

C-UPPSATS

Det personliga bemötandets betydelse för tjänstekvaliteten

En fallstudie av fastighetsmäklarbranschen

ANNA BERGQUIST
ULRIKA EKLUND-NILSSON

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring

Vetenskaplig handledare: Rickard Wahlberg

Det personliga bemötandets betydelse för tjänstekvaliteten

En fallstudie av fastighetsmäklarbranschen

**Anna Bergquist
Ulrika Eklund-Nilsson**

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to illustrate how the estate agent may influence the service quality through the personal meeting. The essay discusses how estate agents perceive the relation between their personal contact with the customer and the customer's perceived quality. Furthermore the thesis describes how estate agents work with customer relations in order to increase the quality of the service. The concept of quality is also defined. We have done three case studies at MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna and Svensk Fastighetsförmedling. The studies resulted in proving that there is a relation between the personal contact with the customer and service quality. It also showed that to deliver a service with high quality estate agents have a market oriented and consultative attitude towards their customers. The quality concept was by the estate agents defined as for instance work skills, knowledge and quantity.

Syftet med denna uppsats är att belysa hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten. Uppsatsen belyser hur fastighetsmäklare ser sambandet mellan personligt bemötande och upplevd tjänstekvalitet och hur de arbetar med det personliga bemötandet för att leverera en tjänst med hög kvalitet. Eftersom begreppet kvalitet vidare kan definieras på många olika sätt beskriver även uppsatsen hur fastighetsmäklare väljer att definiera begreppet. Vi har gjort tre fallstudier på MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna samt Svensk Fastighetsförmedling. Undersökningarna har resulterat i ett påvisat samband mellan den kundupplevda tjänstekvaliteten och det personliga bemötandet. För att leverera en tjänst med kvalitet, vilket för fastighetsmäklarna bland annat innebär yrkesskicklighet, sakkunskap och kvantitet förhåller sig fastighetsmäklarna marknadsorienterat och konsultativt gentemot kunderna.

FÖRORD

Med denna C-uppsats vill vi redovisa vad vi kommit fram till gällande hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten, något som för oss har varit mycket intressant och givande att studera närmare. Vi hoppas att även läsare av denna uppsats kommer att finna mycket nöje och att innehållet bidrar till en ökad förståelse av problemområdet.

Vi vill först och främst tacka de fastighetsmäklare som ställt upp på våra intervjuer och därmed givit oss uppsatsens empiriska material, men även vår handledare som under uppsatsens gång gett oss värdefulla tips och råd, något som även seminariedeltagarna. Slutligen vill tacka nära och kära i vår omgivning som hjälpt oss med goda synpunkter samt givit oss sitt stöd, något som varit av stor betydelse.

Luleå, juni 2002

Anna Bergquist

Ulrika Eklund-Nilsson

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion och syfte	1
2 TEORI.....	2
2.1 Kvalitetsdefinitioner.....	2
2.2 Det personliga mötet	2
2.2.1 Sanningens ögonblick	2
2.2.2 Kundupplevd kvalitet.....	2
2.3 Personlig försäljning	2
2.3.1 Försäljningsprocessen	2
2.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet.....	2
3 METOD	3
3.1 Forskningsstrategi.....	3
3.2 Företagspresentationer	3
3.2.1 MäklarBYRÅN	3
3.2.2 HSB Mäklarna	3
3.2.3 Svensk Fastighetsförmedling.....	3
3.3 Litteraturstudie	3
3.4 Datainsamlingsmetod.....	3
3.5 Validitet och reliabilitet.....	3
4 EMPIRI	4
4.1 Definition av kvalitet	4
4.2 Det personliga mötet	4
4.2.1 Sanningens ögonblick	4
4.2.2 Kundupplevd kvalitet.....	4
4.3 Personlig försäljning	4
4.3.1 Försäljningsprocessen	4
4.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet.....	4
5 ANALYS	5
5.1 Definition av kvalitet	5
5.2 Det personliga mötet	5
5.2.1 Sanningens ögonblick	5
5.2.2 Kundupplevd kvalitet.....	5
5.3 Personlig försäljning	5
5.3.1 Försäljningsprocessen	5
5.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet.....	5

6 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	4
6.1 Uppsatsens syfte och forskningsfrågor	4
6.1.1 Hur ser fastighetsmäklare på sambandet mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet?.....	4
6.1.2 Hur arbetar en fastighetsmäklare med det personliga bemötandet för att erbjuda en tjänst med hög kvalitet?	4
6.2 Hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten.....	4
6.3 Rekommendationer	4
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	4
REFERENSLISTA	4
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	
BILAGA 2: DETERMINANTER FÖR TJÄNSTEKVALITET	

1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning, en problemdiskussion samt uppsatsens syfte, vilken slutligen mynnar ut i tre forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Grönroos (1996, s 47 ff) menar att det är skillnad mellan att producera och marknadsföra tjänster i jämförelse med varor och i de flesta fall kan några grundläggande egenskaper identifieras hos en tjänst, vilka de som arbetar med tjänster bör vara medvetna om.

För det första är en tjänst *immateriell*, den är abstrakt och varken kunden eller säljaren kan se, ta eller smaka på tjänsten, skriver Grönroos. Han anser vidare att en tjänst är svår att demonstrera, och för köparen är det därför svårt att värdera tjänsten innan den har köpts. En tjänst är heller inte ett ting, utan en *aktivitet* som blir till i en produktionsprocess där den i regel *säljs och konsumeras på samma plats*, och då kunden oftast själv deltar i produktionen, har Grönroos såsom åsikt att vederbörande påverkar kvaliteten till den köpta tjänsten. Han menar att kunden till följd av detta, i motsvarighet till varuproduktionssammanhang, uppträder som både konsument och produktionsresurs. I tjänst kan heller *inte lagras* för att säljas eller användas vid ett senare tillfälle, vilket man kan jämföra med en vara, och till sist innebär ett köp av en tjänst oftast inget *äganderätt överlåtande* i motsats till varan, menar Grönroos.

Eftersom tjänster är abstrakta, anser Edvardsson (1996, s 166) att behandlingen av kunden och samspelet försäljare och kund emellan oftast är den viktigaste faktorn för kundens kvalitetsupplevelse. Relationshantering är därmed av avgörande betydelse i ett företag som erbjuder tjänster, menar Edvardsson, men vissa företag tycks tro att personalen rent intuitivt, utan utbildning, kommer att behandla kunderna på så sätt att tjänsten blir av bästa möjliga kvalitet. Edvardsson skriver fortsättningsvis att kunden kommer att leta efter signaler på tjänstens kvalitet genom att till exempel värdera villkoren för bemötande vederbörande får av företagets personal eftersom tjänster just skiljer sig från varor. Personalen till tjänsteföretag har därför en mycket viktig roll för hur kunden upplever tjänstens kvalitet.

All ekonomisk aktivitet går, enligt Johnsson (2000, s 17), ut på att tillhandahålla produkter som antingen kan vara varor eller tjänster. Johnsson beskriver varor som fysiska föremål, medan en tjänst är en produkt som inte går att ta på. Han har såsom åsikt att tjänster kan vara av tre typer: *varuhantering*, *människohantering* och *symbolhantering*. Dessa exemplifieras nedan.

- *Varuhantering*, som till exempel varuhandel, varutransport, städning, tvätt och reparationer.
- *Människohantering*, som till exempel utbildning, sociala tjänster (vård och omsorg) och personliga tjänster (hotell, restaurang, frisörer med mera).
- *Symbolhantering*, som till exempel konsultverksamhet, revision, forskning, finansiella tjänster (bank och försäkring), offentlig förvaltning och konstnärlig verksamhet.

Många tjänstebranscher domineras, enligt Johnsson (2000, s 38), av små företag som till exempel konsultföretag och reklambyråer men det finns dock branscher, då främst bank och försäkring, där företagen ofta är mycket stora. Nyföretagandet är vidare högre inom tjänstesektorn än inom varusektorn, vilket Johnsson tror kan bero på att just denna sektor är under tillväxt.

En tjänst kan, enligt Edvardsson (1996, s 73 f), ses som en delmängd av det vidare begreppet produkt, som i sin tur kan utgöras av en vara eller tjänst och då vanligast av kombination av dessa. Edvardsson menar att en produkt är ett resultat av produktionsprocess och att producera handlar om att skapa mervärde, det vill säga värdet av det som kommer ut är större än kostnaden för de resurser som förbrukas under själva produktionsprocessen. Det är, enligt Edvardsson, kundens upplevelse av och uppfattning om produktionsprocessen och det totala resultatet som är tjänsten, och som formar kvalitetsuppfattningen, vilken är avgörande för om kunden blir nöjd eller inte. Huvuduppgiften vid leverans av tjänster är därför, enligt Edvardsson, att skapa förutsättningar för det önskade eller rätta resultatet och med rätt resultat menas till exempel att uppfylla kundens behov på ett tillfredsställande sätt eller att infria kundens förväntningar gällande tjänsten.

Ordet kvalitet kommer, enligt Edvardsson, Karlsson och Lindström (1996, s 12 f), från latinets (*qualitas*) och betyder beskaffenhet eller egenskaper. De skriver att kvalitet ligger i betraktarens öga, vilket lyfter fram kundens nyckelroll och att kvalitet är något som uppfattas olika av varje person. De fortsätter med att kvalitet i en tjänst i stor utsträckning uppfattas utifrån kundens totalupplevelse.

Inom tjänstesektorn började kvalitet uppmärksammas i mitten av 1970-talet, men enligt Edvardsson, Andersson och Sandén (1998, s 42 f) menar att det inte fick genomslag förrän långt senare i Sverige. Orsakerna till det ökade intresset för kvalitet, men enligt Sandholm (1995, s 7) är flera, såsom skärpta kvalitetskrav hos kunden, hårdare konkurrens på marknaden, krav på bättre lönsamhet och lagstiftningar. Edvardsson et al (1998, s 47 f) menar att kvalitet främst skapas av företagets medarbetare eftersom i en tjänst ofta kommer till i det personliga mötet mellan företag och kund. Kvalitetsteknik och kontrollsystem är vidare verktyg för att åstadkomma rätt kvalitet, men det beror på människorna om dessa verktyg används på bästa sätt.

Precis som Edvardsson et al (1998, s 42 f), tror även vi att kvalitet främst skapas av företagets medarbetare i och med att tjänsten ofta tillkommer och realiseras i det personliga mötet. Den här uppsatsen kommer därför att handla om hur just det personliga bemötandet kan påverka tjänstekvaliteten. Uppsatsens problemområde kommer vidare behandlas inom fastighetsmäklarbranschen, på grund av vårt egna intresse för denna bransch, och vi kommer att se till den tjänst som fastighetsmäklaren erbjuder både den säljande och köpande kunden vid förmedlingen av ett objekt.

1.2 Problemdiskussion och syfte

Många identifierade kriterier gällande vad kunder associerar till tjänstekvalitet berör hur tjänsten levereras, och på vilket sätt kunden blir bemött och behandlad, vilket visar på vikten av den funktionella kvaliteten, skriver Grönroos (1996, s 104 f). Han menar att detta även är viktigt med tekniskt acceptabel kvalitet, men att det är just hur den överförs till kunden som är det viktigaste. Ett företag bedöms utifrån många olika aspekter, men enligt Eriksson och Åkerman (1999, kap 5) är det personalens tjänstvillighet som spelar den största rollen, med vilket de vill påvisa vikten av det personliga mötet företag och kund emellan. Precis som Grönroos (1996, s 104 f) samt Eriksson och Åkerman (1999, kap 5) tror även vi att det personliga bemötandet påverkar kundens upplevda kvalitet och att belysa hur fastighetsmäklare, som levererar en tjänst gällande ett komplext beslut för kunden, ser på sambandet mellan personligt bemötandet och kundupplevd kvalitet vad gör det därför en intressant första forskningsfråga.

En beskrivning av tjänstekvalitet är, enligt Grönroos (1996, s 32), att kundens förväntningar gällande tjänsten stämmer överens med den upplevda tjänsten. En tjänst som stämmer väl överens med förväntningarna eller som till och med överträffat dem leder, enligt författaren, till en tjänst med hög upplevd kvalitet. Att som företag levererar tjänster med hög kvalitet har, enligt Kotler (1999, s 657), blivit en viktig komponent i företagets strategi då det bland annat kan ge konkurrensfördelar. Att leverera en tjänst med hög kvalitet, menar Kotler, kostar ett företag mer, men kan i stället ses som en investering som resulterar i högre kundtillfredsställelse och lägre kundomsättning, vilket leder till bättre försäljning med högre vinst. Edvardsson (1996, s 128) har så som avsikt att det inte finns ett enda rätt sätt att definiera ordet kvalitet i tjänster på och att det är viktigt att alla inom ett företag använder sig av samma definition. Vi tror att företag utifrån vilken kvalitetsdefinition de använder sig av ser olika på huruvida tjänsten de levererar av hög kvalitet eller ej. För vissa företag innefattar kanske tjänstekvalitet att kunden kommer tillbaka, medan det för andra kanske innebär att kunden beslutar sig för köpet. Att därför, i samband med uppsatsens första forskningsfråga, även beskriva hur fastighetsmäklare definierar ordet kvalitet i sina tjänster finner vi relevant.

För att företag ska kunna leverera en tjänst med hög kvalitet måste de, enligt Kotler (1999, s 657), bland annat identifiera de kriterier som kunderna använder sig av vid bedömning av kvalitet, vilka förväntningarna är gällande tjänsten samt hur kunderna uppfattar företagets tjänstekvalitet i förhållande till dessa kriterier och förväntningar. Vilka förväntningar kunden har gällande tjänsten, anser Eriksson och Åkerman (1999, s 105), baseras på till exempel tidigare erfarenheter, reklampåverkan, "word of mouth" och på företagets image. Den totala uppfattningen av kvaliteten påverkas slutligen, enligt Kotler (1999, s 657), av den tekniska kvaliteten, vad kunden får, och den funktionella kvaliteten, hur kunden får tjänsten.

Edvardsson (1996, s 72 f) menar att det är i interaktionen mellan företag och kund som tjänstekvaliteten realiserar och bedöms; detta möte kallat *sanningens ögonblick* är därför av stor vikt då det kan ge bestående intryck. Kundens förståelse för säljarens budskap handlar, enligt Eriksson och Åkerman (1999, s 99), mer om *hur* det framförs än om *vad* som sägs.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (refererad i Grönroos 1996, s 32) betonar även de vikt av den funktionella kvaliteten, alltså hur tjänsten levereras, och som fastighetsmäklare tror vi att det är särskilt viktigt att agera på ett sådant sätt att kunden upplever tillit och förtroende för denne. Som kund till en fastighetsmäklare tror vi att kvalitetsupplevelsen under och efter en fastighetsförmedling påverkas av fastighetsmäklarens bemötande. Vi tror detta beror på att den köpande kunden vill känna att mäklaren har gjort sitt bästa för att matcha vederbörandes förutsättningar med ett för denne passande objekt och då den säljande kunden vill känna att dennes objekt såldes till rätt pris. Hur fastighetsmäklare arbetar med det personliga bemötandet för att påverka tjänstekvaliteten, tycker vi därför vore ett intressant område att studera.

Att investera i ett hem är för en privat person ett mycket komplext beslut, då många faktorer ska stämma för att ett köp ska komma till stånd och för att kunden under och efter tjänsteutförandet ska bli nöjd. Manninge och Reece (1995, s 39 f) anser också att boendeköp oftast är den enskilt största utgiften under den genomsnittliga konsumentens livstid. Vi tror att valet av boende påverkas av kundens förutsättningar gällande till exempel ekonomiska förhållanden, preferenser och behov, varav fastighetsmäklaren fyller en viktig funktion då det är denne som ska försöka matcha dessa förutsättningar med ett för kunden passande hem. Även den säljande parten står vid en husförmedling inför en komplex affär och förlitar sig nog därför mycket till den hjälpan fastighetsmäklaren gällande till exempel värderingen av objektet. Manning och Reece (1995, s 55) menar att en fastighetsmäklare ikläder sig en roll med mycket stort ansvar då fastighetsmäklare kommer att agera som både finansiell rådgivare, "utbildare" och vägledare i det stora hela. Enligt Grönroos (1996, s 120) är kundvärdet ett värde som uppkommer under en längre eller kortare process och skapas därför inte i ett ögonblick utan över en tidsperiod. Detta innebär, enligt honom, att tjänsten konsumeras under en process som dessutom kan upplevas även efter tjänsteutförandets slut, vilket vi i den köpande kundens situation exemplifierar med tiden efter det att kunden har flyttat in i sin nya hem. När det gäller den säljande kundens upplevelse av hur väl fastighetsmäklaren lyckats utföra tjänsten beror detta till stor del på hur nöjd vederbörande är med den ekonomiska utfallet av fastighetsaffären det vill säga att kunden vet att fastighetsmäklaren har skött affären på ett korrekt sätt.

