

Södertörns Högskola
Institutionen för Ekonomi & Företagande
Företagsekonomi
Magisteruppsats, 10p
VT-2005
Handledare: Eron Oxing

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Den interna kommunikationens inverkan på konsumenten

Per Salokannel
Daniel Höijer

Förord

Det här är en magisteruppsats i företagsekonomi på 10 poäng skriven vid Södertörns Högskola vårterminen 2005. Uppsatsen handlar om Stadiums interna kommunikation och dess möjlighet att påverka konsumenternas bild av företaget.

Under arbetets gång har författarna till uppsatsen fått hjälp av många personer som bidragit till en stor del av dess innehåll. Författarna skulle därför vilja tacka vår handledare Eron Oxing, Sussi Calås, informationsansvarig på Stadium, deltagande StoreCoaches, personal i Stadiumbutiker, konsumenter samt studenterna i författarnas seminariegrupp, som alla har varit till stor hjälp för uppsatsens slutliga resultat. Slutligen tackas Markus Berg för att ha korrekturläst arbetet och kommit med konstruktiv kritik.

Södertälje, 2005-05-23

Daniel Höijer

Per Salokannel

Abstract

This thesis work is a study of the internal communication at Stadium AB. The study is based on a case study and two different questionnaires, where the authors have examined how much the internal communication matters, when the management of a corporation deliver their desired image and functional quality of the company to the consumers. The authors have also examined which affect the internal communication has on the consumers' conception of the company.

The study shows that the management of Stadium AB distribute a lot of information, such as their vision, mission, corporate idea and their values along with other informative messages to their employees. Their employees have problems to absorb these, and therefore they can't carry it on to the consumers. Furthermore, the study shows that the consumers have a slight of apprehension about the company that is the same as the management desire them to have. Although, there are still areas to be found, where the managements desired image widely separates from the consumers image of the company.

The study has been accomplished in three phases. In the first phase the authors interviewed the Information manager at the headquarter of Stadium AB in Norrköping, so the authors would be presented the image that the management desire their employees and the consumers to have about the company. In the second phase of the study, the authors interviewed StoreCoaches and staff at the Stadiums stores in four cities. The purpose of this was to see if the management's messages have had the desired effect. In the final phase, an opinion poll were made among the consumers in the cities where the examination had been accomplished, in purpose to find out their conception and thoughts about Stadium AB.

The authors of this study have proceeded from timely theories that explains the connection between corporate management, employees and consumers. These theories are based on the statement of the value in communication between different parties, but also how successful relations between companies and customers are created and preserved. The theories result in a frame of reference, where the authors have created a model of the spreading of information between corporate management, employees and consumers.

The authors have during the time of thesis work gathered a lot of empirical data which are the foundation of thesis works empery, analysis, results and conclusions. The data that the authors find interesting can be found in the empirical chapter. Later in the essay the authors' analysis of the empirical data can be found. These analysis results in the essays result and conclusions.

The thesis work ends with a critical scrutinizing where the authors explain and discuss those factors that might be the foundation for reduced validity, reliability or for reduced degree of generalization. In connection to this part the authors have their final discussion where other interesting factors that haven't been discussed and accounted earlier are presented.

Sammanfattning

I den här magisteruppsatsen studeras den interna kommunikationen på Stadium AB genom en fallstudie och två enkätundersökningar. Författarna har undersökt huruvida den interna kommunikationen har en avgörande roll då företagsledningen skall förmedla önskad image och funktionell kvalitet till konsumenterna, samt vilken roll den interna kommunikationen har för konsumenternas uppfattning om företaget.

Studien visar att Stadiums företagsledning förmedlar en stor mängd budskap, såsom vision, affärsidé, värderingar och mission till sina anställda. De anställda har svårighet att ta till sig all denna information och kan därför inte sprida vidare dessa budskap till konsumenterna. Vidare visar studien att konsumenterna till viss del uppfattar Stadium på det sätt som företagsledningen önskar. Det går dock att finna vissa faktorer där företagsledningens och konsumenternas uppfattningar märkbart skiljer sig ifrån varandra.

Studien har genomförts i tre olika faser. Först intervjuades informationsansvarig på Stadium för att författarna skulle få fram den bild av företaget som företagsledningen önskar att konsumenter och personal har. I fas två intervjuades butikschefer och personal i Stadiumbutiker i fyra städer för att se om företagsledningens budskap hade nått fram. Slutligen gjordes en enkätundersökning bland konsumenter i de städer som undersökning ägde rum för att kunna se vilken syn dessa har på Stadium.

Författarna har i uppsatsen utgått från aktuella teorier som förklarar sambandet mellan företagsledning, personal och konsumenter. Dessa teorier grundar sig främst i vikten av kommunikation mellan de olika parterna, men även hur framgångsrika relationer mellan företag och konsumenter går till. Teorierna mynnar sedan ut i en teoretisk referensram där författarna har skapat en modell som visar hur spridningen av information förhåller sig mellan företagsledning, personal och konsumenter.

Under arbetets gång har författarna samlat in en stor mängd empiriska data som ligger till grund för uppsatsens empiri, analys, resultat och slutsats. Denna information går att finna i bilagorna i slutet av arbetet. Den information som författarna anser är relevant går att finna i empirikapitlet. Efter detta följer författarnas analys där väsentliga delar ur empiriavsnittet diskuteras. Analyser mynnar sedan ut i ett resultat och en slutsats där författarna återknyter till uppsatsens problemformulering och syfte.

Uppsatsen avslutas med en kritisk granskning av rapporten där författarna förklarar och diskuterar de faktorer som kan ligga till grund för minskad validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. I samband med detta förs även en avslutande diskussion där väsentliga faktorer som inte tagits upp tidigare redogörs.

Innehållsförteckning

Förord	2
Abstract	3
Sammanfattning	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar	9
2. Metod	10
2.1 Val av metod	11
2.2 Undersökningsmetod.....	11
2.3 Urval.....	12
3 Teori	14
3.1 Vikten av effektiv kommunikation och servicekvalitet i relationer med kunder.....	14
3.2 Internmarknadsföring och intern kommunikation.....	17
3.3 Imageteori	18
3.4 Kundnöjdhet och komplex service.....	18
3.5 Marknadsföring i en postmodern värld	21
3.6 Bruskällor	21
3.7 SERVQUAL - fem dimensioner av servicekvalitet	22
4. Teoretisk referensram.....	23
5. Empiri.....	25
5.1 Företagspresentation Stadium	25
5.2 Intern kommunikation	26
5.3 Extern kommunikation.....	28
5.4 Relationen till kunder	28
5.5 Företagsledningen	29
5.6 Stadiums anställda.....	32
5.7 Personalundersökning	33
5.8 Konsumentundersökning.....	37
6. Analys.....	41
7. Resultat.....	46
8. Slutsats	47
9. Kritisk granskning	48
9.1 Validitet.....	48
9.2 Reliabilitet	48
9.3 Källkritik	48
9.4 Generalisering	49
9.5 Bortfall	50
10. Avslutande diskussion.....	51
10.1 Framtida forskning	51
11. Källförteckning.....	52
11.1 Litteraturlista	52
11.2 Journals.....	52
11.3 Elektroniska källor	53

11.4	Muntliga källor	53
11.5	Övriga källor	53
Bilaga 1	- Informationspolicy	54
Bilaga 2	- Förberedande frågor inför intervju den 2/3 kl. 14.00	55
Bilaga 3	- Sammanställning intervju 2/3 kl. 14.00 med Sussi Calås, Stadium	56
Bilaga 4	- Sammanställning intervjuer med StoreCoaches	61
Bilaga 5	- Frågeformulär till anställda i Stadiums butiker	64
Bilaga 6	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 1-9	66
Bilaga 7	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 10	71
Bilaga 8	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 11	72
Bilaga 9	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 12	73
Bilaga 10	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 13	74
Bilaga 11	- Sammanställning av svar från personal – Fråga 14	75
Bilaga 12	- Frågeformulär till konsumenter	76
Bilaga 13	- Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 1-3	78
Bilaga 14	- Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 4	81
Bilaga 15	- Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 5	82
Bilaga 16	- Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 6	83
Bilaga 17	- Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 7	84
Figur 1	- Författarnas metodval	10
Figur 2	- Begreppsmässig modell över relationers engagemang	14
Figur 3	- Begreppsmässig modell över kundnöjdhet & komplex service	20
Figur 4	- Kommunikationsmodellen	21
Figur 5	- Teoretisk referensram	23
Diagram 1	- Hur ofta använder du Checkpoint?	33
Diagram 2	- Vad använder du Checkpoint till?	34
Diagram 3	- Hur får du information om företaget?	34
Diagram 4	- Hur vill Stadium profilera sig?	36
Diagram 5	- Beskriv Stadiumandan	36
Diagram 6	- Vilka ord förknippar du med Stadium?	37
Tabell 1	- Urval 1	13
Tabell 2	- Urval 2	13
Tabell 3	- Sammanställning av svar på personalfrågor – Möte med kund	35
Tabell 4	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Köpbeslut	37
Tabell 5	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Köpbeslut med SC	38
Tabell 6	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Köpbeslut utan SC	38
Tabell 7	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadium	38
Tabell 8	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadium med SC	39
Tabell 9	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadium utan SC	39
Tabell 10	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Butikspersonal	39
Tabell 11	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Butikspersonal med SC	39
Tabell 12	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Butikspersonal utan SC	40
Tabell 13	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadiums personal	40
Tabell 14	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadiums personal med SC	40
Tabell 15	- Sammanställning av svar på konsumentfrågor – Stadiums personal utan SC	40

1. Inledning

I inledningskapitlet kommer författarna först ta upp de bakomliggande faktorerna till den här uppsatsen ur ett personligt perspektiv. Därefter kommer de att behandla bakgrunden till problemet, problemformuleringen, syftet och avslutningsvis uppsatsens avgränsningar och effekterna av dessa.

I den här magisteruppsatsen har författarna valt att studera Stadium AB:s interna kommunikation och dess eventuella påverkan på konsumenternas bild av företaget. Intresset för att göra en undersökning inom detta ämne fick författarna genom sin kandidatuppsats som berörde den emotionella intelligensen i svenska företag. Den uppsatsen visade att en väl fungerande intern kommunikation var av stor vikt för att den emotionella intelligensen som de anställda besitter ska kunna tas tillvara på av företagen. Till den här magisteruppsatsen valde författarna att därför studera om den interna kommunikationen även kan ha betydelse på konsumenterna. Författarna har valt att göra undersökningen på Stadium AB då det är ett intressant företag med ett varierat utbud av produkter inom ett och samma tema, vilket gör det möjligt för en mindre undersökning som denna magisteruppsats att få ett mer korrekt resultat. En av författarna har även arbetat en tid inom företaget som extra personal under helger och somrar vilket innebär att författarna har haft en bättre förståelse för Stadium AB än om de valt att göra undersökningen vid ett annat företag.

1.1 Bakgrund

Internkommunikation är ett område som är irrationellt. Viss information går som löpeld i korridorerna medan viss information kan ges hur många gånger som helst och via olika kanaler men ändå inte nå fram. Chefen tycker att han informerar om allt och den anställde tycker att informationen inte är tillräcklig. Samtidigt är de flesta företagsledarna angelägna om att ha en bra internkommunikation och vill även utveckla den att bli ännu bättre. Företagsledarna är väl medvetna om att ifall medarbetarna ska ta ansvar måste de ha kunskap om vad som händer i företaget (<http://www.nordvu.org>, 2005-02-19).

De fem viktigaste faktorerna för alla typer av internkommunikation enligt Marlow och Wilson (1997) är följande:

1. Meddelandets innehåll.
2. Inblandning från högsta ledningen.
3. Styrkan/sammanhanget av hela kommunikationsstrategin.
4. Inblandning från avdelningschefer.
5. Enkelheten till access för publiken.

Personal uttrycker en konsekvent förkärlek för face-to-face kommunikation, dock finns det i många organisationer en övertro till den skrivna kommunikationen. En lavinartad hög av PM från företagschefer är oftast en bra indikator på en stel organisation i total avsaknad från ett sunt, kreativt och fritt flöde av idéer (Tourish; Hargie 1998, s. 180).

Den övervägande stilen på relationer mellan ledning och anställda i organisationer är den mest greppbara erfarenheten som de anställda kommer att ha om organisationskulturen. Den kommer i sin tur att skapa deras egna värderingar och trossatser om företaget. Det är genom dagliga relationer uppåt, neråt och tvärsöver organisationen som de anställda lär sig vilket beteende som är belönat och önskvärt (Smythe 1996, s. 42).

Det har hävdats (Foster; Solly 1997) att bara 28 procent av de företag som har undersökts, hade en separat budget för kommunikation och att den genomsnittliga utgiften för denna budget för kommunikation är 290 pund per person för att kommunicera med sina anställda, i vissa fall upp till 2000 pund. De som spenderade mest på kommunikation var de företag med mer än 1000 anställda, cirka 380 pund per person. Om de företag med mer än 2500 anställda spenderade mindre än det per person, så är det förmodligen så enkelt som att de förfogar över stordriftsfördelar. Den absolut vanligaste och högst värderade kanalen för kommunikation med anställda är genom "team briefings", där chefen informerar personalen öga mot öga. Elektronisk media, så som email och video, kommer lågt i rankingen (Oliver 2000, s. 26).

Ett företagsnamn är inte bara ett namn utan även ett kommunikationsmedel som definierar kompetens, standard och image till kunderna. Det uttrycker familjäritet och trovärdighet, så att spendera tid på att lära sig varför människor väljer just ditt företag och dina produkter, eller varför de inte gör detta, är viktigt. Forskning har visat att konsumenter kopplar märken på produkter och service med specifika sociala klasser (Poon Teng Fatt 1997, s. 159).

Att ge service till kunder ska vara en lika stor glädje som att få betalt. Företagets säljare ska verka som ambassadörer. En säljares riktiga image grundar sig i den aktuella kundens uppfattning om säljaren. Imagen som visas för kunden är en formalitet, att se professionell ut och låta som ett proffs (Poon Teng Fatt 1997, s. 161).

För att säljaren ska bli framgångsrik ska denne arbeta på tre plan: ett rationellt, ett viljemässigt och ett känslomässigt (Laurelli 2003). Att arbeta på ett rationellt plan med sin vara eller tjänst kräver professionell kunskap och förmågan att bygga upp en relation kring själva sakfrågan. En god säljare kartlägger kundernas behov och önskemål och söker därefter övertyga kunden om fördelarna med att köpa just dennes varor eller tjänster. Förmåga att arbeta på ett viljemässigt plan krävs för att komma till avslut. På det känslomässiga planet utvecklar säljaren en social relation som gör att kunden tycker om att göra affärer med denne. Sympati skall uppstå (Gummesson 2002, ss. 58-59).

Marknadsföring handlar om hur du skaffar dig kunder och hur du behåller dem. Marknadsföring berör allt i ditt företag och är mycket mer än bara företagets reklam. En genomtänkt och långsiktig marknadsföring är en viktig nyckel till ett lönsamt företag. Med kunder som kommer tillbaka kommer även lönsamhet. Ett gott rykte och personliga rekommendationer är kanske den effektivaste marknadsföring som finns (<http://www.nutek.se>, 2005-03-09).

Enligt Wong och Saunders (1993) är det en dålig väg för en långsiktig företagsstrategi att enbart fokusera på kunderna, då de bästa resultaten kommer från företag som är både intern- och exteriororienterade.

Som bakgrunden påvisar är internkommunikation och internmarknadsföring av yttersta vikt för alla organisationer.

1.2 Problemdiskussion

Utan ett sunt flöde av informationen genom organisationen blir anställda omedvetna om vad som krävs av dem. Än värre är om informationen är otydlig och generell vilket kan få ödesdigra konsekvenser genom bland annat förvirring hos de anställda. Externkommunikation är dock lika viktig som den interna kommunikationen, konsumenterna måste upplysas om företaget och dess produkter, service, värderingar och image. Då konsumenter besöker företag sker en interaktion mellan dem och företagets personal. Personalen besitter en högre kunskapsnivå än konsumenterna genom att ha möjlighet att ta del av såväl intern- som externkommunikation. Det är denna personal som skapar den slutgiltiga bilden av företaget hos konsumenten. Genom att uppträda på ett korrekt sätt, besitta kompetens inom aktuellt område samt förstå konsumentens behov så förbättras företagets image hos denna. Men vad innebär detta för företaget?

1.3 Problemformulering

Har den interna kommunikationen en avgörande roll i företagsledningens arbete med att leverera avsedd bild av företaget till konsumenterna?

1.4 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att studera vilken betydelse Stadiums interna kommunikation och interna marknadsföring har för konsumenternas bild av företaget.

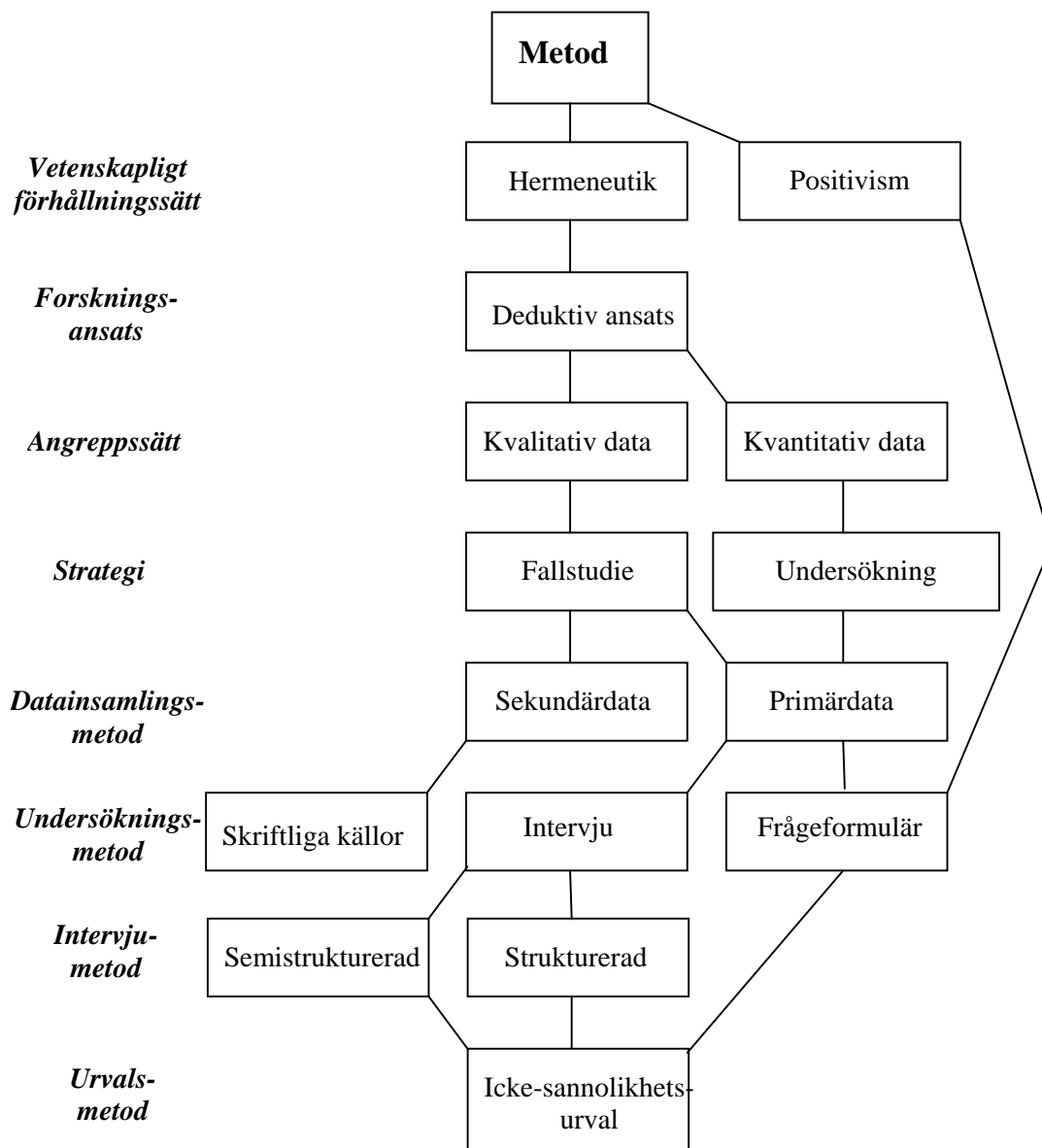
1.5 Avgränsningar

Författarna har valt att avgränsa sin undersökning till sex stycken Stadiumbutiker, belagda i Stockholm, Norrköping, Skövde & Södertälje, samt till servicekontoret i Norrköping.

2. Metod

I det här kapitlet behandlar författarna uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt, forskningsansats, strategier, angreppssätt, datainsamlingsmetoder, undersökningsmetoder och urvalsmetoder.

Den samhällsvetenskaplige forskaren ställs inför en mängd valsituationer och alternativ, och forskaren måste fatta strategiska beslut om vilka val som han eller hon ska göra. Varje val medför en rad fördelar och nackdelar. De vinster man gör i en riktning innebär förluster i en annan. Det finns ingen väg som är "den enda rätta". Däremot finns det vissa strategier som är lämpligare än andra för att tackla specifika frågeställningar. Det avgörande för bra forskning är att de val man gör är förnuftiga och att de är explicit uttryckta i forskningsrapporten (Denscombe 2000, s. 9). För att läsaren lätt ska förstå varför uppsatsen är uppbyggd på det sättet som den är, följer här en redovisning och motivering för de val av metoder som författarna gjort.



Figur 1: Författarnas metodval

2.1 Val av metod

Författarna anser att det hermeunistiska förhållningssättet passar bäst för den här uppsatsen då den grundar sig i mänskligt beteende. Eller som Denscombe (2000, s. 265) skriver: "Föreställningen om en helt och hållet objektiv position är kontroversiell inom samhällsvetenskaperna, och den forskare måste vara naiv som föreställer sig att hans eller hennes redogörelse utan vidare kan stå som en "objektiv" beskrivning av vad som verkligen inträffade". Det kan till och med vara en tillgång om författarna är delaktiga i studien så länge det framgår vad detta kan ha inneburit för forskningens resultat. Då vi använt oss utav frågeformulär, samt söker efter faktorer som har relation till varandra, använder sig författarna även sig utav ett positivistisk synsätt.

Den här uppsatsen utgår från en deduktiv forskningsansats då befintliga teorier ligger till grund för uppsatsens upplägg och vilka observationer författarna gör. Författarna har gjort detta val då de anser att detta passar bäst utifrån uppsatsens syfte och resurser. Att utgå ifrån en induktiv forskningsansats skulle kräva större resurser och det uppsatta syftet med uppsatsen skulle vara svårare att svara på.

Den här uppsatsen använder sig av både kvalitativ och kvantitativ forskning. På de områden som undersökts ur ett djupare perspektiv har författarna använt sig utav kvalitativ forskning, och där stora mängder data samlats in och analyserats ur ett specifikt fokus har kvantitativ forskning använts. Detta innebär inte att uppsatsen blir tvetydig då bra forskning vanligen använder delar från båda tillvägagångssätten (Denscombe 2000, s. 205)

Författarna har i den här uppsatsen använt sig utav både fallstudie och en kvantitativ undersökning. En fallstudie över Stadiums verksamhet och kommunikation mellan avdelningar har gjorts eftersom denna strategi passar bäst då relationer och djupare analyser ska studeras. Då kundernas åsikter har undersökts har en undersökning i form av en standardiserad enkät använts. Detta har gjorts för att enklare kunna skapa en bild av kundernas uppfattning om Stadium inom specifika områden. Den kvantitativa undersökningen medförde även att svaren från enkäterna kunde analyseras på ett rationellt sätt, med minimal risk för subjektiv påverkan från författarna.

I den här uppsatsen har författarna använt både sekundära och primära källor då dessa kompletterar varandra på ett bra sätt. Primära källor har använts då intervjuer med företagsledning, butikschefer, personal och företagets kunder genomförts. Sekundära källor används i teorikapitlet där de ligger till grund för den teoretiska referensramen, samt som hjälpmedel vid företagspresentationen. Vid användandet av sekundärkällor måste författarna och läsaren vara källkritiska, då syftet varför dessa skrevs påverkar dess trovärdighet.

