blir kanske lockade att besöka varuhuset. En artikel i Dagens Industri anger att dokusåpan lett till en ökning av besökarantalet med omkring 15 procent (Dagens Industri 2009). Besöket i sig kan ses som en slags konformitet, d.v.s. att som många andra

Exempel på vanligt innehåll i kundvagn - med bl.a. plast- och aluminiumfolie.

besöka Gekås. Vissa varor är storsäljare, t.ex. strumpor som det säljs tolv miljoner par av per år (information från Gekås).

Under vår studie på Gekås noterade jag också att bakplåtspapper, plast- och aluminiumfolie var vanligt förekommande i kundvagnarna. Även dessa varor är storsäljare och finns vid ingången till varuhuset. Det sätt som dessa varor synliggörs i butiken innebär att kunder ser andra kunder köpa, vilket säkert bidrar till att också nya kunder lockas att köpa. Även detta är exempel på konformitet. En annan observation under vår förstudie var att svartvita posters med t.ex. Marilyn Monroe motiv och rockringar verkade populära innehåll i kundvagnar. Återigen, detta köpmönster hos flera kunder speglar konformitet. En anställd påpekade att det inte är trendsättare som kommer för att handla på Gekås utan istället personer som följer trender. Hon uttryckte att det är ”mer medelsvensson” som kommer till Ullared.

Innehåll i kundvagn med Marilyn Monroe-motiv och rockring.

En tredje drivkraft till konsumtion är distinktion (t.ex. Hjort 2004). Distinktion handlar om differentiering och att framstå som unik, dock inom vissa gällande normer. Sociala gränser avgör hur pass unik man ”tillåts” vara. Distinktion handlar om att synas och sticka ut i mängden, men är även relaterat till ett socialt sammanhang, konformitet. Gekås uttrycker att de differentierar sig genom ”god kvalité till oöverträffat låga priser” (information från Gekås).

Gekås kan inte jämföras med högkvalitets/högprisvaruhus som NK men framstår heller inte som andra lågprisvaruhus. Anledningen är att man även på Gekås kan finna varumärken. Det som utmärker Gekås och kan upplevas som distinktion är fynd med betoning på lågt pris. En anställd nämnde vem besökaren kan vara:

> Jag tror att det är så här, lite jaktlust, jag tror inte man behöver vara direkt fattig för att åka hit utan det är mycket barnfamiljer, medelklass, men även folk som behöver hitta till lägre priser. Och sedan verkar det ju vara sådana som känns lite fina i kanten, jaha, du handlar här också liksom, undrar man om de berättar hemma. Jag tror människor vill fynda även hur mycket pengar de än har… man kan inte vara jättefattig…Om man åker hit en gång om året så måste man ha det här kapitalet, just då. Så det är kanske inte direkt folk som lever från lön till lön utan folk som har lite framförhållning också…sedan märker man också att det kommer mer folk när det är barnbidrag, så är här ju lite mer folk.

Den anställda betonar fyndet och säger samtidigt att alla människor oavsett inkomst vill fynda, men att det kan vara svårt om man är fattig att ha råd att fynda. Hjort (2004) har tidigare skrivit om begränsningar med att vara fattig,

t.ex. att ta del av lågpriserbjudanden som ibland säljs i stora förpackningar och att kunna planera sina inköp. På Gekås slås man inte av stora förpackningar, vilket är en medveten strategi från företaget (se kapitlet av Daniel Hjelmgren). Däremot så fordrar ett besök på Gekås att man har tillgång till transportmedel och även pengar att förbruka. En genomsnittlig besökare på Gekås 2008 handlade för 3 600 SEK. Ytterligare en aspekt av distinktion är den unika upplevelsen. En anställd uttryckte att människor kan tycka att köandet i sig är en unik upplevelse:

> Lite roligt att de gillar att köa, en hel del. Att de tycker att det är en rolig grej att ha stått och köat in i varuhuset. Då kan dom berätta det som en liten historia när de kommer hem: skoj vi stod en timma och det var jättejobbigt, tycker de är skitkul….

Kö in till varuhuset en lördagsmorgon i augusti.

Köerna kan bli långa vid högsäsong och det bygger upp förväntningar före man kommer in på varuhuset. Gekås har sett till att man inte ska behöva köa ut ur varuhuset när man är trött. Det finns idag 60 utgångskassor på Gekås (information från Gekås).

Både konformitet (att som andra människor besöka Gekås och köpa liknande storsäljande varor) och distinktion (i form av fynd och unik upplevelse) kan förekomma på samma gång. Ett exempel är spikmattan som under vårt besök i augusti var populär att köpa och som senare utnämndes till årets julklapp 2009 av Handelns utredningsinstitut. Spikmattan är exempel på konformitet. Det är inne att ha spikmatta, människor påverkar varandra att köpa denna produkt. Samtidigt speglar spikmattan distinktion genom att den kan fyndas på Gekås och att köpet i relation till besöket på Gekås kan upplevas som unikt. Som nämndes ovan kan besöket både innebära egna upplevelser och att göra som många andra.

Spikmattan – årets julklapp 2009.

En anställd uttryckte:

> De tycker det är genuint roligt att shoppa. Det är ju lite av ett folknöje nu för tiden. De tycker det är skoj semester och det finns ju saker för barnen att göra här. Gekås satsar ju verkligen på den här helhetsupplevelsen. Det finns badställe och det finns minigolf och det finns kanot att

> hyra på campingen. Man kan göra mycket av sin semester även om den är här. Folk behöver ju inte känna sig tragiska för att de åker till Gekås på sin semester, man kan ju få en upplevelse ändå, tror jag de känner mer och mer.

Upplevelsen på Gekås där man fyndar kan innebära att man får pengar över till annat. Kanske campingsemestern kan upplevas som delvis eller helt betald av fyndet?

Kunder skapar distinktion

Inom forskning om varumärken diskuteras att både producenter och konsumenter är aktiva i varumärkesbyggandet (t.ex. Ekström och Norén 2008). Detta gäller även Gekås som bygger varumärket Gekås, men där kunden också kan ses som medproducent. Kunder ger varumärket Gekås innebörd och bidrar till att skapa distinktion. En form av distinktion är fyndet som nämnts ovan. Kunder kan genom att göra klipp känna att man handlar smart. En kund poängterade utflykten:

> Om man ska slå ihop det hela blir det ju inte ekonomiskt sett någon vinst, men man får ju en utflykt samtidigt.

Den unika upplevelsen är en distinktion. Ytterligare en distinktion är att semestern kan upplevas som ”gratis” i och med att man tjänat på att handla billigt.

Gekås skapar distinktion

Företag är också medvetna om betydelsen av att skapa distinktion för sina kunder. Även Gekås tycks ha denna insikt och det gäller i synnerhet fyndet. VD Boris Lennerhov uttryckte under intervjun:

> Och vägen fram till köpet är minst lika kul som att inneha själva köpet. Tillfredsställelsen är att göra fyndet.

En stor del av fyndet är relaterat till det låga priset. Gekås är med och skapar distinktion via sin låga prissättning, något som VD Boris Lennerhov betonade i intervjun: ”...vore inte priserna så låga så skulle hälften inte komma”.

Även en kund påpekade följande:

> Det är ju bara att konstatera att man åker hit och man köper ju massor med grejer som man inte hade köpt annars. Man tycker den tröjan den var så billig, den tar jag med, den tar jag med, man köper egentligen mer än man behöver egentligen.

En annan distinktion som Gekås skapat är ordning och reda. När man rör sig i det stora varuhuset slås man av vilken ordning det är trots alla produkter som snabbt omsätts. Var tionde minut kommer en lastbil till Gekås för att leverera varor (information från Gekås).

En kund uttryckte:

> Det jag är fascinerad av med Ullared det är ju den här fantastiska ordningen som är här. Så oerhört mycket folk och ändå sådan ordning här. Det ligger inte huller om buller utan det är fantastisk ordning. Trevlig personal och tillmötesgående hjälp, det är fascinerande.

Kundvagnar på parkeringen vid Gekås Ullared.

Butiker spelar också en roll i hur vi lär oss att fungera som konsumenter. Kundvagnarna finns bekvämt placerade på parkeringen och vi har lärt oss att ta en vagn när vi går in i butiken för att sedan lämna den före vi reser hem.

Kundparkering utanför provhytterna.

Gekås har gett utrymme för plats att parkera kundvagnarna utanför provhytterna, vilket också skapar viss ordning. Även användningen av provhytterna är organiserad av Gekås. Det finns en begränsning på att ta in sju plagg för provning, men det framkom från en intervju med en anställd att kvinnor ofta önskar ta med fler plagg in, något som inte verkar förekomma i samma utsträckning bland män. För att underlätta ordningen vid återlämnande av provade plagg finns en roterande ställning att hänga plaggen på utanför provhytterna.

Ordningen i butiken är dock inte förutsägbar. Det hände att kunder placerade varor de lagt i kundvagnen och senare beslutade att inte köpa på fel ställen (se även kapitel skrivet av Johan Hagberg). Som nämndes ovan organiserade även kunderna sina inköp i kundvagnen genom att placera korgar i och under vagnen för att kunna skilja på inköp från olika avdelningar. Organiseringen av varorna underlättade för kunden att hålla ordning och reda på sina inköp.

I det sistnämnda citatet nämndes även kundbemötande. Kundbemötandet påverkar upplevelsen och skapar distinktion, något som Gekås är angelägna om. VD Boris Lennerhov uttryckte under vårt besök:

> Jag personligen, jag har egentligen bara ett kriterium, hur vill jag själv bli behandlad.
>
> ...det är jobbigare att vara sur än vara glad, tar mer energi. Våra kunder ni ”personalen” träffar dem just då. Det leendet, det kostar absolut ingenting. Bemötandet, det är det som sätter domen på (verksamheten). Så det är väldigt mycket tro på, fokus på, att det är dom här (kunderna) och det kvittar hur dom ser ut, vem de är eller vad, deras pengar är precis lika mycket värda.

I citaten betonar Gekås VD Boris Lennerhov att kundbemötande är centralt för verksamheten och att alla kunder ska behandlas lika.

Distinktion – fint eller fult?

När man diskuterar distinktion kan det även vara intressant att reflektera över vad som är fint eller fult i relation till distinktion. Varför är viss shopping finare än annan? Varför ses det som finare att handla på NK än i Ullared? Är dyrt finare än billigt? Är shopping fult och andra kulturella aktiviteter finare eller tvärtom? Hur etableras föreställningar om vad som är fint eller fult? Det sociala sammanhang man befinner sig i tycks ofta avgöra detta. För att förstå detta behövs mer forskning och fördjupad analys över varför det ibland anses finare att shoppa på vissa ställen än andra, vem som tycker det och vem det är som påverkar eller bestämmer att det är så. Det behövs också forskning om hur status konstrueras i familjer. Hur och av vem socialiseras, d.v.s. lär sig olika familjemedlemmar vad som är och vad som inte är status beträffande shopping och konsumtion? Inledningsvis diskuterades hur familjemedlemmar socialiseras in i positiva föreställningar kring besöket på Gekås. Det är ett konkret exempel på hur värderingar och preferenser knutna till konsumtion förs vidare inom familjer. I förhållande till frågan om status och konsumtion är det forskningsmässigt också intressant att ställa frågor om motsatsen, d.v.s. hur budskap förs vidare inom familjen att Ullared inte är någon plats man ”bör åka till”.

Tomtar på Gekås i augusti – fint eller fult?

Avslutande reflektioner

Detta kapitel har illustrerat att besöket i Ullared inte enbart handlar om konformitet, att som andra människor besöka Gekås och köpa liknande varor utan även om distinktion i form av fynd och unik upplevelse. Både kunder och Gekås bidrar till att skapa distinktion. Konformitet och distinktion är en paradox för samtidigt som de är varandras motsatser förekommer de ofta i en och samma konsumtionshandling. En märkeströja ger uttryck för distinktion i ett sammanhang, men även konformitet i förhållande till ett annat.