För att fastighetsmäklaren ska lyckas hitta ett passande hem till den köpande kunden och förmedla den säljande kundens hus, måste denne uppträda på ett sådant sätt att ett samspel med båda kunderna uppstår. Det blir ett samspel där fastighetsmäklaren till exempel måste lyssna aktivt till kunderna för att kunna identifiera vederbörandes behov, önskemål och preferenser. För att etablera en god kontakt tror vi att fastighetsmäklarens bemötande av kunden är viktigt för att denne bland annat ska känna förtroende och tillit till mäklaren. I de fall där en kund väljer mellan två objekt eller mäklarbyråer av liknande karaktär, tror vi att just tillit och förtroende inför en specifik fastighetsmäklare kan vara av avgörande betydelse för det slutliga valet. En kund som känner att fastighetsmäklaren bland annat engagerar sig i dennes köp eller försäljning, tror vi upplever en tjänst med hög kvalitet och vid en komplex affär, som förmedlingen av en bostad, är det tveksamt om kunden använder sig av en fastighetsmäklare som bemöter denne på ett olämpligt sätt. Eileen Tertocha (refererad i Manning & Reece 1996, s 12), en framgångsrik

fastighetsmäklare i Atlanta, beskriver sin roll som fastighetsmäklare på följande sätt. Syftet gällande fastighetsmäklaryrket beskriver hon som en uppgift att hjälpa familjer att undgå det trauma som en flytt till en ny ort kan innebära. Hon tycker att det är glädjan att se en familj finna det nya hemmet, som hon förmedlat, att vara det rätta och för att kunna erbjuda kunden det korrekta boendet, anser hon att alla kundens behov och förutsättningar måste beaktas. Det personliga bemötandet och relationen mellan kund och mäklare tror vi är av stor betydelse för om kunden slutligen vill använda sig av fastighetsmäklarens tjänster eller ej. Vidare tror vi att ett bra kundbemötande är en förutsättning för att kunna leverera en tjänst med hög upplevd kvalitet. Syftet med denna uppsats är därför att belysa hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten,

Ovan förda problemdiskussion leder oss in på följande intressanta forskningsfrågor:

1. Hur ser fastighetsmäklare på sambandet mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet?
2. Hur arbetar fastighetsmäklare med det personliga bemötandet för att erbjuda tjänst med hög kvalitet?

2 TEORI

I detta kapitel tar vi upp relevanta teorier till respektive forskningsfråga. Till forskningsfråga ett hör definition av ordet kvalitet, teorier angående det personliga mötet, sanningens ögonblick och kundupplevelse av kvalitet. Till fråga två hör slutligen teorierna om personlig försäljning, försäljningsprocessen, samt arbetet med tjänstekvalitet.

2.1 Kvalitetsdefinitioner

En vanlig definition av tjänstekvalitet är att tjänsten ska motsvara kundens förväntningar och tillgodose dennes behov, enligt Edvardsson (1996, s 128), som vidare anser att det inte finns ett enda rätt sätt att definiera ordet kvalitet i tjänster på. Det är därför viktigt att alla inom ett företag använder sig av en och samma definition menar han. Edvardsson anser vidare att en tydlig och gemensam kvalitetsdefinition bör vägleda ett företags utveckling av tjänster och att definitionen företaget väljer att använda sig av bör vara kommunicerbart såväl internt mellan personal, som externt till kunderna, och kvaliteten definieras med utgångspunkt i frågorna:

- Kvalitet för vem eller vilka?
- Kvalitet i vad?

En annan ganska generaliserad definition, av Edvardsson, Thomasson och Övertve (1994, s 77) och Gummesson (2002, s 53) av begreppet kvalitet är att det är som skönhet, det ligger i betraktarens öga, vilket därmed innebär att kvalitet är något som uppfattas olika av varje person.

Buzzel och Gale (refererad i Grönroos 1990, s 16) konstaterar att ”kvalitet är vad kunderna anser vara kvalitet, och att kvaliteten på en speciell produkt eller tjänst bara är så hög som kunderna upplever att den är”, vilket Gummesson (2002, s 53) menar på ett liknande sätt.

Då en produkt kan vara mer eller mindre lämpad för användning, definierar Sandhol (1995, s 9 f) kvalitet som dess lämplighet för användning. Han fortsätter med att om en del fall kanske inte ens funderar över produkten, utan tar den för givet, men att om den inte motsvarar kundens behov reagerar vederbörande förmodligen negativt. Sandhol fortsätter därför med att definiera kvalitet som alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov.

2.2 Det personliga mötet

Holmberg (1997, s 65) menar att behovet av förtroende och säkerhet har ökat i ett allt mer konkurrensinriktat samhälle, vilket leder till att de personliga relationerna mellan kund och företag emellan blir av större betydelse. Holmberg anser därför att det för företagen är extra betydelse att försöka bygga upp och vårda personliga och långsiktiga relationer med kunderna. Rich och Smith (2000) menar att den nya typen av försäljning ställer höga krav på försäljarens sociala förmåga eftersom en stor del av vederbörandes uppgift utgår från att skapa just långsiktiga relationer. Foster och Cadogan (2000) menar vidare att

kund som känner förtroende för säljaren också indirekt känner förtroende för själva tjänsten och företaget.

Möten mellan människor kan vara oföreglömliga, de kan vara negativa och positiva och allt får sitt värde och ger intryck, menar Eriksson och Åkerman (1999, kap 5). Den attityd som säljaren har till sin kund avspeglas, enligt författarna, i mötet med denne och relationen kund och försäljare emellan kan både förstärkas och förstöras i det personliga mötet. För att få en förstärkt relation, anser Eriksson och Åkerman samt Rosell (1999, s 15) att framgången ligger i entusiasm. De menar att entusiasmen kommer inifrån och engagemang i positiv bemärkelse är som den värsta farsot; den smittar och engagera medarbetare ger positiva reaktioner från kunderna. Vid interaktionen mellan kund och försäljare måste försäljaren, enligt Eriksson och Åkerman (1999, kap 5) ta sig från envägskommunikation till en dialog, så att interaktionen och kommunikationen blir meningsfull. Vid det personliga mötet bör sedan försäljaren, enligt författarna, vara förberedd på så sätt att de är insatta i kundens situation, lyssna uppmärksamt för att kunna analysera kundens behov samt följa upp ett avslutat möte för att kunna utvärdera kundens upplevda resultat. För att förstå kundens köpmotiv, anser Rosell (1999, s 31) att försäljaren helt enkelt måste låta kunden prata så mycket som möjligt.

Kundens förståelse för försäljarens budskap handlar, enligt Eriksson och Åkerman (1999, kap 5), Selin (1988, s 135) och Rosell (1999, s 59), om vad försäljaren säger, men även mer hur det sägs och framförallt med vilket kroppsspråk budskapet framförs med, (se figur 1 nedan). Författarna menar att hälften av kommunikationen sker verbalt och kroppsspråket står för den största delen. När man i ord är ärlig, naturlig och öppen säger man även samma sak med kroppsspråket, menar Laurelli (1988, s 38), orden och kroppsspråket är, enligt honom, uttrycksmedel som förstärker och kompletterar varandra. Laurelli och Cras (1996, s 79) anser att vissa saker kan uttryckas även utan ord och ansiktet utan att vi är medvetna om det, kan ge signaler som för kunden kan förstås eller misstolkas. Manning och Reece (1995, s 64 ff) menar att den bild som försäljaren ger kunden påverkar dennes begär att i framtiden vilja umgås med försäljaren och produkten. Även de anser att bilden andra får av oss till stor del formas av den icke verbala kommunikationen och att ett budskap uppfattas till ungefär 50 procent av hur det sägs och inte vad som sägs. Laurelli och Cras (1996, s 79) tror om den icke verbala kommunikationen, att budskap kan uttryckas tydligt även utan ord och att till exempel ansiktsuttrycket kan avslöja saker som ouppmärksamhet eller missnöje. Det verbala meddelandet påverkas av rösten i sig, menar Manning och Reece (1995, s 64 ff), sättet att kommunicera på i form av till exempel tonläge, volym och hastighet vid ett budskap vilket sammantaget påverkar hur det uppfattas.

- Vad försäljaren säger (7 %)
- Hur försäljaren säger det (36 %)
- Med vilket kroppsspråk budskapet framförs (57 %)

Figur 1. Vad förståelse handlar om (efter Eriksson och Åkerman, 1996, s 99)

Eriksson och Åkerman (1999, kap 5), menar att ett företag bedöms utifrån många olika faktorer men oftast utifrån dess tjänstvillighet och angående detta har personalen en mycket central roll att fylla, vilket tyder på vikten av det personliga mötet. Zeithaml och Bitner (2000, s 199) menar att alla personer som deltar i ett tjänsteutförande ger kundledtrådar, som bidrar till dennes uppfattning om företaget. Författarna anser att dess personers klädsel, frisyra, attityd och beteende sammantaget påverkar kundens uppfattning angående tjänsten, vilket även Foster och Cadogan (2000) samt Manning och Reece (1995, s 64 ff) instämmer i. Manning och Reece menar att personer med sitt yttre språk ger ett omedelbart intryck av budskapet som förmedlas. Det yttre språket menar även påverkas av saker såsom kläder, och hur man som försäljare bör klä sig menar de varierar mellan region, stad och företag. Rosell (1999, s 57) och Selin (1988, s 135) menar att försäljaren bör anpassa sin klädsel, sitt tal och uppförande efter kunden för att lätt kunna sälja till dem. Även Holmberg (1997, s 153) menar att en säljare bör klä sig på ett sätt som inte avviker från det "normala", så att säljaren inte väcker uppestånd genom sin klädsel. När den verbala och den ickeverbala kommunikationen stämmer överens, anser Manning och Reece (1995, s 65 ff) att budskapet uppfattas som trovärdigt, då personer ofta ger intryck av att tro på vad vederbörande säger.

Hur viktigt det personliga mötet egentligen är, är något som Rackham (1998, s 135 ff) försökt besvara och hans resultat tyder på att människor, till skillnad från vad andra författare hävdar, lägger märke till mycket mindre än vad man skulle kunna tro, men det ändå inte är bra att som försäljare vara ovärdad. På ett tidigt interaktionsstadium anser Rackham att kunden är så överbelastad med ny information att denne inte noterar eller kommer ihåg många uppenbara detaljer, enligt honom är det istället intrycket som försäljaren ger i det stora hela under det personliga mötet som är av betydelse. Rackham tycker att det är svårt att få fram exakt data angående vikten av det personliga mötet, men hans personliga uppfattning är att det personliga intrycket inte är av avgörande betydelse vid komplex försäljning och att till exempel klädsel och inledningsord har mer effekt vid enkel försäljning. Enkel försäljning är, enligt Rackham (1998, s 14 ff), försäljning av lågprisprodukter som ofta kan avklaras med ett besök, medan det i komplex försäljning ofta ingår ett flertal möten mellan kund och försäljare under en längre tid. Vidare, anser Rackham att kunden vid enkel försäljning i regel fattar beslut om att köpa direkt efter försäljarens närvaro, medan kunden vid komplex försäljning företar de viktigaste diskussionerna och övervägandena när försäljaren inte är närvarande. I motsats till detta hävdar Laurelli och Cras (1996, s 16) att ett mycket viktigt moment i kontakten med kunden är att etablera en god kontakt, eftersom en från början felaktig kontakt är svårt att ändra på och med omöjlighet att ändra på, vilket gör att en kund kan vara förlorad för alltid vid det personliga mötet därför, enligt författarna, är av stor vikt. Sandberg (1988, s 52) menar fortsättningsvis att det vid försäljning av tjänster till stor del är försäljaren som person som säljes och i jämförelse med produktförsäljning, tror han att känslor påverkas betydligt mer hos kunden eftersom tjänsten hänger ihop med en person som fortsätter med att känslorna ska påverkas för att kunden ska köpa tjänsten.

Eriksson och Åkerman (1999, s 113) skriver att träning ger färdighet och anser att vissa människor verkar vara födda till att kunna bemöta människor medan andra behöver träning. De flesta behöver dock en ständig påminnelse i form av interna möten i företaget.

med kunden i fokus eller planerad utbildning, menar författarna. Författarna skriv vidare att det är mycket som krävs för ett bra bemötande och att medarbetarna själva skulle kunna skapa handlingsplaner för både hur de själva och andra i arbetsgrupper skulle kunna förbättra sitt beteende.

2.2.1 Sanningens ögonblick

Det är i mötet mellan kund och företag som tjänsten uppstår och kvalitet realiserar sig. Samspelet kund och företag emellan är av stor vikt, menar Edvardsson (1996, s 72 ff) och Zeithaml och Bitner (2000, s 86). De menar att känslor som uppstår i dessa möten kallade sanningens ögonblick, kan ge bestående intryck för kundens kvalitetsuppfattning. Därför anser ovan nämnda författare att en positiv första kontakt, om den så sker via telefon eller personligen, är mycket viktig för kundens uppfattning av företagets kvalitet. Gummesson (2002, s 95) menar att ett leende inte kan kompensera väsentliga brister i tjänstens kvalitet men att det i alla fall kan bidra till skapandet av en positiv relation. Albrecht (1988, s 19 ff) menar också att en viktig del som påverkar hur kunden uppfattar kvaliteten i en tjänst beror på just sanningens ögonblick och att kunden under interaktionen samlar på sig intryck som formar en uppfattning om företagets kvalitet. Albrecht menar att sanningens ögonblick inte sker bara en gång, utan under hela tiden som kunden nyttjar en resurs som är i kontakt med ett företag. Danielsson (1995, s 31) anser på samma sätt att kvalitet i tjänstestuförändringen uppstår i varje ögonblick som kund och företag möter varandra. Ett flertal exempel på sanningens ögonblick som kan ske när en kund ska utnyttja till exempel en flygresa kan, enligt Albrecht (1988, s 19 ff), vara följande (se figur 2 nedan):

1. Kunden ringer till flygbolaget för att få information
2. Kunden bokar en biljett av en representant hos flygbolaget
3. Kunden kommer till flygbolagets incheckningsdisk
4. Kunden väntar på sin tur
5. Incheckningspersonalen ber kunden stiga fram till disken
6. Incheckningspersonalen tar emot betalning och skriver ut biljett och boardingcard
7. Kunden går för att leta rätt på utgången

Figur 2. Sanningens ögonblick vid en flygresa (efter Albrecht, 1988, s 20)

Redan innan kunden har påbörjat sin flygresa har det redan uppkommit ett antal interaktioner mellan kund och företag vilket lett till att kundens uppfattning om företagets kvalitet redan har påverkats, menar Albrecht (1988, s 19 ff). Gummesson (2002, s 9) menar därför att ett tjänsteföretag ska försöka identifiera vilka tillfällen som påverkar kundens relation till företaget, för att kunna hantera dessa på så sätt att kundrelationer stärks och väl fungerande interaktioner skapas, allt för att öka den kundupplevda kvaliteten.