2.2 Undersökningsmetod

I det här arbetet var intervjuerna med företagsledningen semistrukturerade och ligger till grund för de mer strukturerade frågor som butikschefer och anställda besvarat, vilka dock inte var helt strukturella. Anledningen till detta är att för att få en djupare typ av information behövs det semistrukturerade intervjuer, med mer öppna frågor.

För att sedan på ett korrekt sätt kunna jämföra resultaten från butikschefer och anställda behövde dessa frågor vara hårdare styrda.

Författarna har emellertid även använt sig utav frågeformulär i den här uppsatsen. Detta har gjorts för att den stora mängd informationen som kunderna ger, lättare skulle kunna utvärderas och på ett korrekt sätt jämföras. Då svarsfrekvensen för postenkäter ofta är låg har denna metod inte använts. Författarna har istället gjort fältintervjuer där respondenterna har fått svara på frågorna på plats.

Författarna har vidare använt sig utav skriftliga källor för insamlandet av sekundärdata, såsom teorier och grundläggande företagsinformation

2.3 Urval

Då företagsledningen har många anställda med specifik kompetens är det inte alla i företagsledningen som är insatta i de frågor som författarna söker svar på, därför har författarna varit tvungna att välja de som var mest lämpliga för att besvara dessa frågor. När författarna intervjuat personal på servicekontoret, som inte ingår i företagsledningen, har författarna valt att intervjua personal från olika avdelningar för att se om det fanns någon skillnad i kommunikationen mellan avdelningarna. Detta medför att författarna även här gör ett medvetet bekvämlighetsurval.

Vid intervjuer med de som arbetar inom Stadium har författarna använt sig utav ett icke-sannolikhetsurval. Detta bekvämlighetsurval grundar sig i att författarna har begränsade ekonomiska och tidsmässiga resurser. Personerna som har intervjuats är de som arbetar i de butiker som författarna har avgränsat sig till. Dessa skall ha jobbat under de tidpunkter som författarna har varit där och själva ansett att de har tid för intervjun.

Författarna har intervjuat 30 personer som arbetar i Stadiums butiker i Skövde, Södertälje, Maxi i Norrköping, Spiralen i Norrköping samt Globen, Kungsgatan, Drottninggatan i Stockholm och servicekontoret i Norrköping. Detta har gjorts för att få en så stor spridning på de anställdas svar som möjligt, vilket medför att en enda butiks anställda inte ska få för stort inflytande på studien. Författarna frågade anställda tills 30 personer hade svarat, och hade ett bortfall på 8 personer (27%), spritt över de olika butikerna. Författarna gjorde ingen skillnad på män och kvinnor i personalundersökningen. Detta då de anställda ska leverera samma budskap till konsumenterna oberoende av deras kön.

Då författarna gav frågeformuläret till konsumenterna har de inte heller haft möjlighet att utgå från ett icke-sannolikhetsurval då för många faktorer var beroende av författarnas placering och tidpunkter för undersökningen. Författarna har intervjuat personer utanför Stadiums butiker, i olika stadskärnor där författarna intervjuat anställda inom Stadium samt vid kollektivtrafik i Stockholmsområdet och Skövde. Intervjuer har vidare skett vid olika tidpunkter under dygnet för att så många målgrupper som möjligt skall ha chansen att bli representerade, vilket ger en hög representativitet. Författarna har dock medvetet sökt sig till olika ålderskategorier inom könen för att få en så heltäckande bild av populationen som möjligt. Här nedan presenteras resultatet för vårt urval samt bortfall. Det fanns även en låg grad av

internt bortfall där respondenten valde att inte beskriva Stadium med fem ord, samt där butikspersonal inte kunde svara på frågorna.

Kön	Antal intervjuade	Medelålder	Antal bortfall
Man	30 st.	30.7 år	18 st.
Kvinna	30 st.	32.2 år	26 st.

Tabell 1 – Urval 1

Stad	Stockholm	Södertälje	Norrköping	Skövde	Pendeltåg	Buss
Intervjuade	10 st.	11 st.	12 st.	8 st.	14 st.	5 st.
Bortfall	13 st.	8 st.	14 st.	5 st.	3 st.	1 st.

Tabell 2 – Urval 2

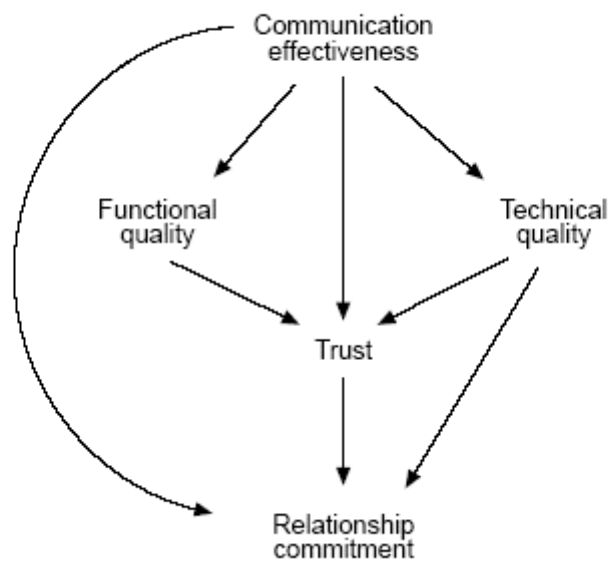
Åldern på de intervjuade var i åldersintervallet 17-59 år. Författarna sökte aktivt i åldersintervallet 16-60, då det inte är säkert att yngre personer än 16 år inte kan få Stadium Card samt att äldre personer än 60 år möjligtvis inte besöker sportbutiker lika kontinuerligt som yngre. Författarna har även valt att intervjua 30 kvinnor och 30 män för att få en så heltäckande bild som möjligt i undersökningen. Dessa val medför konsekvenser som diskuteras mer senare i arbetet under rubriken kritisk granskning.

3 Teori

I teorikapitlet tas teorier som är relevanta för uppsatsen upp. Dessa ska sedan hjälpa till att svara mot problemformuleringen och mynna ut i en teoretisk referensram. Teorierna kan anses vara tunglästa och de som inte är intresserade av den kumulativa forskningen som ligger till grund för denna uppsats hänvisas till den teoretiska referensramen i kapitel 4.

3.1 Vikten av effektiv kommunikation och servicekvalitet i relationer med kunder

Som vi kan se i figur 2, så kan vi göra oss en föreställning om relationsförbindelse som en funktion av hur effektiv kommunikationen är, uppfattad servicekvalitet (teknisk och funktionell) samt tillit. Vardera av dessa föregående variabler diskuteras först i en upplysande mening och därefter följer specifika forskningshypoteser. Tillit definieras som en övertygelse att tillhandahållaren av servicen kan utföra den i sådan mening att kundens långsiktiga intresse blir uppfyllt (Crosby et al. 1990). Det innebär en indirekt tillit eller förtroende till denna process eller person (finansiell rådgivare) och indirekt tillkommer en personlig sårbarhetsaspekt. Den är särskilt viktigt i frånvaron av garantier, när osäkerhet eller risk är uppenbar, som i fall med många konsumenter eller B:B service (där företag agerar sinsemellan) (Sharma; Patterson 1999, s. 155).



Figur 2: Begreppsmässig modell över relationers engagemang.
Källa: (Sharma; Patterson 1999, s.156)

Tillit är en nyckelföreställning i de flesta modeller som berör långsiktiga affärer liksom personliga relationer. Det har blivit vida studerat i det sociala utbytet likväl som i marknadsföringslitteratur (Fox 1974; Morgan & Hunt 1994; Scanzoni 1979). Tillit är avgörande för kontinuiteten av relationen. Schurr och Ozanne (1985) konstaterade att en relation byggd på köparens känsla för tillit till säljaren ger säljaren bättre

möjligheter att möta kundens behov, vilket är ett av de mest fundamentala stegen i uppbyggandet av en långsiktig relation (Sharma; Patterson 1999, s. 156).

Förmedlingsvariabel

I den begreppsmässiga modellen (Figur 2) är tillit positionerat som en förmedlingsvariabel. Med andra ord förmedlar den relationerna mellan kommunikationseffektivitet, teknisk- och funktionell kvalitet samt relationsförbindelser. Det signifikanta med tillit till förbindelsen har blivit väl dokumenterat i litteraturen. I social psykologi har relationen mellan tillit och förbindelse förekommit i flera rapporter (Blau 1964; Rempel & Holmes 1986), medan Hrebiniak (1974) konstaterade att relationer som karaktäriseras av tillit, är så högt värderade att parter önskar förbinda sig själva i sådana relationer. Tillit har en kritisk roll i finansiell planeringsservice som kan skyllas på den ingående medfödda trovärdigheten hos tjänsten och den komplexa natur som servicen har, vilket gör det svårt för många klienter att avgöra deras egna val av investeringar. Även senare är det problematiskt för dem att bestämt avgöra om de finansiella intäkterna är maximerade (Sharma; Patterson 1999, s. 156). Därför:

Hypotes 1: Ju mer tillit vi har till rådgivaren, desto starkare blir relationsförbindelsen (Sharma; Patterson 1999, s. 156).

Servicekvalitet består av två fundamentala komponenter – teknisk kvalitet (den verkliga servicen eller "vad" som har utförts) och funktionell kvalitet. Teknisk kvalitet relaterar till utfallet av den verkliga servicen som det uppfattas av kunden (Lovelock 1996)(Sharma; Patterson 1999, ss. 156-157).

Funktionell kvalitet

Den andra fundamentala dimensionen av servicekvalitet är funktionell kvalitet som berör "vad" som är utfört, eller snarare "hur" kärnan eller den tekniska servicen har utförts. Grönroos (1978) hävdar att funktionell kvalitet berör interaktionen mellan tillhandahållaren och mottagaren av servicen och bedöms på ett väldigt subjektivt sätt. Eller som Leonard Berry så kortfattat sade: "The five dollar bills the customer gets from the teller are the same, what is different is the tellers". Dessutom kommer kärnservicen förr eller senare bli en handelsvara när konkurrensen ökar och branschen mognar, det är de funktionella kvalitetsdimensionerna som kommer bli alltmer viktiga för att skapa ett fortsatt konkurrensmässigt övertag. I privat finansiell planeringsservice är funktionell kvalitet konceptualiserat som den mottaglighet, tillmötesgående, omsorg och professionellt beteende som en rådgivare visar under de många "sanningens ögonblick" i förloppet att skapa och leverera kärnservicen. Den berörs av den artighet och vänlighet som klienten visas, gör försök för att förstå hans/hennes förhållanden, visar empati, ger exakt service, mottaglig för frågor och klagomål på ett ansvarigt, artigt och lämpligt sätt (Sharma; Patterson 1999, s. 157).

Tillit till rådgivaren

Under kvalitativa intervjuer var det uppenbart att tillit till en rådgivare utvecklas med tiden, gällande såväl teknisk som funktionell kvalitet. "Jag litar på honom. Han har hjälpt mig att få bra avkastning på mina pengar" och "Min rådgivare förstår mina förhållanden. Han kommer föreslå det som är bäst för mig" är citat som pekar direkt på kvalitetsbegrepp. Med hänsyn till den skraddarsydd och komplexa naturen av

personlig finansiell service, måste rådgivaren och klienten interagera ett otal gånger så att rådgivaren kan tyda och bedöma ett behov, samt rekommendera de valmöjligheter som passar varje klients individuella situation. En fullvärdig erfarenhet med återkommande interaktioner med en rådgivare, stärker förtroendet för rådgivaren. Därför är processen av överlämnandet och skapandet av servicen viktigt i formandet av tillit. Följaktligen hjälper både relationens kvalitet och det tekniska utfallet till att gynna förtroende (och dessutom tillit) till en rådgivares kompetens (Sharma; Patterson 1999, s. 157). Därför:

Hypotes 2: Ju större den uppfattade tekniska kvaliteten är, desto starkare är tilliten i relationen (Sharma; Patterson 1999, s. 157).

Hypotes 3: Ju större den uppfattade funktionella kvaliteten av rådgivaren är, desto starkare är tilliten i relationen (Sharma; Patterson 1999, s. 157).

Hypotes 4: Ju större den uppfattade tekniska kvaliteten är, ju starkare blir relationsförbindelsen (Sharma; Patterson 1999, s. 158).

Effektiv kommunikation

Kommunikationens effektivitet berör det formella likväl som det informella utbytet av meningsfull och lämplig information mellan en klient och rådgivare på ett empatiskt sätt. Det syftar till att utbilda och hålla klienten informerad om sina investeringar på ett språk som klienten kan förstå. Morgan och Hunt (1994) antyder att ett lugnt kommunikationsflöde är karaktäristiskt i en stark relation. Morman *et.al.* (1993) konstaterar att lämplig kommunikation gynnar tillit genom att assistera i lösandet av tvister och i uppställandet av uppfattningar och förväntningar (Sharma; Patterson 1999, s. 158).

Effektiv kommunikation anses också ha påverkan på teknisk och funktionell kvalitet. Clark (1992), Stewart (1992), och Headley (1992) hävdar att kommunikation är en viktig ingrediens för att lyckas uppnå en hög uppfattad servicekvalitet. Baserat på kommunikationens natur, frekvens och effektivitet, skapas uppfattningar om servicekvaliteten. (Sharma; Patterson 1999, s. 158).

Effektiv kommunikation och relationsförbindelse

Enligt Bland (1997) är emotionella faktorer hos en rådgivare viktiga. En bra rådgivare är en som klienten känner sig komfortabel med, och som lyssnar och förstår den enskilda klientens behov. Benson (1994) noterar att färdigheter i effektiv kommunikation är ett nödvändigt (men inte tillräckligt) krav för att lyckas. Sociala band skapas sedan på ett emotionellt plan vilket gör relationen mer resistent mot periodiskt återkommande misslyckanden (Bejou & Palmer 1998) samt utgör en psykologisk sortibariär. Därför kommer inte klienten att bryta relationen förutom om det skulle bli ett kraftigt sammanbrott av servicen och kommunikationen (Sharma; Patterson 1999, s. 158). Därför:

Hypotes 5: Ju effektivare kommunikationen är, desto starkare blir relationsförbindelsen (Sharma; Patterson 1999, s. 158).

Färdigheter i effektiv kommunikation är också ett instrument för att generera klienters tillit. Morman *et.al.* (1992) betonar att lämplig kommunikation är viktigt för att alliera uppfattningar och underhålla deras trovärdighet. Lämplig och meningsfull kommunikation hjälper klienterna att uppskatta de senaste utvecklingarna på marknaden och hjälper dem lösa problem och missuppfattningar. Morgan och Hunt (1994) fann att frekvent och hög kvalitativ kommunikation resulterade i större tillit, medan Anderson och Narus (1990) konstaterade att från både ett producent- och distributörs perspektiv så var kommunikation positivt relaterat till tillit (Sharma; Patterson 1999, s. 159). Därför:

Hypotes 6: Ju effektivare kommunikationen är, desto större är tilliten till rådgivaren (Sharma; Patterson 1999, s. 159).

Franke (1988) hävdar att förbättring av kommunikation spelar en stor roll i att förbättra kundernas syn på servicekvaliteten. Genom att förklara olika aspekter av investeringsmöjligheterna, förse med information om det positiva likväl som det negativa kännetecknen av valmöjligheter, ge lämplig information till klienterna samt att svara på deras frågor på ett språk som de kan förstå, spelar en betydande roll i skapandet av förväntningar (tekniska likväl som funktionella) (Sharma; Patterson 1999, s. 159). Därför:

Hypotes 7: Ju effektivare rådgivarens kommunikation är, desto större är den uppfattade tekniska kvaliteten (Sharma; Patterson 1999, s. 159).

Hypotes 8: Ju effektivare rådgivarens kommunikation är, desto större är den uppfattade funktionella kvaliteten (Sharma; Patterson 1999, s. 159).

Sharma och Patterson (1999) exemplifierar sin teori genom kontakten mellan rådgivare och klient i en finansiell miljö. Författarna till den här uppsatsen använder sig utav relationen mellan butikspersonal och kunder.

3.2 Internmarknadsföring och intern kommunikation

Kommunikation är en oundgänglig aktivitet i alla processers funktion, men den är mest kritisk i de processer som är tvärfunktionella. Otvivelaktigt är internmarknadsföring en av de vanligaste metoderna i skapandet av interna kommunikationsstrategier. Detta görs bäst parallellt med extern marknadsföringskommunikation, annonserade löften har bättre chanser att bli uppfyllda till den önskade nivån, eftersom anställda är bättre förberedda att utföra dem. I det avseendet kan internmarknadsföring, genom att skapa meddelanden och vädja till känslor, förse sändaren med en stor portion fördelar. Dessutom kan den i och med att de anställdas beteende är socialt konstruerat, egenartat och holistiskt, kräva en större och mer innehållsrik analys av de anställdas erfarenhet. Detta kräver en djupdykning i de anställdas konsumtionserfarenhet. Företag som bara mäter de totala trenderna och statistiken åstadkommer bara en liten insikt i hur de ska motivera sina anställda. Den totala nöjdheten bland de anställda är ett typiskt exempel på ett mått som kommit på efterkälken; ofta är de "out of date", biter på fjolårets uppfattning. Som värst döljs de anställdas verkliga missnöje och orsakerna till låg motivation.

Det är viktigt att uppmärksamma att internmarknadsföringen behöver tillgripa etnografiska undersökningar av organisationens miljö. I annat fall så slutar det med att den skapar ytliga meddelanden byggda på en ytlig insikt, vilket resulterar i att den får liten effekt. Internmarknadsföring bemyndigar mer än kväver försök till effektivitet och tvingar företag till att bli mer empatiska i sin design av kommunikationen till sina anställda. Om företag inte sätter värde på de existerande olika segmenten av anställda och deras olika behov, kommer de fortsätta med att producera meddelanden som är av lite vikt för det mottagande segmentet. Generella och otydliga meddelanden skapar ett avstånd mellan de anställda och organisationen och i värsta fall innebär det förvirring i arbetet (Ahmed; Rafiq 2003, s. 1183).

3.3 Imageteorin - en beteendeteori om beslut som tas i organisationer

I teorin om företagsimage som har tagits fram av Beach & Mitchell (1990) kan en beslutsfattare bli profilerad i termer som baserar sig på dennes organisationsimage. Det finns fyra sådana images, som är summerade nedan. Varje typ av image representerar beslutsfattarens uppfattning av någon aspekt i organisationen.

- *Organisatorisk självimage:* Organisatorisk självimage grundar sig i de trossatser, moraliska värderingar, etikiska värderingar, normer etc. som är generellt accepterade i organisationen. Dessa images är oberoende av individens val och ska framhäva en korrekt bild av organisationens principer. Det är dessa principer som ska tillhandahålla grunderna från vilka nya mål skapas och aktuella mål utvärderas.
- *Organisatorisk kulramsimage:* Den organisatoriska kulramsimagen innehåller de mål och de delmål som innefattar organisationens framtida agenda. Dessa mål kan vara konkreta händelser, abstrakta beslut eller provisoriska milstolpar under processen till ett uppsatt mål.
- *Organisatorisk actionimage:* Den organisatoriska actionimagen byggs upp ur de delmål och planer som grundar sig i kulramsimagen. Varje plan innehåller taktiker som innefattar det önskvärda beteendet.
- *Beräknad organisationsimage:* Den beräknande organisationsimagen är en förutsägelse om framtida händelser som förväntas bli resultatet av implementeringen av den organisatoriska actionimagen.

3.4 Kundnöjdhet och komplex service – effekten av företagsimage på kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet hos kunder med olika grader av servicekunskap

Upplevd kvalitet och värde

Upplevd servicekvalitet är definierad som "kundens uppfattning om en produkts sammanlagda förträfflighet eller överlägsenhet" (Zeithaml 1988). Enligt Juran (1988) innehåller kvalitet två primära element:

1. Hur mycket en produkt eller service möter kundens behov.
2. Till vilken grad en produkt eller service är fri från brister (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, ss. 9-10).

Servicekvalitet är skillnaden mellan förväntad och upplevd prestation (Anderson et al. 1994) medan *upplevt värde* tar hänsyn till priset på varan eller tjänsten i förhållande till kvaliteten. Enligt Zeithaml m.fl. (1988) är det upplevda värdet för kunden baserat på förväntningar och upplevt värde (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 10).

Detta ger:

Hypotes 1: Upplevd kvalitet antas ha en positiv inverkan på värdet.

Hypotes 1.1: Upplevd kvalitet och värde antas ha positiv inverkan på kundtillfredsställelse.

(Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 10)

Kundnöjdhet

Förutsatt att kunder är kapabla att utvärdera service blir resultatet av köpet jämfört med de förväntningar kunden hade på köpet. Varje avvikelse leder till ett bevis att det förekom skillnad mellan förväntningar och erfarenhet. Med andra ord: positiv avvikelse leder till ökad kundnöjdhet och negativ avvikelse leder till missnöjdhet. Kahneman & Tversky (1979) hävdar att upplevd service influeras av kvalitet, marknadsföringsmix, märke och företagets image. Forskning visar att positiva och negativa avvikelser väger olika tungt då kundnöjdhet mäts. Missnöjdhet leder till större avvikelse i en kunds uppfattning än de effekter en motsvarande positiv upplevelse för med sig (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 10).

Detta ger:

Hypotes 2: Kundnöjdhet antas ha en positiv effekt på kundlojalitet

(Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 11).

Företagsimage

Från marknadsföringslitteraturen har vi lärt oss att märkesanseende definieras som kvalitetsuppfattningen som förknippas med namnet (Aaker & Keller 1990). På företagsnivå definieras image som: "den uppfattning om en organisation som associeras i kunders medvetande" (Keller 1993). (Företagens) image har i servicemarknadsföringslitteratur länge identifierats som en betydande faktor i ett företags serviceverksamhet (Bitner 1991; Grönroos 1984; Gummesson & Grönroos 1988). En god företagsimage stimulerar försäljning genom att förenkla kunders beslutsprocess. I det här sammanhanget blir företagsimage en fråga om attityder och åsikter beträffande medvetenhet och igenkännande (Aaker 1991), kundnöjdhet och konsumentbeteende (Fornell 1992) (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 11).

Företagsimage kan vara en viktig informationskälla för både existerande och potentiella kunder och kan eventuellt påverka kundlojaliteten (ex. villighet att föra vidare ett positivt "word-of-mouth"). Företagsimage anses påverka kunders val av företag när serviceattributen är svåra att utvärdera. Företagsimage är etablerat och utvecklas i konsumenters medvetande genom kommunikation och erfarenhet och anses skapa en "gloriaeffekt" av företaget hos kunderna. När kunderna är tillfredsställda med den erhållna servicen förbättras deras attityd mot företaget (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 11). Detta ger:

Hypotes 3: Företagsimages antas ha en positiv inverkan på kunders uppfattning angående kvalitet, värde, kundnöjdhet och kundlojalitet (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 12).

Kundlojalitet

Kundlojalitet uttrycker ett särskilt beteende som är relaterat till företagets service. Detta inkluderar även utkomsten av förnyelse av servicekontrakt i framtiden, hur sannolikt det är att kunder byter företag samt sannolikheten att kunder är villiga att föra ett positivt "word-of-mouth". Om det finns alternativ till företaget och om byteskostnaden är låg kommer företagsledningen upptäcka hur svårt det är för organisationen att tillfredsställa sina kunder via två feedbackmekanismer: exit och voice (Hirschman 1970). Med exit menas att missnöjda kunder slutar att handla och med voice menas att kunderna klagar och visar sitt missnöje med företaget. Kundernas exit eller byte av uppfattning har en inverkan på de långsiktiga intäkterna i ett företag (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 12).