På en marknad i Strängnäs i oktober 2009 fick jag erfara att även andra handlare jämför sig med Ullared. Det speglar konformitet bland handlare, d.v.s. att likställa sig med Ullared, men ger samtidigt uttryck för distinktion i och med att handlaren på bilden påpekar att handdukarna faktiskt är billigare än i Ullared. I en konsumtions-kultur med ett ökat utbud av varor och ökad konkurrens kommer konformitet och distinktion troligtvis att spela roll även fortsättningsvis.

Marknad i Strängnäs oktober 2009.

Till sist, mina reflektioner är baserade på tre dagars vistelse i Ullared. Som nämndes inledningsvis är det alltför kort tid för att dra några generella slutsatser. Studien har endast gett en viss inblick i familjekonsumtion samt en mer övergripande reflektion över konsumtion relaterat till konformitet och distinktion. För att förstå motiven till varför familjer handlar på Gekås behövs fördjupade studier som också kommer närmare konsumenters vardag där konsumtionen sker. Det är min förhoppning att sådana studier kan genomföras framöver.

Referenser

Bauman, Z. (1998). *Work, consumerism and the new poor.* Buckingham: Open University Press.

Dagens Industri (2009, 2009-12-10). Guldregn över Gekås ägare. *Dagens Industri*. (nätupplagan).

Duesenberry, J.S. (1949). *Income, Saving and the Theory of Consumer Behaviour.* Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Ekström, K.M. (1995). *Children's Influence in Family Decision Making; A Study of Yielding, Consumer Learning, and Consumer Socialization.* Göteborg: Bas.

Ekström, K.M. (2006). Consumer Socialization Revisited. In R.W. Belk (Ed.), *Research in Consumer Behavior, 10*, Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.

Ekström, K.M. (2007). Participating in the Catwalk of Consumption. In K.M. Ekström & B. Tufte (Eds.), *Children, Media and Consumption; On the Front Edge.* Yearbook at The International Clearinghouse on Children, Youth and Media, University of Gothenburg: Nordicom.

Ekström, K.M. (2010). Families and reference groups. In K.M. Ekström (Ed.), *Consumer Behaviour, A Nordic Perspective*. Lund: Studentlitteratur, in press.

Ekström, K.M., & Hjort, T. (2009). Hidden consumers in marketing, the neglect of consumers with scarce resource in affluent societites. *Journal of Marketing Management, 25*(7-8), 2009.

Ekström, K.M., & Norén, L. (2008). Stärk varumärket – släpp in konsumenten i fabriken. I L.G. Mattson (red.), *Marknadsorientering – myter och möjligheter,* Stockholm: Liber.

Hjort, T. (2004). *Nödvändighetens pris – om knapphet och konsumtion hos barnfamiljer.* Lund dissertations in Social Work 20, Lund: Lund University Press.

Hjort, T., & Ekström, K.M. (2006). The Paradox of Consumption: Scarcity and Affluence in the Swedish Welfare State. In S. González & D. Luna (Eds.), *Latin American Advances in Consumer Research, 1,* 148-153. Provo, Utah: Association for Consumer Research.

Information från Gekås, powerpointpresentation.

Slater, D. (1997). *Consumer Culture and Modernity,* Cambridge: Polity Press.

Ward, S. (1974). Consumer Socialization. *Journal of Consumer Research, 1*, 1-16.

Att få det att flyta på Gekås Ullared

Johan Hagberg | *Universitetsadjunkt Högskolan i Borås*

> Mitt intryck är att allt flyter på. Det är närmast något mekaniskt över det, som en fabrik. Flöden in och ut. Produkter fylls på. Människor rör sig runt om i butiken i ett harmoniskt tempo. (Fältanteckningar JH 2009-08-13)
>
> Jag har samma känsla idag. Det flyter på med handlandet. Vagnar fylls. Hyllor fylls på. Alla verkar veta hur de ska göra. (Fältanteckningar JH 2009-08-14)

I fältanteckningarna ovan återfinns uttrycken flyt och flöde och detta kapitel behandlar frågan om hur man kan få det att flyta. Som framgår av anteckningarna ovan är det olika entiteter som återfinns i varuhuset: t.ex. produkter, människor, kundvagnar och hyllor. För att besvara frågan hur man får det att flyta riktas här intresset mot dem och andra entiteter, som skyltar, galgar och skyltdockor. Många jordnära, vardagliga, materiella och konkreta aspekter av handel och konsumtion har hittills inte fått tillräckligt med uppmärksamhet inom marknadsförings- och konsumtionsforskningen (med undantag av t.ex. Cochoy 2008). En ofta använd kliché inom detaljhandeln lyder *retail is detail*. Utgångspunkten för detta kapitel är att istället för att söka sig någon annanstans – som ”utanför” (t.ex. externa faktorer), eller ”innanför” (t.ex. attityder) ägna större intresse åt just sådana detaljer.

Upplevelsen av flow

Under senare år har många forskare börjat intressera sig för upplevelser som kännetecknande för den samtida ekonomin (t.ex. Pine & Gilmore 1999; Mossberg 2003). En särskild form av upplevelse har av psykologiprofessor Mihály Csíkszentmihályi benämnts *flow* (1990; 1999). Som undertitlarna på hans böcker avslöjar så handlar det om psykologi, ”den optimala upplevelsen” (1990) och ”den vardagliga entusiasmen” (1999). Det finns inget svenskt begrepp som riktigt motsvarar det engelska begreppet, och i de svenska översättningarna av Csíkszentmihályis böcker bibehålls begreppet flow. Det skulle närmast översättas till de svenska begreppen flöde eller flyt[1] och i detta kapitel används det sist nämnda.

Upplevelsen av flyt betyder att man är fullständigt koncentrerad på uppgiften, känner sig glad och upprymd och tappar känsla för tid. Tillståndet uppnås när man har goda förutsättningar att klara av utmaningar. Csíkszentmihályi (2004) har formulerat åtta villkor för upplevelsen av flyt: 1) Målsättningarna är tydliga; 2) Feedbacken är omedelbar; 3) En balans mellan möjlighet och skicklighet; 4) Koncentrationen fördjupas; 5) Nuet är det som betyder något; 6) Kontroll är

inget problem; 7) Känslan för tid är förändrad; samt 8) Förlust av egot. Alla dessa villkor behöver dock inte vara uppfyllda för att upplevelsen av flyt ska infinna sig.

Enligt Csíkszentmihályi (1999) kan i praktiken vilken aktivitet som helst generera upplevelsen av flyt och vanliga exempel på upplevelse av flyt är när man ägnar sig åt sin favoritsysselsättning: som trädgårdsarbete, lyssna till musik, bowla eller laga mat. Andra exempel på när flyt uppstår är när man kör bil eller pratar med vänner och till Csíkszentmihályis förvåning uppstår de ofta i arbetet. Däremot uppstår upplevelsen av flyt sällan i samband med passiva aktiviteter, som TV-tittande eller avkoppling.

Flyt och materialitet

Trots att startpunkten här har varit Csíkszentmihályis arbete kring flyt, så kommer begreppet i detta kapitel att transformeras från mentalitet till materialitet. Begreppet flyt som upplevelse lämnas till förmån för frågor kring hur materiella aspekter och arrangemang kan bidra till att skapa flyt. Även om upplevelser ofta behandlas som en individuell känsla, så har forskningen alltmer intresserat sig för kopplingar mellan upplevelser och materialitet (t.ex. O´Dell 2002a). Upplevelserna är nämligen beroende av olika artefakter:

> Bungee jump är inte så mycket av en upplevelse (eller åtminstone en helt annan upplevelse) om bandet av gummi saknas, vinprovning är helt beroende av vinets existens, och en kväll på operan (eller en rockkonsert) skulle inte vara detsamma utan kostymer, ljus, instrument och rekvisita. (O´Dell 2002b:25-26)

Som Cochoy (2009) påpekar är flödeskapaciteten (flux, från latinets *fluxus*) beroende av en mängd fasta entiteter som kan generera och kanalisera flödena. Han förespråkar en större uppmärksamhet mot materiella aspekter av marknader. Att fokusera på materiella aspekter innebär också att man beaktar det faktum att människor är fysiska varelser:

> All markets, whether liquid or not, are combinations of human beings and physical objects. It may seem too obvious to need saying (until one realizes that few analyses of markets develop the point), but human beings have bodies, are bodies. Corporeality – in the sense of the material capacities and limitations of those bodies and brains – is critical to how markets function. (MacKenzie 2009:10-11)

Utifrån ovanstående resonemang kommer resten av detta kapitel att behandla frågan om hur Gekås Ullared får det att flyta, vilket görs genom att ägna uppmärksamhet mot olika entiteter som möjliggör det. Materialet som används i detta kapitel har samlats in med hjälp av observationer, intervjuer och dokument insamlade i samband med besök i Ullared den 13–15 augusti 2009.

För att illustrera betydelsen av det som detta kapitel avser att belysa, inleds den fortsatta genomgången med att referera till en kundattitydundersökning som tidigare har genomförts av Gkf på uppdrag av Gekås (Norborg 2008). I kundattitydundersökning ställdes frågan ”Har du några ytterligare synpunkter eller förslag på hur varuhuset Gekås Ullared kan bli ett ännu bättre varuhus?” De svar som angavs på denna fråga var: vagnparkering inne i varuhuset/kunna parkera vagnen; gör det ännu större/bygg ut; fler bänkar/soffor/stolar i butiken; mer plats för fikapauser; lekhörna för barn/barnpassning; fler parkeringsplatser/bygg ett parkeringshus; finnas på fler platser i Sverige; trångt på fiket/gör större caféer; vanligt café istället för automat/bemannat café; mer i caféet; fler toaletter inne i butiken; fler öppna kassor; snabbkassa; mer plats inne i varuhuset; bygg inte ut mer/börjar bli för stort; större damstorlekar; samt märkeskläder/märkeskläder till barn. Man kan notera att svaren på denna fråga inte pekar på några generella eller abstrakta önskemål (som t.ex. ”bättre service” eller ”större upplevelse”), utan huvudsakligen ger förslag på konkreta, jordnära och fysiska aspekter i varuhuset. Det handlar alltså om många olika detaljer. Nedan diskuteras hur några sådana detaljer bidrar till att få det att flyta utifrån sex olika aspekter:

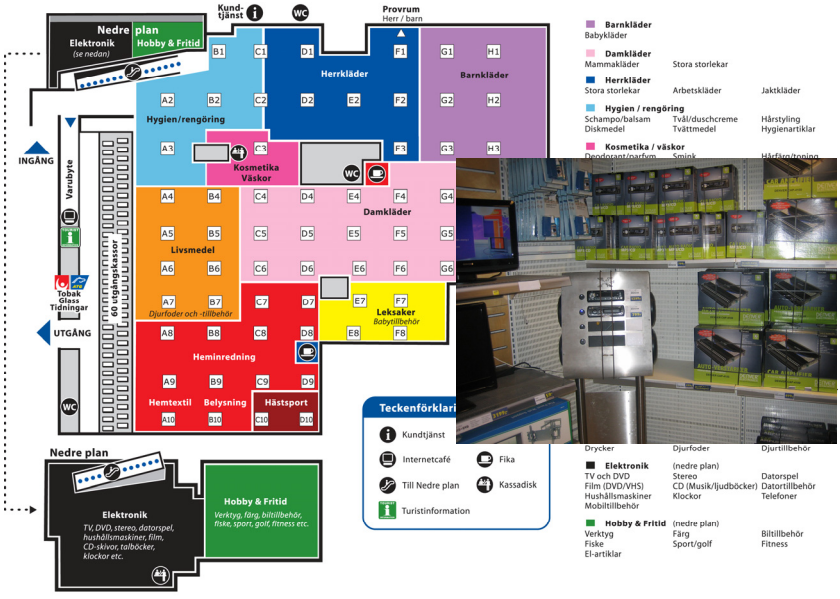
- Varuhusets layout
- Att skala av
- Att foga samman
- Att hålla isär
- Att reglera
- Att hålla tiden

Varuhusets layout

Något som har stor betydelse för om det flyter på i varuhuset är butikens layout och hur varor, hyllor och avdelningar är placerade. Det rör till exempel frågor om hur man kan hitta i varuhuset eller hur man undviker att det blir för många besökare på samma plats. Butikens layout kan man till exempel titta på och skriva ut på hemsidan, läsa på en informationstavla innanför entrén eller ta med sig i form av en karta som kan hämtas på samma plats. Varuhusets layout påminner om gatunätet på Manhattan, med arrangemang i rader och kolumner med hjälp av bokstäver (A–H) och siffror (1–10).