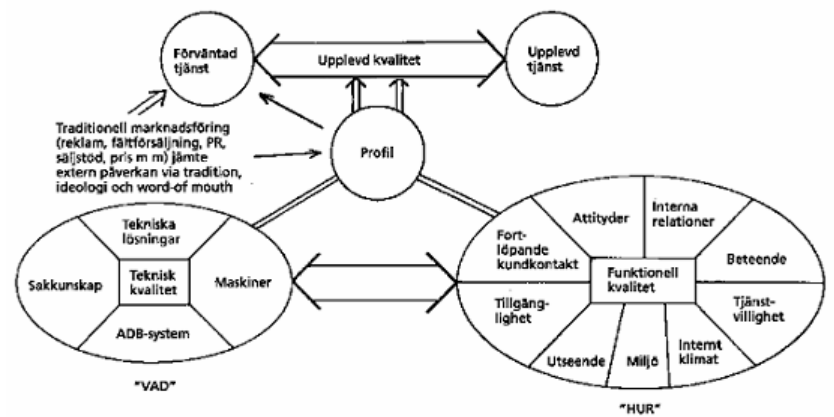
2.2.2 Kundupplevd kvalitet

Kundupplevd kvalitet definierar Edvardsson (1996, s 123 ff) genom förhållandet mellan kundens förväntningar angående tjänsten och den upplevda tjänsten. Han menar att förväntningarna är påverkbara varefter företaget inte får skapa högre förväntningar hos kunden.

kunden än vad de kan infria. Förutom att påverka kundens förväntningar kan företag enligt Eriksson och Åkerman (1999, s 48), påverka kundens upplevelse, för att i sin tur påverka den upplevda kvaliteten på tjänsten. Kotler (1999, s 658 f) menar att kundens förväntningar bygger på tidigare möten med företaget, "word of mouth" samt företagets reklam. Edvardsson (1996, s 123 f) framhåller att kundens uppfattning av kvaliteten är resultatet av en jämförelse mellan förväntad och upplevd tjänst, med William et al (refererad i Edvardsson 1996, s 124) har kommit fram till att det i första hand eller enbart är kundens upplevelse av tjänsten som formar dennes kvalitetsuppfattning. Jobber och Lancaster (2000, s 198) anser att kundernas förväntning angående tjänstekvaliteten ökar i takt med att kvaliteten på den upplevda tjänsten ökar vilket även Frazer-Robinson (1999, s 84) instämmer med. För att kunna mäta tjänstekvalitet i praktiken måste den som levererar tjänsten, enligt Edvardsson (1996, s 123 f), bedöma hur kunden uppfattar kvaliteten. Kotler (1999, s 658 f) menar att kundens bedömning av tjänstekvalitet är om den levererade tjänsten överträffar förväntningarna om det däremot inte sker uppstår ett kvalitetsgap vilket företag bör ha som mål att få så litet som möjligt. Inträffar kritiska händelser av negativ art eller om förväntningar avviker allt för mycket från kundens uppfattning kommer kundens benägenhet till att återköp att påverkas. Danielsson (1995, s 198 f) menar att om tjänsteverksamheten inte kan hantera kritiska händelser är risken stor för att kunden byter leverantör. Gummesson (2002, s 118) tror att ett företags förmåga att hantera missnöjda kunder är av avgörande betydelse för både varuproducerande och tjänsteproducerande företag, då en kund som inte blivit tillfredsställd med produkten tenderar att berätta detta för 10-20 personer medan en kund som blivit väl behandlad endast berättar detta för 5 personer.

För att underlätta kundens bedömning av kvalitet kan företaget till exempel synliggöra delar av tjänsteprocessen som tidigare varit dolda och Edvardsson (1996, s 123) exemplifierar detta med en kund som får vara med och se på hur maten på en restaurang tillagas. Med detta, menar Edvardsson att företaget förutom att underlätta för kundens kvalitetsbedömning, även kan öka kundens förståelse för svårigheterna att hålla en hög kvalitetsnivå.

Hur kunden upplever tjänstekvalitet beror, enligt Grönroos (1996, s 32 ff) som sagt på hur väl kundens förväntningar gällande tjänsten stämmer överens med den upplevda tjänsten (se figur 3 på sida 16). När kunden sedan upplever tjänsten, menar Grönroos att kvalitetsupplevelsen dels beror på den tekniska kvaliteten och dels på den funktionella kvaliteten. Det är givetvis väsentligt att tjänsten är tekniskt acceptabel, att den har teknisk kvalitet som att till exempel kunna förvara värdepapper i en säker bankbox, men å andra sidan, menar Grönroos (1996, s 104 f) att det också är viktigt hur den tekniska kvaliteten överförs till kunden, tjänsten måste ha funktionell kvalitet, som till exempel på vilket sätt bankkunden bereds möjlighet att komma åt sin bankbox. Att konkurrera med den tekniska kvaliteten är svårt, menar Grönroos, men att som företag utveckla en bättre funktionell kvalitet skapar konkurrensfördelar och företaget differentierar sig långsiktigt från konkurrenterna.



Figur 3. Konsumentens upplevelse av en tjänsts kvalitet (Grönroos 1996, s 34)

Den tekniska kvaliteten, *vad* kunden får, alltså slutresultatet av tjänsten påverkas, enligt Grönroos, av till exempel personalens sakkunskap och av tekniska lösningar. Den funktionella kvaliteten, *hur* kunden får tjänsten, påverkas till exempel av personalens attityd, beteende och av miljön, den funktionella kvaliteten väger vidare tyngre än den tekniska kvaliteten.

Eriksson och Åkerman (1999, s 103) menar att god tjänstekvalitet påverkas av bland annat hur företagets information ser ut (broschyrer, prislistor mm), professionalitet (t.ex. hur man svarar i telefonen), produktkännedom hos de anställda, fysisk miljö (hur kunder välkomnas i lokalerna m.m.) och tillgänglighet (t.ex. hur länge kunden måste vänta). Zeithaml och Bitner (2000, s 253 ff) skriver att personmöten äger rum inom ramen för fysisk kontext och att de synliga delarna av leveranssystemet används som surrogat för att bedöma tjänsten, vilken i sig inte går att kvalitetsbedöma. Zeithaml och Bitner skriver vidare att eftersom tjänstemötet oftast äger rum i "tjänstefabriken" föremödar den fysiska miljön i form av till exempel lokalens läge, utformning, möblering, design, belysning, doft och atmosfär signaler och intryck vilka påverkar kundens uppfattning om tjänsten och dess kvalitet. Med andra ord, anser författarna, att den fysiska miljön bidrar till företagets image och ger konkreta ledtrådar för bedömningen av tjänstens kvalitet. Frazer-Robinsson (1999, s 20) menar att ett företag bör tänka på vilken miljö kunder erbjuds i form av lokalisering, personal, bekvämligheter och andra förhållanden vilka kunden kan tänkas hamna i, för att sedan ställa sig frågan om företaget har ett forum som främjar transaktioner eller relationer.

Företagets image fungerar, enligt Grönroos (1996, s 104 ff), som ett filter varigenom kundens faktiska kvalitetsupplevelser mer eller mindre påverkas eller färgas av den imageuppfattning kunden hade i det skede då vederbörande upplevt tjänsten. Om kunden upplever företagets image som bra fungerar den, enligt Grönroos, som ett skydd det vill säga att misstag blir lättare att förlåta. Har kunden däremot en dålig image av företaget leder ett litet misstag, enligt Grönroos, till större följder än vad det annars skulle ha gjorts.

Imagen är vidare ett resultat av kundernas erfarenheter och förväntningar, och tjänstekvaliteten motsvarar eller överträffar dem, förstärks imagen medan omvärd situation, enligt Grönroos, ger motsatt effekt. Då kunden har fått en uppfattning av den totala kvaliteten kan dennes image av företaget ha förändrats och Grönroos (1996, s. 6 ff) menar att då kunden nästa gång överväger att köpa av företaget är det den aktuella imageuppfattningen som medverkar till kundens förväntningar denna gång.

Kvaliteten av tjänsten är alltså, enligt Grönroos (1996, s. 104 ff), en funktion av de olika komponenterna; image, teknisk kvalitet och funktionell kvalitet.

2.3 Personlig försäljning

Enligt Manning och Reece (1995, s. 6) är personlig försäljning en process som handlar om att skapa goda kundrelationer, identifiera kunders behov, matcha rätt produkt till dess behov samt att kunna lyfta produktens fördelar för att övertyga till köp. Kotler (1996: 604) definierar personlig försäljning som en interaktion ansikte mot ansikte med en eller flera potentiella kunder med målet att presentera, svara på frågor samt försöka få till stånd en affär. Rosell (1999, s. 11) påpekar att den personliga försäljningen för de flesta företag är den viktigaste funktionen, då varor eller tjänster som produceras i företaget inte har något värde om det inte finns någon som kan sälja dem.

Kotler (1996, s. 704) skriver i samband med personlig försäljning bland annat om professionell försäljning och relationsmarknadsföring. Till den *professionella försäljningen*, tar Kotler upp ett säljorienterat och ett marknadsorienterat synsätt. Den säljorienterade synsättet innebär, enligt Kotler, att försäljaren använder sig av en påtryckande försäljningsteknik, som är vanlig bland till exempel bilförsäljare, och inbegriper överdrifter, kritisering av konkurrerande produkter, en chic presentation samt vissa rabatter för att få kunden att acceptera säljerbjudandet på direkten. Kotler menar att denna teknik förutsätter att kunden endast köper under påtryckning av försäljaren. Den marknadsorienterade synsättet innebär däremot att försäljaren, enligt Kotler, utbildas till att bli något av en problemlösare åt kunden, detta genom att lära sig lyssna till kunden för att sedan ställa frågor och sedan utifrån erhållen information försöka finna en passande lösning till kundens problem. *Relationsmarknadsföring*, definierar Kotler (1999, s. 1) som processen för att skapa, behålla och utveckla starka och värdefulla relationer till kunder och andra intressenter, vilket Grönroos (1996, s. 13) anser är av stor vikt då det relationerna som måste skötas för att upprepade byten mellan kund och företag ska ske, vilket är en faktor för företagets lönsamhet. Lindbom och Jonsson (1992, s. 20 ff) anser beträffande relationer, att det är relationerna som skapar affärer och inte tvärt om och att affärer som bygger på relationer har större chans att överleva på lång sikt samt att utvecklas gynnsamt för bägge parter. Jobber och Lancaster (2000, s. 61) menar att allt för företag inser vikten av kundrelationer då det leder till lönsamhet. Vidare, menar Selander (1988, s. 12), att den köpsäkerhet som en kund kan uppleva oftast kan minskas genom personlig kundkontakt, vilket är ett ytterligare argument för skapandet av kundrelationer.

Rackham och De Vincentis (1999, s. 70 ff) skriver även de om olika försäljningsstilar i samband med personlig försäljning och nämner då bland annat transaktionsförsäljning

och konsultativ försäljning. *Transaktionsförsäljning* innebär, enligt författarna, kunden vet exakt vad denne vill ha samt en hel del om produkten eller tjänsten som köper avser. *Konsultativ försäljning*, menar författarna, skiljer sig från transaktionsförsäljning genom att kunden träder in i en köpprocess utan att själv veta tillräckligt för att kunna ett rationellt beslut angående ett köp eller ej. Detta eftersom kunden antingen saknar tillräckligt med information angående produkten eller inte riktigt har definierat sitt problem eller behov, enligt Rackham och De Vincentis. Försäljaren kan då, enligt Rackham och De Vincentis, skapa ett värde för kunden genom att försöka bringa klarhet kundens problem och behov för att därefter försöka hitta en passande lösning till kundens problem. Detta sällsätt passar, enligt författarna, bäst då produkterna eller tjänsterna är komplexa. Rackham och De Vincentis (1999, s 127 ff), menar att det i mitten av 1970-talet skedde stora förändringar inom företagsvärlden. De menar att mera komplexa produkter kom på marknaden och att kunderna inte längre accepterade påstridig och arrogant försäljning, varefter den konsultativa försäljningen som innefattar såväl problemlösningselementet som föreställningen om att försäljning är en hjälpanvändningsrelationsförbindelse utvecklades. Även Grönroos (1996, s 16) behandlar den konsultativa försäljningen, en försäljningsmetod vilken han exemplifierar med följande; en kund besöker en restaurang och beställer efter en diskussion med hovmästaren en annan maträtt än vad vederbörande tidigare hade tänkt. Enligt Grönroos lyfts relationsperspektivet alltså fram som spelet mellan kund och företag och att det är det som skapar värdet, det vill säga att det är själva processen som leder fram till resultatet som är av betydelse för huruvida kunden blir nöjd eller ej. Lindbom och Jonsson (1992: 101) anser också att säljarens roll har ändrats mot det konsultativa hållet och menar att säljarens främsta uppgift är att tillsammans med kunden finna en bra lösning på kundens behov inom ett visst definierat område.

När dessa försäljningsstilar diskuteras blir en naturlig följdfråga vilken betydelse personliga relationer har i försäljning, och Rackham och De Vincentis (1999, s 81) menar att detta är lika viktigt inom alla typer av försäljning. För att belysa denna frågeställning nämner författarna följande exempel mellan två personer; - "Har ni någonsin köpt något av en person som ni ogillat?", Varefter den andra kontrade med, - "Men är det någon som har köpt något bara för att ni tyckte att försäljaren var trevlig?". Detta innebär, enligt Rackham och De Vincentis, att om både varan och priset är jämförbart med konkurrenternas så kommer affären troligtvis att gå till den säljare som kunden tycker bäst om medan stora skillnader mellan konkurrenterna, gällande produktens egenskaper såsom pris, gör att säljarens personliga del blir av mindre betydelse. Selin (1988, s 69) skriver att ju mindre unikt ett företag anses vara på marknaden, desto större behov har det av skickliga säljare.

Den som använder en tjänst kommer alltid att samverka på något sätt med den som producerar tjänsten, menar Grönroos (1996, s 11 f). Det kan vara en samverkan som enligt Grönroos, kan vara av mer omfattande grad som vid till exempel ett restaurangbesök eller en kortare samverkan som vid till exempel beställning av en tårter via telefon. Ändå leder båda ovan nämnda exempel, enligt Grönroos, till att det uppstår någon form av samverkan mellan kund och tjänsteleverantör, vilket i sin tur leder till

en relation uppstår och en relation som inte fungerar till kundens belåtenhet innebär ofta att kunden byter tjänsteleverantör vilket pekar på vikten av goda relationer.

Danielsson (1995, s 45 ff) anser att säljarbetet är en av de viktigaste funktionerna i tjänsteverksamhet, bortsett från själva tjänsteutförandet. Han menar att säljaren ska ha "vad och hur kompetens", där vad består av fack- och kommersiell kompetens och hur består av verkställar- och social kompetens. Fackkompetensen bygger, enligt Danielsson, på att säljaren ska ha produktkännedom och kunskap om de egna tjänster medan kommersiell kompetens bygger på försäljarens förmåga att se till affärstillfällen och affärsmöjligheter. Verkställarkompetens innefattar försäljarens förmåga att avsluta affär och social kompetens handlar om kommunikationsförmågan i tal och skrift samt försäljarens förmåga att ta kontakt med kunden. Dessa är kompetenser som Danielsson menar att en säljare ska besitta för att kunna göra ett fullgott kundmöte. Laurell (1988, s 58) slutsats om den effektiva säljaren som person är på liknande sätt att mer effektiva säljare till skillnad från genomsnittliga säljare har högre social kompetens, kommersiell kompetens och verkställarkompetens. Den sociala kompetensen är något som Laurell (1988, s 48) menar har betydelse för säljarens framgång, detta då han anser att en säljare måste ha förmåga att kunna skapa goda kundrelationer.