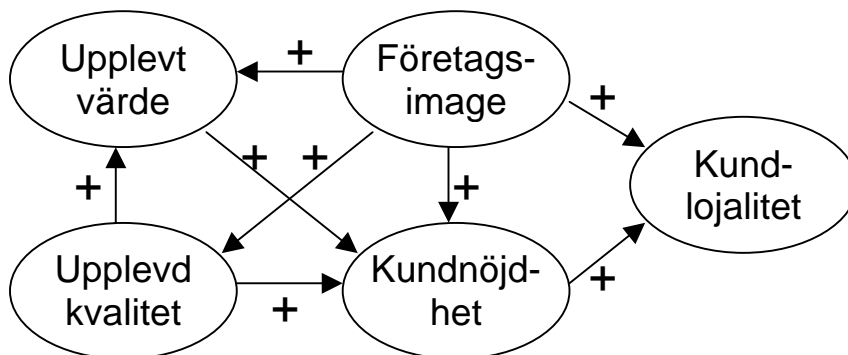
Effekter som orsakas från ändringar i retentionen (procenten av kunder som ett företag lyckas behålla) är exponentiella (icke linjära) med inverkan på företagets intäkter, då även en marginell minskning/ökning i retentionen har avsevärda effekter på framtida intäkter (Andreassen 1995; Reichel & Saller 1990). Kunder har högre lojalitet om det inte finns några relevanta alternativ till företaget eller om byteskostnaderna är höga. Kunderna kommer även att vara lojala om de är tillfredsställda och vill fortsätta med samarbetet (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 12).

Detta ger:

Hypotes 4: Intentioner till återköp och villighet att sprida ett positivt word-of-mouth är indikationer på kundlojalitet (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 12)

Begreppsmässig modell.

Ovanstående hypoteser och forskning leder till följande modell.



Figur 3: Begreppsmässig modell över kundnöjdhet & komplex service
Källa: (Wallin Andreassen; Lindestad 1998, s. 9)

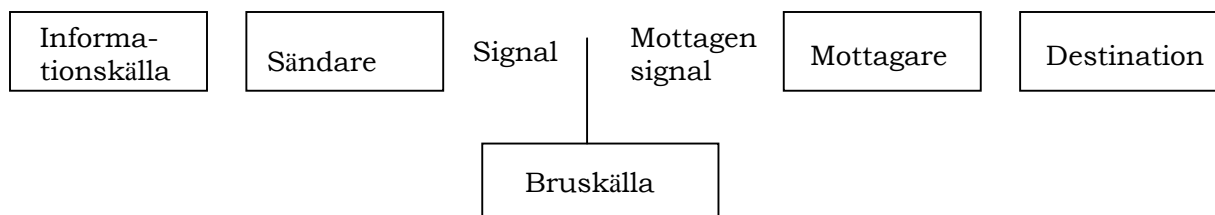
3.5 Marknadsföring i en postmodern värld

Produkter framhäver image

Teorierna om modern strategisk marknadsföring har sedan 1970-talet hävdade att produkterna har ett värde och att produktens image reflekterar det värde som konsumenten uppfattar (Czepiel 1992). Teoretiker och modellbyggare inom strategisk marknadsföring har försökt skapa empiriskt verifierbara kopplingar mellan produktens karaktäristiska drag och andra element ur marknadsföringsmixen – de kontrollerbara elementen i marknadsföringsprogrammet – samt den image som det skapar. Produkter framhäver images, därför är det nödvändigt att kontrollera relaterade element ur marknadsföringsmixen för att uppnå den önskade imagepositioneringen (Urban & Star 1991). Imagen är en säljbar enhet och produkten strävar efter att representera image. Det är viktigt att notera att detta välkända (postmodernistiska) chefssynsätt till marknadsföring vänder upp och ner på logiken för (modernistisk) strategisk marknadsföringsteori. I marknadsföringspraktisering är det störst chans att lyckas i det samtida samhället, image är primärt och produkten behandlas endast som en variabel som försöker representera image. I de modernistiska beräkningarna av att kvantifiera och optimera kopplingarna mellan produktens karaktär och produktens image har den strategiska marknadsföringsteorin anfört en överlägsenhet till produkten och dess associerade marknadsföringsmix. Marknadsförare har många gånger kommit till insikt om att det inte är produkten utan image som besitter värdet, att det är image som ska marknadsföras och inte produkten. Produkten representerade image och värdet var bundet i image. Ju bättre det representerades ju mer lyckad blev produkten. Nya berättelser om lyckad marknadsföring betonar en ökad frekvens av denna relation mellan image och produkten. Organisationer med lyckad marknadsföring, så som Nike, förstår att de inte gör affärer av att sälja skor utan genom att skapa images. Sådana organisationer kommunicerar sin image, inte sina produkter i deras reklam. Fakta är att Nikes reklam är mer av en videopoesi – konst som lyfter fram människans psykiska prestationer till en sublim nivå. Produkten – sneakern – är endast en representation av image. På den postmodernistiska marknaden så *framhäver* inte produkterna image, de *fyller* images. (Fuat Firat; Dholakia; Venkatesh 1995, ss. 45-46)

3.6 Bruskällor

Shannon och Weaver (1948) presenterade en teori som gjorde det möjligt att angripa problemen med att skicka en maximal mängd information genom en given kanal och att mäta varje kanals kapacitet beträffande överföring av information. Denna modell är enligt dem tillämpbar på hela frågan om mänsklig kommunikation (Fiske 2001, s. 17).



Figur 4. Kommunikationsmodellen
Källa: Fiske (2001, s. 18)

Den grundläggande kommunikationsmodellen presenterar kommunikation som en enkel, linjär process. Källan ses som beslutsfattaren, den som beslutar vilket meddelande som ska sändas, eller rättare sagt väljer ut ett ur en uppsättning tänkbara meddelanden. Det utvalda meddelandet omvandlas sedan av sändaren till en signal som sänds genom kanalen till mottagaren. Brus är allt som läggs till och tas bort från signalen mellan sändningen och mottagningen och som inte avsetts av källan. Författarna definierar Semantiskt brus som "all förvrängning av betydelsen som sker i kommunikationsprocessen och som inte är avsedd av källan men påverkar mottagningen av meddelandet vid destinationen" (Fiske 2001, ss. 17-19).

Brus förvanskar alltid sändarens avsikter, oavsett om det orsakas av kanalen, publiken, avsändaren eller själva meddelandet, och det begränsar därmed den mängd önskad information som kan sändas i en given situation vid en given tidpunkt (Fiske 2001, s. 20).

3.7 SERVQUAL - fem dimensioner av servicekvalitet

Grönroos (1990) föreslog att servicekvalitet består av två dimensioner:

1. Teknisk kvalitet
2. Funktionell kvalitet

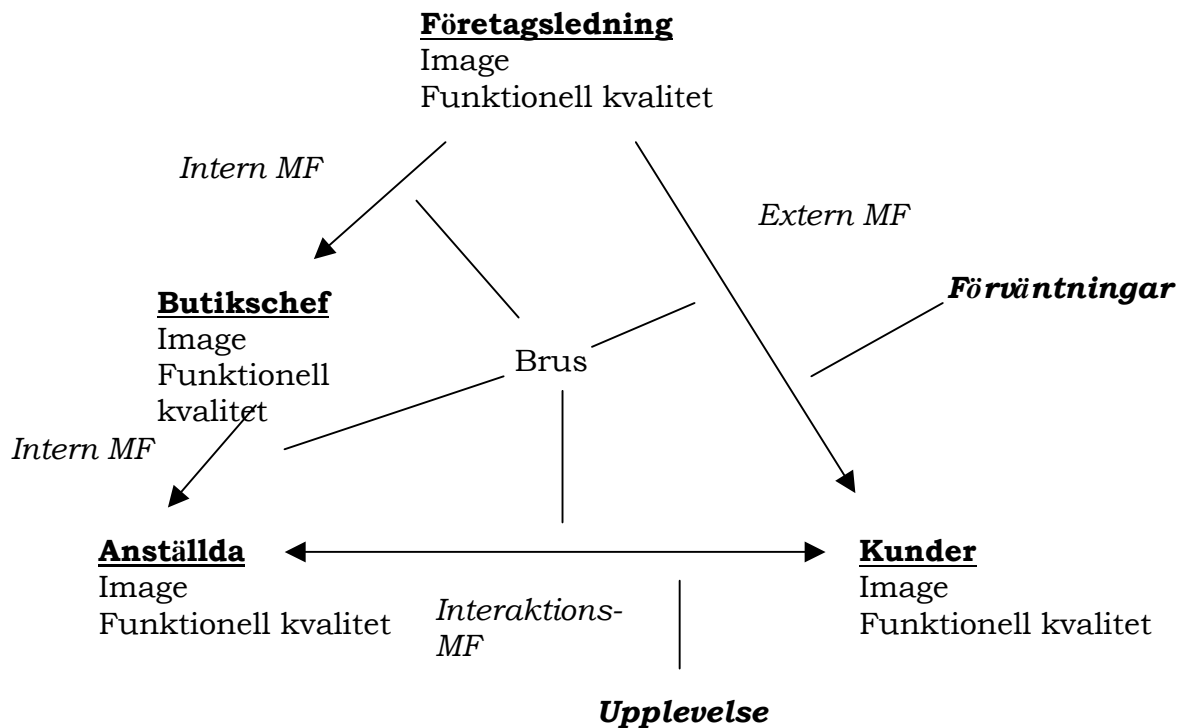
Teknisk kvalitet är kvaliteten på det som har levererats, ex. hur bra en bil har reparerats, hur välstädat ett hotellrum är etc. Funktionell kvalitet är kvaliteten på hur servicen har utförts – hur mycket omtanke personalen har som levererar servicen och hur de uppför sig. En annan benämning på mått av servicekvalitet är SERVQUAL, föreslaget av forskaren Parasuraman *et.al.* (1988). SERVQUAL mäter servicekvalitet i fem dimensioner:

1. Trovärdighet: förmågan att utföra lovad service pålitligt och korrekt.
2. Mottaglighet: Viljan att hjälpa kunder och ge dem rätt service.
3. Övertygelse: Kunskap och artighet hos de anställda och deras möjligheter till att skapa tillit och förtroende.
4. Empati: Omtanke, den individuella uppmärksamhet som företaget bemöter sina kunder med.
5. Påtaglighet. Fysiska faciliteter, utrustning och närvaro av personal (Mittal; Lassar 1998, ss. 180-181).

4. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen sammanställs de relevanta delarna ur de ovanstående teorierna. Detta gör då att de generella teorierna kan användas i specifika fall. Författarna hänvisar dock inte i det här kapitlet till vilka teorier varifrån de enskilda segmenten är hämtade ifrån.

I den teoretiska referensramen framgår det hur författarna anser att kommunikationen i företag fungerar och hur detta i sin tur påverkar kundernas uppfattning om företaget. En bild inleder detta kapitel och förklaring till denna följer efter.



Figur 5, Teoretisk referensram (Egen bild)

Företagsledning → Anställda

Samtidigt som ledningen för en extern marknadsföring för de även en intern marknadsföring mot personerna inne i företaget, det vill säga butikscheferna och övriga anställda. Butikscheferna är (hos Stadium) företagsledningens utsände och det är viktigt att dessa vet vad som förväntas av dem. Det är viktigt att informationen från företagsledningen är tydlig och att det inte finns några tvivel om hur personalen ska agera. Otydlig information kan leda till osäkerhet, vilket i sin tur kan leda till att personalen agerar på ett sätt som inte är önskvärt från företagsledningens sida.

Företagsledning → Kunder

Företagsledningen har en tydlig bild av vilken image och vilken funktionell kvalitet som är optimalt för företaget. För att denna bild ska nå ut till omvärlden för de en extern marknadsföring till kunderna så att dessa ska veta vad de kan förvänta sig

utav företaget. Om de får en bra bild utav företaget kommer det att komma många kunder till företaget, men dessa kommer då att ha höga förväntningar som kan vara svåra att uppfylla. Om kunderna får en sämre bild utav företaget kommer de visserligen ha låga förväntningar som lätt kan tillfredsställas men antalet kunder som vill handla av företaget kommer att vara lågt. Servicekvalitet är skillnaden mellan den service som kunden förväntar sig inför köpet, och den i efterhand upplevda servicen.

Anställd → Kund

Varje gång en kund talar med en butiksanställd sker det interaktion mellan parterna. Om butikspersonalen, som är de personer som kunderna förknippar med företaget, inte agerar utifrån de aspekter som kunderna förväntar sig kommer det att uppstå en konflikt. En butiksanställd har i varje interaktion med kund möjligheten att påverka dennes uppfattning om företaget, både avseende artighet och informativt. Om personalen agerar på ett "sämre" sätt än förväntat kommer kunderna att bli besvikna och det är möjligt att de inte kommer tillbaka. Om personalen agerar på ett sätt som är väsentligt "bättre" än vad kunderna förväntar sig kommer dessa visserligen bli positivt överraskade, men det innebär även att andra potentiella kunder tidigare har valt bort det aktuella företaget då de inte visste vilken kvalitet de kunde förvänta sig. Det optimala är att kundernas uppfattning om företaget efter kontakt med de anställda är att de blir positivt överraskade men att den förväntade kvaliteten likväl är så hög att så många kunder som möjligt vill handla i affären.

Brus

Var gång det sker en kommunikation mellan två parter framstår det samtidigt ett brus som gör att all information inte når fram. Det är alltid önskvärt att minimera detta brus för att parterna ska förstå varandra så tydligt som möjligt. Om aktörerna inte lyckas att ta bort bruset är sannolikheten att det uppstår missförstånd stor. I den teoretiska referensramen kan detta brus uppstå mellan företagsledningen och kunderna, mellan företagsledningen och butikscheferna, mellan butikscheferna och de anställda samt mellan de anställda och kunderna. Om bruset skulle kunna elimineras helt skulle alla parter alltid veta exakt vad de andra parterna hade för uppfattningar och förväntningar.

5. Empiri

I empirin beskrivs uppsatsens "verklighet". De iakttagelser och den information som författarna samlar in återfinns i detta kapitel. Mycket av informationen som rör företagsledningen härleds från en intervju med Informationsansvarige på Stadium, Sussie Calås, den 2 mars 2005. Likväl kommer författarna kontinuerligt att källhänvisa efter varje stycke så att inga missförstånd skall uppstå.

Då författarna i den här uppsatsen skriver Stadium så syftar det på Stadium AB:s Stadiumbutiker och servicekontor. Vidare använder Stadium sig utav många engelska uttryck som författarna valt att inte ersätta med en svensk översättning. Vid de uttryck som kan vara svåra att förstå följer däremot en förklaring inom parentes bakom ordet. Då anonymitet har lovats till de anställda som författarna har intervjuat kommer därför den information som presenteras i det här kapitlet refereras till ett rangordningsnummer. Detta nummer har slumpmässigt valts bland de butiker som ingår i undersökningen. På grund av detta saknas datum för intervjuer vid respektive butik i källförteckningen.

5.1 Företagspresentation Stadium

Stadium AB är moderbolag för Stadiumbutikerna och servicekontoret ligger i Norrköping. Förutom Stadium-kedjan ingår butikerna Nike Concept Store, Red Devil, Edins Golfstores, Sports Outlet och Sportlagret i Stadiumkoncernen. Stadium AB öppnade sin första butik den 25 mars 1987 på Sergelgatan i Stockholm. Ågarna Ulf och Bo Eklöf hade åren innan den första butiken öppnat övertagit driften av flera andra sportbutiker i framförallt Stockholmsområdet. Till detta hade de även köpt Byxspecialisten, en kedja som förde in stora kunskaper om textilbranschen till företaget. I oktober 2001 öppnade Stadium den första butiken utanför Sverige i det nybyggda köpcentret Fisketorvet i Köpenhamn. I dag finns drygt 80 butiker i Sverige, Danmark och Finland (www.stadium.se, 2005-03-09).

Enligt Sussi Calås arbetar ca 260 personer på Stadiums servicekontor i Norrköping med allt från inköp, försäljning, marknad, logistik, ekonomi, data, administration, redovisning, personalfrågor med mera. Det är Stadiums försäljningsavdelning som avgör vad som ska exponeras i butikerna medan det är marknadsavdelningen som bestämmer hur det ska exponeras. Stadium delar upp sina butiker i regioner, så kallade team. Varje team utgörs av 10-15 butikschefer, s.k. StoreCoaches, och de har till sin hjälp i arbetet en TeamCoach som de svarar inför.¹

Stadium har köpt ut sig ur Lundbergskoncernen för att undgå att behöva börsnoteras. Detta för att företagets ledning vill arbeta långsiktigt och slippa behöva arbeta mot kortsiktiga resultat som skadar den långsiktiga strategin. Stadium är som företag väldigt väderberoende. Finns det ingen snö säljer de inga vinterkläder, vinterutrustning etc. Detta skulle kunna skada investerarens tro på företaget och börskursen skulle få svårt att vara stabil.¹

¹ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

År 2000 genomfördes en större SIFO-undersökning där personer fick besvara olika frågor om Stadium och deras attityder till företaget. Där framkom det att varumärket Stadium uppfattades som sportigt, äventyrligt, trendigt, ungdomligt, modeinriktat, tufft och familjeinriktat (www.stadium.se 2005-03-17).

5.2 Intern kommunikation

Stadium har följande syfte och mål för sin interna kommunikation:

Syfte

Den interna kommunikationens främsta uppgift är att vårda och bygga våra varumärken inifrån. När vi som jobbar i företaget har den bild av vårt företag och våra produktvarumärken som vi vill att våra kunder och vår omgivning ska ha, då har vi lagt grunden till en effektiv extern marknadsföring. Därför behövs information som är lättillgänglig och aktuell, så att alla känner sig delaktiga och motiverade (Bilaga 1, Stadiums informationspolicy).

Mål

"Vi ska sprida den mångfald av information och kunskap som finns inom företaget, till alla som på något sätt berörs och behöver den, på ett snabbt, tydligt och lätthanterligt sätt" (Bilaga 1, Stadiums informationspolicy).

Sussi Calås säger att Stadium inte anser sig syssla med internmarknadsföring utan vill hellre kalla det för internkommunikation. Val av kanal för denna information beror på budskapets innebörd. När budskapet ska ha stor täckning och nå ut snabbt använder de sig av Checkpoint, företagets Intranät. Ett exempel på det är veckobreven där företagets försäljningsansvariga förklarar vad som kommer hända den kommande veckan, vilka marknadsaktiviteter som kommer genomföras samt vilka produkter som kommer att lyftas fram. De veckobrev som skickas ut är inte generella utan lagersidan har ett brev, butikerna ett brev och teamsales (en avdelning för idrottslag) har ett brev och så vidare. StoreCoacherna ansvarar för att skriva ut dessa brev och förmedla dem till berörd butikspersonal. I Checkpoint finns även Stadiums marknadsplan för de kommande sex till åtta veckorna.²

Vid mer ingående och djupare information använder de sig av personaltidningen Tracks. De gör även undersökningar bland sina anställda om vad de vill ha för reportage och försöker att tillfredsställa dessa önskemål.²

Varje månad har butikerna ett personalmöte där de tar upp viktiga frågor. Varje morgon har de även ett "pep-talk" där de går igenom dagens aktiviteter och visar varandra var de olika erbjudandena är placerade. Stadium har även gjort försök med att använda sig av information genom de TV-apparater som finns i butikerna. Problemet med denna information är att de inte kan direktsända samt att TV-apparaterna sitter på så hög höjd i butikerna.²

² Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

I foldern "Stadium på insidan" finns den information som personalen behöver i alfabetisk ordning för att de enkelt ska kunna finna det de vill ha svar på. Här finns info som hur de sjukanmäler sig, företagets affärsidé, personalrabatter med mera.³

Två gånger per år har Stadiums StoreCoaches "pep-möten" som varar i cirka tre dagar med sitt team och teamcoach. Där går de igenom det kommande halvårets aktiviteter och utbildningar inom Stadium. Stadium har även ett program som för tillfället ligger på is som heter coach-to-coach och är ett utbildningsprogram för StoreCoaches för att bli bättre ledare. Det finns ett utbildningsprogram för StoreCoach-ämnena som sträcker sig över ca ett till ett och ett halvt år med regelbundna träffar för de inblandade. Där diskuteras Stadiums värderingar, ledarskapsfilosofi, personalfrågor med mera. Det anordnas även ett flertal stormöten för de olika försäljningsavdelningarna varje år där de presenterar kommande produkter och tar upp viktiga frågor till diskussion.³

För att föra information uppåt i Stadiums hierarki får butikspersonalen vända sig till sin StoreCoach som i sin tur får vända sig till sin TeamCoach som sköter kontakten med servicekontoret på de regelbundna mötena som sker ca varannan månad. Företaget använder sig även av medarbetarundersökningar. Dessa undersökningar är anonyma inom butiken och sker en gång per år. De är inte obligatoriska men personalen har rätt att besvara dem under arbetstid. Undersökningen görs i checkpoint och innefattar hur de anställda trivs med sina chefer, medarbetare samt hur de uppfattar sin arbetsituation m.m. Resultaten från dessa undersökningar utvärderas av respektive TeamCoach som därefter får en uppfattning om hur läget är i varje butik. Därefter tar teamcoachen upp resultatet med StoreCoachen och de skapar en handlingsplan tillsammans för att förbättra verksamheten.³

Samtliga butiker i undersökningen börjar dagen med ett morgonmöte där StoreCoachen informerar personalen om vad som händer i butiken under dagen samt övrig information som denne anser att personalen behöver ta del av. Utöver den tiden använder de sig av personalmöten samt att de för en kontinuerlig konversation med butikspersonalen då även StoreCoacherna spenderar en stor del av sin tid ute i butiken. De flesta StoreCoacherna låter personalen själv ansvara för att ladda hem och läsa veckobreven (Bilaga 4).

Avdelningscheferna på servicekontoret har möten varje fredag där de blir delgivna information från ledningen. Varje måndag har respektive avdelning ett möte som varar i ca 1-1.5 timmar. Under detta möte får de den information de behöver för att utföra arbetet den kommande veckan. De får även gruppmail från personal på kontoret. Checkpoint används mer för informationsspridning än för att söka information, då det är servicekontoret som lägger ut den informationen som butikerna senare får ta del av. Den första tisdagen i varje månad har servicekontoret månadsmöte där alla deltar. Avdelningen har inget eget specifikt veckobrev. Avdelningen hjälper ibland till med information till Tracks då det är något som berör just deras område.⁴

³ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

⁴ Fredrik Andersson, Inköpsassistent Stadium AB, Intervju den 12 maj 2005

5.3 Extern kommunikation

Stadium har följande syfte och mål för sin externa kommunikation:

Syfte

Den externa informationens främsta uppgift är att vårda och stärka vårt varumärke Stadium samt våra produktvarumärken, i kontakten med omvärlden.

Kommunikationen ska kännetecknas av tillgänglighet, öppenhet och ärlighet (Bilaga 1, Stadiums informationspolicy).

Mål

"Vi ska bli mer synliga i media. Vi vill att människor ska se Stadium som en sportig, ledande, modern, kreativ, mänsklig upplevelsefylld och trendig butikskedja med ett sortiment som passar aktiva människor" (Bilaga 1, Stadiums informationspolicy).