Till skillnad från många andra butiker har Gekås Ullared inget särskilt kundvarv, det vill säga kunderna styrs inte att besöka de olika avdelningarna i en särskild ordning. Alla besökare behöver dock passera genom entrén för att komma in i varuhuset. De varor som placeras här ska vara attraktiva för kunderna och ge ett bra första intryck, men det är också viktigt att produkterna inte får besökarna att stanna upp så att det blir stopp innanför entrén. Produkter väljs därför ut

som inte är så skrymmande att de hela tiden skulle behöva fyllas på eller som skulle göra att kunderna behövde stanna upp under någon längre tid för att inspektera och prova.



Varuhsets layout (Källa: www.gekas.se).

Fredagen den 14 augusti 2009 fanns till höger innanför entrén (utöver informationsstället med kartor över varuhuset) Gekås Ullared strandkasse för 14,95 kronor. Rakt fram fanns M & M Choco 45 gram – 4 stycken för 10 kronor, Malaco snöre 100 gram 3,95 kronor, Malaco Ahlgrens bilar 125 gram – 3 stycken för 23 kronor. Till vänster fanns spel och leksaker, samt DVD-filmen ”Vi hade i alla fall tur med vädret – igen” för 129 kronor.

Innanför entrén i varuhuset.

Medan till exempel entrén eller kassorna utgör platser i varuhuset där det är särskilt viktigt att det flyter på, så finns det också platser i varuhuset där det flyter på mindre än på andra platser. Vid besöket fanns det ställen där det inte var lika stor rörelse på kundvagnar, besökare och varor. Vad som var mest tydligt bland dessa platser var hörnen. I ett av varuhusets hörn på undervåningen fanns ett ställ med bilstereoapparater.

Produktstället innehöll två stycken bilstereo: Denver CAD-510 Bilstereo för

1 299 kronor och LG LAC 2800 R Bilstereo för 799 kronor. De enda förpackningarna med bilstereo som däremot fanns på hyllorna var Denver CAD-405, men på hylletiketten stod det Denver Bilstereo CAD-470 för 799 kronor. När jag observerade denna plats kom en kund fram och tryckte på de utställda exemplaren. Han tittade upp mot hyllan där bilstereo stod. Han tittade tillbaka på demonstrationsexemplaren, tillbaka på hyllan, höll en kort stund i förpackningen och gick sedan. Jag åkte upp i rulltrappan till kundtjänstavdelningen och frågade efter bilstereon LG LAC 2800 R. Kvinnan i kundtjänst sökte i datorn och sa att det enligt datorn inte fanns några exemplar kvar. Hon ringde till elektronikavdelningen för att få svar. Hon sa sedan till mig att hon inte visste om produkten skulle komma in igen. Utöver detta exempel kunde jag observera att det i många andra hörn var skräpigt, saknades produkter eller var fullt av produkter som egentligen var avsedda att vara placerade på annan plats. Det var platser där det inte flöt på.

Att skala av

I varuhuset används relativt ”avskalad” information. Själva butikslayouten med arrangemang i rader och kolumner som beskrevs ovan är ett exempel på det och ett enhetligt skyltsystem i butiken kan hjälpa till att orientera besökarna till olika avdelningar. Denna avskalade information gäller även produktskyltar. De skyltar som observerades innehöll näst intill uteslutande produktbenämning, pris och avdelning. Det fanns få exempel på skyltar med formuleringar som ”Prissänkt” eller ”Halva priset”. Ansvarig för avdelningen Skyltning och dekoration berättade för mig att en förändring hade skett under de senaste åren. Han använde just ordet ”avskalat” tillsammans med ”enhetligt” för att beskriva skyltningen och sa att det var viktigt att skyltarna inte skulle gå att misstolka. Han berättade också att skyltarna tidigare hade varit handtextade av olika personer och att det då inte fanns någon enhetlig grafisk profil i varuhuset. I boken som gavs ut i samband med Gekås 40-årsjubileum (Andersson 2003) bekräftas detta då skyltarna som finns med på bilderna i boken innehåller uttryck som ”REA”, ”passa på pris” och ”fynd”. Enligt bokens text var en av fyra skyltar handtextade på den tiden, men större delen av de skyltar som finns med på bilderna i boken ser ut att vara handtextade. Vid mitt besök på avdelningen för Skyltning och dekoration visades skrivare med hög kapacitet, vilka gör att tillverkningen av skyltar kan ske snabbt och i stora volymer.

Att foga samman

För att det ska flyta krävs att olika entiteter hittar varandra, ”matchas” och fogas samman. Det handlar till exempel om att produkterna ska hitta köpare och vice versa. På Gekås Ullared innebär det att påfyllning av varor behöver ske under hela dagen. Vi fick reda på att det skulle se tomt ut i varuhuset redan vid lunchtid om inte påfyllning sker löpande under dagen. Inne i varuhuset blandas därför personal som fyller på hyllorna och kunder som tömmer dem och varor som ställs upp blandas med varor som plockas ned. Men det handlar också om andra former av sammanfogning. För att ta ett ytterlighetsexempel så hjälper det inte att Gekås har 5 000 kundvagnar om de finns på en viss plats samtidigt som besökarna befinner sig på annan plats utan kundvagnar. Kundvagnarna kräver någon som skjuter eller drar de ska komma i rörelse, medan det krävs kundvagnar för att besökarna ska ha kapacitet att handla mycket. Kundvagnarna och besökarna behöver med andra ord blandas och matchas för att det ska flyta på. När det gäller just kundvagnarna så deltar de i att forma kollektiv av människor och ting omkring sig i vilka de också ingår, vilket Cochoy (2008) så väl visat i en annan studie.

I jämförelse med besök i livsmedelsbutiker går det att notera en ytterligare komponent i detta kollektiv som är vanligt på Gekås. I livsmedelsbutiker ställs många besökare inledningsvis inför beslutet om att ta en kundvagn eller kundkorg beroende på hur mycket de har för avsikt att handla. I entrén på Gekås finns mängder av kundkorgar, vilket utifrån en liknande logik skulle vara ganska märkligt, då de flesta besökarna är här för att handla mycket varor vid ett och samma tillfälle.

Mängder av kundkorgar. Till höger på bilden ser man hur en kundkorg har placerats i kundvagnen.

När det gäller Gekås så används dock kundkorgarna som en sorts satelliter, med vars hjälp kunderna plockar varor och sedan tömmer dem i kundvagnen. På så vis åstadkoms mer flyt, genom ökad rörlighet (då det går snabbare att röra sig med kundkorg) och ökad plockförmåga (flera kunder som använder samma kundvagn kan plocka varor på olika ställen samtidigt).

Att hålla isär

Lika viktigt som att olika saker fogas samman och matchas verkar det vara att saker också hålls isär. För att påvisa betydelsen av att separera saker, så låt mig först ge ett exempel på vad som händer om det inte sker.

På morgonen den 15 augusti 2009 fanns i en produktbehållare LKS Chokladrulle 50 gram i fyra smaker: Irish Cream, Coffee, Mocca och Cappuccino och ovanför fanns en tydlig skylt som angav detta. Utöver chokladrullar i dessa fyra smaker gick det också att hitta ett tiopack Våtservetter med citrondoft, en burk Pepsi, en påse Ahlgrens bilar, ett åttapack Old El Paso Tortillas, ett paket Hollandaisesås, en Nick Spongebob chokladkaka och ett trepack Micropopcorn. Denna produktbehållare fanns placerad i närheten av kassorna och kunder hade lagt ifrån sig varor som de tidigare hade plockat med sig när de närmade sig kassan. Vid observation av samma produktbehållare på eftermiddagen dagen innan fanns samtliga ovan nämnda produkter i behållaren förutom Nick Spongebob chokladkaka och ett trepack Micropopcorn. Inga av ”extraprodukterna” hade försvunnit mellan dessa två tillfällen.

LKS Chokladrulle 50 gram i fyra smaker, samt lite annat smått och gott.

Men hur gör man då för att undvika att sådan sammanblandning sker? Mycket omfattande aktiviteter i varuhuset sker för att sortera produkter mellan olika platser. Sorteringen sker såväl inom respektive avdelning som mellan avdelningar. När produkter skall tillbaka till en annan avdelning skickas de först till en särskild sorteringsavdelning för vidare befordran. Som i exemplet ovan lämnas många produkter också av kunderna i eller i närheten av kassan. Det sker också löpande kassering av varor, exempelvis kylvaror som har hamnat på annan plats i varuhuset. På bilden finns kundvagnar som innehåller produkter som har hamnat på någon annan avdelning i varuhuset och därefter har samlats ihop i ett rum intill butiksytan. Produkterna väntar här på att bli utkörda till olika avdelningar i varuhuset för att kunna läggas tillbaka på plats igen och sedan säljas till någon annan besökare än den som tidigare hade refuserat den innan den nått kassan.

Kundvagnar med produkter som håller på att sorteras.

Vagnen till höger fotograferades när den hade kommit tillbaka från sorteringen och fanns vid position D8 i varuhuset. En av varuhustets anställda höll på att tömma vagnen på varor.

Den största delen av sorteringen sker på kvällstid, men liksom i det här fallet sker det också under dagtid när det finns tid över. En annan form av sortering som är mycket omfattande är sortering av galgar. Det finns 17–18 olika modeller av galgar i varuhuset och det går åt cirka fyra miljoner galgar årligen. På de olika klädavdelningarna finns behållare utsatta där galgar läggs i. Utanför kassorna står vagnar som används för att transportera galgar mellan olika platser i varuhuset.

Kundvagn ned varor som sorteras tillbaks i hyllorna.

Något annat som var iögonfallande i varuhuset var skyltdockorna. I likhet med andra butiker så används skyltdockor för att visa olika kombinationer av kläder. Till skillnad från andra butiker görs det dock stora ansträngningar för att hålla dockorna åtskilda från besökarna i varuhuset. Ansvarig för avdelningen skyltning och dekoration berättade att på Gekås Ullared, i jämförelse med till exempel Åhléns, så går det inte att ha skyltdockorna stående på golvet. Dels beror det på att det är så många kunder i rörelse. Dels beror det på att kundernas beteende är så annorlunda i jämförelse med andra butiker. Han berättade att på Gekås Ullared händer det att kunderna klär av skyltdockorna och därför behöver de hitta olika lösningar där det är möjligt att använda skyltdockor utan att kunderna kommer åt dem. På bilden visas skyltdockor som är placerade sittande högt ovanför golvet.

Skyltdockor placerade högt ovanför golvet.

Avdelningsansvarig för skyltning och dekoration berättade vidare om en annan variant med två skyltdockor på herravdelningen, som placerats i stålburar ”bara för att de ska få vara i fred”. En anställd på avdelningen besöker skyltdockorna varje morgon för att rätta till deras kläder och eventuellt komplettera om det är något plagg som har försvunnit från dem.

Skyltdockor placerade i stålburar.