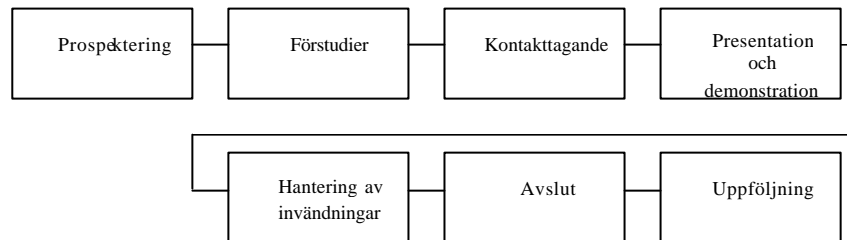
Enligt Donaldson (1998, s 43 ff) finns det inte någon speciell personlighet hos en säljare som gör att denne når framgång. Ändå forskas det mycket inom detta område, vilket Donaldson tycker är bra, då det kostar ett företag mycket att anställa och utbilda nya försäljare. Weiz (refererad i Plank & Green 1996) menar att gjorda försök gällande att finna ett samband mellan säljarens personlighet och försäljningsframgångar inte ger några nämnbara resultat. Angående detta, anser Plank och Green att det vore logiskt att anta att försäljarens personlighet ändå har inverkan på försäljningsframgången samt att vissa personlighetsdrag är att föredra framför andra. Churchill et al (refererad Donaldson 1998, s 45) menar att försäljarens personlighet påverkar försäljningen, men de inte går att peka ut någon speciell faktor för att nå framgång. Donaldson (1998, s 43) hävdar att han precis som företagsledare och försäljare ändå ser ett antal önskvärda karaktärer hos försäljare. En försäljare måste känna *entusiasm* över sitt jobb, sin produkt och sitt företag och över sig själv, vilket Bettger (refererad i Donaldson 1998, s 45) menar är en faktor som kan vända misslyckande till försäljningsframgång. En försäljare måste också ha *självförtroende*, Donaldsson (1998, s 43 ff) anser att självförtroende i sig, för produkten och företaget, även påverkar kunden till att bli mer säker. Rosell (1999, s 1) menar på liknande sätt att en säljare med självförtroende verkar förtroendeingivande vilket leder till att vederbörande säljer mer. I försäljning är *intelligens* i form av mentala och verbala egenskaper att föredra och till sist, menar Donaldsson (1998, s 43 ff) att försäljaren bör ha *självkännedom*, samt *kunskap* om produkten, konkurrenterna, marknaden, kunden och företaget. Även Laurelli och Cras (1996, s 87) och Rosell (1999, s 12) betonar vikten av att som säljare ha kunskap om sitt företag och dess produkter vilket ger ett sakkunnigt intryck gentemot kunden.

I allmänhet är uppfattningen att personligheten spelar en stor roll vid försäljning av tjänster, och Sandberg (1988, s 95) anser att det som i regel erfordras är förmågan att bygga upp en social relation med andra människor.

2.3.1 Försäljningsprocessen

Enligt Kotler (1999, s 864) har effektiva företag ett marknadsorienterat synsätt gällan personlig försäljning. Kotler menar att kunder ogillar försäljare som är påstridiga, vill det säljorienterade synsättet kan medföra, och att de vidare föredrar en försäljare so visar empati, ärlighet, noggrannhet och pålitlighet. Även Jobber (2001, s 395) menar helt säljorienterade försäljare inte går hem i dag då kunderna är mer välutbildade o många inköpare professionella. Istället, menar Jobber att försäljningsframgång förknippad med att kunna ställa frågor, ge produktinformation, ta kundens synpunkter i allvar, respektera kundens uppfattning samt stödja kunden. Både Kotler (1999, s 846) o Jobber (2001, s 395) är alltså överens om att det marknadsorienterade synsättet är i föredra.

Kotler (1999, s 864 ff) menar att de flesta utbildningar som behandlar försäljning innefattar försäljningsprocessmodellen, vilken fokuserar på målet att få nya kunder, m många försäljare lägger även stor vikt vid att behålla existerande kunder genom att bygga långsiktiga kundrelationer. Långsiktiga relationer lönar sig, enligt Lindbom och Jonsson (1992, s 16 ff) då det är fem gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att sälja motsvarande till en gammal kund och då trogna kunder blir lönsamma kunder. Vidare menar de att 20 % av ett företags kunder, enligt 80-20 regeln står för 80 % av ett företags omsättning och att 70 % av ett företags intäkter i genomsnitt består av gamla kunder återköp. Kotlers försäljningsprocess består av sju faser (se figur 4 nedan) vilka är: *prospektering, förstudier, kontaktagande, presentation och demonstration, hantering av invändningar, avslut* och *uppföljning*, steg som, enligt Kotler (1999, s 846 ff), ska göra den personliga försäljningen effektiv.



Figur 4. Försäljningsprocessen (efter Kotler, 1999, s 865)

Prospekteringsfasen

I den första fasen prospektering, identifierar försäljaren, enligt Kotler (1999, s 846 ff) potentiella kunder. Han menar att försäljaren för att identifiera en potentiell kund, bland annat kan fråga nuvarande kunder, söka efter namn i telefonkataloger, ringa upp kund eller personligen besöka dem. Försäljare måste vidare kunna urskilja de bättre potentiella kunderna från de sämre, vilket Kotler menar kan göras genom att titta på kundens finansiella styrka, potentiell inköpsvolym, speciella behov och möjligheten till ökad inköp.

Förstudiefasen

Förstudiefasen, beskriver Kotler (1999, s 846 ff) som en fas där försäljaren lär sig mycket som möjligt om en potentiell kund innan kontakt med denne upptas. Kotler menar att försäljaren ska ta reda på fakta om kunden som till exempel vilka behov de har och vilka som är involverade i inköpsprocessen. För att en försäljare ska kunna göra intryck på en kund, menar Danielsson (1995, s 49) att vederbörande först måste känna kunden och det aldrig går att motivera en okänd kund vars motiv försäljaren inte har kännedom om. Försäljaren ska, enligt Kotler (1999, s 846 ff), bestämma hur den framtida kontakten med den potentiella kunden ska upptas, vilket till exempel kan vara via ett personligt besök, ett telefonsamtal eller ett brev. Jobber (2001, s 395 ff), som också har utvecklat en liknande försäljningsprocessmodell, menar att försäljaren i denna fas i förväg bland annat ska försöka förbereda troliga frågor och invändningar, läsa på om egna och konkurrerande produkter, samt sätta sig in i kundens köpbeteende. Rackham (1998, s 179) menar att det är viktigt att försäljaren sätter sig in i kundens behov, så att vederbörande vet vad kunden önskar sig. Han anser vidare att många vid planering av säljbesök fokuserar för mycket på vad de ska berätta om istället för vad de ska fråga om.

Kontakttagandefasen

I kontakttagandefasen, menar Kotler (1999, s 846 ff) att försäljaren vid den första kontakten ska veta hur vederbörande ska möta och välkomna kunden, detta för att få en god start på en relation dem emellan. Kotler menar att försäljarens uppträdande, handlingar eller hennes öppningsreplik och efterföljande kommentarer är av stor betydelse i den tidiga fas av försäljningsprocessen då det påverkar relationsskapandet. Jobber (2001, s 395 ff) menar att försäljaren måste inse vikten av det första intrycket som kunden får av denne. Kunden förväntar sig enligt Jobber och Lancaster (2000, s 104) att försäljaren ska agera på ett affärsmässigt sätt och en till exempel opassande klädsel eller ovårdat hår kan få kunden att tappa förtroendet för försäljaren. De fortsätter vidare med att säga att första replikerna från försäljaren är mycket viktiga då de präglar resten av mötet. Rackham (1998, s 42) anser i motsats till detta att inledningen till den första kontakten inte är av särskilt stor betydelse inom komplex försäljning och att många skickliga försäljare kan känna nervositet och tveksamhet till att börja med. Med detta vill han visa att många skickliga försäljare, trots nervositet, lyckas eftersom kunden inte lägger så stor vikt vid små detaljer i en annars bra övergripande helhet. Vid kundkontakten, menar Rosell (1999, s 16) att försäljaren ska lyssna till kunden för att analysera och tillfredsställa.

vederbörande på ett passande sätt ett bemötande som, enligt honom, också får kunden känna förtroende för säljaren.

Presentation och demonstrationsfasen

Presentation och demonstrationsfasen innebär, enligt Kotler (1999, s 846 ff), försäljaren berättar om produkten genom att påvisa deras egenskaper och vilka fördelar den kommer att innebära för kunden. Försäljaren ska, enligt Kotler, beskriva produktens egenskaper genom att koncentrera sig på att presentera de fördelar som produkt speciellt kommer att medföra kunden i fråga. Jobber (2001, s 395 ff) anser på liknande sätt, att försäljaren ska sätta fokus på att presentera kundens fördelar av produkten istället för att enbart framhålla vilka egenskaper produkten har generellt. Rosell (1999, s 3) menar angående presentationen, att säljaren generellt bara har 30 sekunder på sig att kundernas uppmärksamhet. Gummesson (2002, s 60) menar att en duktig säljare för kartlägger kundens behov, för att sedan försöka övertyga kunden genom att framhålla just fördelarna produkten medför denna kund. En teori som Rosell (1999, s 28) stödjer genom att säga att en säljare inte bör börja sin presentation innan denne vet vilka behov produkten ska täcka hos kunden. Termen presentation ska enligt Jobber och Lancaster (2000, s 107) inte misstolkas av försäljaren till att tro att det enbart är denne som ska sköta allt prat. Författarna menar att frågor ställda till kunden är en del av presentationen och att det även fyller vissa funktioner. Det gäller för det första, enligt Jobber och Lancaster, försäljaren en chans till att kunna kontrollera att vederbörande har uppfattat vilka fördelar kunden söker hos produkten på rätt sätt, och försäljaren kan även försäkra sig om att kunden uppfattat presentationen på rätt sätt. Jobber och Lancaster (2000, s 107) och Rosell (1999, s 54) fortsätter med att säga att själva presentationen inte bör vara för lång och att pauser, för frågor, bör finnas med. Holmberg (1997, s 108) menar att försäljaren bara genom att lyssna kan ta del av kritik och önskemål från kunden. Försäljningspresentationen kan sedan, enligt Kotler (1999, s 846 ff), förbättras genom produkt demonstration. Om en kund får möjligheten att se eller känna på produkt kommer de lättare ihåg deras egenskaper och fördelar, menar han. Jobber och Lancaster (2000, s 107) menar även de att en demonstration av varan är viktig för att kunden ska lägga produktens egenskaper och fördelar på minnet. Visuella hjälpmedel, menar Rosell (1999, s 45) påverkar våra sinnen mer än vad ord gör, en visuell presentation bör därför av försäljaren förberedas minst lika mycket som den verbala presentationen.

Hantering av invändningar

Kotler (1999, s 846 ff) menar att kunder nästan alltid har invändningar under presentationen och under tiden fram till affärens slutförande. För försäljaren handlar därför denna fas om att ta hänsyn till dessa invändningar för att sedan försöka väna kunden till att köpa produkten. Invändningar ser vidare Rosell (1999, s 82) och Jobber och Lancaster (2000, s 112) som ett tecken på att kunden är intresserad av produkten. Enligt Kotler (1999, s 846 ff) ska invändningar hanteras med ett positivt tillvägagångssätt och alla försäljare borde, enligt honom, få utbildning inom området för att hantera invändningar. Trots att invändningar kan ställa till med problem, anser Jobber (2001, s 395 ff) att de inte enbart ska ses som någonting negativt, eftersom de belyser

faktorer som är viktiga för kunden. Danielsson (1995, s 49) anser slutligen att försäljare ska tänka på att alltid *behandla* en invändning, inte *bemöta* den.

Avslutsfasen

Efter att ha hanterat eventuella invändningar, menar Kotler (1999, s 846 ff) att försäljare under avslutsfasen ska försöka slutföra affären på så sätt att kunden bestämmer sig för köpa. Försäljare bör, enligt Kotler (1999, s 846 ff) och Rosell (1999, s 70), lära sig att identifiera signaler vilka visar på kundens villighet till att lägga en order på produkter vilka till exempel kan vara kommentarer eller frågor gällande priser och krediter. Kotler (1999, s 846 ff) hävdar att vissa försäljare saknar självförtroende eller känner sig obehag inför att fråga kunden om en order, eller att de helt enkelt missar det rätt tillfället för att komma till ett avslut med affären. Försäljare kan använda sig av många olika avslutstekniker och några exempel är, enligt Kotler, att fråga om ordern, att på något sätt gå igenom viktiga argument, att hjälpa kunden skriva ordern eller att helt enkelt påpeka att om en order inte läggs med en gång så kommer erbjudandet att gå förlorat. Vidare kan försäljaren, enligt Kotler, erbjuda kunden specialerbjudanden som till exempel prisreducering eller extra kvantitet till samma pris vid en omedelbar affär. I vissa situationer kan det dock vara direkt olämpligt att försöka stressa fram ett avslut vilket enligt Jobber (2001, s 395 ff), i sådant fall enbart kommer att leda till irritation hos kunden. Dessa situationer kan karaktäriseras av att kunden inte ensam kan fatta ett beslut då denne är del av ett team där beslut om köp diskuteras tillsammans, menar Kotler (1999, s 846 ff). Vissa försäljare tror, enligt Jobber och Lancaster (2000, s 108) att en skicklig presentation leder till att kunden kommer att fråga om produkten utan att försäljaren själv behöver ta initiativ till att slutföra affären och visst händer det ibland men oftast är det försäljaren som måste ta detta initiativ. Rackham (1998, s 159) skriver att många professionella inköpare är negativa till att säljaren använder sig av avslutstekniker då de själva är väl insatta i tekniken och dess syfte.

Uppföljningsfasen

Den sista fasen i försäljningsprocessen handlar om uppföljning och den är, enligt Kotler (1999, s 846 ff), viktig för försäljare som vill försäkra sig om att kunden är nöjd, så att fortsatt relation förhoppningsvis har uppstått, där kunden kan tänka sig att göra affär med försäljaren igen. Direkt efter det att affären har slutits, menar Kotler att försäljare ska fullständiggöra detaljer gällande bland annat leveranstid och inköpsvillkor till kunden. Efter detta fortsätter Kotler med att säga att ett uppföljningssamtal bör göras för att vara säker på att kunden inte har problem gällande till exempel installation av produkten, allt för att ge en bra service och för att kunden ska känna att försäljaren verkligen intresserar sig för denne. Det är, enligt Jobber (2001, s 395 ff), ett stort missstag att förbise vikten av uppföljning, eftersom de flesta företag är beroende av att kunden kommer tillbaka för att köpa igen.

2.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet

Ett sätt för ett tjänsteföretag att differentiera sig från konkurrenterna är, enligt Kotler (1999, s 657 ff), att erbjuda tjänster med högre kvalitet och många företag finner att ju hög levererad tjänstekvalitet kan ge konkurrensfördelar vilket i sin tur kan ge bättre försäljning och högre vinst. Kotler tror också att det kostar mer för ett företag att leverera tjänster med hög kvalitet, men att det kan ses som en investering istället för en kostnad som resulterar i högre kundtillfredsställelse vilket leder till lägre kundomsättning och högre försäljning.

För att kunna tillhandahålla en tjänst med bra kvalitet eller för att kunna förbättra den måste företaget, enligt Kotler (1999, s 657 ff), Ojasalo (2001) och Hill (1996, s 14) identifiera huvudkriterierna vilka kunderna använder sig av för att bedöma den tjänsten och identifiera vilka förväntningar kunderna har gällande tjänsten och hur kunderna klassificerar företagets tjänstekvalitet i förhållande till huvudkriterierna och deras förväntningar. För att kunna sälja med kvalitet, anser Sandberg (1988, s 33) på liknande sätt att företaget måste ha kunskap om vad kunderna ser som kvalitet. Kotler (1999, s 6 ff) tar upp tio huvudkriterier (se figur 5 nedan) vilka han menar att kunder ofta reflekterar till tjänstekvalitet och dessa är; *tillgänglighet, trovärdighet, kunskap, pålitlighet, säkerhet, kompetens, kommunikation, artighet, mottaglighet och påtaglighet*. De första fem huvudkriterierna berör hur kunden upplever kvaliteten på den givna tjänsten med de fem sista huvudkriterierna, enligt Kotler, berör kvaliteten gällande hur tjänsten levereras. Kotler menar att företag som fokuserar på dessa tio huvudkriterier, som kunder upplevs viktiga, bättre kommer att kunna möta deras förväntningar och på så sätt leverera en tjänst med bra kvalitet. Eriksson och Åkerman (1999, s 53) anser även de, att företag måste identifiera vilka faktorer som påverkar hur just deras kunder upplever kvaliteten och att dessa faktorer varierar från företag till företag.