De medier som Stadium använder för marknadsföring, består till 75-80% utav dagspress och utomhusreklam. Detta främst för att driva kunder till butikerna, inte för att bygga en image då deras varumärke redan är starkt. Reklamerna är generella för hela landet och marknadsför främst volymprodukter och fokuserar på produkt och pris. Viss reklam görs i facktidningar såsom Svensk Golf eller tidningar som Veckorevyn. Vid dessa tillfällen profilerar de reklamen mot det valda marknadssegmentet. De använder sig även utav Stadium Magazine och riktad direktreklam. Efter SIFO-undersökningen år 2000 togs beslutet att inrikta marknadsföringen mot personer som är aktiva eftersom de vill må bra i kropp och själ samt de som är prestationsinriktade i sitt idrottsutövande. Tanken är att om Stadium får med sig dessa grupper så kommer de att dra med sig andra grupper, såsom personer som tränar för gemenskapens skull. Företaget har vid ett fåtal tillfällen använt sig utav TV-reklam men detta har inte gett önskad verkan.⁵

5.4 Relationen till kunder

Relationer till kunder byggs i butik och det är där interaktionen mellan personal och kunder sker. Det är personalen som har möjlighet att bygga förtroende och tillit genom sina kontakter med kunden. Stadium har även sitt Stadium Card, vilket är ett medlemskort som alla personer över 16 år kan ansöka om att tilldelas. Genom att ha detta kort får kunderna poäng på sina köp samt rabatterade priser på utvalda produkter. Varje år har de även några VIP-dagar då personer med detta kort får extra erbjudanden just denna dag, exempelvis 25 procents rabatt på valfri produkt i butiken.⁵

Stadium delar in sina Stadium Card-användare i två kategorier; aktiva och ej aktiva kunder. Gränsen för att bli ansedd som en aktiv kund är att de handlar för minst 500 kr per år. De aktiva kunderna blir registrerade och de får tidningen Stadium Magazine hemskickad. I den tidningen kan de läsa och få information om företagets produkter, men även annan läsning om idrottsutövare, hur man ska klä sig vid olika aktiviteter, tips för träning med mera. Tidningen har dock blivit mer produktinriktad på sista tiden.⁵

⁵ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

En gång varje år får kunder med Stadium Card som kommer upp i en viss summa i sina inköp pengar tillbaka efter ett visst procentsatssystem byggt på hur mycket de har handlat för. De erbjudanden (ex. rabatt på fjällstuga, rabatterade startavgifter vid vasalopp etc.) som erbjuds för personer med Stadium Card, ligger i linje med att Stadium ska inspirera till ett aktivt liv. De väljer noga ut sina samarbetspartners så att de ska passa in efter denna filosofi. Stadium mäter inte kundlojalitet utan kundaktivitet (hur ofta och hur mycket en kund handlar i butikerna) eftersom det finns för lite historisk information för att kunna mäta kundlojaliteten.⁶

Stadium gör kontinuerligt kundundersökningar. Deras datorer i kassan är programmerade så att var N:e kund blir tillfrågad om de vill ställa upp på att svara om frågor angående Stadium. De får då ett frågeformulär samt brev och porto med sig från butiken så att de kan svara i lugn och ro hemma. Som tack för hjälpen får de ett presentkort på 25 kr i valfri Stadiumbutik. Stadium hävdar att det finns ett starkt samband mellan lojala kunder och personalens kompetens samt hur tillmötesgående personalen är mot kunderna. Detta visas tydligt i kundundersökningen.⁶

Kundundersökningen är en del i något som Stadium kallar Store Challenge och som syftar till att öka kvaliteten i butikerna. Regelbunden uppföljning av undersökningen ger en åtgärdsplan för varje butik att arbeta med. I Store Challenge finns också möjlighet att mäta ett antal variabler per butik, t ex hur många av besökarna som är kunder, hur stort snittköp man har per kund etc. I framtiden kan det också bli aktuellt att använda sig av så kallade "mystery shoppers" som kommer bedöma hur de blir bemötta, om de får rätt produkt efter deras behov samt hur kunnig personalen är. Den här utmaningen är inte en tävling sinsemellan butikerna utan är avsedd för att varje butik ska tävla mot sig själv.⁶

5.5 Företagsledningen

Stadiums företagsledning förmedlar en rad budskap i form av värderingar, affärsidé, vision med mera. Dessa budskap ska nå ut till både medarbetare och kunder, vilket görs med Stadiums olika kanaler för att sprida information. På servicekontoret i Norrköping finns affärsidén och vision skrivna på väggarna för att alla ständigt ska påminnas om hur ledningen vill att företaget ska utvecklas.

Stadiums vision för verksamheten är följande: "Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv" (www.stadium.se, 2005-03-09). Den här visionen ersatte deras gamla vision "Vi vill inspirera till en aktiv, rolig och hälsosam vardag för många människor" under hösten 2004.⁷

Företagets anställda "ska" kunna visionen. Visionen finns med i personaltidningen "Tracks", hjälpguiden "Stadium på insidan" samt på intranätet "Checkpoint". När det börjar en ny person i någon av deras butiker ska denne få en introduktion samt material om Stadium av StoreCoachen. Därefter får denne göra ett test, ett så kallat Stadiumkörkort. När personen har klarat testet har han/hon rätt till att utnyttja Stadiums förmåner för de anställda.⁸

⁶ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

⁷ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Mail: "SV: Rapport & Frågor", 12 maj 2005

⁸ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

Målet med visionen är inte att kunderna ska kunna den ordagrant, utan Stadium vill med den ge inspiration till sina kunder för ett aktivt, hälsosamt och roligt liv. De kanaler de använder för att nå ut med budskapet är en kombination av:⁹

- Butikerna – utformningen, bilder, ge info om aktivt liv
- Produkter – vilka varor som finns i butiken
- Pressträffar – lobbar på medierna
- Hemsidan
- Kundtidningen "Stadium Magazine"

Stadium affärsidé för verksamheten lyder: "Affärsidén är att vara ett detaljhandelsföretag som designar, köper och säljer sportutrustning och sportmodeprodukter med god design, funktion och kvalitet, till bästa pris" (www.stadium.se, 2005-03-09).

Stadium presenterar vilket ansvar de som återförsäljare och arbetsgivare tar: I vår värld försöker vi eliminera skadliga kemikalier och slarv med miljön. Det reglerar vi genom avtal med våra leverantörer. I vår värld är vi emot undermåliga arbetsförhållanden och arbetsvillkor (www.stadium.se, 2005-03-09).

Med tiden har kunderna börjat att intressera sig allt mer för etiska och miljörelaterade värderingar. Kunderna börjar ställa större krav på att företaget tar ett socialt ansvar vilket gör att det är viktigt att Stadium är tydliga med sin policy i dessa frågor och att de inte missköter sig. Företaget visar dock inte dessa värderingar i sin PR utan kunderna får fråga eller gå in och läsa på hemsidan om de vill ta reda på dem. Olika organisationer hör regelbundet av sig till Stadium för att kontrollera att barnarbete, pälshandel m.m. inte förekommer. Stadium förmedlar sina värderingar internt genom Tracks, utbildningar, introduktion med mera.⁹

Vi kräver att våra leverantörer och partners delar vår vision och våra värderingar i linje med FN:s konventioner och lokala lagar. Vi följer också de regler som branschen föreskriver (www.stadium.se, 2005-03-09).

Stadiums själ är något som sitter i "väggarna", det så kallade stadiumandan. Företaget vill att de anställda ska uppfatta Stadium som ett sunt företag för såväl ekonomi, företagskontakter, trygghet, ett företag som inspirerar till ett aktivt liv samt som det goda företaget som följer juridiska och etiska regler. Värderingarna är en del av den så kallade Stadiumandan och det är viktigare att de anställda kan dem än att kunderna vet om dem.⁹

Stadiumandan ska beskriva vad Stadium står för och vad ledningen vill att medarbetarna ska ta till sig och leva efter. Till varje värdering finns fem förklaringar.

- Inga gränser och Ständig utveckling.
 1. Vi ser möjligheterna och vi vågar.
 2. Vi ser positivt på förändringar.
 3. Vi vill utvecklas som medarbetare.
 4. Vi är ett lärande företag som ständigt utvecklas.
 5. Vi skapar egna resurser via god lönsamhet.

⁹ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

- Service & Samarbete.
 1. Vi har kunden i fokus.
 2. Vi vågar fatta snabba beslut.
 3. Vi arbetar tydligt och enkelt.
 4. Vi samarbetar för företagets bästa.
 5. Vi har en positiv attityd.
- Lojalitet & Engagemang.
 1. Vi gör alltid vårt bästa.
 2. Vi är delaktiga.
 3. Vi är lojala till fattade beslut.
 4. Vi ger och tar ansvar.
 5. Vi arbetar målinriktat.
- Ärlighet & Rakhet.
 1. Vi är ärliga.
 2. Vi har en rak & öppen kommunikation.
 3. Vi ger och får förtroende.
 4. Vi ger och tar emot beröm och kritik.
 5. Vi står för vad vi gör.
- Ödmjukhet & medvetenhet.
 1. Vi är prestigelösa.
 2. Vi är kostnadsmedvetna.
 3. Vi är lyhörda.
 4. Vi respekterar varandra.
 5. Vi ställer upp för varandra (Stadium på insidan, ss. 8-9).

Stadium vill driva sin verksamhet efter följande värderingar:

Motion är roligt. Och viktigt för vår hälsa. Därför vill vi t ex påverka dem som fattar besluten om rörelse och aktivitet i våra skolor. Och stödja landets idrottsrörelse med en låg prisnivå som bättre svarar mot de villkor som gäller där.

Kunden är det viktigaste vi har. Därför satsar vi ständigt på att utvecklas som säljare och servicemänniskor.

Vi vill vara ödmjuka. Både när det gäller våra framgångar och inför våra kunder och kollegor. Därför är vi noga med att anställa människor som ställer upp på våra värderingar.

Vi vill vara raka och ärliga. Rent spel är viktigt för oss. Både inom företaget och i kontakt med vår omvärld. Därför har vi bl.a. ställt upp regler för våra leverantörer när det gäller både arbetsmiljö och miljöpåverkan i tillverkningen.

Vi har en positiv grundsyn. Det hjälper oss att lättare se möjligheter än problem.

Vi ser inga gränser. Varken för våra medarbetares möjligheter eller för företagets utveckling (www.stadium.se, 2005-03-09).

Stadiums mission för verksamheten är: "Vi ska aktivera många fler människor" (Stadium på insidan, s. 11).

SIFO-undersökningen som gjordes år 2000 visade att över 50% av företagets kunder var kvinnor och att Stadium uppfattades som ganska macho/manligt/kantigt. Resultatet av detta blev att Stadium har infört mer färg, nya former och fler tjejkollektioner i sina butiker. De riktar även sina budskap tydligare efter undersökningen, främst mot kvinnor och familjer. Inom kort kommer nu en ny större undersökning att genomföras och när den är klar kommer resultaten av den leda till

en ny handlingsplan. Stadium vill själva uppfatta sig som hälsosamma och att kunderna uppfattar dem på samma sätt. Genom att aktivt arbeta med olika events som t.ex. ett gemensamt tåg för kvinnor till Tjejvasan hoppas Stadium att den imagen de har kommer att bibehållas och/eller förstärkas i kundernas medvetande.¹⁰

I enkäten till anställda (Bilaga 5) inom Stadium ber författarna bland annat respondenterna att rangordna alternativ efter vad de anser är viktigast i kontakten med kunder (där 1 är viktigast och 5 minst viktigt). Författarna bad Sussi Calås att själv svara på denna fråga och utfallet som författarna ser som företagsledningens svar på frågan blev följande:

1. Agera vänligt och tillmötesgående.
2. Förståelse för kundens behov.
3. Att ge kunden rätt produkt.
4. Produktkännedom.
5. Sälja produkter med hög lönsamhet.¹¹

5.6 Stadiums anställda

För att företagets anställda ska vara lika aktiva som Stadium vill att deras kunder ska vara, ordnar företaget events och andra aktiviteter som grundar sig på hälsa och aktivt leverne. 2-3 ggr/år har butikerna aktiva events för personalen, exempelvis hockey eller fotboll m.m. Vartannat år har Stadium en Stadiumolympiad för de anställda i Norrköping där de olika butikernas personal får tävla mot varandra i olika fysiska aktiviteter.¹²

På servicekontoret får personalen en halvtimme extra lunchrast i veckan för att hinna med fysiska aktiviteter såsom träna i träningsanläggningen som finns i lokalerna, stavgång m.m. På alla större möten eller utbildningar finns det fysisk aktivitet inplanerat, ex. tävlingar och andra utmaningar. Personalen får genom ett samarbete med Nautilus rabatterade priser på deras träningskort. De anställda får även varje år en träningscheck på 50% av summan på vissa hälsosamma fritidsaktiviteter, dock max 1000 kronor/år.¹²

Det är butikernas StoreCoaches som har det övergripande ansvaret för att se till att personalen har den kunskap som de behöver. För att underlätta för StoreCoacherna är de uppdelade regionalt i Team, med tillhörande TeamCoach. TeamCoachen fungerar som ett bollplank för StoreCoacherna i det dagliga arbetet och de hjälper till i uppföljning av siffror och prognoser. Teamet samlas ca varannan månad för att informeras om kommande aktiviteter m.m. samt utbyta erfarenheter med varandra (StoreCoach 4, 2005-04-27). Kontakter mellan StoreCoaches vid sidan om dessa möten beror främst på personkemin mellan dem och det geografiska läget. Författarnas undersökning har visat att StoreCoacherna i genomsnitt har mindre än en timme direktkontakt med sin TeamCoach i veckan. Utöver den tiden håller de kontakten via mail (Bilaga 4).

¹⁰ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

¹¹ Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Mail: "SV: Rapport & Frågor", 12 maj 2005

¹² Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, Intervju den 2 mars 2005

Stadium försöker i den mån det går att anställa personal som har erfarenheter från den del i butikerna där de ska ha sin huvudsakliga arbetsplats. En social och trevlig person som har enkelt att kommunicera och sätta sig in i konsumentens situation är dock det viktigaste kriteriet vid anställning i butik.¹³

StoreCoacherna är tudelade i frågan om hur de ser på sina anställdas kunskaper om produktsortimentet. En del av dem anser att deras personal borde ha mycket större kunskaper inom detta område medan andra anser att kunskapen är hög. Ett problem som flera StoreCoaches tar upp under intervjuerna är de många extraarbetande personerna som finns i butikerna. Dessa arbetar så pass lite att de inte kan ha full kontroll på vad som händer i butiken. De är även inte lika insatta i produkters specifika för och nackdelar. "Vi försöker endast ha extrapersonal inne i butiken under helgerna".¹⁴

5.7 Personalundersökning

Författarna har som det tidigare nämnts gjort en undersökning på 30 anställda från sex Stadiumbutiker samt servicekontoret i Norrköping. Detta material är sammanställt i bilagor som kan finnas i slutet på uppsatsen. Här följer en presentation av de relevanta aspekterna som denna undersökning har gett.

Samtliga av respondenterna läser regelbundet Tracks och den interna foldern "Stadium på insidan" har lästs av 90% (27st.). Många av respondenterna visste dock inte vad det var utan behövde en förklaring från författarna. Av de tillfrågade hade 87% (26st.) tagit Stadiumkörkortet (Bilaga 6, fråga 1-3). På frågan hur ofta de använder Checkpoint svarade respondenterna enligt följande:

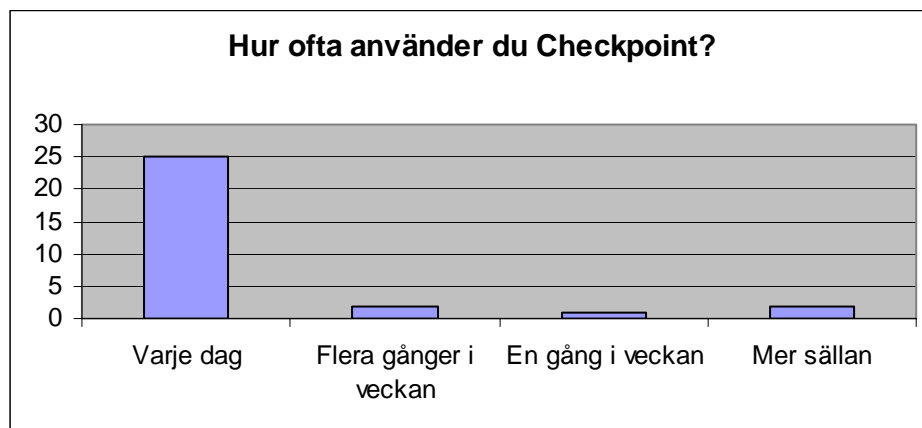


Diagram 1 – Källmaterial från Bilaga 6, fråga 4

På frågan vad respondenten använder Checkpoint till kunde de ange flera användningsområden om de ville. Resultatet blev följande (bara faktorer som nämndes upprepade gånger har tagits med i diagrammet):

¹³ StoreCoach 2, Intervju den 10 maj 2005

¹⁴ StoreCoach 4, Intervju den 27 april 2005

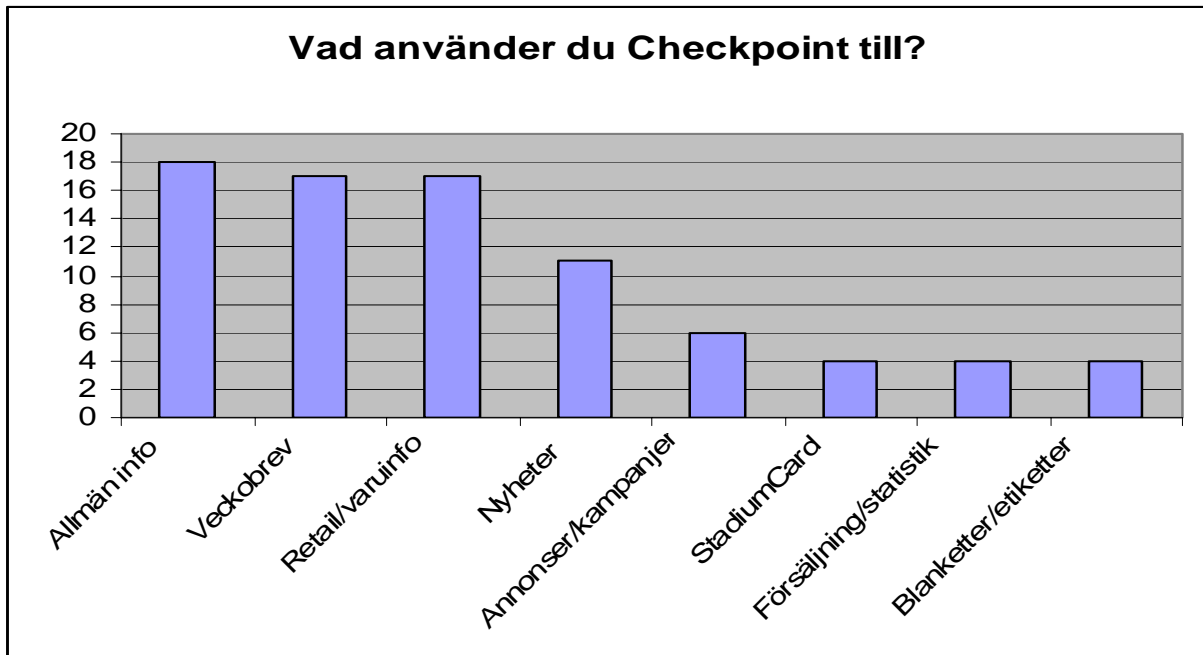


Diagram 2 – Källmaterial från Bilaga 6, fråga 5

Respondenterna fick även förklara på vilket sätt de fick information om företaget och sitt arbete. Även här fick de ange flera svarsalternativ om de ansåg att det var lämpligt (bara faktorer som nämndes upprepade gånger har tagits med i diagrammet):

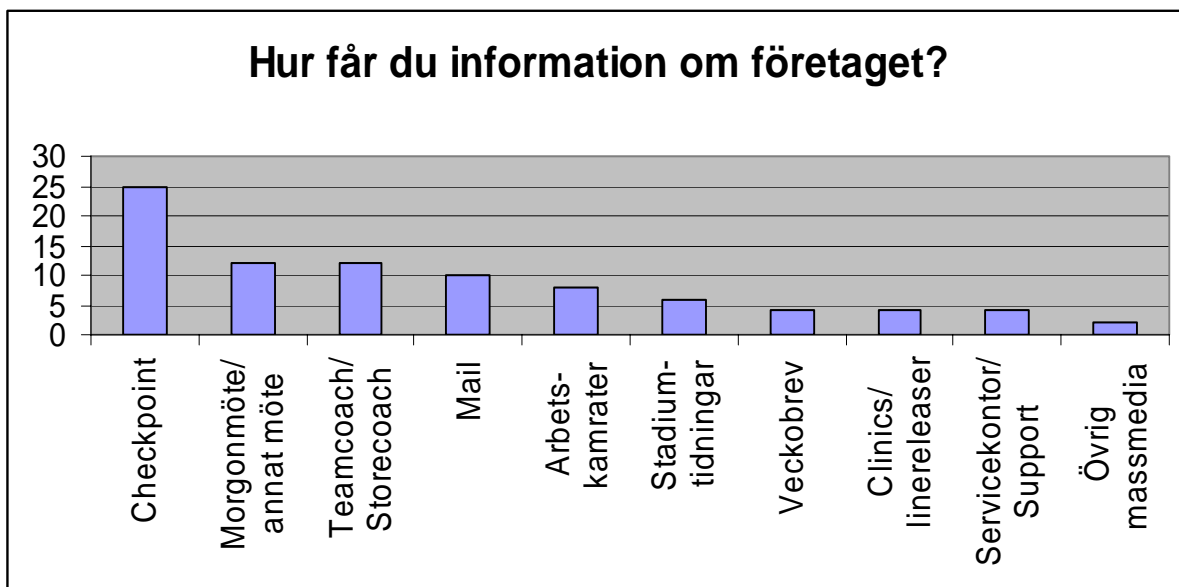


Diagram 3 – Källmaterial från Bilaga 6, fråga 8

På frågan huruvida respondenten hade fått utbildning genom Stadium Academy svarade 20% (6 st.) att de hade fått det. Denna utbildning har bestått av framförallt ledarskapsutbildning och olika typer av StoreCoach-utbildningar (Bilaga 6, fråga 6-7).

Då respondenterna fick svara på frågan om de ansåg att de fick tillräckligt med information om företaget var det ingen av respondenterna som ansåg att informationen var otillräcklig. 73% (22st.) ansåg att de fick det utan förbehåll medan de övriga visserligen ansåg att det fanns tillräckligt med info, men att den kunde komma sent eller att de var tvungna att leta reda på den själva (Bilaga 6, fråga 9).

Respondenterna blev ombudda att rangordna mellan 1-5 vad de ansåg vara viktigast i mötet med kunden, där 1 är viktigast, 2 näst viktigast... De alternativ som de fick rangordna var a) produktkunskap, b) förståelse för kundens behov, c) att ge kunden rätt produkt, d) sälja produkter som ger hög lönsamhet och slutligen e) agera vänligt och tillmötesgående. Resultatet blev följande:

	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavstånd	Variationsvidd
a)	3,2	3,5	4	3,4	4
b)	2,2	2	2	2,2	4
c)	3,1	3	3	3,2	4
d)	4,9	5	5	5	1
e)	1,6	1	1	1,2	3

Tabell 3 – Källmaterial från bilaga 7, fråga 10

Tabellen visar på ett förhållandevis tydligt samband där "agera vänligt och tillmötesgående" ansågs vara betydligt viktigast, och "sälja produkter som ger hög lönsamhet" var med stor marginal minst viktigt.

På frågan där författarna ville se hur bra respondenterna kunde Stadiums vision svarade 80% (24 st.) av dem med ett svar som kan anses vara korrekt, dessa hade med nyckelord som inspiration, hälsosamt och aktiv. 20% (6 st.) lämnade in blankt på frågan. Här har författarna tagit hänsyn till att respondenterna antingen har kunnat den nya eller den gamla visionen (Bilaga 8, fråga 11).

Respondenterna skulle även besvara hur Stadiums affärsidé lyder. Ingen av respondenterna kunde den helt, även om en person fick med nyckelorden. En handfull fick med vissa nyckelord såsom hög kvalitet och bra pris, medan nio inte svarade överhuvudtaget på frågan (vilket författarna tolkar som om de inte kan den). Resterande svarade antingen helt fel eller hade bara fått med något nyckelord (Bilaga 9, fråga 12).