Ett annat exempel på att hålla isär är människor som handlar respektive inte handlar. Gekås Ullareds vd berättade att företaget, till skillnad från till exempel Ikea, har valt att inte ha någon barnpassning. Utanför varuhuset finns däremot en lekplats. När Annlouise Håkansson var på plats den 25 juni 2002, inom ramen för sin studie av Gekås (Håkansson & Ericson 2003:12), räknade hon till tjugotalet pappor med barn på lekplatsen. Den 14 augusti 2009, förmiddag och veckan efter högsäsong, var det tomt på människor på lekplatsen. Det var en påminnelse om att samtidigt som det sker intensiv interaktion mellan besökare och vissa ting (t.ex. kundvagnar) så kan det vara mindre intensiv interaktion mellan besökare och andra ting (t.ex. leksaker på lekplatsen).

Lekplatsen har många leksaker, men är vid detta tillfälle tom på människor.

Gekås Ullareds vd berättade om att inför nästa år så planeras café, sportbar och restaurang inne i varuhuset för att erbjuda alternativ till dem som inte handlar.

Att reglera

Många flöden kräver reglering. I fallet med Gekås Ullared är det många flöden som behöver övervakning och vissa flöden är svårare att reglera än andra. Även om varuhusets butiksyta har ökat genom åren är det i princip en och samma plats med större och större flöden av varor och besökare. För att kunna hantera det stora flödet av varor finns det lagrings- och buffertytor som tillsammans är omkring 2,5 gånger så stora som butiksytan. Utöver det tillkommer varor som befinner sig under transport. Centrallagret, Sunneräng, finns beläget ca 1 km ifrån varuhuset med omkring 14 000 pallplatser. I centrallagret sker också galgning, blåsning och pressning av konfektionsvaror. Varor transporteras med bil från Sunneräng till varuhuset. Hängande plagg lossas från bilarna med hjälp av linersystem. Större delen av våningen ovanför butiksytan utgörs av lager och det är en form av buffertlager där produkterna befinner sig mitt emellan att vara nedpackade i lådor på centrallagret och att finnas till försäljning i butiken.

Linersystem med herrkonfektion som befinner sig i buffertlager.

Ett annat viktigt flöde är flödet av besökare. Detta flöde kan principiellt betraktas som svårare att kontrollera, men på varuhuset görs bedömningar utifrån bland annat historik och väderlek. Det görs stora ansträngningar för att underlätta flödet av besökare till varuhuset, till exempel genom investeringar i vägar och parkeringshus. Parallellt sker det också ansträngningar för att reglera flödena av besökare. Det är inte bara produkterna som lagras och buffras, utan det sker också med besökare till varuhuset. Ett exempel på detta är köer utanför varuhuset. Vid vårt besök fick vi reda på att man mäter antalet kunder som går in och ut. Varuhuset kan ta emot upp till 4 000 besökare samtidigt och därefter måste man låsa entrén och bilda kö. Det har hänt att köerna utanför varuhuset har blivit så långa att Gekås Ullareds vd har gått ut i radio och vädjat om att de som har haft för avsikt att besöka Gekås Ullared den aktuella dagen skulle vända om alternativt inte påbörja sin resa till varuhuset.

Andra former av reglering som sker är att man på skyltar visar vad som inte får förekomma inne i varuhuset: t.ex. hundar, rullskridskor eller alkoholdrycker. Exempel på regleringar inne i varuhuset är att man får prova maximalt sju plagg åt gången i provrummet innan man måste ge plats åt någon annan provande besökare. Det finns också andra former av lagring och buffring som sker i och utanför varuhuset, t.ex. skåp utanför entrén där besökare kan låsa in saker eller platser i varuhuset där vagnar står parkerade.

Att hålla tiden

Tidsaspekten är viktig för flytet. Enligt Csíkszentmihályi är en komponent i upplevelsen av flyt att känslan för tid blir förändrad. Det kan vara upplevelsen av att tiden går mycket fortare eller mycket långsammare än den uppmätta tiden. Ansvarig för avdelningen herrkonfektion berättade att det är stor skillnad på hur besökarna uppträder vid olika tidpunkter under året. Det tydligaste exemplet är bussresenärer under hösten i förhållande till andra besökare under året. Han berättade att många av dem är stressade och att de ofta skyndar sig för att komma först till damkonfektionsavdelningen. Han ansåg att detta främst beror på att de har en utsatt tid att passa, då bussen skall återvända vid en specifik tidpunkt.

I varuhuset observerade jag att det på entréplanet fanns mängder av klockor uppsatta. Kanske berodde det på vikten för en del besökare att kunna hålla utsatt tid? Från en plats belägen ca 15 meter innanför entrén gick det att se fyra analoga klockor utplacerade på olika ställen i närheten. På undervåningen observerade jag att det fanns väggklockor, armbandsur, väckarklockor och projektorklockor till försäljning. Samtidigt som

På entréplan fanns klockor uppsatta överallt, men inga till försäljning. På undervåningen fanns mängder av klockor till försäljning, men inga uppsatta.

det vimlade av olika varianter och modeller av klockor till försäljning på denna våning så fanns det paradoxalt nog inga klockor uppsatta till skillnad från entrévåningen där de fanns uppsatta överallt.

Slutord

I detta kapitel har olika aspekter av hur man får det att flyta behandlats. Det finns många exempel på detaljer som bidrar till att få det att flyta på Gekås Ullared och som möjliggör att ett stort antal besökare och produkter kan flöda på sätt som är hanterbart i varuhuset. Intrycket från intervjuer och presentationer med företagets företrädare är att det ofta inte handlar om några revolutionära förändringar som görs för att få det att flyta, utan att det snarare är resultat av ett ständigt arbete med många detaljer inblandade. Detta kontinuerliga arbete bidrar till att Gekås Ullared förmår att växa som varuhus och besöksmål. Att något flyter på kan innebära att det lätt tas för givet och riskerar att bli osynligt. Det är dock genom detta ständiga arbete med detaljer som man kan göra det svårare för eventuella konkurrenter att imitera det som fungerar och är framgångsrikt. Det gör det också svårare för forskare att peka ut enskilda faktorer eller formulera enkla och raka orsakssamband. Det finns nämligen så många detaljer.

Referenser

Andersson, T. (2003). *Ullared – byn som blev ett varumärke*. Falkenberg: Gekås i Ullared AB.

Cochoy, F. (2009). Driving a Shopping Cart from STS to Business, and the Other Way Round: On the Introduction of Shopping Carts in American Grocery Stores (1936—1959), *Organization 16*(1), 31-55.

Cochoy, F. (2008). Calculation, qualculation, calqulation: shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer, *Marketing Theory 8*(1), 15-44.

Csíkszentmihályi, M. (1990). *Flow: Den optimala upplevelsens psykologi.* Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Csíkszentmihályi, M. (1999). *Finna flow: Den vardagliga entusiasmens psykologi.* Falun: Bokförlaget Natur och Kultur.

Csíkszentmihályi, M. (2004). *Flow, ledarskap och arbetsglädje,* Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Håkansson, A., & Ericson, B. (2003). *Att fånga tiden: Dokumentation av GeKås i Ullared år 2002.* Halmstad: Länsmuseet Halmstad.

Jonsson, P., & Mattsson, S-A. (2005). *Logistik: Läran om effektiva materialflöden.* Lund: Studentlitteratur.

MacKenzie, D. (2009). *Material Markets: How Economic Agents Are Constructed.* Oxford: Oxford University Press.

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

Norborg, K. (2008). *Kundattitydundersökning 2008 – Rapport framtagen för Gekås Ullared AB.* Lund: GfK Sverige AB.

O´Dell, T. (2002a). *Upplevelsens materialitet.* Lund: Student-litteratur.

O´Dell, T. (2002b). Upplevelsens lockelser, tingens dynamik. I Tom O´Dell *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur, 11-34.

Pine, J.B., & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage.* Boston, Mass.: Harvard Business School.

Fotnoter

1. Inom logistik brukar man prata om tre olika flöden: materialflöde, informationsflöde och monetärt flöde (se t.ex. Jonsson & Mattsson 2005). Materialflödet brukar vanligtvis vara förknippat med produkten, i form av t.ex. råvaror och förpackningar och hur de förflyttas. Det sätt på vilket material behandlas i detta kapitel kan omfatta betydligt fler material än själva produkterna och de entiteter som är inblandade kan vara såväl rörliga som fasta och såväl människor som ting. Ibland sammanfaller också de olika flödena. En prisskylt är till exempel på samma gång material (den fysiska skylten), information (om varans pris) och något monetärt (pris).

Digitalisering av Gekås Ullared – på andra sätt än alla andra?

Mikael Lind | *Docent Högskolan i Borås*

Introduktion

Informationstekniken har kommit att spela en allt större roll i människors vardag. Användningen av internet för informationssökning, affärer och relationsskapande, användning av kreditkort istället för kontanter och olika mobila tillämpningar är några exempel på hur digitaliseringen idag blivit en självklar del av många människors vardag. Valen är många och strategier behövs för att hantera denna digitalisering (Porter, 2001).

Företag och offentliga myndigheter kämpar med att hitta sätt att använda denna nya kanal för att nå ut till konsumenter av tjänster och produkter. Traditionella sätt att skapa relationer med kunder utmanas och dessutom skapar digitaliseringen en allt större möjlighet för konsumenter att gemensamt skapa omdömen om olika företags beteenden och produkter på marknaden (jfr t.ex. Pricerunner för konsumentbaserad värdering). För många organisationer har det därför blivit viktigt att skapa en synlighet i den digitala världen och skapa möjligheter för handel och konsumtion av tjänster på platser som inte bygger på att kunden/konsumenten finns fysiskt närvarande hos företaget. Gäller detta även Gekås i Ullared? Gekås i Ullared är ett exempel på ett företag som bygger på en annan logik och går mot strömmen. Gekås i Ullared bygger på att människor tar sig till samma fysiska plats, till ett shoppingcenter, för att göra sina fynd.

Kapitlet handlar om några inledande reflektioner avseende den roll som informationstekniken har i och för den verksamhet som bedrivs i Ullared. Kapitlet baseras på intervjuer med kassaplaneringen, verkställande ledning, IT-chefen samt säkerhetschefen. Med inledande menas att intervjuer som finns kommer senare att analyseras djupare för att tydligare relatera till befintlig forskning kring digitalisering. Kapitlet struktureras kring ett par nedslag som belyser den roll som digitaliseringen har kommit att få på Gekås i Ullared. Särskilt fokuseras informationsteknikens roll i den transaktionsintensivitet som karaktäriserar Gekås i Ullared, några nedslag i hur den digitala tekniken används i kommunikationen med kunder, samt hur den värdegrund som Gekås i Ullared bygger på blir vägledande för deras teknikinvesteringar. Dessa nedslag kommer i framtida arbeten bli utgångspunkter för fortsatt analys.

Syftet med kapitlet är att belysa den roll som digitaliseringen spelar på Gekås i Ullared och på vilka grunder som investering i ny digital teknik görs. En viktig grund för resonemanget är också att knyta den roll som digital teknik har i relation till det som verkligen sker, d.v.s. den verksamhetslogik som Gekås i Ullared

bygger på. Fokus blir således handlingar som utförs av Gekås och deras kunder. Ett sådant handlingsorienterat perspektiv (se Lind, 2007; Medina-Mora et al., 1992) innebär att man på pragmatiska grunder försöker att förstå vad som egentligen sker.

Transaktionsintensiteten förutsätter teknik – fast på ”rätt” sätt!