- *Tillgänglighet*, som bland annat avgörs utifrån hur lätt tjänsten är att få tillgång till och hur snabb leveranstiden hålls.
- *Trovärdighet*, som bland annat avgörs utifrån hur trovärdigt företaget verkar.
- *Kunskap*, som bland annat avgörs utifrån hur väl företaget verkar förstå kundens behov.
- *Pålitlighet*, som bland annat avgörs utifrån hur pålitlig tjänsten är och hur jämn levererad tjänstekvalitet är från gång till gång.
- *Säkerhet*, som bland annat avgörs utifrån om tjänsten medför risker och om den är säker att använda.
- *Kompetens*, som bland annat avgörs utifrån hur mycket kunskap personalen har samt om de har färdigheten som krävs för att leverera god tjänstekvalitet.
- *Kommunikation*, som bland annat avgörs utifrån hur väl företaget har förmedlat och förklarat ut deras tjänster.
- *Artighet*, som bland annat avgörs utifrån om personalen är trevlig och omtänksam gentemot kunden.
- *Tjänstebemötande*, som bland annat avgörs utifrån hur villig och snabb personalen är på att leverera tjänsten.
- *Påtaglighet*, som bland annat avgörs utifrån hur personal, fysisk miljö och andra påtagliga representationer av tjänsten reflekterar en hög kvalitet.

Figur 5. Huvudkriterier för upplevd tjänstekvalitet (efter Kotler, 1999, s 659)

Även Parasuraman et al (refererad i Grönroos 1996, s 32 ff) har kartlagt liknande faktorer som påverkar kundens kvalitetsupplevelse (se bilaga 2) och likheter finns mellan de faktorer, som författarna kallar för determinanter för tjänstekvalitet, och Kotlers tre huvudkriterier för upplevd tjänstekvalitet. Av dessa determinanter, av Parasuraman et al framgår vikten av den funktionella kvaliteten då de flesta har att göra med just hur kunden bemöts och behandlas. Även Edvardsson et al (1996, s 17) har redogjort för antal kvalitetsfaktorer men menar att en ofta förbisedd sådan är säljarens förmåga att hantera kritiska händelser och kundklagomål, vilket genom en professionell hantering och med kan stärka en kundrelation.

Genom intern marknadsföring och investering i personalutbildning, menar Kotler (1999, s 657 ff) att företaget till stor grad kan nå kännedom om kunders behov, samt hur de ska kunna leverera en pålitlig tjänst med samma givna kvalitet varje gång. Edvardsson (1996, s 69) anser också att väl fungerande interna tjänstemöten och nöjda medarbetare har direkt positiv effekt på kundernas upplevelse av sanningens ögonblick. Genom att tillgodose medarbetarnas behov och förväntningar, menar Edvardsson att företaget även lägger grunden för att tillgodose kundernas behov.

Tjänstekvaliteten kommer alltid att variera beroende på interaktionen mellan kund och anställd vilket, enligt Kotler (1999, s 657 ff), betyder att problem oundvikligen kommer att uppstå. Misstag kan uppstå inom alla tjänster genom till exempel försening eller otrevligt bemötande, och Kotler menar att företag inte kan förhindra att misstag sker men att de istället kan lära sig av dem, samt lära sig att reparera ett redan skett misstag. Kotler menar att en bra reparation av ett misstag till och med kan vända missnöjda kunder till lojala kunder.

Kotler fortsätter med att säga att företag med hög givna tjänstekvalitet i regel delar ut antal egenskaper gällande just tjänstekvalitet, vilka sammanfattas nedan.

- Företag med hög tjänstekvalitet är "kundbesatta", de har en utpräglad strategi för att tillfredsställa kunders behov för att på så sätt vinna deras lojalitet.
- Företag med hög tjänstekvalitet har en ledning med intresse för kvalitet och en utvecklad kultur som främjar kvalitet och som belönar en god levererad tjänst.
- Företag med hög tjänstekvalitet sätter en hög kvalitetsstandard och siktar på att leverera en till hundra procent felfri tjänst.
- Företag med hög tjänstekvalitet iakttar tjänsteutförandet noga, både deras eget och konkurrenternas. Företaget kommunicerar också med sina anställda gällande tjänsteutförandet och ger feedback på utförda tjänster. Företaget använder sig vidare av till exempel kundundersökningar, "förslagsbrevlådor" och kundklagomålprogram.
- Företag med hög tjänstekvalitet tillfredsställer även anställda såväl som kunder. De tror på goda relationer till sina anställda resulterar i goda kundrelationer. Företagsledningen tydliggör klara mål gällande tjänsterna de levererar för att anställda ska veta vad de strävar efter samt veta att kunderna förväntar sig av dem.

Danielsson (1995, s 81 f) menar att alla i ett företag ansvarar för kvaliteten vilket också leder till att alla måste vara delaktiga i kvalitetsarbetet. Han menar att det lönar sig för ett företag att förankra tjänstekvaliteten i verksamheten då det ger ökad lönsamhet, ökad konkurrensförmåga och ökad trivsel i tjänsteverksamheten. Enligt Eriksson och Åkerm (1999, s 110) ska ett företag som tar tjänstekvalitet på allvar definiera vad de menar med

tjänstekvalitet genom att skapa riktlinjer för umgänget med kunderna. Eriksson och Åkerman exemplifierar nedan hur ett företags riktlinjer och budord kan se ut.

1. Håll vad du lovar
2. Visa alltid glädje
3. Alla hälsar på alla
4. Spara inte på stegen
5. Visa varorna villigt
6. Tala alltid gott om företaget
7. Svara snabbt i telefonen och med namn
8. Hjälp varandra och andra
9. Lämna aldrig en kund missnöjd
10. Problem pratar vi om

Även Zeithaml och Bitner (2000, s 37) menar att det är viktigt att de anställda vet hur de förväntas agera för att motsvara kundernas förväntningar och att det därför är viktigt för företaget tydligt redogör vilka riktlinjer företaget har så att alla strävar mot samma mål.

3 METOD

Metodkapitlet beskriver hur vi gick tillväga för att skriva denna uppsats. Inledningsvis berättar vi vilken forskningsstrategi som vi använt oss av, hur vi samlat in litteratur för att därefter presentera uppsatsens fallstudieföretag. Efter detta följer en redogörelse för hur vi samlade in nödvändig information från empirin, även en redogörelse för eventuella problem med vår valda metod angående validitet och reliabilitet, finns i kapitlets slut.

3.1 Forskningsstrategi

Denscombe (2000, s 41 ff) menar att fallstudien fokuserar på bara en undersökningssen men på ett djupgående sätt, ett större antal variabler undersöks alltså på ett fåtal individer. Denscombe anser att fallstudiens huvudsakliga fördel är att dess inriktning på ett fåtal individer gör att forskaren kan ägna sig åt subtiliteter och vanskligheter i situationer som är socialt komplicerade. Andra fördelar med fallstudiemetoden är vidare att den, enligt Denscombe, bland annat uppmuntrar till att använda en rad olika forskningsmetoder och den stödjer användandet av flera datakällor. Utifrån Denscombes förda resonemang finner vi att just fallstudiemetoden är den mest lämpade för att besvara uppsatsernas forskningsfrågor. Forskningsfrågorna är vidare formulerade till "hur-frågor", vilket enligt Yin (1994, s 6), visar på fallstudiens användbarhet då han menar att denna metod ska användas vid frågor som börjar med hur och varför. Genom en fallstudie kan en djupare förståelse och kunskap erhållas om problemområdet, vilket vi vill, men, enligt Yin (1994, s 10), går den dock inte att generalisera på samma sätt som vid genomförandet av en surveyundersökning.

Inom fastighetsmäklarbranschen har vi gjort en fallstudie av tre olika mäklarbyråer i Luleå, vilka är MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna samt Svensk Fastighetsförmedling, de valda på grund av tids och kostnadsmissiga skäl. Valet att göra fallstudier på tre olika mäklarbyråer har vi gjort för att, i den mån det går, förhindra att erhållna svar är färgade av en och samma företagskultur. På MäklarBYRÅN intervjuade vi grundaren och ägaren, Lars-Åke Källhammer. Intervjun på HSB Mäklarna gjordes med Lars-Göran Niemi, och på Svensk Fastighetsförmedling träffade vi Marcus Westin.

Urvalet av mäklarbyråer har i viss mån gjorts av tidsmissiga skäl, det vill säga utifrån de mäklarbyråerna i fråga hade tid att ta emot oss för en intervju. Urvalet gjordes vidare utifrån egna intressen då vi endast kontaktade mäklarbyråer som för oss verkade intressanta och därefter mötte vi med en tids bransch erfarenhet.

3.2 Företagspresentationer

Nedan följer en kort presentation av fallstudieobjekten MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna och Svensk Fastighetsförmedling. Framtagna fakta grundar sig på mäklarnas uppgift från respektive mäklarbyrå. Samtliga mäklare har i grund och botten en mäklarutbildning (bestående av en tvåårig högskoleutbildning omfattande juridik, skatterätt, företagsekonomi och fastighetsvärdering) och är auktoriserade av Mäklarsamfundets Auktorsnämnd.

3.2.1 MäklarBYRÅN

MäklarBYRÅN grundades 1993 i Luleå och är därmed ett relativt ungt företag och sedan 1995 finns de numera även representerade i Boden. På MäklarBYRÅN i Luleå arbetar två fastighetsmäklare samt två mäklarassistenter, i Boden arbetar endast fastighetsmäklare.

MäklarBYRÅN är den mäklarbyrå som representerar den största marknadsandel i Luleå på ungefär 40 % och den totala omsättningen uppgick år 2001 till 4,8 miljoner kronor.

3.2.2 HSB Mäklarna

HSB Mäklarna är en rikstäckande kedja med tio verksamma kontor över hela landet. Företaget grundades 1983 i Stockholm och startade sin verksamhet i Luleå 1987. På kontoret i Luleå arbetar enbart en fastighetsmäklare.

HSB Mäklarnas totala marknadsandel i Luleå ligger omkring 10 %, men utgör däremot den största marknadsandelen gällande bostadsrättsförmedling. Företagets omsättning uppgick år 2001 till 1,8 miljoner kronor.

3.2.3 Svensk Fastighetsförmedling

Svensk Fastighetsförmedling grundades 1937 och är idag Sveriges största mäklarkekedja med en rikstäckande kedja på 190 butiker från Kiruna i norr till Trelleborg i söder. Till Luleå kom företaget någon gång under 1940-talet. På kontoret i Luleå arbetar två fastighetsmäklare samt en mäklarassistent.

Företagets marknadsandel i Luleå är ungefär 20 % och år 2001 uppgick omsättningen till 3,5 miljoner kronor.

3.3 Litteraturstudie

För att erhålla kunskap om problemområdet samlade vi in relevanta teorier i form av böcker och vetenskapliga tidskrifter. Litteraturstudien genomfördes via biblioteket på Luleå tekniska universitet. De vetenskapliga artiklarna sökte vi efter på universitetets olika databaser Emerald, Helecon och Academic search. Sökorden vi använde oss av var personlig försäljning, personligt bemötande, tjänstekvalitet, tjänster och kundupplevelse, samt motsvarande ord på engelska. Vi har även tagit del av tidigare skrivna uppsatser inom liknande ämnesområden för att erhålla ytterligare idéer på användbar litteratur.

3.4 Datainsamlingsmetod

Intervjuer är, enligt Denscombe (2000, s 161 ff), särskilt lämpade för att producera djupgående samt detaljerad data och tillåter forskaren att kunna göra en uppföljning ämnet vid senare tillfällen. Metoden kräver, enligt Denscombe, heller inte någon avancerad utrustning och bygger på forskarens konversationsfärdigheter. Föreläsningen menar han att intervjuer kan baseras utifrån vad forskaren anser vara de centrala faktorerna, att de är flexibla på så sätt att undersökningen kan förändras under arbetets gång och att de har en hög svarsfrekvens. Detta tillsammans med att metoden, enligt Denscombe, har hög validitet gör att vi i enlighet med Denscombe finner den som den mest lämpade för vår uppsats. Att intervjuerna vidare gav oss tillfällen att inom ett för oss mycket intressant område få samtala med kunniga inom branschen, var en stor fördel och en lärorik upplevelse.

Till de personliga intervjuerna sammanställde vi en intervjuguide med frågor eller uppställda ämnesområden baserade utifrån uppsatsens forskningsfrågor och teoretisk referensram. Frågor försökte vi formulera tydligt men för det inte på ett ledande sätt vilket innebär att de är öppna och formulerade på så sätt att inga fasta svarsalternativ finns. Ämnesområdena på intervjuguiden använde vi som stöd och utgångspunkter för spontana frågor under intervjuens gång, vilket vi tycker har underlättat för en mindre konstlad intervju. Vi fann vidare att de övergripande ämnesområdena ledde till att respondenter pratade om ämnet i vidare termer, vilket ledde till att rikligt med information kunde erhållas. Innan intervjuerna genomfördes lät vi först en person, med kunskap om personlig försäljning och med erfarenhet av det personliga bemötandet, granska vår intervjuguide. Därefter korrigerade vi eventuella oklarheter.

Mäklarbyråerna vi önskade att intervju kontaktade vi först per telefon och efter att ha presenterat oss och informerat dem gällande uppsatsens syfte, bestämdes en tid för intervju. Innan de bestämda mötena studerade vi respektive mäklarbyrås hemsida för att få kännedom om grundläggande fakta, vi läste vidare aktuella annonser i tidningar för att skapa oss en bild av företaget.

Under intervjuerna ställde vi båda frågor och antecknade var för sig stödord till svaren. Som ett komplement använde vi oss av en bandspelare, som vi innan intervjun hade frågat respondenten om det var okej att använda. Bandspelaren underlättade för oss på så sätt att vi endast behövde föra stödanteckningar, vilket gjorde att vi kunde ta in mer information genom att bara lyssna. Genom våra öppna formulerade frågor och övergripande ämnesområden fann vi de erhållna svaren mycket informativa, respondenten ofta talade runt omkring frågan och i och med det talade om saker som kompletterade många av våra frågor på ett informativt sätt. Intervjuguiden använde vi vidare som stöd under intervjun, vi hade den som en guide för hur vi på ett ungefär skulle erhålla önskvärt resultat. Vid intervjuer till kvalitativ forskning, menar Trost (1997, s 46 ff), att man ska formulera intervjuguiden med få frågor över ett antal frågeområden. Trost menar alltså att man inte ska sammanställa en intervjuguide med en rad i förväg formulerade frågor, och i enlighet med Trosts resonemang formulerade vi därför vår intervjuguide på detta sätt. Under intervjun följde vi inte nödvändigtvis den utsatta

frågeordningen då vi lät respondenten styra ordningsföljden av ämnesområden. Vi utvecklade istället frågor och ämnesområden från intervjuguiden på ett passande sätt utifrån situationen. Intervjuguiden användes alltså inte rent av, utan fungerade som riktlinje för vad vi sökte få svar på under intervjun. Frågor kring ämnesområdena kunde vi till stor del utantill vilket gjorde att intervjuerna mer liknade en konversation. Direkter efter en intervju sammanställde vi utifrån stödanteckningar och vårt minne de olika frågorna. Efter detta lyssnade vi även av det inspelade bandet och kunde genom detta komplettera med ytterligare information till sammanställningen samt reda ut oklarheter. De frågor och svar som vi vid detta skede fortfarande inte fann oss ha en tillräcklig svarsgrund till, kompletterade vi per telefon med respondenten.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär, enligt Denscombe (2000, s 283), i stora drag att data och metoder "riktiga". Gällande forskningsdata, menar Denscombe, att validitet handlar om huruvida data reflekterar sanningen och verkligheten samt huruvida den täcker de avgränsade frågorna. Slutligen inriktar sig validitet i forskningsmetoder, enligt Denscombe, på frågan: "Mäter vi begreppets lämpliga indikatorer och får vi exakta resultat?"

För att försöka kontrollera uppsatsens validitet har vi låtit en person, med kunskap om personlig försäljning och med erfarenhet av det personliga bemötandet, granska vår intervjuguide. Frågor som kunde missförstås och andra oklarheter kunde därmed tillrättas innan kommande intervjutillfällen. Vi har under intervjuerna försökt att påverka respondentens svar så lite som möjligt genom att ställa öppna frågor. Direktkontakt med respondenterna under intervjuerna gjorde vidare att vi kunde kontrollera våra uppfattade svars riktighet under tiden som vi samlade in dem. De erhållna svar som vi efterhand hade oklarheter gällande, kontrollerades genom att ta upp kontakt med respondenten igen, vilket gjorde det möjligt för vederbörande att ta del av dessa för att sina synpunkter och förklaringar på vår tolkning av svaret. Undersökningsenheter har vi vidare valt ut på ett, enligt oss, rimligt sätt genom att välja mäklare från olika branscherfarenhet och för att få möjlighet att se de erhållna svaren ur olika perspektiv valde vi att intervjua tre mäklare från tre olika mäklarbyråer. Svaren behöver därmed inte vara rätt men det ger, enligt Denscombe (2000, s 103), en fingervisning om innebörden i data i viss mån överensstämmer mellan metoderna och att de inte är alltför hårt knutna till en speciell metod för datainsamlingen. Genom detta har vi även kunnat kontrollera intervjuinnehåll mot varandra för att se om det finns någon överensstämmelse. Vidare har vi för att försöka kontrollera uppsatsens validitet i analyskapitlet försökt att undvika allt för stora förenklingar av insamlad data vid jämförelsen mot teorin.