Författarna bad vidare respondenterna att med egna ord beskriva hur Stadium vill profilera sig gentemot allmänheten. Även här fick de ange flera svarsalternativ om de ansåg att det var lämpligt och resultatet blev följande (bara faktorer som nämndes upprepade gånger har tagits med i diagrammet):

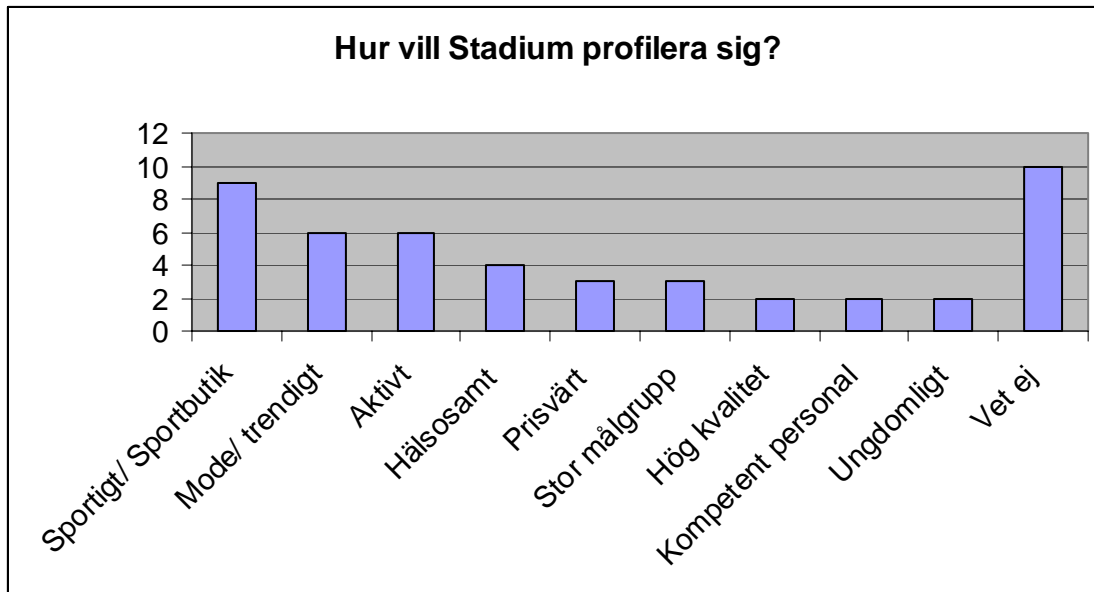


Diagram 4 – Källmaterial från bilaga 10, fråga 13

Slutligen fick respondenterna beskriva Stadiumandan och vad den innebär. På denna fråga var det 60% (18 st.) som antingen svarade blankt eller svarade helt fel (antingen på grund av att de inte kan eller på grund av att de missförstått frågan). Ingen svarade helt rätt på vad Stadiumandan innebär medan en handfull respondenter fick in några av huvudområdena. De nyckelord som kom upp mest frekvent var:

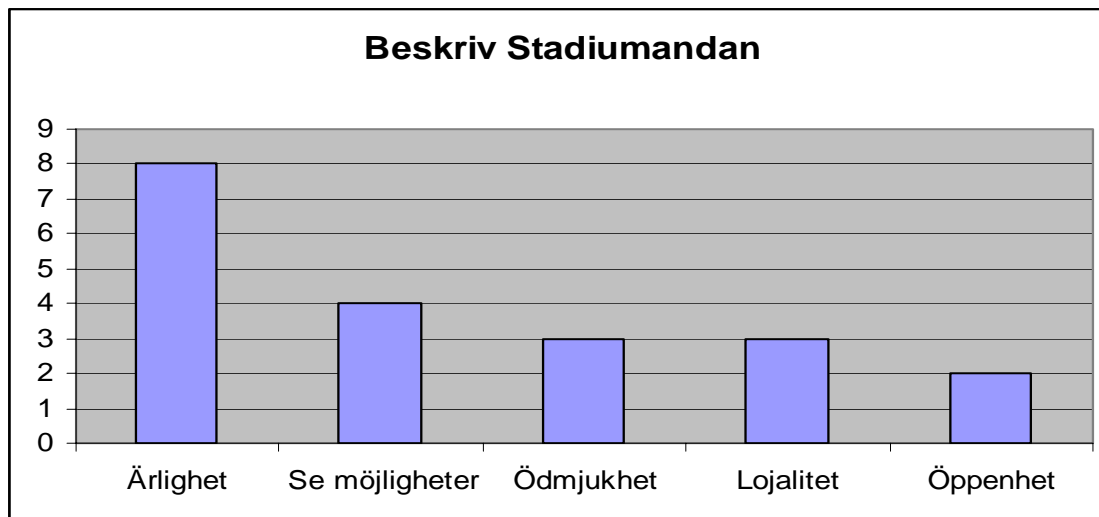


Diagram 5 – Källmaterial från bilaga 11, fråga 14

”Stadiumandan är något som jag bara tror finns kvar i Norrköping. Stadium som företag har expanderat så pass mycket att det som en gång i tiden var Stadiumandan har försvunnit på grund av utbredningen av företaget”.¹⁵

¹⁵ StoreCoach 2, Intervju den 10 maj 2005

5.8 Konsumentundersökning

Författarna kommer här att presentera de data som framkommit ur undersökningen bland konsumenter (Bilaga 12). Hur val av konsumenter gått till samt statistik över bortfall, könsfördelning samt medelålder finns i kapitel 2.3.

Det första författarna var intresserade av att få veta var hur många av respondenterna som hade tillgång till Stadium Card och Stadium Magazine. Av respondenterna hade 37% (22 st.) tillgång till Stadium Card och 28% (17 st.) läser regelbundet Stadium Magazine (Bilaga 13, fråga 1-2).

Författarna bad vidare respondenterna att med fem ord beskriva vad de tänker på när de hör ordet Stadium. Endast faktorer som nämndes upprepade gånger har tagits med i diagrammet.

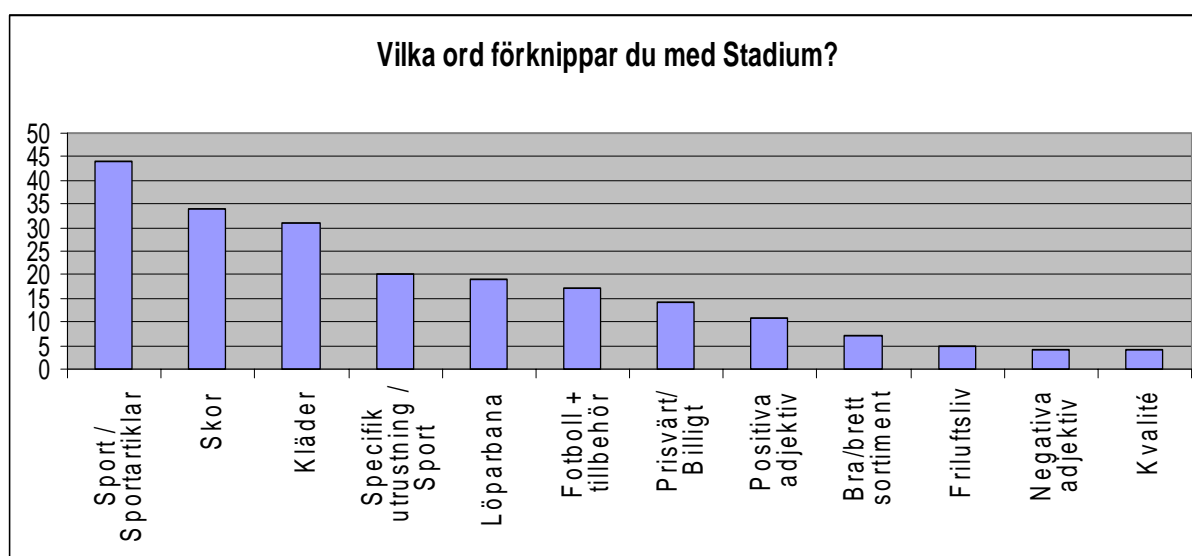


Diagram 6 – Källmaterial från bilaga 13, fråga 3

Utöver ovanstående alternativ så fanns det enstaka svar såsom Säsong (3 st.), Träning (2 st.), Unisex (2 st.) och Hälsa (1 st.). Med positiva adjektiv menas ord såsom äventyr, bra personal och lättillgängligt. Till negativa adjektiv räknas ord såsom rörigt och tråkigt (Bilaga 13, fråga 3).

Respondenterna fick vidare rangordna vad de ansåg vara viktigast vid ett köpbeslut. De fick sex svarsalternativ där de skulle rangordna från 1-6 där 1 var viktigast, 2 näst viktigast...

	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	3,05	3	3	2,80
Kvalitet	2,08	2	1	1,83
Funktionalitet	3,15	3	1	3,03
Märke / Image	4,68	5	6	4,67
Design	3,45	4	5	3,63
Personal	4,60	5	5 & 6	4,90

Tabell 4 – Källmaterial från bilaga 14, fråga 4

Som det framgår tydligt av tabellen anser kunderna att framförallt kvalitet, men även pris och funktionalitet är de viktigaste faktorerna vid ett köpbeslut. Butikspersonal och Märke/Image var av mycket mindre vikt.

Uppdelat på Stadium Card-användare och övriga kunder såg fördelningen ut på följande sätt:

<i>Med Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	2,82	3	3	2,67
Kvalitet	2,05	2	1	1,67
Funktionalitet	3,59	4	4	3,58
Märke / Image	4,64	5	6	4,83
Design	3,55	4	1 &4 &5	3,83
Personal	4,41	5	6	4,50

Tabell 5, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 4

<i>Utan Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	3,08	3	2	2,95
Kvalitet	2,11	2	1	1,95
Funktionalitet	2,87	2	1	2,60
Märke / Image	4,84	5	6	5,10
Design	3,39	3,5	5	3,45
Personal	4,71	5	5	4,95

Tabell 6, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 4

Den största skillnaden som framgår då en uppdelning görs på detta sätt är att konsumenter med Stadium Card anser att priset är av större vikt än vad personer utan Stadium Card anser. Dessa tycker istället att funktionalitet är av betydligt större betydelse än genomsnittet.

Som en följdfråga fick respondenterna rangordna vad de ansåg att Stadium är bäst på av dessa alternativ. Även här var rangordningen 1-5 där 1 var bäst, 2 var näst bäst o.s.v.

	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	2,90	3	2	2,76
Kvalitet	2,63	3	3	2,60
Funktionalitet	2,52	2	1	2,10
Märke / Image	4,13	5	5	4,40
Design	4,65	5	6	4,93
Personal	4,13	4	6	4,30

Tabell 7, källmaterial från bilaga 15, fråga 5

Då Stadiums styrkor mättes framgår det att konsumenterna anser att funktionalitet är den faktor som dessa anser att Stadium är bäst på. De anser vidare att design är Stadiums stora svaghet.

Uppdelat på Stadium Card-användare och övriga kunder såg fördelningen ut på följande sätt:

<i>Med Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	2,73	3	1 & 3	2,58
Kvalitet	2,32	2	1	2,17
Funktionalitet	2,68	2	2	2,33
Märke / Image	4,00	4	5	4,08
Design	4,64	4,5	4	4,67
Personal	4,64	5	6	5,17

Tabell 8, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 7

<i>Utan Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Pris	3,00	2	2	2,80
Kvalitet	2,84	3	3 & 4	2,90
Funktionalitet	2,42	2	1	2,00
Märke / Image	4,24	5	5	4,60
Design	4,66	5	6	5,05
Personal	3,84	4	4	3,95

Tabell 9, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 7

Vid en sådan här uppdelning ser man att personer utan Stadium Card anser att Stadiums personal är bättre än vad personer med Stadium Card anser att personalen är. Å andra sidan anser Stadium Card-innehavare att Stadium har bra pris och kvalitet.

Författarna ställde sedan frågan vad respondenterna ansåg vara viktigast hos butikspersonal. De fick rangordna tre alternativ där den faktorn som de ansåg vara viktigast, även här var 1 viktigast, 2 var näst viktigast...

	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	1,65	1	1	1,47
Bemötande	1,78	2	2	1,73
Förståelse	2,57	3	3	2,83

Tabell 10, källmaterial från bilaga 16, fråga 6

Kunderna ansåg följaktligen i undersökningen att produktkännedom och bemötande från personal är betydligt viktigare än vad förståelse från personalens sida är.

Uppdelat på Stadium Card-användare och övriga kunder såg fördelningen ut på följande sätt:

<i>Med Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	1,77	2	1 & 2	1,67
Bemötande	1,55	1	1	1,33
Förståelse	2,68	3	3	2,83

Tabell 11, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 10

<i>Utan Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	1,58	1	1	1,35
Bemötande	1,92	2	2	1,95
Förståelse	2,50	3	3	2,80

Tabell 12, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 10

Personer med Stadium Card ansåg följaktligen att bemötandet från butikspersonal är viktigast medan konsumenter som inte innehar Stadium Card anser att produktkännedom är av största vikt.

Slutligen fick respondenterna rangordna Stadiums butikspersonal utifrån ovanstående faktorer. 1 var viktigast, 2 var näst viktigast...

	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	1,80	2	1	1,67
Bemötande	1,63	1,5	1	1,5
Förståelse	2,56	3	3	2,8

Tabell 13, källmaterial från bilaga 17, fråga 7

Då konsumenterna fick utvärdera personalen på Stadium ansåg de att personalens styrka låg i deras bemötande, men att de inte hade så stor förståelse för kundens behov.

Uppdelat på Stadium Card-användare och övriga ser fördelningen på tabellen ovan ut som följande:

<i>Med Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	2,05	2	2	2,08
Bemötande	1,70	1,5	1	1,50
Förståelse	2,25	2	3	2,42

Tabell 14, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 9

<i>Utan Stadium Card</i>	Medelvärde	Median	Typvärde	Kvartilavvikelse
Produktkännedom	1,66	1,5	1	1,50
Bemötande	1,58	1,5	1	1,50
Förståelse	2,76	3	3	3,00

Tabell 15, källmaterial från bilaga 13, fråga 1 och tabell 9

Stadium Card-innehavarna anser att Stadiums personal har högre förståelse för deras situation än vad övriga anser. Dessa tycker istället att personalen har större produktkännedom än vad personer med Stadium Card anser.

6. Analys

I analyskapitlet jämförs empirin med den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen delas upp i delar och empirin utvärderas sedan efter denna struktur.

Företagsledning → Anställda

Stadium sprider många olika budskap och värderingar. Detta gör det dock svårt för de anställda att ta till sig den informationen. De nuvarande värderingarna är fem huvudgrupper med underliggande meningar. Dessa har Stadium tagit beslut om att revidera för att företagets anställda och kunder enklare ska kunna ta dem till sig. Författarnas undersökning visar att personalen i butikerna inte kan värderingarna, vilket i sin tur ger att de inte kan sprida den vidare till kunderna. –De är alldeles för omfattande för att lära sig.

Stadiumandan är mer inrotad hos anställda som har varit med från Stadiums start eller arbetat länge i Norrköping, medan de anställda i de butiker som ingått i undersökningen och som ligger i andra städer har tydliga problem med att förstå sig på vad den egentligen innebär.

Informationsflödet inom Stadium är tydligt. Ledningen ger information till TeamCoaches som i sin tur informerar sitt Team av StoreCoaches som därefter informerar butikspersonalen. Samtidigt informerar servicekontoret dels StoreCoacherna med försäljningsstatistik och dels de anställda genom veckobrev. Butikspersonalen ansvarar i de flesta fallen själva för att ta till sig den information som servicekontoret lägger ut till dem på Checkpoint. StoreCoaches anser överlag enligt undersökningen att de får den information de behöver för att kunna leda butiken och butikspersonalen anser att de får den info de behöver för att sköta sitt arbete. En stor andel av StoreCoacherna anser dock att informationen ibland kommer lite väl sent. Samtliga i personalen var förhållandevis nöjda med informationen de fick, där checkpoint var den i särklass viktigaste faktorn. Dock hade flera personer synpunkter på att de var tvungna att söka rätt informationen själva. Att ingen av respondenterna ansåg att de inte fick tillräckligt med information är ett mycket gott tecken på att företagsledningen lyckas nå ut till de anställda med information som berör det primära arbetet. Detta betyder dock inte att informationen som rör "mjuka" värden, såsom värderingar och image, går fram.

Skillnaden mellan hur StoreCoaches och butikspersonal svarade i undersökningen är relativt liten. För att få ta del av personalrabatter krävs det att personalen klarat av att ta Stadiumkörkort. För att få detta körkort krävs att de kan svara på vad som är Stadiums vision, affärsidé med mera. Att skillnaden i svaren är så liten kan förklaras med detta körkort, som både StoreCoaches och övriga anställda måste ta. Det betyder vidare att StoreCoacherna lyckas att vidarebefodra den information som de har till de anställda, och att bristen på information i "mjuka" värden inte kan skyllas på denna relation.

De anställda var förhållandevis införstådda i hur Stadiums vision lyder och de flesta tog med faktorer som aktiv, hälsosam och inspiration i svaren. Dessa faktorer återkom som en röd tråd genom svaren på frågorna om hur affärsidé, vision och Stadiumandan löd. Detta visar att personalen har anammat visionen, och om de verkligen agerar utifrån denna så har Stadium kommit en bra bit på vägen.

Då de fick beskriva hur Stadium ville profilera sig svarade en majoritet av personalen som svarade "sportigt". Det var dock bara 13% som svarade "hälsosamt" och 7% som svarade "hög kvalitet". Det är inte så konstigt att personalen svarar sportigt då Stadium är ett detaljhandelsföretag inom sportbranschen, och detta kan inte ledas till den interna kommunikationen. Det är då mer alarmerande att så få svarade "hälsosamt" och "hög kvalitet" då dessa faktorer är två av grundstenarna i Stadiums verksamhet. Att det var så få som svarade "hälsosamt" visar vidare att även om personalen har lärt sig visionen, så är det inte helt klart vad de ska göra med den.

Då personalen skulle svara på vilken affärsidé Stadium har var resultatet nedslående. Ingen visste hur affärsidén löd och bara en person fick med ett flertal nyckelord. Många svarade blankt eller med ett svar som relaterade till företagets vision, vilket återigen tyder på att det är visionen som ligger personalen närmast. Det är dock viktigare att butikspersonal kan visionen än affärsidén, då affärsidén är mer inriktat till kontoret och dess medarbetare.

En jämförelse visar att personalen i sin helhet svarade "rätt" (enligt företagsledningen) då de skulle rangordna vad som var viktigast i mötet med kunden. Sammanlagt var samtliga alternativ på "rätt" plats, där trevligt bemötande var viktigast och hög lönsamhet minst viktigt. Detta är ett riktigt bra betyg till butiksanställda där de visar att de har anammat det väsentliga i mötet med kunden. Vidare är det ett lika bra betyg till företagsledningen som här har ingjutit de värderingar de önskar hos de anställda.

Företagsledning → Konsumenter

Stadium vill att företaget ska uppfattas som hälsosamt, sportig, ledande, modernt, kreativt och trendigt. I avseendet sportigt visar undersökningen att företaget har lyckats nå fram till konsumenterna då de absolut mest frekventa faktorerna som konsumenter förknippar med företaget, rörde sport eller sportprodukter på något sätt. Detta är dock inte konstigt då Stadium, som tidigare konstaterats, är ett detaljhandelsföretag inom sportbranschen. Väldigt få av respondenterna uppfattade Stadium som modernt och trendigt, och faktorerna design samt märke/image fick lägst betyg av konsumenterna. Detta resultat kan möjligtvis förklaras på följande sätt. Hade undersökningen tagit med yngre personer skulle resultatet eventuellt ha blivit helt annorlunda. Många yngre människor klär sig i märken som Stadium säljer till vardags, medan äldre människor använder dessa som idrottskläder och därmed jämför modernt och trendigt med de kläder de använder till vardags. Hälsa var det bara en konsument som kopplade samman med företaget. Detta resultat är svårförklarat. Dock visade undersökningen att de flesta personerna tänkte på sport och produktgrupper som Stadium har i sitt sortiment och därmed förbisåg Stadiums försök att framstå som ett hälsosamt företag.

Stadiums reklamer innehåller oftast en fokuserad produkt i dess hemmiljö, ex. en joggingsko på en springande motionär med priset på skon utmärkt i reklamen. Syftet med reklamen är främst att driva folk till butikerna, inte att skapa en image. Tanken är att när kunderna väl är i butiken så kan de påverkas av personal, upplägget i butiken, sortimentet m.m. Då Stadium vill att konsumenterna ska uppfatta dem som hälsosamma och då dessa enligt författarnas undersökning inte gör detta, vore en

förändring i den externa marknadsföringen en tanke. Genom att ta bort fokus på den enskilda produkten i reklamaffischerna och lyfta fram miljön där produkten används skulle önskad image kunna framhävas bättre. Ett exempel på det skulle kunna vara en bild på en "joggare" i löparspåret.

För att förstärka kundernas uppfattning om Stadium som ett aktivt företag genomförs olika events till Stadium Card-användare, såsom resor, erbjudande om att hyra fjällstugor o dyl. Det här anser författarna vara ett utmärkt sätt att bygga starkare relationer till kunderna.

När Stadium genomför sina kundundersökningar så tillfrågas kunder som just avslutat sin affär i kassan i deras butiker. Dessa kundundersökningar visar på ett starkt samband mellan lojala kunder och personalens kompetens samt hur trevligt bemötande kunden känner att denne får. Den här typen av undersökning har nackdelen att den endast tar tillvara på redan existerande kunders uppfattning. Då kunder som handlar i en affär tenderar att tycka om affären kan flera viktiga aspekter gå förlorade. Genom att mer frekvent använda sig av externa företag som genomför mindre kundundersökningar skulle detta problem försvinna.

Stadium affärsidé för verksamheten lyder: "Affärsidén är att vara ett detaljhandelsföretag som designar, köper och säljer sportutrustning och sportmodeprodukter med god design, funktion och kvalitet, till bästa pris". Undersökningen visar på att kunderna är nöjda med funktionaliteten, kvaliteten och priset på Stadiums produkter. Däremot är de inte lika nöjda med designen på produkterna. Det är dock funktionalitet, kvalitet och pris som är viktigast vid konsumenternas köpbeslut. Stadium säljer produkter som ska fungera i en aktiv miljö och hjälpa kunden till så bra prestationer som möjligt. Därför är kundernas svar ett bra betyg för Stadium. För att företaget ska gå bra krävs det bra kvalitet, bra funktionalitet till ett bra pris.

Varje Stadiumbutik är designad som en sportarena med en portal vid entrén och en löparbana i butiken. Konsumentundersökningen visade att många förknippar Stadium med just löparbanan. Genom denna utformning av butikerna har Stadium byggt in sig i konsumenternas medvetande.

Anställda → Konsumenter

Stadiums anställda anser att bemöta kunder på ett trevligt sätt är det viktigaste i deras arbete. Därefter följer att ha förståelse för kundens behov och sist kommer att de ska ha bra produktkännedom. Konsumenterna anser att det viktigaste för butikspersonal är att de ska ha bra produktkännedom. Därefter följer ett bra bemötande och sist kommer förståelse för kundens behov. Det här resultatet kan enligt författarna förklaras på följande sätt. Personalen i butikerna besitter en stor produktkunskap och tar den för given. Konsumenterna vill ha bra råd när de ska köpa sina produkter. De vill ha så mycket funktionalitet till ett så bra pris som möjligt. Personalen anser att bemötandet av kunden är det viktigaste, då bemötandet kan avgöra om det blir en trogen kund eller en förlorad kund. Konsumenterna vill få ett bra bemötande, men är fortfarande mer funktionalitet och prismedvetna. De tar även ett bra bemötande av personalen som givet. Det som är mer svårförklarat är dock förståelsen för kundens behov utifrån konsumenternas svar. Möjligtvis kan det

förklaras med att det behövs bra produktkännedom hos personalen för att lyckas ta fram den produkt som passar konsumenten bäst. Återigen, ett trevligt bemötande tas för givet bland konsumenter, vilket medför att de anser att denna faktor inte är lika viktig.

Konsumenternas bild av Stadiums butikspersonal är att de har ett bra bemötande av konsumenterna. Därefter kommer personalens produktkännedom och sist kommer förståelsen för kundens behov. Tabellerna utvisade även att konsumenter med Stadium Card ansåg att personalen hade mindre produktkännedom än konsumenter utan Stadium Card. Bra för Stadium är att konsumenterna anser att de blir väl bemötta. Det är dock mindre bra att konsumenterna anser att personalen har liten förståelse för deras behov. Anledningen till det sämre resultatet för personalens produktkännedom bland konsumenter med Stadium Card kan eventuellt förklaras med att ett flertal av dem redan är insatta i produkternas fördelar respektive nackdelar.

Respondenterna rangordnar de faktorer som de anser är viktigast när de tar ett köpbeslut enligt följande: Kvalitet på produkten är det de anser vara absolut viktigast. Därefter kommer priset på produkten, produktens funktionalitet och produktens design inom en ganska kort intervall. Sedan blir det ett större glapp ner till plats fem och sex där personalen och märke/image på produkten hamnar. Detta svar passar Stadium bra då kvalitet, funktionalitet och pris är de viktigaste faktorerna för deras produkter.