På Gekås i Ullared står kundens upplevelse i centrum. Det blir därför viktigt att undvika eventuella irritationsmoment som kan uppstå för kunden. Den genomsnittliga kunden tillbringar timmar i varuhuset där det kan vara trångt och det skapas irritation på många olika sätt trots att lokalen tillåter fyra tusen personer samtidigt. Kunder handlar stora volymer av produkter där flera vittnar om att de åker till Gekås i Ullared för att göra en stor andel av sina årliga inköp. Kundvagnar är överfyllda och den vana kunden placerar dessutom två korgar under vagnen. För den utomstående kan det tolkas som ett riktigt kaos – överfulla parkeringsplatser – långa köer för att komma in i varuhuset – trängsel i varuhuset – kö för att komma ut, men det finns en stark attraktivitet med detta. Boris Lennerhov (VD) menar att ”vi säljer en förväntan – man förväntar sig att göra fynd – vi har inte lovat något – det gäller att överträffa denna förväntan på plats”. Boris Lennerhov (VD) menar vidare att de har åstadkommit en tillväxt 46 år i rad med samma grundstrategi d v s kläder som är billiga. Sortimentet är dock bredare idag, människor har förändrats och de har idag har en bredare målgrupp. Återvändningsgraden är 98 procent, varför Boris Lennerhov (VD) menar att det är viktigare att känna igen sig än att möta förändringar:

> ”Den som har varit kund här så många gånger – de känner igen sig – men en kund som inte har varit här på tio år – blir chockad över det som har hänt”.

Frågan är då hur man koordinerar en sådan verksamhet med så stora volymer och hur dagens tekniska möjligheter här kan vara ett stöd. Låt oss ta kassaplaneringen som exempel. I varuhuset finns idag 60 kassor som bemannas i den utsträckning som krävs för att hålla nere köerna samtidigt som det skall råda kostnadseffektivitet genom att undvika ”överbemanning”. Med tanke på att genomsnittskunden spenderar timmar i varuhuset tar det ett tag innan det blir en större volym av kunder som når fram till kassan, så tidigt på morgonen behövs bara en minimal mängd kassapersonal. Frågan är då hur man vet hur mycket kassapersonal som behövs för en viss dag. För detta ändamål tillämpas en kombination mellan att ”se och uppleva” samt historiska data. Boris Lennerhov (VD) är oerhört tydlig med vikten av att personalen finns ute i butiken och ser och upplever känslan för att därigenom erhålla en grund för beslut om bemanning av kassorna. Utgångspunkten för den mer långsiktiga planeringen är att utgå från registrerad försäljning samma dag året innan. Planeringstalet är således omsättningen och man vet att en kassa klarar av en viss omsättningsvolym per dag. Kassasystemet utgör en avgörande faktor för att ”bemanna rätt”, men också

att informera om befintlig försäljning. Gekås i Ullared har 230 personer anställda som kassapersonal, men de gör också andra uppgifter. Få är heltidsanställda för att möjliggöra flexibilitet. Därigenom kan Gekås i Ullared säkerställa en flexibilitet för en god kundupplevelse i en massindustri.

Relaterat till kassan menar man att det som tar tid är egentligen betalningen – inte att köra igenom varorna. Idag hanteras drygt 80 procent genom kortbetalning. Man har idag lägre kontanthantering än för tio år sedan trots att omsättningen har ökat. Boris Lennerhov (VD) menar att mängden av köp har en stor betydelse relativt hur man betalar. Han menar att ”om alla skulle betala kontant när man tankade bilen” skulle konsumtionen minska med tio procent – det blir så synligt/påtagligt! Cash är cash! Kunder använder kort och därigenom ökar också den ”mentala” köpkraften”. Här spelar naturligtvis tekniken en viktig roll som gör det möjligt att hålla nere kontanthanteringen till ett absolut minimum. Det förekommer dock kontanter. Dessa skickas ned i tuber direkt till valvet som därefter hanteras av säkerhetsbolaget.

En intressant teknikvision som Boris Lennerhov (VD) uttrycker, som också visar på vilka grunder som sådana investeringar görs, är den dag som det är möjligt för kunden att gå igenom en scanner med hela sin vagn och ut kommer en betalningsanmodan med en registrering av det belopp som kunden skall betala. En annan teknisk företeelse som blivit populär på senare tid är självscanning. Till skillnad mot många andra butiker vinner inte idén om självscanning något större gehör hos Boris Lennerhov (VD). Han menar på att det inte blir praktiskt. Tänk bara tanken – ett ställ med 4 000 självscanningsapparater. Dessutom tror han inte att det skulle spara någon personal. Det måste bli tillräckligt många som scannar och dessutom kommer det att bli varor som inte fungerar att scanna. Hanteringen av dessa situationer kommer också att kosta pengar. Dessutom menar Boris Lennerhov (VD) att kassörskan har en roll att spela i relationen med kunden. ”Kommer man hit två gånger om året – då får man inte in någon vana. Dessutom är det viktigt att se att det kan vara negativt med att se hur mycket man har handlat för”. Detta innebär således att det finns en risk att självscanningstekniken skulle kunna hämma försäljningen för Gekås i Ullared.

I den traditionella butiken används ofta den registrerade försäljningen i kassan som en grund för att fylla på med varor inne i butiken baserat på beställningspunkter. På Gekås i Ullared kan dock tekniken inte användas för detta. Tänk tanken: 4 000 kundvagnar som far omkring på Gekås där alla plockar (minst) en rulle bakplåtspapper. Det kan sedan ta flera timmar innan det registreras i kassan att bakplåtspappret nu börjar ta slut. Hos Gekås i Ullared har man löst det på så sätt att personal med produktansvar flera gånger om dagen går ut och kontrollerar (butiks)lagerstatus för olika produkter. Denna kontroll kan ofta resultera i att man skapar en manuell order om att fylla på mer produkter i butiken. Trots att det varit rimligt att använda mobil teknik (handdatorer) med trådlös kommunikation till lagret för denna hantering görs detta i dagsläget med papper och penna. Deras värdegrund, som präglar teknikinvesteringar hos Gekås i Ullared,

förutsätter starka motiv baserat på ökad kundupplevelse och/eller ökad intjänandegrad för användning ny teknik. Den frågan som Boris Lennerhov (VD) alltid ställer vid investeringsbeslut är – vilka pengar tjänar vi på på detta?

Däremot menar Boris Lennerhov (VD) att den trafik som mobiltelefoner åsamkar har drivit fram att nätverksägare har ställt dit en massa stationer som gör det möjligt att hantera den enorma mobiltrafik som nu sker i och i anslutning till varuhuset. Boris Lennerhov (VD) menar att mobiltelefonens användning har intensifierats. Dessutom är utvecklingen kring fotograferingen med mobiltelefoner explosionsartad för att kunna skicka bilder och låta andra bidra till värdering av produkterna.

Digital teknik används för kommunikation med kunder – men inte för personalisering!

Används tekniken för att kommunicera med kunder? Något som betonas av Boris Lennerhov (VD) flera gånger är att alla kunder skall få samma erbjudande och ges möjlighet till samma upplevelse. Detta gör att hela idén om företags och organisationers strävan i att hitta sätt att anpassa sina erbjudanden och produkter till just mig som person (även kallat personalisering) ställs på sin ända (Lind & Salomonson, 2010). Detta är något som många spår som en viktig roll som morgondagens digitala teknik får. Några exempel på detta kan vara att ICA ger erbjudanden som ser olika ut för olika kunder beroende på vad man köper för volymprodukter, att vid näthandel också får reda på vad andra köpt som just valt att handla samma produkt, att mobiltelefon blir en representation av konsumentens speciella preferenser såsom att den plingar till när denne passerar ett varuhus där mobiltelefonen vet om att det finns just sådana erbjudanden som är intresserant etc.

I Ullared görs inga personaliserade erbjudanden – och det är en lyckad strategi – med tanke på den utveckling som skett och de siffror som verksamheten historiskt visat. Boris Lennerhov (VD) betonade starkt att han aldrig skulle vilja skicka ut erbjudanden till konsumenter via mobiltelefon, för integritetens skull, men framförallt för att då skulle inte alla få samma erbjudande. Gekås i Ullared skulle inte ha tillgång till alla mobiltelefonnummer hos potentiella kunder. Ett viktigt förhållningssätt för Gekås i Ullared är att alla skall få samma förutsättningar och därmed samma erbjudanden.

Däremot tillhandahåller Gekås i Ullared intressant information om upplevelsen som sådan för den som vill veta. Man har en hemsida och på denna återfinns två viktiga teknikmoderniteter; webbkameror och en blogg. Boris Lennerhov (VD) menar att två starka skäl till att gå in på hemsidan är för att kolla öppettider och för att kolla om det är kö.

När det gäller webbkamerorna så finns det två stycken – den ena visar själva torget och den andra visar köstäckningen. Just webbkamerorna är ett exempel på en teknikinvestering som både sparar pengar och förmedlar en upplevelse. Från början kunde kunder som var på väg till Gekås i Ullared ringa in, men det blev för många samtal per dag. Sedan infördes automatsvar, men då blev det också en fråga om hur man skall förmedla detta – vilka siffror skall användas? – och vad kan egentligen dessa siffror förmedla? Skall det ges en ögonblicksbild vad gäller antalet minuter som det är i väntetid just nu? Tekniken har dock idag gjort det möjligt för kunden själv att bilda sig en uppfattning genom att titta på rörliga bilder på nätet. Boris Lennerhov (VD) är också övertygad om att rörliga bilder skapar en längtan att åka dit – det mycket mer än att se en köbarometer. Den andra webbkameran fångar också en ”vinkruta” som enligt Boris Lennerhov (VD) blivit det mest optimala sättet att stå i om man skall hälsa hem. Med all säkerhet används då också mobiltelefonen för att ringa till nära och kära för att säga att man nu står i “vinkrutan” (på bild framgår vinkrutan i mitten).

Torget med vinkrutan förmedlad genom webbkameran.

Boris Lennerhov (VD) förtydligar att Gekås i Ullared inte lägger några pengar på traditionell marknadsföring – de annonserar aldrig. Därför behöver känslan av Ullared förmedlas på annat sätt. Ett sådant exempel på användningen av ett ”otraditionellt sätt” att kommunicera nyheter och förmedla känslan av Gekås i Ullared är att låta två kassörskor blogga 20 timmar i veckan.

En annan intressant reflektion kan också göras angående anpassning till kundens behov. I många butiker finns det idag ett huvudstråk som ett stöd för kunden att hitta igenom butiken. Huvudstråket kan ses som en kommunikation gentemot kunden. Här menar dock Boris Lennerhov (VD) att om det hade funnits ett huvudstråk genom butiken så skulle man som kund missa 90 procent av artiklarna. Han menar vidare att den typiska kunden har en grundlista för tänkta inköp – ibland i mobiltelefonen – men när kunden sedan lämnar varuhuset har denne med sig 50 procent mer varor än vad man tänkte från början. Detta är varor som man betraktar som fynd. Sanna på kassaplaneringen menar att kunden ofta upplever att det blev billigare än vad man trodde.

System för övervakning och driftsäkerhet är prioriterade!

Samtidigt prioriteras driftsäkerhet oerhört högt. Systemen får inte haverera – tänk bara tanken – alla 60 kassorna är öppna och det är en kö som sträcker sig genom halva varuhuset – då får inte kassasystemet sluta att fungera. Enligt Sanna på kassaplaneringen kan det på lördagar vara kö genom nästan halva varuhuset.

I varuhuset får det vistas 4 000 personer samtidigt, vilket leder till att man ibland tvingas att inte släppa in folk. Hur mäter man då detta? Står det personer och räknar hur många som går in respektive ut ur varuhuset manuellt? Så är inte fallet, utan en teknikinvestering har gjorts som innebär att en avläsare känner av hur många objekt som passerar in respektive ut ur varuhuset som är högre än kundvagnen.