Reliabilitet, menar Denscombe (2000, s 250), i klassisk bemärkelse är huruvida forskningsinstrumenten är neutrala till sin verkan, om de skulle ge samma resultat vid andra tillfällen vid tillämpning på samma objekt. Denscombe menar att frågan inte är om att svara på, men menar att kvalitativ forskning ändå kan tackla den genom att redogöra för; forskarens mål, grundläggande syfte samt teori, hur forskningen genomfördes och hur forskaren resonerat bakom de fattade besluten gällande till exempel urval. Här

reliabilitet innebär, enligt Denscombe (2000, s 282), att samma mätvärden eller nästan samma mätvärden erhålles gång efter gång och att eventuella variationer beror på variationer i mätobjektet och inte på instabilitet i själva mätinstrumentet.

Vi har i uppsatsen, för att försöka kontrollera reliabiliteten, valt teorier som enligt oss passar mot uppsatsens syfte, vilket får till följd att frågorna i intervjuguiden även blir relevanta. Intervjuerna med mäklarna genomfördes i viss mån efter när respondenten fråga själv hade tid, vilket vi tror har gjort att vederbörande vid intervjutillfället varit motiverad och under mindre stress. Något som vi i sin tur tror påverkar svaren till att bli mer genomtänkta och uttömmande. Frågorna som vi ställde var vidare öppna och enkla och vid eventuella oklarheter förklarade vi dem igen men utifrån en annan frågeställning utan att för den delen vara ledande. Respondenterna fick inte ta del av frågorna i förväg för att undvika allt för planerade och vinklade svar. Beslutet vi tog gällande vilka mäklare vi skulle intervjua grundar sig på val av respondenter med erfarenhet inom uppsatsens problemområde, något vi tror har lett till svar som generellt sett är riktiga. För att vara säkra på att vi fick med all insamlad data på rätt sätt sammanställde vi alla svaren direkt efter intervjun och kompletterade intervjuanteckningar genom att lyssna på det inspelade bandet. Vi jämförde också svaren på alla frågorna med varandra för att kontrollera att vi hade uppfattat svaren på ett likartat sätt. Användandet av bandspelare gjorde vidare att vi under intervjun inte behövde ta så mycket anteckningar, vilket medförde att vi kunde koncentrera oss mer på frågorna och de erhållna svaren, som delvis därför tror har blivit mer tillförlitliga.

4 EMPIRI

Detta kapitel innehåller resultaten från våra empiriska studier på de valda fallstudieobjekt, MäklarBYRÅN (där vi pratade med Lars-Åke Källhammer), HSB Mäklarna (där vi pratade med Lars Göran Niemi) samt Svensk Fastighetsförmedling (där vi pratade med Marcus Westin). I bilaga 1 vis intervjuguiden vilken vi vid samtliga tillfällen utgått från. Fastighetsmäklarnas olika åsikter redovis tillsammans och resultatet av dem är sammanställda efter samma ordningsföljd som uppsatsens tidigare kapitel.

4.1 Definition av kvalitet

Källhammer sa att ordet kvantitet likväl som kvalitet är ett betydelsefullt begrepp för honom som mäklare. Han menar att många objekt att förmedla, för honom, innebär att större vinst kan erhållas, vilket i sin tur gör att mer kan satsas på just kvalitet. Flexibilitet att vara tillgänglig för sina kunder, menar han också påverkar kundens kvalitetsuppfattning vilket, enligt honom, medför att kvällar och helger ofta går till jobbet. Källhammer menar att han försöker vara tydlig i sin kommunikation med kunder för att undvika missförstånd och genom en ömsesidig dialog tycker han att kundernas behov lättare kan identifieras vilket gör att han också kan försöka matcha vederbörandes förväntningar mot ett för denne passande objekt lättare. Han sa slutligen att en mäklare måste vara påläst om de olika objekten vederbörande förmedlar vilket han exemplifierar genom att kunna redogöra för objektets område, att vara insatt i husets byggteknik och hur kunden till exempel skulle kunna förändra objektet.

Då förmedlingen av ett objekt är en mycket viktig och komplex affär för kunden, menar Niemi att det är viktigt att kunden känner förtroende för mäklaren då det påverkar kundens kvalitetsuppfattning. Han menade vidare att uppriktighet och sakkunskap är egenskaper som för kunden speglar kvalitet. Niemi menar att HSB Mäklarna är ett företag som för kunden ska inge förtroende, det vill säga att kunden känner att de kan lita på företaget. Niemi anser liksom Källhammer att ordet kvantitet likväl som kvalitet är betydelsefullt, och att han gärna skulle vilja arbeta mer med att höja kvaliteten gentemot kvantiteten, men att detta kräver nyanställningar till företaget.

Westin svar var kort och koncist och ansåg att kvalitet för honom som mäklare innebar att man utför tjänsten på ett korrekt sätt genom att bland annat slutföra det man åtagit sig och att då utföra det med yrkesskicklighet.

4.2 Det personliga mötet

Källhammer tror att attityden mäklaren har speglar av sig till kunden, en osäker säljare resulterar i en osäker kund precis som en säljare utan entusiasm gör att kunden blir mindre entusiastisk över affären. Han menar att man som säljare måste känna entusiasm över sitt yrke och över att jobba med kundrelationer. Angående den icke verbala och den verbala kommunikationen, tycker Källhammer att den verbala väger tyngre då en mäklare måste ha sakkunskap inom sitt område, men han tror ändå att den icke verbala kommunikationen är av betydelse genom att bland annat mäklarens yttre och klädsel påverkar kundens bild av tjänsten samt dennes förtroende för mäklaren. Han tycker :

han personligen är mycket fåfång, vilket inte alltid verkar vara uppskattat av kunden, och att han vid sådana tillfällen kan försöka tona ner detta något, utan att för den skull ta sig an någon annan roll. En mäklare måste, enligt Källhammer, kunna jobba fram en fungerande kundkontakt och han menar att han själv försöker hitta ett samtalsämne och prata med kunden om utöver själva affären vilket gör att relationer utöver en affärsmässiga kan skapas. Då han kommer i kontakt med en kund vid ett senare tillfälle menar han att dessa samtalsämnen sedan kan följas upp vilket han tror får en kund att känna sig betydelsefull och satt i centrum. I situationer gällande en kund som funderar på att sälja sitt hus genom MäklarBYRÅN, är det personliga mötet mycket viktigt, enligt Källhammer, då han i regel har ont om tid för att övertyga kunden till att vilja förmedla huset genom just hans mäklarbyrå. Han tycker vidare att det personliga mötet är av mindre vikt i situationer där en kund funderar på att köpa ett hem, detta då kunden i dessa situationer har sökt upp just hans mäklarbyrå för att denne är intresserad av ett specifikt objekt. Om den första kontakten med kunden skulle bli fel, menar Källhammer att det inte behöver innebära att kunden är förlorad, förutsatt att en andra chans ges och att mäklaren vid detta tillfälle anstränger sig mer för att få kunden att bli nöjd. För att skapa ett gott intryck vid tillfällen då kunden kommer i kontakt med företagets mäklare, menar Källhammer att han inte kan vara annat än sig själv. Att ta sig an en annan roll än sin egen, menar han på sikt kommer att genomskådas av kunden.

Niemi anser att det absolut finns ett samband mellan det personliga bemötandet och kundens upplevda kvalitet. Han menar att kunden köper av en säljare som denne gillar även om det skulle innebära ett högre pris. Han menar att kunder är villiga att betala ett högre pris för en tjänst med kvalitet, vilket bland annat kan skapas just genom företagets kundbemötande. Han anser också att den attityd som säljaren har gentemot kunden avspeglar sig hos denne. Niemi fortsätter angående attityder, att en rätt sådan är viktig för en mäklare eftersom det ligger i deras jobb att påverka folk. Den icke verbala kommunikationen, tycker Niemi, är viktig på så vis att mäklaren även genom den mångfaldiga intryck av att ha kompetens inom området, vilket han exemplifierade genom ett lugnt och stabilt uppträdande. Tvärtom menade han att en stressad och forcerad mäklare istället ger ett mindre trovärdigt intryck. Ett trovärdigt intryck från mäklarens sida, menar Niemi är av stor betydelse för kunden. Mäklarens kläder, tror han också påverkar kundens intryck av vederbörande och att en till exempel ovårdad klädsel kan ge kunden en oseriöst intryck. Den första kontakten, anser även Niemi, är speciellt viktig mot den säljande kunden. För att skapa ett gott första intryck, menar Niemi, att det är viktigt att kunna "bjuda på sig själv" genom att vara sig själv och att hitta samtalsämnen utöver själva affären som intresserar kunden. Han menar att det är viktigt att vara sig själv, men att man ibland måste anpassa sig efter kunden. Det personliga bemötandet anser han spelar stor roll vid ett komplext köp, som ett husköp, eftersom det rör sig om mycket pengar och att köparen av objektet därför vill känna förtroende för mäklaren i fråga. I det personliga bemötandet kan visserligen spela mindre roll för kunden i de fall vederbörande redan har bestämt sig för att köpa ett speciellt hus, menar Niemi, men tror ändå att kunden, i de fall objekten är relativt lika, väljer att köpa av den mäklare som den känner mest förtroende inför.

Westin anser att en attityd av entusiasm tillsammans med ödmjukhet är viktig för mäklare och att ett skrytsamt och drygt sätt gentemot kunden inte fungerar. Kroppsspråket, anser Westin är viktigt med tanke på att det ska understryka vad mäklaren säger för att på det viset skapa ett förtroende hos kunden. Att den första kontakten brytt rätt anser han vara speciellt viktigt gentemot den säljande kunden, men av något mindre vikt gentemot den köpande kunden. Westin anser att en bra mäklare måste kunna "läsa kunden" för att agera på rätt sätt mot denne. Personligen försöker han skapa ett gott första intryck hos kunden genom att försöka hitta ett intressant samtalsämne utöver själva affären, och i brist på annat menar han att prat om väder och vind alltid går an. Han anser också att det är viktigt att kunna anpassa sig efter kunden, vilket han uttryckte genom ordspråket; "att kunna tala med bönder på bönders vis och med de lärda på latin", men man för det inte tar sig an en annan roll. Westin anser att det personliga bemötandet väger tyngre vid ett komplext köp än vid ett enkelt och att skapandet av förtroende gentemot mäklaren i dessa sorts affärer är mycket viktigt. Westin sa slutligen att man till 70 procent är född som säljare medan övriga 30 procent kan påverkas genom utbildning.

4.2.1 Sanningens ögonblick

Källhammer menar att sanningens ögonblick är viktigare gentemot den säljande kunden än mot den köpande genom att påpeka att han i ordet kvalitet betonade ordet kvantitet. Kundens kvalitetsuppfattning, menar han precis som Niemi och Westin påverkas vid tillfällen då kunder är i kontakt med någon resurs i företaget och samtliga tror att kunderna i regel redan har en uppfattning av mäklarbyråns innan de kommer i kontakt med den.

Niemi anser att kundens uppfattning av företagets kvalitet till stor del påverkas av personerna som representerar företaget utåt och menade på att sanningens ögonblick infinner sig varje gång som en kund kommer i kontakt med företaget, till exempel varje gång de hör en röst i telefonen eller då de träffar en representant från företaget. Niemi och Westin menade att ett misslyckat sanningens ögonblick är svårt att ändra på, vilket Källhammer däremot inte tror.

4.2.2 Kundupplevd kvalitet

Källhammer tror att hans kunder i första hand har fått sina förväntningar gällande tjänsten från bekanta i omgivningen som tidigare varit kund hos honom. Förväntningarna på mäklartjänster, tror han är många, men att kunden i första hand förväntar sig en mäklare med känsla för ett bra boende och med sakkunskap. Den säljande parten, tror han förväntar sig att vederbörande ska få det begärda beloppet medan den köpande parten till exempel förväntar sig finansiell rådgivning och hjälp med att hitta en bra besiktningsmål. För att infria kunders förväntningar, försöker Källhammer lyssna aktivt och se till förutsättningar som till exempel kundens ekonomi, detta för att kunna identifiera vederbörandes behov för att sedan matcha dessa mot ett för kunden passande objekt. Kommunikationen från hans sida, tycker han, måste vara tydlig för att missförstånd ska undvikas. Källhammer tror att han både lyckas och misslyckas med att uppfylla kundernas behov. Vid en förmedling av ett och samma objekt, menar han till exempel

medan köparen blivit nöjd, har säljaren kanske blivit missnöjd på grund av priset. Han menar vidare att kommunikationen ofta varit dålig vid de tillfällen som förväntningar inte uppfyllts. För att få vetskap om kundens slutliga kvalitetsuppfattning, menar Källhammer, att han försöker hinna med ett uppföljningssamtal för att fråga hur kund trivs i sitt nya hem och eventuella missnöjen försöker han vid dessa tillfällen tillrättastä i efterhand.

Niemi tror även han att kunderna i huvudsak får sina förväntningar gällande tjänst genom "word of mouth". Han anser att de förväntningar som kunden har till stor del består av att mäklaren ska besitta sakkunskap inom området, kunna värdera ett objekt på ett korrekt sätt, samt att mäklaren håller vad som lovas. Att mäklaren ska ta sig tid för kunden tror han dessutom ses som en självklarhet hos kunden. Vidare menar han att mäklare måste lyssna till kunden för att kunna identifiera dennes behov, vilket sedan underlättar för vilken typ av objekt mäklaren ska visa kunden. Niemi säger att han ringt upp en kund som anmält sitt intresse för en viss typ av objekt när detta objekt sedan kommer in. Detta är dock någonting som, enligt Niemi, ändras allt mer eftersom kunderna idag kan hålla sig själva bättre underrättade genom att till exempel titta på Internethemsidor som Hemnet, för att sedan själva ta upp kontakten med en viss mäklare. Några uppföljningssamtal gör han inte på grund av tidsbrist.

Westin anser även han att "word of mouth" tillsammans med annonser i dagspressen utgör de största källorna för kundernas förväntningar. Han tror att kunderna till Sven Fastighetsförmedling främst förväntar sig en trygg och säker mäklartjänst, eftersom företaget är etablerat på marknaden sedan 60 år tillbaka och har ett väl inarbetat varumärke. Genom att lyssna till kunden kan han identifiera vederbörandes behov och han brukar ringa upp kunder som anmält sitt intresse för ett visst typ av objekt när sådant kommer in. Några uppföljningssamtal efter ett avslutat köp gör inte heller han.

Samtliga intervjuade mäklare menade att den tekniska kvaliteten måste vara accepterad genom att sakkunskap inom området är ett måste för mäklaren. Den funktionella kvaliteten var vidare mycket viktig detta då social kompetens av samtliga ansågs vara mycket stor betydelse. Källhammers tjänstvillighet tycker han själv är hög då han ofta ställer upp och visar objekt för kunden efter deras önskemål på kvällar som helger, något som Niemi och Westin däremot sa sig göra i mindre utsträckning. Källhammer berättar att MäklarBYRÅNS image för vissa upplevs som snobbig, men att kunder som själva har det gott ställt istället för att uppleva förakt får förväntningar om att mäklarna på MäklarBYRÅN gör ett så pass bra jobb att de tillåter anställda att omge sig med hög standard. MäklarBYRÅNS företagssymbol med streckgubben som lyfter på hatten, som vidare speglar företagets image, menar Källhammer, genom att visa att företaget satsar på ett trevligt bemötande. På frågan om Källhammer försöker differentiera sig från andra mäklare genom att utveckla en bättre funktionell kvalitet, svarade han att företaget försöker bygga kundrelationer och att de försöker synas i mängden genom att ha utstickande annonser och genom att köra gula tjänstebilar med företagsreklam på.