Respondenterna rangordnade därefter vad de ansåg Stadium var bäst respektive sämst på enligt följande: På plats ett till tre placerade sig faktorerna funktionalitet, kvalitet och pris. Därefter var det ett stort glapp till plats fyra, fem och sex, där personal, märke/image och design hamnade. Återigen är svaret på frågan ett bra svar för Stadium.

Stadiums butikspersonal får ett högre betyg av konsumenterna än då dessa rangordnar vad som generellt är viktigt vid ett köpbeslut för dem. Det var framförallt hos konsumenter utan Stadium Card som detta samband fanns. Det kan tänkas att konsumenter utan Stadium Card är mindre insatta i produkterna när de ska handla. Detta medför att dessa konsumenter har en större kontakt med personalen vilket i sin tur medför att personalen har större möjlighet att göra intryck på dem.

Konsumenter som innehar ett Stadium Card anser att pris är en viktigare faktor vid köpbeslut än vad konsumenter utan Stadium Card anser, som istället hävdar att produktens funktionalitet är av större vikt. En annan skillnad man kan finna mellan dessa grupper är att konsumenter med Stadium Card anser att kvaliteten på Stadiums produkter är förhållandevis hög, medan de övriga mer uppskattar personalen. Båda grupperna är dock överens om att designen på Stadiums produkter är dålig, men även att funktionaliteten och kvaliteten är hög. Det första resultatet angående Stadium Card-innehavare och deras förhållande till produkters pris, anser författarna kan förklaras med att konsumenter ansöker om Stadium Card för att få bättre priser och dessa konsumenter är då mer priskänsliga.

Brus

De anställda inom Stadium får mycket av informationen elektroniskt och de måste själva söka efter den. Information som inte kommer elektroniskt till butikspersonalen passerar flera nivåer i informationskedjan innan den når fram till dem.

StoreCoacherna får regelbundet information från sin TeamCoach och servicekontoret. StoreCoacherna håller varje morgon ett morgonmöte där de informerar personalen om vad de anser är viktig information för dagens arbete. En övervägande majoritet visste inte vad 'Stadium på insidan' var för något innan författarna förklarade det för dem. Risken för brus i den interna kommunikationen är stor hos Stadium på grund av att den information som når de anställda har passerat flera led i Stadium hierarki. Under morgonmötena som StoreCoacherna håller i presenteras då det denne tycker är viktigt. StoreCoacherna har i sin tur erhållit information från TeamCoach/Servicekontor m.m. där informationen även passerat samma procedur. Därefter ska butikspersonalen försöka leverera budskapet så som det var från början, med den information de lyckats ta till sig från den sista överlämningen av meddelandet. Personal som inte börjar på morgonen missar morgonmötet och får ett extra steg i informationskedjan genom att de blir informerade av den personal som arbetar då de börjar. De flesta av butikspersonalen får även själva söka sin information via Checkpoint, vilket kan leda till missad information.

7. Resultat

Författarna besvarar i detta kapitel syftet med hjälp av den information som tas fram i analysen.

”Syftet med den här uppsatsen är studera vilken betydelse Stadiums interna kommunikation och interna marknadsföring har för konsumenternas bild av företaget.”

Stadiums butikspersonal har samma uppfattning som företagets ledning i vad som är viktigast i kontakten med kunder. Konsumenterna i undersökningen har inte samma uppfattning som ledningen och personalen då de anser att produktkunskap är den viktigaste egenskapen hos butikspersonal. Konsumenterna rangordnar Stadiums personal som ett mellanting mellan hur konsumenterna egentligen vill att butikspersonal ska vara och vad personalen anser är viktigt.

Butikspersonalen har vidare tagit till sig Stadiums vision. Ledningen vill att konsumenterna ska uppfatta Stadium som hälsosamt, sportig, ledande, modernt, kreativt och trendigt. Aktivt, och sportigt är en ”röd tråd” i personalens svar om hur Stadium vill profilera sig. Sportigt och sportartiklar är konsumenternas bild av företaget. Varken konsumenter eller butikspersonal uppfattar Stadium som hälsosamt, trendigt eller modernt.

Butikspersonalen är inte införstådd i Stadiums affärsidé eller Stadiumandan, de är vidare bara delvis införstådda med hur ledningen vill profilera företaget.

Konsumenterna är nöjda med funktionaliteten, kvaliteten och priset på Stadiums produkter. Däremot är de inte lika nöjda med designen på produkterna. Det är dock funktionalitet, kvalitet och pris som är viktigast vid konsumenternas köpbeslut. Detta resultat stämmer bra mot Stadiums affärsidé. Författarna kan dock inte säga att resultatet beror på butikspersonalen.

Den interna kommunikationen har en avgörande betydelse hur personalen agerar mot kunden i butik. Vidare har den en stor betydelse då personalen sprider en aktiv och sportig bild av företaget. Ledningen har genom sin interna kommunikation dock varken lyckats sprida sina värderingar eller tanken om det moderna, trendiga och hälsosamma företaget till konsumenterna.

8. Slutsats

I slutsatsen besvarar författarna uppsatsens problemfrågeställning.

”Har den interna kommunikationen en avgörande roll i företagsledningens arbete med att leverera avsedd bild av företaget till konsumenterna?”

Företagsledningen sprider visserligen många olika budskap till de anställda, men om de olika budskapen kompletterar varandra kan detta likväl innebära att den totala bilden av företaget blir korrekt. Fastän det finns ett tydligt samband mellan de olika budskapen så har de anställda svårt att särskilja all denna information och förknippar företaget främst med sport och aktivitet.

Konsumenterna har generellt sett inte den bild av Stadium som företagsledningen önskar, bortsett från att de anser att det är ett sportigt företag. De har vidare inte heller samma uppfattning om vilka som är de viktigaste egenskaperna hos butikspersonal som Stadium själva.

Det föreligger ingen markant skillnad i uppfattningen om Stadium mellan innehavare av Stadium Card och övriga konsumenter. Stadium Card skapar därför inte mer medvetenhet hos konsumenterna trots Stadium Magazine. Dock är innehavarna av Stadium Card mer priskänsliga.

Då det i många fall skiljer mellan den information som företagsledningen ger och den bild som konsumenterna har om företaget, anser författarna att den interna kommunikationen inte har en avgörande roll i hur konsumenterna uppfattar företaget.

9. Kritisk granskning

I detta kapitel kommer författarna att belysa faktorer såsom uppsatsens validitet, reliabilitet, källkritik, generaliserbarhet och bortfall. Utöver diskussionen som följer i detta kapitel, bör läsaren ha ett kritiskt tänkande när denne läser uppsatsen.

God forskning försöker inte dölja sina begränsningar. Det är bättre att erkänna de tänkbara orsakerna till att urvalsramen inte är perfekt, och att diskutera vilken möjlig inverkan detta kan ha på urvalet och undersökningsresultatet (Denscombe 2000, s.27).

9.1 Validitet

För att studien ska få en så hög validitet som möjligt har handledare och kurskamrater fått läsa igenom enkätfrågorna innan intervjuerna. Detta har resulterat i författarna inte ställt frågor som är irrelevanta för studien. Vidare har en noggrann diskussion förts kring urvalet och vilka konsekvenser de valda metoderna lett till.

9.2 Reliabilitet

För att uppsatsen skall få en hög reliabilitet har respondenterna fått läsa igenom och komma med synpunkter där författarna eventuellt missuppfattat detaljer. Då missförstånd uppstått har författarna ändrat det aktuella citatet eller svaret så att uppsatsen inte skall innehålla felcitat och därmed ha låg reliabilitet.

I de butiker där intervjuer har genomförts under olika dagar, har de personer som blivit intervjuade under de första intervjudagarna blivit ombedda att inte diskutera innehållet i enkäten, då detta skulle förstöra reliabiliteten i svaren som ges i frågorna 11-14 (det är dessa frågor som det går att "fuska" på). Vid en jämförelse av svaren på dessa frågor mellan personer som har intervjuats vid olika tillfällen i samma butik framgår det att inget skvaller har skett (frekvensen av "rätta" svar är lika hög hos de olika grupperna).

Då författarna har utgått från ett bekvämlighetsurval innebär det att reliabiliteten på uppsatsen är lägre än om den byggts utifrån en totalundersökning alternativt en undersökning innehållande sannolikhetsurval.

9.3 Källkritik

Då intervjuer genomförs finns det alltid en risk för en intervjuareffekt, där respondenten försöker ge de svar som denne tror att forskaren vill ha, källan blir då opålitlig. Författarna till den här uppsatsen är väl medvetna om detta och har i så stor utsträckning som möjligt försökt att eliminera detta genom följande åtgärder. I mötet med konsumenterna har författarna varit tydliga med att förklara syftet med studien och att studien genomförs som ett examensarbete, inte en studie åt Stadium. Detta har förhoppningsvis resulterat i att respondenterna har svarat mer ärligt och inte försökt att skriva omotiverat positivt om företaget, då detta inte skulle gagna någon part.

I mötet med personalen har även dessa blivit tydligt informerade om uppsatsens syfte. Detta i samband med att de har blivit lovade anonymitet har dels gjort att de har varit mer villiga att svara på enkäten, och dels att de svar som har getts har varit ärligare.

I studien har författarna generaliserat kunder med Stadium Card som trognare kunder än de utan Stadium Card. Detta behöver inte stämma men då författarna inte hade tillgång till Stadiums interna försäljningsstatistik, där man kan finna hur mycket varje kund har handlat för inom en given tidsperiod, var det aktuella tillvägagångssättet enligt författarna det bästa. Givetvis finns det kunder utan Stadium Card som handlar på Stadium mer frekvent än kunder med Stadium Card.

Tolkning av material kan anses vara både en styrka och en svaghet. Det är förvisso en grundläggande faktor i de flesta studier, men risken för övertolkning där författarna letar osynliga samband finns alltid där. Författarna till den här studien har aktivt arbetat för att få in så lite tolkning som möjligt i det löpande arbetet och har istället lämnat detta till de kapitel där slutsats och resultat kan finnas. Vidare har författarna strävat efter att ha statistiska bevis för sina påståenden.

9.4 Generalisering

Strikt tolkat kan man hävda att undersökningen bara är representativ för de städer som undersökningen avgränsades till (Stockholm, Norrköping, Södertälje och Skövde), och det stämmer till viss del. Detta problem går dock inte att undkomma såvida inte en totalundersökning görs, och sådana resurser fanns inte i det här arbetet. Författarna hävdar dock att de städer som berördes utgör en god spridning då det gäller geografi (Norrländ dock inte representerat), städernas storlek samt tradition med Stadium i staden. Detta ger att författarna anser att de har lyckats få en så god generaliserbarhet som var möjligt efter de resurser som varit tillgängliga. Dock går det inte att generalisera utifrån undersökningen då författarna har använt sig av bekvämlighetsurval.

Intervjuer har vidare skett vid olika tidpunkter under dygnet för att så många målgrupper som möjligt skall ha chansen att bli representerade, vilket ger en hög representativitet. Författarna har medvetet sökt sig till olika ålderskategorier inom könen för att få en så heltäckande bild av populationen som möjligt. Vidare har författarna intervjuat lika många kvinnor som män för att en könsmässig stelbenthet inte skall förekomma. Dock har det inte gjorts någon analys mellan könen då detta inte var syftet med undersökningen, mer om detta i kapitlet om framtida forskning

Då en kvantitativ undersökning görs brukar det anses att minst 30 intervjuer måste genomföras för att få statistiskt säkerställda resultat. I intervjuerna med de anställda har författarna genomfört just 30 intervjuer för att få denna säkerhet i sammanställningen av svaren. Det kan dock anses vara i det minsta laget och författarna är väl medvetna om detta. Om ytterligare intervjuer hade genomförts skulle svaren eventuellt ha skiftat en aning, men då svaren som har insamlats varit förhållandevis samstämmiga anser författarna att ytterligare intervjuer inte skulle inneburi några större avvikelser från de uppgifter som har framgått i arbetet.

9.5 Bortfall

Vid alla undersökningar är bortfall en kritisk faktor och kan i värsta fall spolia hela forskningsrapporter. I det här uppsatsarbetet har det uppkommit två typer av externt bortfall, konsumentbortfall och personalbortfall.

Då författarna intervjuade konsumenter syntes ett tydligt mönster i bortfallet. Personer som befann sig i stadskärnorna och var på väg någonstans var betydligt mer stressade om mer ovilliga att besvara frågor än personer som befann sig på pendeltåg eller buss. Författarna tolkar detta som att bortfallet är beroende mer på typ av situation den tilltänkte respondenten befinner sig i, än av vilka åsikter denne har. Stämmer denna tolkning innebär det att bortfallet, som tyvärr trots allt existerar, inte är snedfördelat så att exempelvis bara nöjda kunder svarar, utan är väl representerat från olika "åsiktsgrupper".

Vid personalbortfallet var det främst personal som var stressade och inte ansåg att de hade tid med en intervju samt personal som inte arbetade i butiken (ex. lagerpersonal) och som ansåg att deras åsikter inte var relevanta för arbetet. Dessa bortfall var dock spridda över de olika butikerna, vilket får ses som ett tecken på att de olika butikerna likväl blev förhållandevis jämnt representerade och att det inte var hela butiker som inte ville vara med, vilket hade varit skadligt för undersökningen.

När konsumenterna fick beskriva Stadium med fem ord var det inte alla som kunde komma på fem ord som just de förknippade med Stadium, det förekom ett så kallat internt bortfall. Författarna har vid dessa tillfällen inte pressat respondenten då de sista svaren inte skulle komma naturligt och skulle vara krystade. Istället har författarna rakt av accepterat att alla inte på beställning kan komma på fem ord som de förknippar med Stadium. De svar som har getts har räknats in likvärda de fullständiga enkäterna, varken mer eller mindre betydelsefulla.

Vid intervjuer med personal förekom även en typ av internt bortfall då respondenterna inte kunde svara på frågorna. Detta bortfall sänker dock inte reliabiliteten på studien utan stärker istället denna då uteblivna svar räknas som en viktig faktor i sammanställningen av svaren.

10. Avslutande diskussion

I detta kapitel kommer väsentliga aspekter som inte tagits upp i något tidigare kapitel att tas upp.

På servicekontoret finns affärsidé och vision målat på väggarna, så är inte fallet i butikerna. Bakom kassorna skulle det vara möjligt att ha dessa plus företagets värderingar skrivna. Detta skulle innebära att personal och kunder får budskapet levererat till sig, och till sist skulle deras bild av Stadium antagligen ändras i riktning mot den bild som företagsledningen vill att de ska ha. .

Stadiumkörkortet verkar inte ha gett avsedd effekt då personalen inte kan sägas kunna affärsidé, värderingar med mera. Det skulle kanske vara lägligt att ha uppdateringar med regelbundna mellanrum för att budskapen ska sätta sig bättre.

10.1 Framtida forskning

Författarna har valt att göra underökningen oberoende av kön och ålder på respondenterna. I konsumentunderökningen ingår 30 kvinnor och 30 män i åldersintervallet 17-59 år. Författarna har dock inte studerat om det finns någon korrelation eller skillnad i svaren mellan könen eller de olika åldersintervallen då detta inte var syftet med uppsatsen. Ett framtida forskningsområde kan därför vara att se om den interna kommunikationen kan ha olik effekt mellan könen eller olika åldersintervaller.

Författarna har valde även att göra undersökningen på ett företag som har ett brett sortiment inom sport och fritid. Att göra en liknande undersökning med inriktning på exempelvis bilbranschen skulle vara intressant, för att se om det är någon skillnad på den interna kommunikationens inverkan på kunden när det rör sig om "high involvement" produkter.

Författarna har heller inte valt att studera skillnaderna mellan butiker och konsumenter i olika städer. Är medvetenheten om Stadium starkare i Norrköping där servicekontoret ligger och där kedjan en gång i tiden startade än i övriga landet? Denna fråga anser författarna skulle vara intressant av få svar på av framtida generation forskare.

11. Källförteckning

11.1 Litteraturlista

- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Fiske, J. (1990, 2001 för den senaste upplagan). *Kommunikationsteorier – en introduktion*. Borås: Wahlström & Widstrand.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber

11.2 Journals

- Fuat, Firat A; Dholakia, Nikhilesh; Venkatesh, Alladi, 1995, 'Marketing in a postmodern world', *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp 40-56.
- Mittal, Banwari; Lassar, Walfried M, 1998 ' Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty', *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp 177-194
- Oliver, Sandra, 2000, 'Symmetrical communication: does reality support rhetoric?', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp 26-33.
- Pervaiz K, Ahmed; Mohammed, Rafiq, 'Internal marketing issues and challenges' *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 37, No. 9, pp 1177-1186.
- Poon Teng Fatt J, 1997 'Communicating a winning image', *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 5, 158-165
- Sharma, Neeru; Patterson, Paul G, 'The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services', *Journal of Services Marketing*, 1999, Vol. 13, No. 2, pp 151-170.
- Smyth, John, 1996, 'The changing role of internal communication in tomorrow's company', *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 2, pp 41-44.
- Tourish, Dennis; Owen, Hargie, 1998 'Auditing staff-management communication in schools: a framework for evaluating performance', *The International Journal of Educational Management*, Vol. 12, No. 4, pp 176-182.
- Wallin Andreassen, Tor; Lindestad, Bodil, 1998, 'Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No.1, pp 7-23.
- Wong, V.; Saunders, J., 1993, 'Business orientations and corporate success', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 1, March, pp 20-40.

11.3 Elektroniska källor

- Nordvus hemsida. (Senast uppdaterad 2005). *Internkommunikation*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.nordvu.org/?id=215>> (2005-02-19).
- Nuteks hemsida. (Senast uppdaterad 2005). *Marknadsföring*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.nutek.se/sb/d/388> > (2005-03-09)
- Stadiums hemsida. (Senast uppdaterad 2005). *Stadium*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.stadium.se>> (2005-03-09)

11.4 Muntliga källor

- Intervju med Sussi Calås, Informationsansvarig Stadium AB, 2005-03-02.
- Telefonintervju med Fredrik Andersson, Inköpsassistent Stadium AB, 2005-05-12.
- Intervju med StoreCoach, Stadium Södertälje.
- Intervju med StoreCoach, Stadium Globen Stockholm.
- Intervju med StoreCoach, Stadium Kungsgatan Stockholm
- Intervju med StoreCoach, Stadium City Norrköping.
- Intervju med StoreCoach, Stadium Maxi Norrköping.

11.5 Övriga källor

- Marlow, E. and Wilson, P.O., 1997, *Workplace*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 'The Breakdown of Hierarchy: Communicating in the Evolving'
- Shannon, C.E., 'A mathematical theory of communication', *Bell System Technical Journal*, vol. 27, pp. 379-423 and 623-656, July and October, 1948
- Beach, L.R., and Mitchell, T.R. (1990), 'Image theory: a behavioral theory of decision making in organizations', in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 12, pp. 1-41.
- Internt på Stadium 'Guide för personal inom stadium'
- Mail från Sussie Calås, Informationsansvarig Stadium AB, *SV: Rapport & Frågor*, 12 maj 2005

Informationspolicy

Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv. Alla informationsåtgärder vi gör, ska ske i linje med denna vision. Vår informationsverksamhet består av två huvuddelar, intern respektive extern kommunikation.

Det övergripande informationsansvaret ligger på Informationsenheten. Informationsansvaret för varje butik vilar på resp. butikschef. Varje avdelning/butik ansvarar för att föra information vidare inom den egna butiken/avdelningen, till dem som berörs. Varje avdelning/butik ansvarar också för att föra information som är relevant för ett större flertal inom företaget, vidare i koncernen.

Extern information

Syfte

Den externa informationens främsta uppgift är att vårda och stärka vårt varumärke Stadium samt våra produktvarumärken, i kontakten med omvärlden. Kommunikationen ska kännetecknas av tillgänglighet, öppenhet och ärlighet.

Mål

Vi ska bli mer synliga i media. Vi vill att människor ska se Stadium som en sportig, ledande, modern, kreativ, mänsklig upplevelsefylld och trendig butikskedja med ett sortiment som passar aktiva människor.

Intern kommunikation

Syfte

Den interna kommunikationens främsta uppgift är att vårda och bygga våra varumärken inifrån. När vi som jobbar i företaget har den bild av vårt företag och våra produktvarumärken som vi vill att våra kunder och vår omgivning ska ha, då har vi lagt grunden till en effektiv extern marknadsföring. Därför behövs information som är lättillgänglig och aktuell, så att alla känner sig delaktiga och motiverade.

Mål

Vi ska sprida den mångfald av information och kunskap som finns inom företaget, till alla som på något sätt berörs och behöver den, på ett snabbt, tydligt och lätthanterligt sätt.

Alla i företaget ska känna till och ha tillgång till information om vår vision, våra gemensamma värderingar, våra mål, hur företaget lyckas, vår löpande verksamhet och våra intentioner, åtminstone för det närmaste året.

Förberedande frågor inför intervju den 2/3 kl. 14.00

1. Stadiums vision lyder: "Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv".
 - 1.a) Hur når Ni ut med denna vision till Era kunder?
 - 1.b) Hur når Ni ut med visionen till Stadiums anställda?
2. Det är av största vikt att personalen är uppdaterad och sprider det budskap som Stadium står för. Särskilt då Ni framhäver att Ni har kompetent och trevlig personal.
 - 2.a) Hur ser Er interna marknadsföring ut?
 - 2.b) Vilka kommunikationskanaler använder Ni för att nå ut till personal och butikschefer?
 - 2.c) Hur tar Ni hand om den respons från personalen som Ni får?
3. Hur kontrollerar Ni att de anställda agerar på ett korrekt sätt och sprider det budskap som Stadium önskar?
4. Skiljer sig informationen mellan butikschefer och de anställda i butikerna?
5. All personal ska vidareutbildas genom Stadium Academy. Vad innebär detta? Vad lär de sig där? Ska *all* personal vidareutbildas där?
6. Hur vill Ni att Er personal ska uppfatta Stadium?
7. Hur bygger ni relationer med Era kunder? (CRM...)
8. Varumärket Stadium uppfattas som sportigt, äventyrligt, trendigt, ungdomligt, modeinriktat, tufft och familjeinriktat, enligt den SIFO-undersökning som genomfördes år 2000.
 - 7.a) Är detta den profil Ni vill ha?
 - 7.b) Anser Ni att det är något annat som saknas?
 - 7.c) Hur ska Ni arbeta för att bevara detta i kundernas medvetande?
9. Uppmuntrar Ni Stadiums personal till att själva vara "aktiva och leva ett roligt och hälsosamt liv"? I så fall på vilket sätt?
10. Stadium investerar knappt 5 % av omsättningen i marknadsföring.
 - 9.a) Innefattar detta både intern och extern marknadsföring?
 - 9.b) Hur mycket läggs ned på den interna marknadsföringen?
11. Ni har samarbete med vissa idrottsklubbar. Vad innebär detta för Ert sortiment? Vad innebär detta för relationerna med kunder av dessa/annorlunda klubbtilhörighet?
12. Värderingarna som Stadium agerar efter grundar sig i: *Motion är roligt, kunden är det viktigaste vi har, vi vill vara ödmjuka, vi vill vara raka och ärliga, vi har en positiv grundsyn samt vi ser inga gränser*. Hur får Ni ut detta budskap till kunder och anställda?
13. Profilerar Ni Er olika i olika medier?
14. Motivera Era val av olika medier för extern marknadsföring.

Då vi ska komplettera dessa svar med frågor till butikschefer och anställda, samt med ett frågeformulär till företagets kunder, undrar vi slutligen om det är några frågor som Stadium skulle tycka vore av intresse att vi tog med i undersökningen?

Sammanställning intervju 2/3 kl. 14.00 med Sussi Calås, Stadium

Med kompletterade ändringar från Sussie

Frågorna skickades till Sussi i förhand så att hon fick tillfälle att förbereda sig och kolla upp uppgifter som hon inte skulle kunna svara på direkt.