System för att underhålla säkerhet är också mycket centrala och utgör en viktig prioritering – både mot bedrägeri och mot direkta skador såsom brand etc. Intressant att notera är också att mycket av den realtidsinformation som samlas in också replikeras på personalens datorer. Denna information ställs också i relation till hur situationen såg ut för ett år sedan. Exempel på sådan information är försäljning hittills idag, antalet kvitton samt hur många besökare som finns inne i butiken för närvarande. Applikationen är ett resultat av att IT-funktionen fick en mängd förfrågningar ifrån olika personalkategorier om hur situationen såg ut för närvarande. IT-funktionens fick då rikta stor uppmärksamhet i att utvinna information i systemet. Därför utvecklades ett statusförmedlingssystem för att kommunicera i realtid "läget i butiken" som sedan resulterat i en digital teknik som många i personalen nu riktar uppmärksamhet mot. Nästan så att det blivit lite av en tävling där strävan blir att för varje dag slå omsättningen motsvarande dag förra året. Resultatet av detta leder också till att personalen kan reflektera över situationella faktorer som gör att omsättningen blir högre respektive lägre. I detta sammanhang nämns också vädret som en viktig faktor för mängden besökare.

Avslutning – värdegrunden som ledstjärna i digitaliseringen av Gekås i Ullared!

I samhället och i affärslivet finns det bland många en stark övertro på teknik. Något som är tydligt vid mina inledande reflektioner om informationsteknikens roll på Gekås i Ullared är att den inte är drivande för utvecklingen av verksamheten. Det är snarare tvärtom, att verksamhetslogiken bygger på att skapa förutsättningar för att kunder kan göra fynd, locka människor till samma plats, erbjuda att alla får samma förutsättningar har lett till några – men inte speciellt innovativa – investeringar i digital teknologi. Teknikinvesteringar måste innebära att pengar kan tjänas och detta leder till en återhållsamhet avseende nya investeringar. Det blir därmed också ganska självklart att förstå varför också Boris

Lennerhov (VD) säger ”E-handel – NEJ TACK – vi lever på att människor kommer hit!”.

Jag skulle kunna se framför mig hur det fanns kameror i taket som avslöjade hur mycket produkter som fanns kvar på en hylla i varuhuset för att därigenom snarare ”monitorera” behovet av påfyllning till lagret. Men här uppfattar jag att värdegrunden säger att man vill att personalen finns ute i butiken och får en känsla för hur kunderna upplever situationen. Boris Lennerhov (VD) själv menar att han går i butiken en timma om dagen. Dessutom behöver man se att man tjänar tillräckligt med pengar på det för att det ska bli en lönsam investering.

Värdegrunden blir således viktig för många av de beslut som fattas rörande teknikinvesteringar och annat. Gekås i Ullared är traditionell butik i gigantisk skala där kunder skall kunna göra fynd. Fynd är individuella så därför är det viktigt att inte tekniken används för att styra människor till vissa avdelningen i varuhuset. Som kund förväntar man sig att man hittar olika fynd på olika avdelningar så därför bör det inte finnas ett enda huvudstråk i butiken som skall passa alla. Som tidigare nämndes är återvändningsgraden idag 98 procent – folk skall känna igen sig – och de bildar sina egna huvudstråk.

Vad som också är slående är att det inte sker någon traditionell marknadsföring – som tidigare nämnts annonserar aldrig Gekås i Ullared. Strategin är dock att upplevelsen skall överträffa förväntningarna så att kunden vill komma tillbaka igen. Därför blir det också viktigt att personalen finns i butiken för att ”känna av” kunders upplevelser och se med ”egna ögon”. Samtidigt betonas också vikten av att använda tekniken för att kommunicera ”storheter” såsom omsättning, antalet besökare i butiken i realtid på datorerna. Med tanke på de möjligheter som mobil teknologi idag erbjuder – skulle inte en spännande utgångspunkt vara att tillhandahålla denna realtidsinformation också i mobila applikationer (som t.ex. en applikation i en iPhone) så att koordinerande personal kan ta del av informationen samtidigt som de är närvarande i varuhuset?

Verksamheten är inte utan visioner. Funderingar finns över vilka möjligheter som den nya tekniken skapar – såsom att den traditionella kassaapparaten ersätts av att kunden bara kan passera genom en scanner för att få sina produkter i vagnen avlästa för betalning. För att detta ska bli verklighet behöver, förutom den tekniska innovationen, köpare och säljare utveckla tillräckligt stor tillit till denna typ av system.

Referenser

Lind M. (2007). The Role of Pragmatic Frameworks in Information Systems Research. In Ahlsén et al (Eds.), *Communication – Action – Meaning. A Festschrift to Jens Allwood,* (pp. 173-190*).* Department of Linguistics, Göteborg University, Sweden.

Lind M., & Salomonson N. (2010). Services, IT and Consumption. In K. M. Ekström (Ed.), *Consumer behaviour – A Nordic Perspective.* Lund: Studentlitteratur.

Medina-Mora, R., Winograd, T., Flores, R., & Flores, F. (1992). The Action Workflow Approach to Workflow Management Technology. In J. Turner & R. Kraut (Eds.), *Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW'92*. ACM Press, New York.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review, 79*(3), 63-78.

Problematiska servicemöten och hur frontpersonal hanterar dem

Nicklas Salomonson | *Universitetslektor Högskolan i Borås*

I företag och organisationer sker dagligen en mängd servicemöten[1] mellan kunder och frontpersonal. Servicemötena är en avgörande faktor för kunders tillfredsställelse med servicen (Czepiel et al., 1985) då kunders utvärdering av servicen i hög grad baseras på deras utvärdering av dessa möten (Bitner, 1990). Uttrycket ”sanningens ögonblick” (Normann, 1984) används ibland för att illustrera vikten av dessa interaktioner. Den som tillhandahåller servicen har då möjlighet att demonstrera servicens kvalitet. Det är frontpersonals skicklighet, motivation och verktyg som tillsammans med kunders förväntningar och beteenden skapar serviceprocessen. Frontpersonal har därmed en unik position på så sätt att de kan fånga händelser från möten med kunder och återföra det till den övriga organisationen. De allra flesta servicemöten är harmoniska och oproblematiska.

Att stöta på någon upprörd och arg person i offentlig miljö är dock inte längre något ovanligt fenomen. Oavsett om du som kund befinner dig i en restaurang, på en flygplats eller i ett shoppingcenter så märker du direkt om någon medmänniska beter sig avvikande. En höjd röst, svordomar eller yviga kroppsrörelser får dig att reagera, rycka till och rikta uppmärksamhet mot det som händer i din närhet. Du kan inte låta bli att stanna till och se vad som pågår. Människan är i sin natur nyfiken. Inte sällan känner du dock kanske även ett sting av obehag; så kan man väl inte bete sig? När du sen kommer hem så pratar du med anhöriga om vad du bevittnade. Vet du vad jag var med om idag? Fenomenet med vrede och ilska tycks även öka bland dagens kunder och det är något som skapar problem för företag och dess anställda men som även påverkar andra kunder (Grove et al., 2004).

Grove et al. (2004, s. 41) lyfter fram några exempel från USA av mer allvarlig art som illustration. Pubvrede: En uppretad man som vägrats servering på en pub efter stängningsdags tar sin traktor och kör den upprepade gånger in i väggen på puben så den rämnar. ATM-vrede: En kund som fick sitt kort ”svalt” av en uttagningsapparat hugger sin kniv i den, svär åt en bankanställd och slår omkull en faxmaskin. Parkeringsvrede: Några ungdomar skrek, svor och attackerade en man verbalt i strid om en parkeringsplats framför en butik och skrapade sedan hans bil kraftigt.

Andra klassificeringar av händelser med kunder som bär sig illa åt har bl.a. gjorts av Bitner et al. (1994) som i en studie bland hotell, restaurang och flygpersonal identifierade fyra typer av beteenden: onyktra kunder, kunder som angriper personal verbalt och/eller fysiskt, kunder som bryter/gör motstånd mot företags policys samt kunder som inte vill samarbeta eller är extremt krävande. Tidigare

forskning lyfter även fram att anställda utvecklar olika taktiker för att hantera det (se t.ex. Harris and Reynolds, 2004; Reynolds och Harris, 2006). Reynolds och Harris (2006) identifierade i en studie 15 olika taktiker som restaurangpersonal använder sig och delade in det i taktiker före, under och efter händelser. Det kunde bl.a. röra sig om att förbereda sig mentalt inför arbetet (före), ignorera kunden eller spela glad (under) och prata med kollegor eller gå undan och avreagera sig (efter).

Det efterfrågas mer forskning om fenomenet som sådant och hur personal hanterar uppkomna situationer (se t.ex. Bitner et al. 1994; Reynolds och Harris, 2006). Forskningsområdet brukar inom engelskspråkig litteratur benämnas allmänt för ”customer misbehavior”. Det finns dock ingen enhetlig översättning till svenska som fångar detta begrepp. Jag väljer att benämna det omväxlande för ”kunder som bär sig illa åt” och ”negativa kundbeteenden”.

Studien som presenteras i detta kapitel innehåller inte fullt så dramatiska händelser som illustrerats av Grove et al. (2004)[2]. Den baseras på intervjuer med frontpersonal som arbetar i kassa och varubyte[3] på Gekås Ullared och syftar till bidra med kunskap om vilka typer av beteenden som kunder uppvisar när de bär sig illa åt, möjliga orsaker till det och hur personal hanterar dessa situationer. Anledningen till att jag valt att fokusera kassa och varubyte är att mest situationer med negativa kundbeteenden verkar uppstå där enligt uppgift från anställda. Tre personer i kassan (samtliga kvinnor) och fyra personer i varubyte (tre kvinnor och en man) har intervjuats. Jag vill här särskilt betona att samtliga som intervjuats framhåller att den absoluta majoriteten av kunder är trevliga, vänliga, glada och beter sig ”normalt”. Gekås har även mycket nöjda kunder. En studie visade att 85 procent av kunderna tyckte att deras besök på Gekås varit bra eller mycket bra och 98 procent ville komma tillbaka och skulle även rekommendera ett besök hos Gekås till sina vänner och bekanta (Norborg, 2008). Samma studie visade även att kunderna gav högt betyg till Gekås (4,4 på en 5 gradig skala) avseende trevligt bemötande och god service. Det är dock av vikt att företag och organisationer även förstår negativa kundbeteenden för att kunna bemöta och hantera dessa kunder. En djupare förståelse av denna form av händelser kan leda till att företag och organisationer förbättrar sin design av serviceprocesser och utbildning av personal i hur man kan hantera dessa beteenden och bemöta kunder.

Typer av sätt som kunder bär sig illa åt

Det förekommer många olika typer av servicemöten mellan personal och kunder på Gekås. En översikt av möjliga möten kan se ut enligt följande: En ny kund med två barn kommer in i butiken och börjar med att i kundtjänst teckna sig för ett Ullaredskort och fråga var man hittar leksaksavdelningen och avdelningen för damkläder. Väl framme vid damavdelningen hittar hon inte rätt byxstorlek och frågar på nytt en anställd om storleken möjligen finns andra färger. Efter att ha

fått tag i tre par byxor, några matchande tröjor och en jacka beger hon sig till provhytterna där hon guidas rätt av en anställd. Hon fortsätter runt i butiken, hittar till leksaksavdelningen innan det är dags att köpa fika. Därefter bär det av till utgången och kassan där hon servas av en nyanställd kille. När hon lastar i sina kassar i bilen upptäcker hon att jackan hon precis köpt har en fläck på insidan av ena ärmen. Hon beger sig återigen till butiken och går till varubytet där hon får ett tillgodokvitto som hon tänker använda nästa gång hon kommer till Gekås. Alla dessa servicemöten är potentiella tillfällen då händelser med kunder som bär sig illa åt kan uppstå.