Niemi säger att HSB mäklarna tidigare differentierade sig genom att fokusera på sin låga arvoden i marknadsföringen men att de idag försöker frigöra sig från detta eftersom

det för vissa kan associeras till sämre kvalitet i jämförelse med andra mäklare. Han menar att de idag istället försöker att satsa på en förtroendeingivande mäklartjänst utåt. HS mäklarnas image, menar Niemi är ganska neutral och inte utstickande samt att de speglar trovärdighet. Företagets image, tror Niemi, påverkar kundens val av mäklarbyrå och att den vidare är en av komponenterna för hur kundens slutliga kvalitetsuppfattning blir.

Westin menar att Svensk Fastighetsförmedling försöker differentiera sig från konkurrenterna genom att erbjuda kunderna en komplett mäklartjänst med olika tilläggstjänster som till exempel banktjänster samt flyttstädning (som enligt honom är den vanligaste orsaken till osämja mellan säljare och köpare). Svensk Fastighetsförmedling påverkar sin image till att vara mer "folklig". Westin berättade att mäklare på Svensk Fastighetsförmedling medvetet kör bilar av märket Volvo (i stället för BMW som flesta andra mäklare kör, då inkluderat Källhammer och Niemi) för att inte sticka ut i mängden samt för att upplevas som mer folkliga. Detta tror Westin att företaget vinner många kunder genom, eftersom företagets tjänster upplevs vara tillgängliga för alla. Imagen vidare något som även Westin tror väger in vid kundens slutliga kvalitetsuppfattning.

4.3 Personlig försäljning

Källhammer berättade för oss om en säljutbildning han deltagit vid. Föreläsaren menade att en säljare alltid ska sträva efter att erhålla 50 poäng för att leverera tjänster med hög kvalitet, vilket han förklarade genom ett exempel om en från början felaktig kontakt med kunden. Vid nästa möte med denna kund menade han att försäljaren, för att vända den dåliga kontakten till en fungerande, måste anstränga sig något mer för att ta igen förlorade poäng och för att erhålla nya. Källhammer menade utifrån detta att en från början felaktig kontakt därför inte behöver innebära en förlorad kund.

Källhammer anser att det är viktigt att arbeta med de personliga relationerna och att ett genuint intresse för människor underlättar skapandet av långa kundrelationer. I sina möten med kunderna menar han att han försöker lyssna till kunden och även "läsa av kunden utifrån dennes sätt att agera, för att på så sätt skapa sig en uppfattning om hur just denne kund bör bemötas. En icke fungerande kundrelation gentemot den säljande parten menar Källhammer, innebär större risk för att vederbörande istället väljer att förmedla huset genom en annan mäklarbyrå, medan denna risk inte är lika stor vid en icke fungerande relation gentemot den köpande kunden. Källhammer ser sig själv ha ett konsultativt försäljningssätt gentemot kunden, ett förhållningssätt han tycker passar väl vid de komplexa tjänster som fastighetsmäklare erbjuder. Källhammer tycker slutligen att en framgångsrik försäljare har social kompetens.

Även Niemi anser sig ha ett kundorienterat synsätt. Han menar att det är viktigt att försöka förstå kunden samt ta reda på dennes behov genom att lyssna och ställa frågor. Niemi tycker även han att han har en konsultativ roll gentemot sina kunder och speciellt mot den säljande parten, vilken även det personliga mötet är av större vikt gentemot, eftersom en icke fungerande relation i denna situation med större risk kan leda till att kunden byter mäklarbyrå. För en köpare som redan har bestämt sig för vilket hus

vederbörande vill köpa är den personliga relationen alltså av mindre betydelse, men han. Eftersom den personliga relationen kund och mäklare emellan är så pass viktig så den är, menar Niemi att mäklare med social kompetens vinner försprång gentemot mäklare med mindre av denna kompetens. Den sociala kompetensen, menar han, behövs för att just kunna bygga goda kundrelationer, vilket han exemplifierade genom att kunna "bjuda på sig själv" och genom att visa sig intresserad för kunden genom att lyssna och ställa frågor. Att försöka hitta något gemensamt intresse att samtala med kunden och skapa även en relation utöver den affärsmässiga, menar han.

Westin tycker att han genom sitt sätt att lyssna till kunden är kundorienterad och tycker sig vidare ha ett konsultativt förhållningssätt gentemot vederbörande och då främst mot den säljande kunden. Detta eftersom han menar att den säljande kunden oftast behöver handledas genom hela affären. Den säljande parten vill vidare få ut högsta tänkbara pris för sitt hus och Westin menar att det är mäklarens uppgift att försöka övertyga kunden om att just han kan lägga upp försäljningen till förmån för kunden på bästa sätt. För detta skull tycker han inte att en relation till den köpande kunden inte behöver skapas, utan även denna relation måste fungera. De personliga relationerna är alltså även enligt Westin av stor betydelse och ett hos kunden upplevt förtroende för mäklarbyrån vinner mycket på. Han tycker att en viktig egenskap för en mäklare är den sociala kompetensen, men att man även måste kunna "läsa av kunden" för att till viss mån kunna anpassa sig efter denne, sättet man agerar på måste vidare vara av sådan karaktär så att förtroende skapas.

4.3.1 Försäljningsprocessen

För att hitta nya kunder berättar Källhammer att han ibland läser i taxeringskalendern och att han även sprider ut information angående intressanta objekt till sin umgängeskrets. Vidare menar han att många nya kunder erhålles genom gamla kunder, som rekommenderar honom vidare. Kontakten med kunder tar han upp genom att bland annat ringa upp passande kunder till exklusivare objekt, annars menar han att den första kontakten i regel sker vid visningar, på kontoret och vid bestämda möten. Kommunikationen med MäklarBYRÅN sker alltså genom telefon, e-mail eller personligen, vidare sker viss kommunikation även genom annonser med mera. Vid en kundkontakt sätter sig Källhammer ner tillsammans med kunden för att gå igenom till exempel dennes förutsättningar ekonomiskt, familjestorlek och självklart vilka önskemålen är. Presentationen av objektet försöker han i den mån det går anpassa efter kunden genom att ge konkreta exempel på till exempel inredning och ombyggnation. Invändningar hanterar han genom att försöka vända dem till något positivt, han försöker vidare förhandla sig fram till en gemensam kompromiss för att kunna tillfredsställa kunden i den mån det går. Att helt låta kunden få igenom invändningar angående exempelvis pris, skulle inte fungera i längden, eftersom inga bra affärer skulle kunna göras då. Källhammers avslutsteknik är att försöka få affären till stånd medan kunden befinner sig på toppen av köpprocessen, eller som han säger "att smida järnet medan det varmt". Någon lång betänketid ger han inte kunden, vilket han menar gör det lättare för vederbörande att dra sig ur. För att få till stånd en snabb affär erbjuder kunden ett villkorligt kontrakt, vilket innebär att om vederbörande upptäcker något fel med huset som tidigare

inte visat sig, har kunden möjlighet att häva köpet eller omförhandla priset. En metod som Källhammer menar ger kunden något av en "ångervecka" medan säljaren lättare kommer fram till ett köpavslut. Att identifiera köpsignaler från kunden anser Källhammer vara bra på och han menar att det gäller att agera på ett något pådrivande sätt i just dessa tillfällen. Efter ungefär en månad återtar Källhammer kontakten med kunden genom att ringa upp denne. Vid dessa tillfällen försöker han även rätta till eventuel missnöjen.

Niemi säger att de får sina kunder främst genom "word of mouth" när det gäller kunder som ska sälja sitt hus och att det är vanligt att släkt och vänner anlitar samma mäklare. Vad det gäller kunder som ska köpa sitt hus, menar Niemi att de i regel tar upp kontakt med honom efter att ha sett någon intressant husannons i dagspressen eller på Internet. Den första kontakten med kunden, menar Niemi, sker till 90 % genom att just kunden ringer upp honom och att telefonsamtalet därför kan vara helt avgörande för affärens utgång, vilket gör att trevligt bemötande i telefonen är viktigt (Niemis trevliga telefonbemötande fick vi själva erfa vid vår första kontakt med honom). När Niemi sedan träffar den säljande kunden sätter han sig ner tillsammans med denne för att diskutera sig fram till rätt försäljningsstrategi samt prissättning. Vid kontakten med den köpande kunden menar han att konversationen mest består av kallprat, men att det är viktigt att inte bara prata utan att även lyssna för att inte gå miste om eventuel köpsignaler som kunden sänder ut. Alla som vill se ett objekt behandlar Niemi lika mycket tanke på själva mäklartjänsten, men presentationen han ger av huset kan till viss del variera beroende på vilka behov kunden ifråga har. Om kunden till exempel har barn kanske han poängterar områdets barnvänlighet och skolorna i närheten (förutsatt att familjen är så). Kommer kunden med invändningar försöker Niemi komma fram till någon som är en kompromiss mellan köpare och säljare. Den avslutsteknik som han använder sig av består i att försöka känna av kunden utan att stressa fram ett beslut, men med vissa kunder anser Niemi dock att ett köpbeslut måste stressas fram för att köpet ska komma till stånd. Speciella köpsignaler som han brukar uppmärksamma är när kunder till exempel börjar diskutera gardiner samt möblering och att han då har läge för att försöka avsluta affären till ett köpbeslut. Några direkta uppföljningssamtal gör han inte, eftersom han anser att han inte har tid med detta.

Westin menar också han att nya kunder främst erhålles genom "word of mouth" men betonade även betydelsen av annonser i tidningar och på Internet. Den första kontakten upptas i regel genom att kunden ringer honom eller genom att de besöker mäklarbyrå. Westin menar att det är viktigt att lyssna till kunden och att själv inte prata för mycket. Westins presentationer av objekten är generella men han anpassar dem ibland till vissa efter en speciell kund. Invändningar menar han kan lösas genom kompromisser och gällande avslutstekniker, anser han, att det är viktigt att försöka avsluta när atmosfären är glad och trevlig. Köpsignaler försöker även han identifiera, vilka enligt honom kan vara en glad och avslappnad atmosfär. Några direkta uppföljningssamtal ägnar han sig inte åt.

4.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet

Trovärdigheten till MäklarBYRÅNS tjänster, menar Källhammer påverkas av mäklarns sakkunskap, något som han ofta kom tillbaka till under intervjun, då han menar att det mycket viktigt att kunden känner att de får den hjälp de behöver. Trovärdigheten, men Källhammer hålls hög genom utbildning, samt genom mäklare som är sig själva. Pålitligheten för mäklarbyrå, menar Källhammer, kommer som följd av att kunden känner trovärdighet, och påverkas följaktligen av samma faktorer som påverkar företagets trovärdighet. Kompetensen som en mäklare måste besitta är, enligt Källhammer, utöver den sociala kompetensen en mäklarlicens, vilket erhålles genom utbildning. Han tycker dock att den sociala kompetensen väger tyngre, då en person med denna egenskap kan låta utbildas genom företaget. Omvänt menar han att en person med utbildning men utan förmåga att kunna skapa relationer, får det svårt att bli framgångsrik som mäklare. Social kompetens är alltså, enligt honom, ett måste som mäklare. Artigt gentemot kunden är, enligt Källhammer, väldigt viktigt och deras symbol är stretchgubben som lyfter på hatten, menar han på sätt och vis speglar företagets synsätt. Hur kundbemötandet ska vara. Klädseln som mäklare har bör inte vara ovårdad, men någon "dresscode" finns inte på företaget.

Källhammer, Niemi och Westin berättade alla att en mäklare måste delta på ett antal utbildningar per år för att få ha kvar sin mäklarlicens och de tror alla det interna klimatet i ett företag påverkar relationerna till kunderna i och med att kunder kan känna av dåliga samspelet mellan kollegor emellan.

Niemi säger sig vara tillgänglig så mycket som möjligt, menar att det finns en gräns för hur tillgänglig man får vara. Han menar att om man inte kan stänga av mobiltelefonen ibland riskerar man att få arbeta dygnet runt, det är däremot viktigt att så snart som möjligt kontakta kunder som han vet försökt nå honom. De faktorer som påverkar tillförlitligheten, menar Niemi, består av att mäklaren har sakkunskap samt håller vad som lovas. Om han till exempel har lovat att en kund ska få köpa till ett visst pris, är det något han håller även om en annan kund senare bjuder över detta pris. Även Niemi menar att man för att kunna jobba som en framgångsrik mäklare, utöver mäklarlicensen, måste ha social kompetens. Gällande klädsel anser han att ett vårdat yttre är ett måste, i fastighetsmäklarbranschen ändå har vissa normer gällande just klädseln. Någon "dresscode" använder han sig inte av menar att det finns mäklarbyråer som använder sig av en speciell företagskostym på husvisningar för att där underlätta kundens igenkännande av mäklaren. Att affärslokalerna ser ordentliga ut tycker han är viktigt för att skapa ett gott intryck hos kunden, inredningen på HSB Mäklarbyrå är enligt honom ganska enkel, vilket han tror tilltalar många kunder. Han berättade att han själv likaså många andra mäklare kör en bil av märket BMW, vilket han i och för sig tror kan sticka ut på en del, men menade ändå på att valet av hans bil visar på att han gör ett bra jobb som tillåter honom att tjäna pengar. Att som mäklare köra en bil av ett annat märke bara för att tilltala alla kunder, tycker han bara är oärligt. Han menade att man har råd att köpa en fin bil om man tjänar bra och tycker heller inte att det är något fel med att köra någon speciell företagsbil med reklam eller andra företagskännetecken på har han in

och menar att detta många gånger bara är en nackdel då en del kunder av olika skäl inte vill skylta med att de har en fastighetsmäklare på besök.

Westin försöker styra kundernas tillgänglighet för honom till kontorstid i så stor utsträckning som möjligt och tycker att kunderna måste prioritera en mäklartjänst på samma vis som till exempel ett tandläkarbesök. För att underlätta tillgängligheten för företagets tjänster finns Svensk Fastighetsförmedling liksom många andra mäklarbyråer representerat på Internetportalen Hemnet, som för övrigt är en gemensam mäklarportal och representerar flertalet mäklare i landet. Företagets egen hemsida uppdateras ständigt. De faktorer som påverkar tillförlitligheten, menar Westin, framförallt är sakkunskap så att mäklaren genomför vad som lovats på ett skickligt och korrekt sätt. Han poängter vikten av att i mäklarrollen vara sig själv, vilket gör att kunden lättare känner tillit för vederbörande. Liksom föregående mäklare anser även han att den sociala kompetensen otroligt viktig såväl som att kunna läsa av en kund. Den sociala kompetensen tror Westin är någonting som man till stor del föds med, men att man till viss del kan lära in ett bra beteende. Vidare tycker även han att en viktig egenskap för en mäklare är förmågan att kunna lyssna till kunden, för att på så sätt sätta sig in i dennes behov. Westin framhåller att mäklarens klädsel påverkar kundens intryck, men att Svensk Fastighetsförmedling för den delen inte har några riktlinjer gällande klädseln, det har snarare branschen som sådant. Riktlinjer för hur företagets lokaler ska se ut, hur skyltningen ska ske och vilka tjänstebilar som ska köras, har däremot Svensk Fastighetsförmedling med tanke på hur det vill påverka kundernas förväntningar. Imagen Svensk Fastighetsförmedling vill ha utåt som sagt av en folklig karaktär, vilket gör att Westin inte kör Volvo istället för BMW vilken han hade valt om han själv fått välja. Av mäklarsamfundet erhåller mäklarna regelbundet utbildning och en av de senaste utbildningarna berättade Westin handlade om just det personliga bemötandet. Slutligen berättade Westin att han till missnöjda kunder brukar ge bort till exempel badrockar och badhanddukar som ett litet plåster på såren.

Intervjuerna visade till sist på att inga av mäklarna använde sig av fastställda kvalitetsriktlinjer i sitt arbete och företagens mål och visioner var heller inte klart formulerade och uttalade på arbetsplatsen.