Sussi Calås är en av två personer som arbetar på informationsavdelningen. De är direkt underställda marknadsavdelningen och ansvarar för informationsspridningen i företaget, såväl intern som extern. De integrerar med alla marknadsföringsprojekt inom Stadium. *På Stadiums ServiceKontor i Norrköping arbetar ca 260 personer med allt från inköp, försäljning, logistik, ekonomi, data, administration, redovisning, personal. Försäljningsavdelningen bestämmer vad som ska exponeras medan marknadsavdelningen avgör hur det ska exponeras.* Stadium delar upp sina butiker i regioner, så kallade team. Varje team utgörs av 10-15 butikschefer och de har till sin hjälp i arbetet en teamcoach som de svarar inför. Stadium har köpt ut sig ur Lundbergskoncernen för att undgå att behöva börsnoteras. Detta för att företagets ledning vill arbeta långsiktigt och slippa behöva arbeta mot kortsiktiga resultat som skadar den långsiktiga strategin. Stadium är som företag väldigt väderberoende, finns det ingen snö säljer de inga vinterkläder eller vinterutrustning etc. Detta skulle kunna skada investerarens tro på företaget och börskursen skulle få svårt att vara stabil.

Clinics innebär att personer med specialkompetens inom området utbildar de anställda på produktsortimentet i butik.

1a. Kunderna behöver inte kunna Stadiums vision utan de vill med den ge inspiration till sina kunder för ett aktivt, hälsosamt och roligt liv. De kanaler de använder för att nå ut med budskapet är en kombination av,

- Butikerna – utformningen, bilder, ge info om aktivt liv,
- Produkter – vilka varor som finns i butiken,
- Pressträffar – lobbar på medierna
- Hemsidan
- Kundtidningen "Stadium Magazine".

1b. Företagets anställda "ska" kunna visionen. Visionen finns med i personaltidningen "Tracks", hjälpguiden "Stadium på insidan" samt på intranätet "Checkpoint". När det börjar en ny person i någon av deras butiker ska denne få en introduktion samt material om Stadium av butikschefen. Därefter får denne göra ett test, ett så kallat Stadiumkörkort. När personen har klarat testet har han/hon rätt till att utnyttja Stadiums förmåner för de anställda.

1c. Två gånger per år har Stadium butikschefermöten då alla butikschefer, Team Coacher, Team Merchandise, försäljningsansvariga, avdelningschefer på SK samt förstås Country Coach Stadium Sverige träffas. Dessa varar i ca tre dagar. Där går de igenom det kommande halvårets aktiviteter och utbildningar inom Stadium.

Stadium har även ett program som för tillfället ligger på is som heter coach-to-coach (NLP) och är ett utbildningsprogram för butikschefer för att bli bättre ledare. De har även ett utbildningsprogram för butikschefsämnen som sträcker sig över ca ett till ett och ett halvt år med regelbundna träffar för de inblandade. Där diskuteras Stadiums värderingar, ledarskapsfilosofi, personalfrågor mm. Ytterligare en utbildning har startats det senaste året, som vänder sig till medarbetare som har extra drivkraft att utvecklas i företaget. Eftersom företaget växer ständigt, är man i behov av intern rekrytering och därför är det viktigt att förmedla företagskulturen på många olika sätt. Utbildningen är ett bra sätt.

2ab. Stadium anser sig inte syssla med internmarknadsföring utan vill hellre kalla det för internkommunikation. Val av kanal för denna information beror på budskapets innebörd. När budskapet ska ha stor täckning och nå ut snabbt använder de sig av Checkpoint. Ett exempel på det är veckobreven där företagets försäljningsansvariga förklarar vad som kommer hända den kommande veckan, vilka marknadsaktiviteter som kommer genomföras samt vilka produkter som kommer att lyftas fram. De veckobrev som skickas ut är inte generella utan lagersidan har ett brev, butikerna ett brev och teamsales har ett brev. Det är butikscheferna som ansvarar för att skriva ut dessa brev och förmedla dem till berörd butikspersonal. I Checkpoint finns även Stadiums marknadsplan för de kommande sex till åtta veckorna.

Vid mer ingående och djupare information använder de sig av personaltidningen Tracks. De gör även undersökningar bland sina anställda om vad de vill ha för reportage och försöker att tillfredsställa dessa önskemål.

Varje månad har butikerna ett personalmöte där de tar upp viktiga frågor. Varje morgon har de även ett "pep-talk" där de går igenom dagens aktiviteter och visar varandra var de olika erbjudandena är placerade. De har även gjort försök med att använda sig av information genom de TV-apparater som finns i butikerna. Problemet med denna information är att de inte kan direktsända samt att TV-apparaterna sitter på så hög höjd i butikerna.

I foldern Stadium på insidan finns även den information som personalen behöver i alfabetisk ordning för att de enkelt ska kunna finna det de vill ha svar på. Här finns info som hur de sjukanmäler sig, företagets affärsidé, personalrabatter mm.

Stadium använder sig även av email till butikschefer, kontor och lagerpersonal.

Det anordnas även ett flertal s k Line Release för resp. butiksavdelning varje säsong, där försäljnings och inköpsavdelningarna presenterar kommande produkter och tar upp viktiga frågor till diskussion.

2c. För att föra information uppåt i Stadiums hierarki får butikspersonalen vända sig till sin butikschef som i sin tur får vända sig till sin teamcoach som sköter kontakten med servicekontoret på de regelbundna mötena som sker ca varannan månad. Line Releasen per avdelning är också ett utmärkt tillfälle för butikerna att återkoppla till inköpsavdelningen när det gäller förra säsongens produkter. Företaget använder sig även av medarbetarundersökningar. Dessa undersökningar är anonyma inom butiken och sker en gång per år. De är inte obligatoriska men personalen har rätt att besvara dem under arbetstid. Undersökningen görs i checkpoint och innefattar hur

de anställda trivs med sina chefer, medarbetare samt hur de uppfattar sin arbetssituation mm. Resultaten från dessa undersökningar utvärderas av respektive teamcoach som därefter får en uppfattning om hur läget är i varje butik. Därefter tar teamcoachen upp resultatet med butikschefen och de skapar en handlingsplan tillsammans för att förbättra verksamheten.

3. Det är svårt att kontrollera varje enskild anställd. Genom Stadiumkörkortet garanteras att personalen en gång har lärt sig företagets grundläggande värderingar, vision och affärsidé. Medarbetarundersökningar ger en antydning till vart problem finns i företaget.

Stadium gör kontinuerligt kundundersökningar. Deras datorer i kassan är programmerade så att var N:e kund blir tillfrågad om de vill ställa upp på att svara om frågor angående Stadium. De får då ett frågeformulär samt brev och porto med sig från butiken så att de kan svara i lugn och ro hemma. Som tack för hjälpen får de ett presentkort på 25 kr i valfri Stadiumbutik.

Kundundersökningen är en del i något som Stadium kallar Store Challenge och som syftar till att öka kvaliteten i butikerna. Regelbunden uppföljning av undersökningen ger en åtgärdsplan för varje butik att arbeta med. I Store Challenge finns också möjlighet att mäta ett antal variabler per butik, t ex hur många av besökarna som är kunder, hur stort snittköp man har per kund etc. I framtiden kan det också bli aktuellt att använda sig av så kallade "mystery shoppers" som kommer bedöma hur de blir bemötta, om de får rätt produkt efter deras behov samt hur kunnig personalen är. Den här utmaningen är inte en tävling sinsemellan butikerna utan är avsedd för att varje butik ska tävla mot sig själv.

Stadium hävdar att det finns ett starkt samband mellan lojala kunder och personalens kompetens samt hur tillmötesgående personalen är mot kunderna. Detta visas tydligt i kundundersökningen.

4. Butikscheferna får genom deras inloggningsuppgifter på Checkpoint mer info än vad de butiksanställda samt en del personal på servicekontoret har rätt till. Denna info är av ekonomisk karaktär, så som försäljningsstatistik, budget samt andra nyckeltal och prognoser.

5. Stadium Academy är samlingsnamnet för utbildningsverksamheten inom Stadium. Här innefattas dock inte line releaser, clinics eller de utbildningar som avdelningsansvariga har med övrig personal i butiken.

6. Stadiums själ är något som sitter i "väggarna", d.v.s. stadiumandan. Företaget vill att de anställda ska uppfatta stadium som ett företag där det är tryggt att arbeta, ett sunt företag såväl när det gäller ekonomi, leverantörskontakter, produktsortiment, kundkontakter m.m. Stadium vill vara ett företag som inspirerar till ett aktivt liv samt det goda företaget som följer juridiska och etiska regler.

7. Relationer till kunder byggs i butik genom de anställda. Det är där interaktionen mellan personal och kunder sker, det vill säga det är de som har möjlighet att bygga förtroende och tillit genom sina kontakter med kunden. Stadium har även en sitt stadium card, vilket är ett medlemskort som alla personer över 16 år kan ansöka om

att tilldelas. Genom att ha detta kort får kunderna poäng samt rabatterade priser på utvalda produkter. Varje år har de även några VIP-dagar då personer med detta kort får extra erbjudanden just denna dag, exempelvis 25 procents rabatt på valfri produkt i butiken. De delar in sina StadiumCard-användare i två kategorier aktiva och ej aktiva kunder. Gränsen för att bli ansedd som en aktiv kund är att de handlar för minst 500 kr per år. De aktiva kunderna blir registrerade och de får tidningen Stadium Magazine hemskickad. I den tidningen kan de läsa och få information om företagets produkter samt får även annan läsning om idrottsutövare, hur man ska klä sig vid olika aktiviteter, tips för träning m.m.. Tidningen har dock blivit mer produktinriktad på sista tiden. En gång varje år får kunder med StadiumCard som kommer upp i en viss summa i sina inköp pengar tillbaks efter ett visst procentsatssystem byggt på hur mycket de har handlat för. De erbjudanden (ex. rabatt på fjällstuga, rabatterade startavgifter vid vasalopp etc.) som erbjuds för personer med StadiumCard, ligger i linje med att Stadium ska inspirera till ett aktivt liv. De väljer noga ut sina samarbetspartners så att de ska passa in efter denna filosofi. Stadium mäter inte kundlojalitet utan kundaktivitet (hur ofta och hur mycket en kund handlar i butikerna) eftersom det finns för lite historisk information för att kunna mäta kundlojaliteten.

8a. SIFO-undersökningen som gjordes år 2000 börjar kännas gammal, när resultatet kom kändes den dock rätt. Den visade att de hade drygt 50% kvinnliga kunder och att Stadium uppfattades som lite macho/manligt/kantigt. Resultatet av detta blev att Stadium har infört mer färg, nya former och fler tjejkollektioner i sina butiker. De riktar även sina budskap mer selekterat efter undersökningen.

8b. Stadium vill själva uppfatta sig som hälsosamma. Nu kommer inom kort en ny undersökning att genomföras och när den är klar kommer resultaten av den leda till en ny handlingsplan.

8c. Genom att aktivt arbeta med olika events som t.ex. att vara huvudsponsor för Vasaloppet, Scandinavian Masters, Gothia Cup m.fl. evenemang, ett gemensamt tåg för kvinnor till Tjejvasan (har enbart gjorts en gång, 2001), hoppas Stadium att den bilden de har kommer att bibehållas och/eller förstärkas i kundernas medvetande.

9. 2-3 ggr/år har butikerna aktiva events för personalen, exempelvis hockey eller fotboll m.m.. Vartannat år har Stadium en Stadiumolympiad för alla anställda, där de olika butikernas personal får tävla mot varandra i olika fysiska aktiviteter.

På SK får personalen en halvtimme extra lunchrast i veckan för att hinna med fysiska aktiviteter såsom träna i träningsanläggningen som finns i lokalerna, stavgång m.m.

På alla större möten eller utbildningar finns det fysisk aktivitet inplanerat, ex. tävlingar och andra utmaningar.

Personalen får genom ett samarbete med bl.a. Nautilus rabatterade priser på deras träningskort.

De anställda får varje år en träningscheck på 50% av det aktuella beloppet alt. max 1000 kronor/år.

10. Den interna marknadsföringen kostar ca 500´ om man bortser från lönekostnader för personalen på informationsavdelningen.

11. Det är inte så att vi har några restriktioner mot vilka lagtröjor vi säljer, däremot finns det klubbar som inte vill att vi ska sälja deras, t ex om de jobbar med andra sponsorer.

12. Värderingarna är en del av Stadiumandan (se svar till fråga 6) och det är viktigare att de anställda kan dem än att kunderna vet om dem. Med tiden har dock kunderna börjat att intressera sig allt mer för etiska och miljörelaterade värderingar. Kunderna börjar ställa större krav på att företaget tar ett socialt ansvar vilket gör att det är viktigt att Stadium är tydlig med sin policy i dessa frågor och att de inte misskötar sig. Företaget visar dock inte dessa värderingar i sin PR utan kunderna får fråga eller kolla på hemsidan om de vill ta reda på företagets värderingar. Olika organisationer hör regelbundet av sig till Stadium för att kontrollera att barnarbete, pälshandel m.m. inte förekommer. Stadium förmedlar sina värderingar internt genom Tracks, utbildningar, introduktion m.m.. För tillfället består värderingarna av fem huvudområden med underliggande punkter. Dessa ska med tiden revideras till fem allomfattande meningar.

13, 14. De medier som Stadium använder sig till 75-80% utav är dagspress och utomhusreklam. Detta främst för att driva kunder till butikerna, inte för att bygga en image då deras varumärke redan är starkt. Reklamerna är generella för hela landet och marknadsför främst volymprodukter och fokuserar på produkt och pris. Viss reklam görs i facktidningar såsom Svensk golf eller veckorevyn. Vid dessa tillfällen profilerar de reklamen mot det valda marknadssegmentet. De använder sig även utav Stadium Magazine och riktad direktreklam. Efter SIFO-undersökningen togs beslutet att inrikta marknadsföringen mot personer som är aktiva eftersom de vill må bra i kropp och själ samt de som är prestationsinriktade i sitt idrottsutövande. Tanken är att om man får med sig dessa grupper så kommer de att dra med sig andra grupper, såsom personer som tränar för gemenskapens skull. Företaget har vid ett fåtal tillfällen använt sig utav TV-reklam.

De frågor som Stadium vid detta tillfälle vill få svar på är varför kunderna väljer att handla på Stadium, viktigaste kriterier för ett köpbeslut: Pris, användning, kvalitet funktion... Vad kunden anser att Stadium står för.

Sammanställning intervjuer med StoreCoaches

Då anonymitet har lovats till de anställda som författarna har intervjuat kommer därför den information som presenteras i det här kapitlet refereras till ett rangordningsnummer. Detta nummer har slumpmässigt valts bland de butiker som ingår i undersökningen.

Tid för intervju:

SC 1: 2005-04-01

SC 2: 2005-05-10

SC 3: 2005-04-28

SC 4: 2005-04-27

SC 5: 2005-05-10

Hur mycket kontakt har du med din TeamCoach?

1. Mindre än 1 timma direktkontakt i veckan. Utöver detta har vi även kontakt via mail vid behov.
2. Flera gånger i veckan. Möten med TeamCoachen ca varannan vecka, därutöver kontakt via mail och telefon ca 3 gånger i veckan. Under dessa kontakter diskuteras personalproblem, personlig utveckling, semestrar, organisationsförändringar, framtidsplaner, försäljningsstatistik och prognoser.
3. Jag har liten kontakt med TeamCoachen. Jag är bara tillfällig StoreCoach och den dagen i veckan som TeamCoachen är här är jag ledig. Vår ordinarie StoreCoach har mer kontakt.
4. Jag har kontakt ca 2 gånger i veckan med min TeamCoach, en gång i butik och ungefär en gång per telefon. Våra möten berör främst uppföljning på försäljning och resultat, men även personal och organisationsfrågor tas upp. Jag blir även under dessa möten delgiven information från TeamCoach-möten plus marknadsföring.
5. Ganska mycket. Varje vecka, även per mail.

Hur mycket kontakt har du med ditt Team?

1. Ungefär 30 min/v. Vid behov kan man lätt ringa till en annan SC för hjälp och vägledning.
2. I mitt team ingår drygt 12 StoreCoaches, jag har mer kontakt med de som jag kommer bättre överens med, ca 2-3 st. Med dessa har jag kontakt flera gånger i veckan. Övriga träffar jag varannan månad på våra möten och vid den årliga träffen med alla StoreCoaches.
3. Jag har ingen kontakt då jag inte ingår i något Team. Dock har jag kontakt med andra StoreCoaches.
4. Vi möts 2 gånger per år plus våra StoreCoach-möten. I mitt Team ingår för närvarande 15 butiker. Jag har större kontakt med de närliggande butikerna StoreCoaches.
5. Det har blivit bättre på senare tid. Man går in i andra butiker ett par gången per månad utöver de schemalagda träffarna för att hålla sig "up to date".

Hur många timmar i veckan lägger du ner på kontakt med personal?

1. Morgonmöte 15 minuter per dag med samtliga som arbetar + 2 personliga samtal med anställda a´ 45 minuter i veckan.
2. Större delen av tiden går åt till kontakt med personal. Kontakten handlar om allt från att se hur de mår och trivs på arbetet till att diskutera större personliga problem.
3. Ca 40 % av tiden berör kontakt med personal.
4. Jag har två planerade utvecklingssamtal per år med mina butiksanställda. Den dagliga kontakten med de anställda är stor då jag endast tillbringar ca en och en halv timme per dag på kontoret, övrig tid är jag i butiken.
5. 1-2 timmar per vecka.

Vad går den tiden åt till?

1. Morgonmötet går åt till peptalk, allmän info, fördelning av arbete, försäljningssiffror, avdelningsinfo m.m. Under de personliga samtalen förs en dialog angående utbildning, framtid i företaget, privata frågor m.m.
2. Ca 50 % av tiden går åt till kontakt med personalen, 10-20 % går åt till administrativa uppgifter. Övrig tid går åt till butiksuppgifter.
3. Nästan all min tid är jag i butiken och då har jag konstant kontakt med personal som ställer frågor.
4. All möjlig information.
5. Problemlösning, information, kampanjförberedelse, ombyggnad m.m.

Hur informerar du din personal?

1. PU-samtal ~ 4h 1ggr/år, personliga fack, infotavla, regelbundna dialoger i butik, morgonmöte, "kvartsamtal".
2. På morgonmötena ca 10-15 minuter går jag igenom det jag anser är intressant för personalen ur den information jag har fått. Veckobreven från servicekontoret är det upp till var och en att läsa. Kassainfo sker med kontorist och information om marknadsföringen sker med merger.
3. 10 minuter varje morgon är det morgonmöte. Övrig info sätts upp på anslagstavlor. En gång varje år är det personligt utvecklingsmöte. Veckobreven får de anställda söka och ta till sig själva, jag tror att mer eller mindre alla läser. Förr räckte det att de läste det som berörde just deras avdelning, nu ska alla läsa allt i veckobreven.
4. Varje dag är det ett tio minuter långt morgonmöte. På vår anslagstavla har vi en rullande månadsplanering samt en veckoplaneringen där det står vad som kommer ske i butiken den kommande veckan, ex ombyggnader, försäljning och planer. Tre gånger per år har vi personalmöten där alla får ventiler sina åsikter och vi drar upp riktlinjer och mål för den kommande perioden. Utöver detta har vi hård och mjukmöten. På hårdmöten deltar de som har hand om skor, action och teamsport. På mjukmötena deltar de som sköter konfektion. Under dessa möten delger jag dem säsongsplaneringen samt information från StoreCoach och TeamCoach-möten. Två gånger per år har vi även Clinics på respektive hårt och mjukt. Det sker även specifika utbildningar för personalen, ex jogging.
5. Peptalk, papper i facket.

Övriga synpunkter som har kommit upp under intervjuernas gång.

- På senare år har personalomsättningen minskat på Stadium. Detta har medfört att kompetensen på de anställda har ökat. 2:a-4:e-man har såpass stor kompetens att de ofta kan hoppa in som SC eller i alla fall vice SC (StoreCoach 5, 2005-05-10).
- Stadium försöker i den mån det går att anställa personal som har erfarenheter från den del i butikerna där de ska ha sin huvudsakliga arbetsplats. En social och trevlig person som har enkelt att kommunicera och sätta sig in konsumentens situation är dock det viktigaste kriteriet vid anställning i butik (StoreCoach 2, 2005-05-10)
- StoreCoacherna är tudelade i frågan om hur de ser på sina anställdas kunskaper om produktsortimentet. En del av dem anser att deras personal borde ha mycket större kunskaper på detta område medan andra anser att kunskapen är hög.
- Kundundersökningarna började bra för min butik. De följande tre undersökningarna gick det sämre men den senaste pekade återigen uppåt. Kunderna har upplevt att personalen har varit svåra att få tag på (StoreCoach 2, 2005-05-10).
- Ett problem som flera StoreCoaches tar upp under intervjuerna är de många extraarbetande personerna som finns i butikerna. Dessa arbetar så pass lite att de inte kan ha full kontroll på vad som händer i butiken. De är även inte lika insatta i produkters specifika för och nackdelar. "Vi försöker endast ha extrapersonal inne i butiken under helgerna" (StoreCoach 4, 2005-04-27).
- Åsikterna går även i sär bland StoreCoacherna angående hur de tycker att de får den information de behöver och om denna info kommer i tid. Alla är i stort sätt överens om att de får nödvändig information. I frågan om den kommer i tid är de dock inte lika samstämmiga och en svag majoritet tycker att informationen kommer lite väl sent ibland och att det stör deras planering.
- Stadiumandan är något som jag bara tror finns kvar i Norrköping. Stadium som företag har expanderat så pass mycket att det som en gång i tiden var stadiumandan har försvunnit på grund av utbredningen av företaget (StoreCoach 2, 2005-05-10).

Frågeformulär till anställda i Stadiums butiker.