Vilka typer av negativa kundbeteenden har då identifieras i studien? Verbala påhopp verkar dominera. En typ av sådant beteende är när kunder skriker och svär. En annan närliggande typ är när kunder använder nedvärderande uttryck i form av förolämpningar och skällsord. Till skillnad från allmänna svordomar så riktas detta direkt mot personen ifråga. Ett exempel på det är en situation där kassörskan anklagas av kunden för att ha skadat några vaser på transportbandet:

> Då tyckte hon [kunden] att jag [kassörskan] var en stor idiot som menade på att hon skulle behöva gå bort och byta dem. […] Och så fick jag höra en lång harang och till slut så kunde jag inte hålla mig och jag sa någonting i stil med ”Du är ju inte sann”. Och det var inte bra. Men det är ju så. Man är ju inte mer än människa. […] Och då blev hon ju skogstokig. Våldsamt arg. Hon stod i örat på mig och gapade och då kom vakten. (Kassa, person 1)

Det finns även kunder som agerar dominant och auktoritärt och hävdar sin rätt som kund. En kassörska beskriver det som att kunden uttrycker: ”Du jobbar minsann här och du ska göra som jag vill!” Det finns även kunder som använder varor ”i kombination” med verbala påhopp. Ett exempel på det är följande händelse där kunden inte ville lägga upp varorna på transportbandet:

> Han kastade upp det här [på transportbandet] så de här stackars hårsprejflaskorna flög åt alla håll och kanter. Och jag räknade dem och så förde jag ned dem på andra sidan och där låg de ju huller om buller istället för snyggt och prydligt i en låda. […] Och sen så tog han alltihop i famnen och vräkte ned det i vagnen och morrade och fräste hela tiden och gormade. (Kassa, person 1)

Ett annat exempel på detta var en kund vid varubyte som nekades att återlämna CD-skivor vars plombering var bruten: ”Då blev han jättearg och slängde skivorna på bänken och stormade ut. Han blev jättearg och skrek ut här att han hatade oss” (Varubyte, person 1). Det har även i enstaka fall hänt att kunder kastat varor på personal. En person i varubyte beskriver en situation där hon bett en kund att komma in med ett cykelfäste det var fel på:

> Då skrek han att: ”Då ska jag minsann ta med mig hela cykeln in!” och kastade pappret och fästet på mig och sprang iväg. Sen så gick det väl max 10 minuter och helt plötsligt kommer han incyklande på cykeln och

> slänger upp hela cykeln på disken och skriker att jag ska komma och kolla på den: ”Nu ska du få se att det är fel på den!” (Varubyte, person 2)

Möjliga orsaker till varför en del kunder bär sig illa åt

Som jag belyst ovan förekommer olika typer av sätt som kunder bär sig illa åt. Orsaken till beteendet kan ha en mängd olika förklaringsgrunder. Studien påvisar inte direkta orsaksverkan samband utan illustrerar snarare möjliga orsaker. En specifik situation kan även ha flera orsaker som grund. Enligt personal i kassa och varubyte kan negativa kundbeteenden bero på att många kunder är stressade och trötta när de kommer dit. Kunder har tillbringat åtskilliga timmar på Gekås och kan vara stressade av att hinna med bussen om det rör sig om en gruppresa. Stress i kombination med trängsel ses som en bidragande faktor:

> De har ju en tid att passa så de har bråttom och då kör de på varandra och så blir det kaos i affären. I alla korsningar [i butiken] är det trafikstockning (skratt). (Kassa, person 1)

Trötthet och därigenom irritation kan också bero på låg blodsockerhalt. Gekås har dock nyligen infört kaféer med självservering vilket verkar ha förbättrat situationen:

> För det första har jag inte haft en tanta i kassakön som har svimmat. […] Jag hade nog 3-4 stycken som svimmade i min kassakö innan vi byggde kaféerna. Och de har också gjort att folk är gladare. Jag tror att mycket av de här fräsen som kom mot oss kassörskor… De är trötta och griniga och lågt blodsocker. Och minsta lilla som gick emot så ”Grrrr!”. (Kassa, person 1)

En gemensam nämnare för flera av de uppkomna situationerna i kassa och varubyte är att kunden verkar reagerar på någon policy som företaget har. Ett sådant exempel är att en del kunder tidigare reagerade på att de inte fick små plastpåsar för att paketera varor såsom schampo, krämer och vissa matvaror som i enstaka fall kan förstöra kläder och textil. En person i kassan beskriver det och hur policyn förändrades:

> När jag började här så hade vi order på att inte dela ut påsar mer än till klorinflaskorna. Och sen var det om något var söligt. Och det gjorde ju att busstanterna blev vansinniga när de inte fick några såna här små plastpåsar. Och det var faktiskt jag som började med detta. Då hade vi såna här vita soppåsar och de är ju lite dyrare. Så det kan jag ju förstå att vi inte skulle dela ut dem hur som helst. Men busstanterna hade ju erfarenhet av schampon som läckte ut i deras påsar. Det är klart att de [chaufförer] stuvar in allt ganska vårdslöst i bussarna. På livsmedelsavdelningen så hade de små påsar för lite söliga grejer och så. Så jag frågade på den avdelningen om jag fick ta en rulle och så delade jag ut såna påsar istället som de fick stoppa sina schampon i. Och nu har alla kassorna

> såna påsar. De är ju lite billigare… och kunden är ju nöjd och glad framför allt. (Kassa, person 1)

En annan person i kassan uttrycker att en del kunder reagerar starkt när de ber att få kontrollera kunders medhavda väskor (bl.a. handväskor och ryggsäckar). Personalen i kassan har en skyldighet att göra det för att upptäcka eventuella varor som kunder försöker stjäla men även för att undvika situationer där larmet av misstag går igång.

Förutsättningen för att kunna lämna tillbaka en vara i varubyte är som regel att kunden kan visa upp kvittot, speciellt när det gäller garantivaror som elektronik. Det representerar en situation där kunder kan vara arga för att varan de köpt inte fungerar, att de måste ha kvitto och att de ibland kan känna sig ifrågasatta då varan behöver kontrolleras:

> Du [kunden] köper en sak och så fungerar inte den. Och så kommer man hit. Och så möts du av att de [i varubyte] säger att ja vi måste ta in den och kolla på den. Du vet ju fullt med dig att den här fungerar inte. Det enda du vill göra egentligen är att gå in och hämta en ny. Vi måste testa den för det är ju våra direktiv då. […] Dom tycker liksom vadå det är väl bara att hämta en ny. (Varubyte, person 3)

Varubyte har även många kontakter med kunder per telefon. En del kunder blir upprörda när de får besked om att de måste skicka in varan för kontroll. En person i varubyte beskrev en sådan situation där kunden instruerades om hur han skulle gå tillväga för att skicka den per post:

> Och då började han skratta, ett jätteelakt skratt. Och så sa han: ”Jag jobbar på posten och jag vet minsann att där får man ingen hjälp. Du ljuger för mig.” Och jag sa bara: ”Men jag är ledsen men det är de uppgifterna jag har fått i alla fall att posten kan hjälpa till. Jag är ledsen om du upplever det så men det är det jag kan göra för dig.” Han bara skrattade mig rätt upp i ansiktet och sa att jag ljög. (Varubyte, person 1)

Andra exempel när en del kunder ibland reagerar är när de inte får ta med sig varukorgen ut ur butiken; köpa en specifik produkt, t.ex. udda storlek av bikiniöverdel respektive underdel; eller (mer sällan förekommande) klä av sig i butiken för att prova kläder. Det kan också vara att de blir ombedda av personal i kassan att göra något specifikt. Ett exempel på det är tidigare nämnd situation där en kund tyckte att personen i kassan kunde räkna varorna (flaskor med hårspray) i vagnen istället för att han lyfter upp dem på transportbandet. När kunden ombads att ändå lyfta upp varorna så började han svära och gapa. Situationer där kunder protesterar mot olika policys eller sätt att arbeta handlar därmed också om vad kunder vill respektive inte vill göra. Det förekommer även situationer med negativt kundbeteende i samband med att kunder uttrycker att personal gjort något som kunden inte uppskattar. Ett exempel var en kund som tyckte att kassörskan skadat vaser på transportbandet när avskiljaren flyttades.

Det finns enligt kassapersonal dock även några få kunder som verkar ha satt i system att vara otrevliga. Det kan kopplas till kundens personlighet och karaktär snarare än någon specifik händelse som inträffat. Några återkommande kunder bär sig alltid illa åt i kassan när de ska betala. En kassörska beskriver det:

> En del är ute och muckar gräl. Det har varit ett par som har varit på kassörskorna ett par gånger och är otrevliga. Ett äldre par som är här och handlar allt som oftast. Och de ger sig gärna på de yngre. De söker liksom upp kassorna där det sitter yngre. Och det är precis som de njuter när de blir ledsna och börjar gråta. (Kassa, person 1)

Frontpersonals sätt att hantera kunder som bär sig illa åt

En kund som bär sig illa åt hanteras alltid på något sätt av personal (om det upptäcks). Det behöver dock inte betyda att det finns en utvecklad repertoar av taktiker som all personal har fått lära sig. Det kan vara egenutvecklade erfarenhetsbaserade sätt används då de verkar ha fungerat tidigare i liknande situationer. Att inte göra någonting när en kund bär sig illa åt är också en form av handling. Att hantera innebär inte att situationen nödvändigtvis har lösts på så sätt att kunden lugnar ned sig. I begreppet hantera lägger jag även att frontpersonalen agerar på ett sätt som gör att de själva klarar av situationen på ett personligt plan. Jag har identifierat ett antal sätt som frontpersonal i kassa och varubyte hanterar kunder som bär sig illa åt. De kan delas in i sätt att hantera situationen i realtid och efteråt. Det finns dock även handlingar som kan kategoriseras som förebyggande åtgärder för att undvika att situationen uppstår. Sätt att hantera kunder kan med en tidsskala därmed benämnas ske före, under och efter situationerna (se även Reynolds och Harris 2006).

Före händelsen

Jag har identifierat ett antal sätt som illustrerar hur frontpersonal i kassa och varubyte förebygger att situationer med negativa kundbeteenden uppstår men även hur personal förvarnar varandra om potentiella situationer. En sätt som belysts tidigare är att kassapersonal har föreslagit lösningar till ledningen (t.ex. införa plastpåsar) på sådant som vållat problem i tidigare kundinteraktioner. Ett annat sätt är att kassapersonal ”håller ett öga på” återkommande otrevliga kunder och förvarnar annan kassapersonal (ringer varandra) om de upptäcks. I dessa fall är det inte alls säkert att händelsen förebyggs men personal kan vara förberedda på ett helt annat sätt.

En person i varubyte beskriver hur de ”läser av” om personer i kön fram till varubyte verkar upprörda: ”Man bara lär sig att läsa av dem. Man ser det när de står och stampar i kön” (Varubyte, person 4). I varubyte begär man, i de fall problemet inte är av enklare art och kan lösas över disk (t.ex. en trasig dragkedja), alltid att få in varan så man kan undersöka om det är något fel och vad som i

så fall är fel. Kunden ombes återkomma vid ett senare klockslag eller vänta kvar medan personal kontrollerar varan bakom disk (bakom en skärm). Personalen brukar ofta fråga om kunden ska in och handla i butiken och ber denne återkomma sedan. Det möjliggör att personalen inte behöver testa varor eller diskutera sinsemellan framför kunden. Kunder som upplevs som upprörda och arga verkar enligt personalen ofta ha lugnat ned sig när de återkommer. Att be kunder att återkomma kan därmed ses som ett sätt att förebygga att situationer med negativa kundbeteenden uppkommer:

> [Säger till kund] ”Ja vi ska ta in den och titta på den medan du är inne och handlar då”. Så går de in och handlar och kommer hit någon timme senare. Och det gör ju att de har lugnat ned sig ganska mycket och tänkt igenom det. De har suttit i bilen i flera timmar kanske och bara laddat för det här. Men det är ganska psykologiskt det där att man kan få in dem i butiken och handla och så kommer de hit efteråt då. (Varubyte, person 4)

Som beskrivits tidigare kan dock en del kunder bli mer irriterade när de måste lämna in varor för kontroll. Det kan upplevas som ett ifrågasättande.