Datum

Arbetsplats

Befattning:

Tid som anställd:

1 Läser du Tracks?	Ja	Nej
2 Har du läst "Stadium på insidan"?	Ja	Nej
3 Har du tagit Stadiumkörkort?	Ja	Nej

4 Hur ofta använder du Checkpoint?	Varje dag	flera ggr/v	1 ggr/v	mer sällan
------------------------------------	-----------	-------------	---------	------------

5 Vad använder du Checkpoint till?

6 Har du fått utbildning genom Stadium Academy?

Ja	Nej
----	-----

7 Om ja på fråga 6, vilken typ av utbildning?

8 Hur får du information om företaget?

9 **Anser du att du får den information du behöver?**

10 **Vad anser du vara viktigast i mötet med kunder?**

Rangordna från 1-5, där 1 är viktigast, 2 är näst viktigast o.s.v

Produktkunskap

Förståelse för kundens behov

Att ge kunden rätt produkt

Att sälja produkter som ger hög lönsamhet

Agera vänligt och tillmötesgående

11 **Hur lyder Stadiums vision?**

12 **Vad är Stadiums affärsidé?**

13 **Hur vill Stadium profilera sig?**

14 **Beskriv Stadiumandan.**

Sammanställning av svar från personal – Fråga 1-9

Respondent	1	2	3	4	5	6
Stad	Södertälje	Skövde	Södertälje	Södertälje	Norrköping - Maxi	Norrköping - Maxi
Tid som anställd	3 år	1 år	4 år	4,5 år	1 år	8 år
Fråga 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 4	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag
Fråga 5	Veckobrev Nyheter Varuinfo Information	Veckobrev Nyheter Retail Interna jobb	Veckobrev Information Retail Prisjusteringar Sales	Veckobrev Nyheter Information Blanketter	Nyheter Information Retail	Nyheter Information Sales StadiumCard Telefonbok
Fråga 6	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Fråga 7	-	-	-	-	-	-
Fråga 8	Checkpoint Hemsida Morgonmöten Tracks	Checkpoint Arbetskamrater Stadiumtidningar Morgonmöte	Checkpoint Butikschef Linerelease Dagspress	Veckobrev Mail Stadiumtidningar Clinics Morgonmöte	Checkpoint Medarbetare	Storecoach Tracks Checkpoint
Fråga 9	Ja	Oftast - SK svarar inte alltid	Ja – Annars förs dialog med chef ang. Utbildning	Ja	Ja	Ja

Den interna kommunikationens inverkan på konsumenten

Respondent	7	8	9	10	11	12
Stad	Norrköping - Maxi	Norrköping - City	Norrköping - City	Norrköping - City	Norrköping - City	Norrköping - Maxi
Tid som anställd	1,5 år	21 år	1 år	5 år	19 år	16 år
Fråga 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 3	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Fråga 4	Varje dag	Mer sällan	Mer sällan	Varje dag	Varje dag	Varje dag
Fråga 5	Nyheter Varuinfo Information Retail		Varuinfo Information StadiumCard	Veckobrev Varuinfo	Veckobrev Nyheter Varuinfo Information	Veckobrev Nyheter Varuinfo Information Statistik
Fråga 6	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Fråga 7	-	-	-	-	-	Ledarskapsutb.
Fråga 8	Linereleaser Veckobrev Storecoach	Clinics Medarbetare	Tracks Checkpoint Medarbetare Pärmar	Tracks Mail Medarbetare	Checkpoint Butikschef	Checkpoint Teamcoach SK Möten
Fråga 9	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja - Möjligen lite sent ibland

Den interna kommunikationens inverkan på konsumenten

Respondent	13	14	15	16	17	18
Stad	Södertälje	Skövde	Norrköping - City	Stockholm - Kgatan	Södertälje	Stockholm - Kgatan
Tid som anställd	1,5 mån	2 år	11 år	2.5 år	1 år	5 år
Fråga 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Fråga 3	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 4	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	flera ggr/vecka
Fråga 5	Veckobrev Nyheter Varuinfo Information Sales	Veckobrev Nyheter Info Retail	Veckobrev Nyheter Annonser Svar på frågor	Intern och viktig info annonser kampanjer allmän info	Vad som finns inne Veckobrev	Marknadsplan Inspirationsbilder Rösta på veckans fråga
Fråga 6	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Fråga 7			Traineevariant. Lite kortare än normal	Stadiumgymnasiet Går butikschefs utb		
Fråga 8	Checkpoint Teamcoach Möten Merge	Checkpoint Möten Medarbetare	Checkpoint Mail Direkt kontakt med SK	för tillfället. Mail Checkpoint Butikschef	Checkpoint	Checkpoint Mail
Fråga 9	Ja	Ja	Ja Måste dock söka mycket själv. kommer oftast i tid.	Ja oftast	Ja	Ja, men man får söka info själv

Respondent	19	20	21	22	23	24
Stad	Stockholm – Kgatan	Stockholm - Kgatan	Stockholm – Kgatan	Stockholm - Kgatan	Stockholm - Globen	Stockholm - Globen
Tid som anställd	2 år		8 år	5 år	1.5 år	5 år
Fråga 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 2	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 3	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 4	flera ggr/vecka	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag
Fråga 5	Veckobrev info om lager och Dylikt	Varusökning Stadium Card	Info, försäljning Blanketter Telefonnummer	Försäljning Telefonnummer	Det mesta Hitta saker Söka info	Aktiviteter Annonser
Fråga 6	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Fråga 7			Hela vägen	Håller på med ledarskapsutb.		
Fråga 8	Checkpoint (mest) Morgonmöten Veckobrev	Checkpoint Morgonmöten	Mail Checkpoint Massmedia (IKANO)	Checkpoint Mail	Checkpoint Storecoach	TM, TC, SC Checkpoint
Fråga 9	Kunde varit bättre, ex info i veckobrev. Det var bättre förr.	Ja	Ja	Ja	Ja, missar ibland saker bland all info.	Hyfsat Det man vill veta får man ta reda på

Den interna kommunikationens inverkan på konsumenten

Respondent	25	26	27	28	29	30
Stad	Stockholm – Globen	Stockholm - Globen	Stockholm – Globen	Norrköping - SK	Skövde	Norrköping - SK
Tid som anställd	2,5 år	3,5 år	3 år	10 år	1,5 år	2 år
Fråga 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 2	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Fråga 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fråga 4	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	Varje dag	En gång i veckan
Fråga 5	Info från SK Varor i andra butiker Kundbeställningar	Stadiumkort Veckobrev Läsa & söka info	Veckobrev Viktig info Varusökning	Veckobrev Tar fram statistik Bokning	Information Veckobrev Retail Etiketter	Bokning Blanketter Mallar Veckobrev
Fråga 6	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Fråga 7	"Lite" variant, 1/2 år ca 6 träffar					
Fråga 8	Genom kollegor Supporttelefon Checkpoint	Checkpoint Storecoach Morgonmöten	Checkpoint Mail SK, SC	Checkpoint Möten	StoreCoach Mail Morgonmöte Arbetskamrater	Möten Checkpoint Mail
Fråga 9	Från och till. Det mesta kommer i tid, ibland lite sent med ändringar av Marknadsföring	Ja!	Ja, oftast. Annars får man ringa och Fråga	Ja	Ja	Ibland

Sammanställning av svar från personal – Fråga 10

10. "Vad anser du vara viktigast i mötet med kunder? Rangordna från 1-5, där 1 är viktigast."

- a: Produktkunskap
- b: Förståelse för kundens behov
- c: Att ge kunden rätt produkt
- d: Sälja produkter som ger hög lönsamhet
- e: Agera vänligt och tillmötesgående

Respondent:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a:	2	2	4	4	4	3	4	1	3	4
b:	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3
c:	4	4	3	2	1	4	3	4	4	2
d:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
e:	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1

Respondent:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
a:	2	3	4	4	3	2	2	3	3	4
b:	1	2	1	3	2	1	4	1	2	3
c:	3	4	3	2	4	4	3	4	4	2
d:	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
e:	4	1	2	1	1	3	1	2	1	1

Respondent:	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a:	3	5	2	4	4	4	4	1	4	4
b:	2	1	4	1	2	2	2	5	3	2
c:	5	2	3	2	3	3	3	3	2	3
d:	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
e:	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1

Sammanställning av svar från personal – Fråga 11

11: "Hur lyder Stadiums vision?"

- 1 Vi vill inspirera till ett aktivt liv för många människor.
- 2 Att få människor till ett aktivt liv
- 3 Vi vill skapa en hälsosam, rolig och aktiv vardag för många
- 4 Vi vill inspirera till ett aktivt liv.
- 5 Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv
- 6 Vi vill inspirera till aktivt, roligt och hälsosamt liv.
- 7 Vi vill inspirera till en aktiv, rolig och hälsosam vardag för många människor.
- 8 -
- 9 -
- 10 -
- 11 -
- 12 Vi vill skapa en aktiv och hälsosam samt rolig vardag för våra kunder
- 13 Vi vill inspirera till ett aktivt och hälsosamt liv
- 14 Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv
- 15 Vi vill inspirera till en aktiv rolig och hälsosam vardag
- 16 Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv för många människor
- 17 Vi vill inspirera till en rolig, aktiv och hälsosam vardag.
- 18 Att bidra för ett aktivt liv för alla människor
- 19 Vi vill inspirera till en aktiv och hälsosam vardag för många människor
- 20 Vi vill inspirera till en aktiv vardag
- 21 Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv.
- 22 Vi vill aktivera många människor.
- 23 Att aktivera människor i deras vardag, inspirera till ett aktivt liv.
- 24 Vi vill skapa en aktiv och hälsosam vardag för många människor.
- 25 -
- 26 -
- 27 Vi vill inspirera till ett aktivt och roligt liv
- 28 Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv
- 29 Att inspirera till en aktiv, rolig och hälsosam vardag.
- 30 Inspirera till ett aktivt och hälsosamt liv.

Sammanställning av svar från personal – Fråga 12

12: Vad är Stadiums affärsidé?

- 1 -
- 2 Erbjud kunderna ett brett sortiment i flera prisklasser. Att få hela familjen aktiv.
- 3 Vi vill kunna ligga på marknadsmässiga priser inom respektive kundsegment.
Att tillgodose människors behov, eller omedvetna behov, av sportprodukter för att kunna närma sig Stadiums vision
- 4
- 5 -
- 6 -
- 7 Vi vill sälja sportprodukter med hög kvalitet till ett lågt pris
- 8 Att sälja bra varor till rätt pris
- 9 -
- 10 -
- 11 Att sälja billiga men bra produkter
- 12 Vi är ett detaljhandelsföretag som tillhandahåller och säljer sportartiklar.
- 13 Vi vill kunna erbjuda funktionella, attraktiva sportprodukter till ett attraktivt pris
- 14 Att sälja sportartiklar med bra design till ett bra pris
- 15 Att vara marknadsledande inom sport & sportmodebranschen i Norden (t.o.m 2005)
- 16 Att erbjuda produkter som många människor har råd med.
- 17 Att få så många som möjligt att aktivera sig inom sport, träningsfronten.
- 18 Att vara ledande sportmodeföretaget i Norden. Så att alla kan ha ett aktivt liv.
- 19 Bli det ledande sportföretaget i Norden.
- 20 Att designa, producera varor till en bred målgrupp och till ett bra pris.
- 21 Att sälja och designa produkter till ett aktivt liv.
- 22 Vi vill designa och sälja produkter till aktiva människor.
- 23 Bra produkter till bra priser, tillgodose alla kunder med passande produkter.
- 24 Att kunna inspirera människor till en aktiv livsstil
- 25 -
- 26 -
- 27 -
- 28 Vi erbjuder aktiva människor sport och sportmodeprodukter med god funktion, design och kvalitet till bästa pris.
- 29 -
- 30 Att ha bästa pris på sport och modeprodukter till bästa kvalitet.

Sammanställning av svar från personal – Fråga 13

13: Hur vill Stadium profilera sig?

- 1 Sportigt, Komplet, Trevlig butiksmiljö, Prisvärt
- 2 Sportbutik, Ungdomlig
- 3 Hälsosamt, Stort urval, Ungdomlig, Cool
- 4 Sportigt, Sportmode.
- 5 -
- 6 -
- 7 Hög standard, Kompetens, Tillmötesgående personal.
- 8 -
- 9 -
- 10 Stark lokal förankring
- 11 -
- 12 Som ett företag som främjar till ett aktivt liv hos sina konsumenter
- 13 Sportiga - Kända varumärken - Prisvärda - Starkt skosortiment - Tuff
- 14 Tufft - Trendigt - Sportigt
- 15 Som ett aktivt företag som ska passa många människor
- 16 Som ett sportföretag
- 17 De vill inspirera till en hälsosam vardag
- 18 -
- 19 Som en sportbutik med det senaste modet och funktionerna. Som alla kan utnyttja.
- 20 -
- 21 Som ett aktivt företag.
- 22 Som dom goda.
- 23 Vara en butik för alla målgrupper.
- 24 Bra priser, hög kunskap, hög kvalité
Man skall vara förstavalet gällande sport & fritid. Man vill inspirera för en aktiv vardag. Folk i åldrarna 6-99 år ska hitta det de söker.
- 25 vardag. Folk i åldrarna 6-99 år ska hitta det de söker.
- 26 -
- 27 -
- 28 -
- 29 Sportigt, hälsosamt, aktivt och modernt
- 30 Som ett företag för aktiva och hälsosamma människor.

Sammanställning av svar från personal – Fråga 14

14: *Beskriv Stadiumandan*

- | | |
|----|---|
| 1 | - |
| 2 | <i>Möta kunder med glatt humör och hjälpa varandra över gränserna.</i> |
| 3 | - |
| 4 | - |
| 5 | - |
| 6 | - |
| 7 | <i>Ärlighet och öppenhet.</i> |
| 8 | - |
| 9 | - |
| 10 | <i>Var dig själv i alla lägen</i> |
| 11 | <i>Med ett skritt</i>
Inget är omöjligt - Öppenhet - Ärlighet - Öppna för förändringar - Medvetenhet - Lojalitet – |
| 12 | Ödmjukhet |
| 13 | - |
| 14 | - |
| 15 | Ärlighet och rakhet, se möjligheter, vara lojal. |
| 16 | Lojalitet, ödmjukhet, lönsamhet, ärlighet. |
| 17 | - |
| 18 | Vi ser möjligheter, ärliga mot varandra, arbetar tillsammans, vill hela tiden komma framåt. |
| 19 | Se möjligheter, service, ärlighet, samarbete m.m.. |
| 20 | Att ge kunden en inbjudande miljö som ska locka till handel |
| 21 | Att vara rak och ärlig |
| 22 | Rakhet, ärlighet, ödmjukhet och ansvarstagande. |
| 23 | Aktivera människor och ge folk vad de behöver för en sund och glad livsstil |
| 24 | Alla kan bara man vill. |
| 25 | - |
| 26 | - |
| 27 | - |
| 28 | - |
| 29 | - |
| 30 | Mycket bra! |

Frågeformulär till konsumenter

Kön

M	K
---	---

Ålder:

Stad:

1. Har du StadiumCard?

Ja	Nej
----	-----

2. Läser du Stadium Magazine?

Ja	Nej	Får ej SM	Känner ej till SM
----	-----	-----------	-------------------

3. Skriv fem ord som du tänker på när du hör namnet Stadium

4. Rangordna följande kriterier för vad som är viktigt för dig vid ett köp

1 är viktigast, 2 näst viktigast o.s.v.

Pris

Kvalitet

Funktionalitet

Märke/image

Design

Bemötande från personal

5. Rangordna Stadium utifrån följande kriterier.

1 det Stadium är bäst på, 2 det Stadium är näst bäst på o.s.v.

Pris	
Kvalitet	
Funktion	
Märke/Image	
Design	
Bemötande från personal	

6. Rangordna följande kriterier efter vad du tycker är viktigt hos butikspersonal.

1 är viktigast, 2 är näst viktigast o.s.v.

Produktkännedom	
Bemötande	
Förståelse	

7. Rangordna Stadium utifrån följande kriterier.

1 det Stadiums personal är bäst på, 2 det de är näst bäst på o.s.v.

Produktkännedom	
Bemötande	
Förståelse	

Tack för din medverkan!

Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 1-3

1. *Har du Stadiumcard?*

2. *Läser du Stadium Magazine?*

3. *Skriv fem ord som du tänker på när du hör ordet Stadium*

1 Nej	2 Nej	3 Nej	4 Nej	5 Ja	6 Ja
Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Ja	Nej
Sport Kläder Skidor Skor Friluftsliv	Kläder Skor Vänligt Service Kvalité	Sport Skor Prisvärd	Skor Kläder Badkläder Sport Löparbanor	Sport Kläder Skor Outdoor	Kläder Skor Löparbanor Everest Sport
7 Nej	8 Ja	9 Ja	10 Nej	11 Ja	12 Ja
Får ej SM	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Sport Kläder Friluftsliv Prisvärt	Sport Fotboll Basket Billigt Kvalitet	Sport Fritidskläder Sportarena	Ungdom Sport Mode Lågpris Unisex	Innebandy Skor Golf StadiumCard Löparbanor	Sportigt Vanligt Trendigt Fräscht
13 Nej	14 Nej	15 Nej	16 Nej	17 Nej	18 Nej
Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM
Arena Hög kvalitet Bra personal Bra pris	Sport Ung personal Bra priser Stort sortiment Tillgängligt	Sport Stort sortiment Löparbana Rörigt	Sport Fleece Boxning Vattenflaska Skor	Sportartiklar Kläder Bra sortiment Billigt Sport	Sport Skor Billigt
19 Nej	20 Nej	21 Nej	22 Nej	23 Ja	24 Nej
Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Får ej SM	Ja	Ja
Stort Skor Kläder Sport Löparbana	Sport Kläder Boll Racket Märke	Löparbana Skidor Skor Överallt Friluftsliv	Sport Fritid Avslappnat Skor Stort utbud		Skor Fotboll Innebandy Golf

1. Har du Stadiumcard?

2. Läser du Stadium Magazine?

3. Skriv fem ord som du tänker på när du hör ordet Stadium

25	26	27	28	29	30
Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
Skor Bollar Klubb Fotboll Basket	Fotboll Skor Inlines Kläder Innebandy	Löparbana Skor Skidor Äventyr Energi	Fotbollsskor Löparbanor	Fotboll Kläder Löparbanor Skor	Sport Kläder Fotbollsskor Fotboll Löparbanor
31	32	33	34	35	36
Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
Ja	Nej	Nej	Ja	Får ej SM	Ja
Fotboll Löparbana Kläder Skor Sport	Fotboll Skor Tröjor Benskydd Bandy	Sport Kläder Fotbollsskor Löparbanor Vatten	Skidor Sportskor Täckjackor Rehab Sportscamp	Norrköping Kläder Sport Löparbana	Snowboard Skor Kläder Träning Motion
37	38	39	40	41	42
Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Får ej SM	Nej	Ja	Får ej SM	Nej	Ja
Sportartiklar Bra priser Stor kedja Löparbana Rörigt	Sport Skor Kläder Löparbanor Fotboll	Sport Conquest Everest Kungens Kurva Coolt	Prisvärt Sportartiklar	Sport Kläder Löparbana Prisvärt Kvalitet	Löparbana Sport Arena Skor Bollar
43	44	45	46	47	48
Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Nej	Känner ej till...	Nej	Får ej SM	Får ej SM	Nej
Sport Kläder Mycket folk Tråkigt Skor	Sport Idrott Skor Kläder	Sport Skor Idrottstillbehör Fotboll Kläder	Sport Hälsa Friluftsliv Äventyr Utrustning	Sport Blandat utbud Everest 4D Warp	Sport Kläder Friluftsliv Skor Bandy

1. Har du Stadiumcard?

2. Läser du Stadium Magazine?

3. Skriv fem ord som du tänker på när du hör ordet Stadium

49 Nej	50 Nej	51 Ja	52 Nej	53 Nej	54 Nej
Känner ej till	Nej	Ja	Nej	Känner ej till	Nej
Sport Billigt Allt inom sport Kläder Säsong	Sport Kläder Skor Överallt Träning	Fotboll Skor Wannabe Dyrt Konstiga märken	Bra löparskor Stort utbud Billigt Fotboll Sport	Damfotboll Sportkläder Billigt Prisvärt Välstädat	Sport Kläder Skor Vinter Bad
55 Nej	56 Nej	57 Ja	58 Nej	59 Ja	60 Nej
Känner ej till	Nej	Nej	Nej	Ja	Känner ej till
Vanligt Finns överallt	Skor Tröjor Byxor Mössor Vantar	Sport Träningskläder Skor Fotbollar Blå tröjor	Sport Löparbana Skor Fotbollsstrumpor Snowboard	Sport Kläder Hjälmar Flip-Flop Spadar	Löparbana Sport Sportartiklar

Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 4

**4. Rangordna Följande kriterier för vad som är viktigt för dig vid ett köp
1 är viktigast, 2 näst viktigast o.s.v.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pris	4	3	4	3	3	3	1	1	3	6	3	6
Kvalitet	3	2	3	1	2	5	2	2	1	1	1	1
Funktionalitet	2	1	1	2	1	6	4	6	2	3	2	4
Märke/Image	6	6	6	5	5	2	3	3	5	4	4	5
Design	5	5	2	6	6	1	5	5	4	2	6	3
Personal	1	4	5	4	4	4	6	4	6	5	5	2

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pris	1	6	2	2	6	1	4	4	3	4	1	2
Kvalitet	2	2	3	4	4	2	1	1	1	1	2	3
Funktionalitet	4	1	1	1	3	3	5	2	2	2	4	1
Märke/Image	5	3	6	6	1	5	3	5	6	6	6	4
Design	6	5	4	5	2	6	2	3	4	5	5	5
Personal	3	4	5	3	5	4	6	6	5	3	3	6

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Pris	4	2	6	6	3	3	1	1	2	2	2	4
Kvalitet	1	1	1	1	2	2	2	3	5	1	3	1
Funktionalitet	2	6	5	5	1	4	5	4	1	3	1	3
Märke/Image	6	3	3	2	6	5	3	5	4	6	6	6
Design	5	4	4	4	4	1	4	2	3	5	4	5
Personal	3	5	2	3	5	6	6	6	6	4	5	2

	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Pris	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	6	3
Kvalitet	2	2	4	4	1	3	4	2	1	4	1	1
Funktionalitet	1	3	2	3	5	1	6	4	6	1	2	2
Märke/Image	6	6	6	5	6	6	2	5	5	6	4	6
Design	5	5	1	1	4	4	1	1	4	3	3	4
Personal	4	1	5	6	2	5	5	6	3	5	5	5

	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Pris	3	2	3	2	4	2	3	4	2	6	2	2
Kvalitet	1	1	1	1	3	3	2	2	3	2	3	1
Funktionalitet	4	4	2	4	1	4	5	6	4	4	5	6
Märke/Image	5	5	4	5	6	5	4	3	5	3	4	4
Design	2	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	3
Personal	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5

Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 5

5. Rangordna Stadium utifrån följande kriterier

1 är viktigast, 2 näst viktigast o.s.v.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pris	4	2	1	2	1	6	1	1	3	6	3	3
Kvalitet	2	4	4	4	3	1	3	2	1	4	1	1
Funktionalitet	3	1	2	1	2	2	2	5	2	1	2	5
Märke/Image	5	6	5	5	5	3	5	3	5	3	4	6
Design	6	5	3	6	6	4	6	4	4	2	6	2
Personal	1	3	6	3	4	5	4	6	6	5	5	4

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Pris	3	5	3	6	4	2	4	1	4	5	2	4
Kvalitet	1	4	2	3	2	1	1	3	2	1	1	3
Funktionalitet	4	3	1	1	3	3	5	2	3	4	3	2
Märke/Image	5	2	5	2	1	5	3	5	6	2	6	1
Design	6	6	6	5	6	6	2	4	5	6	4	6
Personal	2	1	4	4	5	4	6	6	1	3	5	5

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Pris	5	1	2	2	3	1	1	4	1	3	4	4
Kvalitet	4	2	1	1	1	3	3	5	3	4	2	3
Funktionalitet	6	3	6	3	2	5	2	6	2	1	1	5
Märke/Image	2	5	3	5	4	2	4	3	4	5	5	2
Design	3	4	4	4	6	4	5	2	5	6	6	6
Personal	1	6	5	6	5	6	6	1	6	2	3	1

	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Pris	1	3	5	2	2	4	2	4	4	2	2	4
Kvalitet	5	4	1	3	3	2	5	6	2	4	1	2
Funktionalitet	6	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1
Märke/Image	2	6	4	5	6	1	6	3	5	6	6	6
Design	3	5	6	4	5	6	4	2	6	3	5	5
Personal	4	1	3	6	4	5	3	5	3	5	4	3

	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Pris	2	6	5	2	1	5	2	2	1	1	3	2
Kvalitet	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	1
Funktionalitet	1	3	1	1	2	1	1	1	4	2	1	6
Märke/Image	5	5	2	4	6	2	5	5	2	6	5	4
Design	6	1	4	6	5	3	6	6	5	5	4	3
Personal	3	4	6	5	4	6	4	4	6	3	6	5

Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 6

6. Rangordna följande kriterier efter vad du tycker är viktigast hos butikspersonal.
1 är viktigast, 2 näst viktigast o.s.v.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produktkännedom	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1
Bemötande	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2
Förståelse	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Produktkännedom	1	3	1	1	3	2	1	1	1	1
Bemötande	3	1	2	2	2	1	3	2	2	2
Förståelse	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Produktkännedom	1	1	3	1	1	2	2	3	2	3
Bemötande	3	2	1	2	3	1	1	2	1	1
Förståelse	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Produktkännedom	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1
Bemötande	2	2	2	2	3	1	3	1	1	2
Förståelse	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3

	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Produktkännedom	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
Bemötande	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2
Förståelse	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3

	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Produktkännedom	1	1	2	2	3	1	2	3	2	3
Bemötande	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1
Förståelse	2	3	3	3	1	3	3	1	3	2

Sammanställning av svar från konsumenter – Fråga 7

7. Rangordna Stadium utifrån följande kriterier

1 är viktigast, 2 näst viktigast o.s.v.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produktkännedom	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2
Bemötande	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1
Förståelse	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Produktkännedom	1	3	1	3	2	2	1	1	3	3
Bemötande	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1
Förståelse	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Produktkännedom	1	2	3	3	2	2	3	1	3	1
Bemötande	3	1	2	1	1	1	2	2	2	3
Förståelse	2	3	1	2	3	3	1	3	1	2

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Produktkännedom	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1
Bemötande	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3
Förståelse	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2

	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Produktkännedom	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
Bemötande	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2
Förståelse	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3

	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Produktkännedom	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3
Bemötande	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
Förståelse	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2