Under händelsen

När väl situationen med kunden pågår så finns det ett flertal sätt som personal i kassa och varubyte använder för hanterar detta. Personal försöker bl.a. lugna kunden genom att resonera, föreslå lösningar och själv agera lugnt i situationen. Detta kombineras ofta med att man låter kunden prata på och inte säga emot. En person i varubyte beskriver hur de i möjligaste mån försöker hjälpa kunder som är upprörda för att de behöver kvitto (på garantiprodukter):

> Har de inget kvitto så försöker vi ju att leta upp kvitto åt dem. Det kan vi göra i vissa fall om kunden kan ta fram vissa uppgifter åt oss. Vi försöker alltid hjälpa dem så långt vi kan. (Varubyte, person 1)

Ett relaterat sätt att hantera situationen är inte vara för principfast utan tillmötesgå kunder trots att de inte har rätt:

> Sen är det mycket så att man inte är för principfast. Det är viktigt. Det kan vara många fall där kunden står och ljuger en upp i ansiktet. Men får ändå försöka göra kunden nöjd för ändå hur dumt det känns så får man försöka släppa på sina principer ibland. (Varubyte, person 4)

Personal i varubyte lyfter även fram att det är viktigt att framstå som kunnig och inte tveka:

> Om man har en kund som är väldigt besviken så är det viktigt att man är säker på sin sak. Man måste veta vad man pratar om för börjar man tveka så… får de lillfingret så tar de hela handen (Varubyte, person 1).

Ytterligare ett sätt är att låta någon annan i organisationen hantera situationen med kunden. Det rör sig i dessa fall oftast om att kassapersonal kontaktar vakter men även ibland personal i varubytet som kan hjälpa till och prata med kund. Det förekommer ibland även att kassapersonal upptäcker pågående situationer i någon annan kassa. De kan då antingen ringa upp den kassörskan och ge sitt stöd och föreslå eventuella lösningar för att hantera situationen eller ringer vakter så de kommer dit och får ta diskussionen med kunden. De fanns dock även exempel på händelser där personal i kassan inte accepterade kundens behandling (bl.a. svordomar och personliga påhopp) utan ”sa emot” kunden och bad om en förklaring till beteendet.

Efter händelsen

Efter att en händelse inträffat så betonar flera i kassa och varubyte att de försöker prata ut och ventilera det inträffade med kollegor. Därmed delar de även med sig av sina erfarenheter. Flera som intervjuats betonar att det är viktigt att inte ta det personligt, att inte ta åt sig: ”För det är ju inte mig de är arga på även om det verkar så utan det är ju situationen. Man blir ett slagplank där” (Varubyte, person 1). De försöker förtränga händelsen så fort som möjligt. Det verkar vara kopplat till hur länge man jobbat. De mer erfarna upplever det som lättare:

> Fem minuter senare så har jag glömt bort det. Men de här nya tjejerna som är här de kan gå och fundera på det länge och kanske även ta illa vid sig vid många fall för de inte är vana vid det. (Varubyte, person 4)

En del uttrycker även ett behov av att avreagera sig genom att gå undan till något avskilt rum. Ytterligare ett sätt att hantera det som inträffat är att sätta sig in i kundens situation och på så sätt ursäkta kundens beteende:

> Men alla har vi nog dåliga dagar och jag försöker ursäkta mig med att han hade nog en dålig dag. Han har nog bråkat med frun därhemma. (Varubyte, person 1)

Slutsatser och summering om fenomenet

Som tidigare studier visar så är inte alla möten mellan kunder och personal harmoniska. Kunder agerar ibland på ett sätt som kan betraktas som avvikande (se t.ex. Bitner et al. 1994; Grove et al. 2004; Reynolds och Harris, 2006) och personal hanterar det på olika sätt (Reynolds och Harris, 2006). Föreliggande studie har belyst problematiken med kunder som bär sig illa åt i en detaljhandelskontext, mer precist i kassa och varubyte i Gekås varuhus, ur ett antal olika perspektiv. För det första har det handlat om olika typer av sätt som kunder bär sig illa åt. Här har jag identifierat att verbala påhopp i form av svordomar och höjd röst (skriker) verkar dominera men att det ibland även förekommer nedvärderande uttryck i form av förolämpningar och skällsord. Det händer även att

kunder agerar dominerande och hävdar sin rätt som kund. Vissa kunder ”använder” även varor i situationen vilket ytterligare förstärker övriga negativa beteende som t.ex. höjd röst. Det har i enstaka fall hänt att varor t.o.m. används som tillhyggen, att de kastas på personal.

För det andra har studien berört möjliga orsaker till varför kunder bär sig illa åt. Personal lyfter upp stress, trötthet och trängsel men även blodsockerfall som möjliga orsaker. En gemensam nämnare för flera av de uppkomna situationerna är att kunden reagerar på någon policy som företaget har. Exempel på det är att kunder tidigare inte fick plastpåsar i kassan för potentiellt läckande varor. Ett annat exempel är att kassapersonal ber att få kontrollera medhavda väskor. Det kan tolkas som ett tecken på att kunder känner sig ifrågasatta. Det senare kan även gälla en del kunders reaktioner i varubyte på att de måste lämna in varor för kontroll. Att varan i sig inte verkar fungera och att de måste ha kvitto (speciellt garantprodukter) verkar även ”trigga igång” en del kunder. Utöver det finns situationer när kunder informeras om att de inte får göra specifika saker, t.ex. inte får köpa bikini i udda storlek; när personal ber kunden göra något, t.ex. lyfta upp varor på bandet; eller när kunden uttrycker att personal gjort något som inte uppskattas, t.ex. påstår att kassapersonal skadat varor. Sen finns det även kundbeteenden som kopplas till kundens personlighet och karaktär snarare än någon specifik händelse som inträffat. Kassapersonal lyfter här fram kunder som alltid bär sig illa åt i kassan när de ska betala.

Det tredje området som studien fokuserat är frontpersonals sätt att hantera kunder som bär sig illa åt. I likhet med Reynolds och Harris (2006) studie av taktiker som restaurangpersonal använder sig av valde jag att dela in det i hantering före, under och efter händelsen. Före händelsen handlar det om att föreslå lösningar till ledningen som förebygger det. Det kan även vara att personal (i kassan) förvarar varandra om kunder som tidigare burit sig illa åt. Andra sätt som framkommer från varubyte är att personal ”läser av” kön med kunder och ser om någon kund verkar upprörd. Reynolds och Harris (2006) identifierade i sin studie att personal på ett liknande vis bedömde kunder som kom in i lokalen.

Ytterligare ett sätt som denna studie belyst är få kunder att lämna in varan till varubyte och återkomma efter att de handlat i varuhuset. Det verkar ha en lugnande effekt. Under händelsen lyfter personal fram vikten av att lugna kunden genom att resonera, föreslå lösningar och själv agera lugnt i situationen. Att låta kunden prata och inte säga emot. Det kan även röra sig om att hjälpa kunder (t.ex. leta fram kvitto), inte vara för principfast (hellre fria än att fälla) och vara kunnig (inte tveka). I de fall händelser eskalerar så kallar man in annan personal som får hantera det, oftast vakter. Efter händelsen handlar mycket om att prata ut och ventilera situationen med kollegor. Flera betonar vikten av att inte ta det personligt. Mer erfarna nämner att de ofta förtränger och glömmer händelsen. Att gå undan (kunders och kollegors) blickar för att avreagera sig eller (för sig själv) ursäkta kunders beteenden förekommer också. Att prata med kollegor och

tillfälligt isolera sig var något som Reynolds och Harris (2006) också fann i sin studie.

Som nämnts inledningsvis så betonar de intervjuade att den absoluta majoriteten av kunder är trevliga, vänliga, glada och beter sig ”normalt”. Gekås har som beskrivits även mycket nöjda kunder som upplever att de får ett trevligt bemötande och god service. Trots det är det av vikt att även undersöka servicemöten av mer problematisk karaktär för att förstår negativa kundbeteenden. Denna förståelse kan användas för att ännu bättre hantera dessa situationer och successivt förbättra sina serviceprocesser.

Referenser

Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing, 54*, 69-82.

Bitner, M.J., Booms, B.H., & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: the employee´s viewpoint. *Journal of Marketing, 58*, 95-106.

Czepiel, J.A., Solomn, R., Bitner, M.J., & Suprenant, C.F. (Eds.), (1985). *The Service Encounter: Managing employee/customer interaction in service business.* Lexington, Mass.: Lexington Books.

Grove, S.J., Fisk, R.P., & John, J. (2004). Surviving in the Age of Rage. *Marketing Management, 13*(2), 41–46.

Halands Nyheter (2009a, 2009-10-26). Vaktade p-plats i Ullared – blev påkörd. *Hallands Nyheter.* Elektronisk publication, http://hn.se/nyheter/falkenberg/1.620287

Hallands Nyheter (2009b, 2009-10-28). Ännu en påkörd på parkering i Ullared. *Hallands Nyheter*. Elektronisk publikation, http://hn.se/nyheter/falkenberg/1.622582

Harris, L.C., & Reynolds, K.L. (2004). Jaycustomer Behavior: An Exploration into the Types and Motives in the Hospitality Industry. *Journal of Services Marketing, 18*(5), 339–357.

Norborg, K. (2008). *Kundattitydundersökning 2008 – Rapport framtagen för Gekås Ullared AB.* Lund: GfK Sverige AB.

Normann, R. (1984). *Service management: strategy and leadership in service business.* Wiley, Chichester.

Reynolds K.L., & Harris, L.C. (2006). Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics. *Journal Marketing Theory and Practice, 14*(2), 95-111.

Surprenant, C.F., & Solomon, M. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing, 51*, 86-96.

Fotnoter

1. Ett servicemöte kan beskrivas som den tidsrymd som en kund interagerar direkt med den som tillhandahåller tjänsten (Surprenant och Solomon, 1987).

2. Det rapporterades dock nyligen om händelser på Gekås parkering som kan relateras till ”parkeringsvrede” i studien av Grove et al. (2004). Flera personer som vaktat lediga parkeringsplatser har blivit påkörda av andra bilister (Hallands Nyheter, 2009ab).

3. Varubyte är det ställe vid ingången dit kunder kommer för att lämna tillbaka varor som: (1) inte passar, (2) man ångrar köp av eller (3) upplevs ha någon form av fel.

Denna rapport som är den elfte i serien “Vetenskap för profession” syftar till att förstå fenomenet Ullared, en unik mötesplats för handel och konsumtion. En forskargrupp som representerar marknadsföring och informatik vid Institutionen för data- och affärsvetenskap vid Högskolan i Borås reste till Ullared i augusti 2009. Under tre dagar intervjuades kunder och personal på Gekås Ullared och campinggäster. Observationsstudier gjordes både i och utanför varuhuset och på campingen där forskarna bodde. Resultatet från studien presenteras i rapporten som innehåller både konsument- och producentperspektiv.

Kapitel ett handlar om hur Gekås Ullared arbetar för att etablera och stärka kundrelationer genom att skapa positiva upplevelser, kapitel två handlar om familjekonsumtion, konformitet och distinktion, kapitel tre handlar om detaljernas betydelse för att få det att flyta i varuhuset, kapitel fyra handlar om digitaliseringens roll på Gekås Ullared, kapitel fem handlar om problematiska servicemöten och hur frontpersonal hanterar dem.

Syftet med rapportserien Vetenskap för profession är att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt och att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession.

HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: ALLÈGATAN 1 POSTADRESS: HÖGSKOLAN I BORÅS, 501 90 BORÅS,
TELEFON: 033-435 40 00 WEBB: WWW.HB.SE

ISSN 1654-6520 ISBN 978-91-85659-57-9