5 ANALYS

Detta kapitel innehåller en analys gjord genom en jämförelse mellan teorier, från kapitel två, och empiri kapitel fyra. Teorier om personligt bemötande och kundupplevd kvalitet binds alltså samman med två fallstudier gjorda på MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna och Svensk Fastighetsförmedling. Fastighetsmäklarnas olika åsikter analyseras tillsammans och är sammanställda efter samma ordningsföljd som uppsatsen teorikapitel. Kapitlet behandlar enbart en analys vilket innebär att svaren på uppsatsens forskningsfrågor ges i det efterkommande kapitel slutsatser och rekommendationer.

5.1 Definition av kvalitet

Källhammer försöker i den mån det går att matcha kundens förväntningar med ett för denne passande objekt, vilket stämmer med Edvardssons (1996, s 128) generella definition av ordet kvalitet. Att kvalitet ligger i betraktarens ögon, som Edvardsson et al (1994, s 77) och Gummesson (2002, s 53) menar, stämmer vidare bra in i fallet med MäklarBYRÅN med tanke på hur de i omgivningen väljer att se på företagets image och därigenom tjänstekvaliteten. Westins kvalitetsuttalande, om att det handlar om att utföra tjänsten på ett korrekt sätt, kan vidare liknas med Sandholms (1995, s 9) kvalitetsdefinition då endast kunden kan avgöra om tjänsten utförts på ett för den passande sätt. Niemis kvalitetsdefinition är svår att ställa mot någon konkret definition i teorin, vilket därmed ändå stämmer in på Edvardssons (1996, s 128) teori om att det inte finns ett enda rätt sätt att definiera begreppet på, vilket vi vidare anser att samtliga svar sig visar på. Andra ord som fastighetsmäklarna kopplade till kvalitetsbegreppet kvantitet, flexibilitet och uppriktighet.

5.2 Det personliga mötet

Källhammer, Niemi och Westin anser alla att försäljarens attityd gentemot kund avspeglas i mötet med denne och precis som Eriksson och Åkerman (1999, kap 5) och Rosell (1999, s 59) tror Källhammer och Westin att säljframgång ligger i mäklarens entusiasm. Rosell (1999, s 57) och Selins (1988, s 135) teori angående att försäljaren bör anpassa sin klädsel, sitt tal och uppträdande efter kunden, finner vi både likna och skilja sig från empirin då samtliga mäklare sa att man som mäklare måste vara sig själv men att man i viss mån kan anpassa sig efter situationen. Det Laurelli (1988, s 38) anser om ord och kroppsspråk kompletterar varandra, tycker vi därför stämmer med det mäklarna sa om att kunden genomskådar en mäklare som i grund och botten inte är sig själva. Budskapet, som Eriksson och Åkerman (1999, kap 5), Selin (1988, s 135) och Rosell (1999, s 59), menar uppfattas till största del utifrån med vilket kroppsspråk det förmedlas. Stämmer inte jämfört med vad Källhammer tycker, men däremot med Niemi och Westins resonemang. Källhammer påvisade dock vikten av den icke verbala kommunikationen men anser ändå att sakkunskap är det viktigaste vid kommunikationen, vilket även de andra två mäklarna betonade. Holmbergs (1997, s 65) resonemang om behovet av förtroende för säljaren håller alla mäklare med om vilket visar på vikten av relation mellan kund och företag emellan.

Det Källhammer säger om att man som säljare alltid kan jobba sig upp till en fungerande kundkontakt oavsett om den första kontakten blev fel, liknar Rackhams synsätt (1998).

135 f), om att det är mötet i det stora hela som är av betydelse. En från början felaktig kontakt är alltså, enligt Källhammer, inte omöjlig att ändra på till skillnad från teorin hos Laurelli och Cras (1996, s 16). Niemi och Westin betonade däremot, i likhet med teorin av Laurelli och Cras (1996, s 16), vikten av det första mötet och menade på att ett dåligt första möte är svårt att ändra på.

Samtliga mäklare menade att det personliga mötet i situationer gällande en kund som funderar på att sälja sitt hus genom en viss mäklarbyrå är viktigare än i situationer där kund funderar på att köpa ett hus, vilket därmed både stämmer och inte stämmer med Rackhams teori (1998, s 135 f) om det personliga bemötandet vid komplex försäljning. Källhammers resonemang, angående kundrelationer, att en säljare måste ha ett genuint människointeresses och att det är något som mer eller mindre är medfött, utöver utbildning, stämmer med Eriksson och Åkermans (1999, s 113) resonemang. En teori som även stämmer överens med Westins resonemang om att en människa till 70 procent är född som säljare.

5.2.1 Sanningens ögonblick

Källhammer, Niemi och Westin är medvetna om att kundens kontakt med företagets resurser påverkar dennes kvalitetsuppfattning, men Källhammer tror att ett misslyckat bemötande i sanningens ögonblick inte behöver vara bestående, vilket de övriga teorier däremot tror mer på. Edvardsson (1996, s 72 f) och Zeithaml och Bitner (2000, s 86) ser menar att dessa ögonblick kan ge kunden bestående intryck för kvalitetsuppfattningen stämmer därför mer in på Niemis och Westins resonemang. Samtliga mäklare tror att många kunder, redan innan de personligen kommit i kontakt med respektive mäklarbyrå har en uppfattning om företagets kvalitet vilket stämmer med Albrechts teori (1988, s 19 f) angående kundens kvalitetsuppfattning. Niemi tror som Albrecht (1988, s 19 ff) och Danielsson (1995, s 31 f) att sanningens ögonblick sker varje gång en kund kommer i kontakt med företaget och Gummesson (2002, s 92) som menar att företag ska identifiera dessa ögonblick, är av Niemi exemplifierade som tillfällen då kunder hör en röst från företaget i telefonen eller när de träffar en representant.

5.2.2 Kundupplevd kvalitet

Samtliga mäklare tror att kunderna i första hand har fått sina förväntningar gällande tjänsten från bekanta i omgivningen vilket pekar på betydelsen av "word of mouth", som Kotler (1999, s 657 ff) tillsammans med företagets reklam menar påverkar kundernas förväntningar mest. De försöker alla lyssna aktivt till kunden för att kunna identifiera vederbörandes behov för att sedan matcha dessa mot ett för kunden passande objekt, och arbetssätt som kan liknas med Edvardssons (1996, s 123 f) teori om att kundupplevd kvalitet uppstår när förväntningarna stämmer överens med den upplevda tjänsten. Om ett kvalitetsgap uppstår, vilket Kotler (1999, s 658 f) menar att det gör när kundernas bedömning av tjänstekvalitet inte lever upp till förväntningarna, försöker Källhammer reducera detta vid uppföljningen av boendeköpet, vilket Kotlers teori (1999, s 658) menar på att ett företag ska göra. Genom en uppföljning kan kundmissnöje alltså hanteras, vilket Gummesson (2002, s 118) tycker är viktigt, och teorin kan därmed liknas

med Källhammers arbetssätt. För att kunna mäta tjänstekvalitet i praktiken måste de som levererar tjänsten, enligt Edvardsson (1996, s 123 f), bedöma hur kunden uppfattat kvaliteten. Något Källhammer kan göra genom just uppföljningssamtalen.

När kunden upplever tjänsten, menar Grönroos (1996, s 32 ff) att kvalitetsupplevelsen dels beror på den tekniska kvaliteten och dels på den funktionella kvaliteten, varav den funktionella kvaliteten väger tyngre än den tekniska. Samtliga mäklare menade att den tekniska kvaliteten måste vara acceptabel genom att sakkunskap inom området är viktig, men att mäklarens sociala kompetens är otroligt viktig och i princip ett måste vilket visar på betydelsen av den funktionella kvaliteten.

Grönroos (1996, s 104 f) menar att kunden värderar en tjänst som denne överväger köpa dels utifrån yttre utseende och rykte och att en positiv företagsimage kan ursäka tillfälliga brister i de övriga kvalitetskomponenterna medan en dålig image kan förstärka en tillfällig brist. Källhammer, Niemi och Westin tror alla att företagets image är en viktig kvalitetskomponent för kunden vid dennes tjänstbedömning och att de väger in vid kundens val av tjänsteleverantör, vilket ju även Grönroos menar på.

Gällande Grönroos (1996, s 32 ff) teori om differentieringen, finner vi att samtliga mäklare i enighet med den försöker konkurrera med just funktionell kvalitet på ett eller annat sätt.

5.3 Personlig försäljning

Källhammers, Niemis och Westins sätt att arbeta med den personliga försäljningen finner vi stämma med Mannings och Reece (1995, s 6) teori om att personlig försäljning bland annat är en process som handlar om att skapa goda kundrelationer. Vi finner att samtliga arbetar efter Kotlers (1997, s 704 f) marknadsorienterade sätt, detta då försöker sätta kundens problem i fokus, genom att lyssna och ställa frågor. Den köposäkerhet som en kund kan känna inför en fastighetsförmedling försöker mäklarna likhet med Selins (1988, s 12) teori, att bearbeta genom att just utveckla kundrelation. Deras förhållningssätt gentemot sina kunder passar vidare in på Rackham och De Vicentis (1999, s 70 ff) och Grönroos (1996, s 16) beskrivning om den konsultativa försäljningen, då mäklarna fungerar som rådgivare för kunden och sällsättet stämmer även mot teorin som säger att det passar bäst vid komplexa produkter.

Rackham och De Vicentis (1999, s 81) menar att de personliga relationerna är av stor vikt inom alla typer av försäljning. En relation som inte fungerar till kundens belåtenhet innebär oftast att kunden byter tjänsteleverantör vilket pekar på vikten av goda relationer, menar Grönroos (1996, s 11 f). Källhammer som menar att en dålig personlig relation inte nödvändigtvis behöver betyda att kunden är förlorad, skiljer sig däremot från Grönroos teori. Niemi och Westin poängterar däremot, i likhet med Grönroos teori om kundrelationer, betydelsen av en fungerande sådan. Sandberg (1988, s 95) och Laure (1998, s 58) menar att förmågan att bygga upp en social relation med andra människor, är en fördel för en säljare, något som Källhammer, Niemi och Westin på liknande sätt uttrycker genom att påpeka att man måste ha social kompetens för att bli en framgångsrik

mäklare. Om Plank och Green (1996) menar att vissa personligheter är att föredra, mer de intervjuade mäklarna att denna personlighet inom fastighetsmäklarbranschen är ju den sociala kompetensen. Vidare stämmer vissa, enligt Donaldsson (1998, s 4: önskvärda säljkaraktärer in på mäklarnas resonemang som till exempel entusiasm och kunskap om marknad samt kund .

5.3.1 Försäljningsprocessen

Kotlers försäljningsprocess (1999, s 846 ff) ska, enligt honom, göra den personliga försäljningen effektiv. I prospekteringsfasen, menar Kotler att försäljaren ska försöka identifiera potentiella kunder, vilket Källhammer gör men inte Niemi och Westin. Enligt Kotler ska försäljaren ta reda på information om kundens behov och önskemål, vilket samtliga mäklare sa sig försöka göra. Kontakten med kunder tar samtliga mäklare upp genom att bland annat ringa dem, annars sker den första kontakten i regel vid visning på kontoret och vid kundmöten. Presentationen av objektet försöker Källhammer, Niemi och Westin i den mån det går anpassa efter kunden, vilket Kotler menar gör det effektivare. Invändningar som, enligt Kotler, ska behandlas och inte bemötas, hanterar Källhammer genom att försöka vända dem till något positivt istället, Niemi och Westin strävar efter att nå en kompromiss. Kotlers avslutsteknik, att försöka identifiera köpsignaler, är något som samtliga mäklare använder sig av, men uppföljningen, som Kotler menar är så viktig användes i empirin bara av Källhammer. Vi finner utifrån det att de intervjuade mäklarnas sätt att arbeta med den personliga försäljningen till stor del stämmer på ett likvärdigt sätt med Kotlers teori om försäljningsprocessen, med undantag för att inte samtliga mäklare arbetade med uppföljningsfasen av olika orsaker.

5.3.2 Att arbeta med tjänstekvalitet

Kotler (1999, s 657 ff) tar upp tio huvudkriterier, vilka han menar att kunder ofta reflekterar till tjänstekvalitet. Kriteriet tillgänglighet försökte samtliga mäklare påverka till att vara så bra som möjligt utifrån deras egen uppfattning. Trovärdighet, kunskapsrikhet, pålitlighet, kompetens, kommunikation, artighet, tjänstebemötande och påtaglighet vidare kriterier som i materialet från alla intervjuer kan urskiljas, medan kriteriet säkerhet är svår att applicera på just mäklartjänsten. Enligt Kotlers teori innebär detta att samtliga mäklarbyråer bättre kan möta kundernas förväntningar för att på så sätt leverera en tjänst med bra kvalitet.

Samtliga mäklare menar att klimatet i företaget påverkar kunderna, vilket är ett resonemang som återfinns i Edvardssons (1998, s 69) teori om att nöjda medarbetare har en direkt positiv effekt på kundernas upplevelse av tjänstekvaliteten. Kotler menar att företag inte kan förhindra att misstag i form av ej fungerande kundinteraktioner sker, men att de istället kan lära sig av dem, samt lära sig att reparera ett redan skett misstag. Källhammers sätt att följa upp en kunds köp för att ta del av missnöje och försöka vända det till kundnöje istället, och Westins sätt att som plåster på såren ge bort en liten gåva följer därmed Kotlers teori.

6 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel presenterar vi, utifrån empirin och analysen, våra slutsatser genom att svara på uppsatsens två forskningsfrågor för att sedan återkoppla till syftet; hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten. Forskningsfrågorna besvaras utifrån en sammanställning av erhållna svaren från de tre fastighetsmäklarna och finns med som grund till svaren oavsett om en eller flera mäklare sagt samma sak. Dragna slutsatser grundar sig på uppsatsens fallstudier vilket gör att generaliseringarna även gäller just dessa fallstudieobjekt. Slutligen redogör vi för våra rekommendationer samt ger förslag till fortsatt forskning.

6.1 Uppsatsens syfte och forskningsfrågor

Vårt syfte med denna uppsats är att belysa hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten. Ett syfte som ledde oss in på forskningsfrågorna:

1. Hur ser en fastighetsmäklare på sambandet mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet?
2. Hur arbetar en fastighetsmäklare med det personliga bemötandet för att erbjuda tjänst med hög kvalitet?

6.1.1 Hur ser fastighetsmäklare på sambandet mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet?

Att ett samband finns mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet är något som samtliga empiriska undersökningar visat på. Ett bra kundbemötande kan leda till en affär sluts fastän objektet mäklaren förmedlar är av högre pris än ett likartat objekt förmedlat genom en annan mäklare. Fastighetsmäklarna tror med andra ord att deras kunder är villiga att betala ett högre pris för en tjänst med bra kvalitet, vilket det personliga bemötandet till stor del kan bidra till att skapa. Vid komplexa affärer, som vid förmedlingen av ett hus, är mäklarens personliga förhållningssätt gentemot kunden en starkt påverkande faktor för affärens slutgång. Fastighetsmäklarna tror att kunden i dessa situationer vill känna tillit och förtroende för mäklaren för att den erhållna tjänsten ska upplevas ha hög kvalitet, vilket bland annat påverkas av mäklarens kroppsspråk, attityd, klädsel och inte minst sociala kompetens. Social kompetens är bland annat viktigt för att kunna skapa kundrelationer och att kunna sätta kunden i centrum genom att lyssna och ställa frågor, vilket mäklarna tror får kunden att känna sig betydelsefull. En känsla som sin tur skapar kvalitet till tjänsten. Ett opassande kundbemötande och en icke fungerande relation inom fastighetsmäklarbranschen innebär således att kundens behov blir svåra att identifiera korrekt vilket i sin tur leder till svårigheter för mäklaren att kunna infylla kundens förväntningar. Infriade förväntningar eller överträffande förväntningar är vid något av ett kriterium för att kunden ska uppleva kvalitet i tjänsteutförandet. Det personliga bemötandet är därför av stor betydelse för att en tjänst med kvalitet ska kunna uppstå och levereras över huvud taget.

Hur fastighetsmäklarna definierade begreppet kvalitet i sina tjänster, gjordes inte med helt entydigt svar och vår slutsats gällande detta är enligt följande. Till definitionen kvalitetsbegreppet i mäklartjänster visade sig begreppet kvantitet inkluderas då mån förmedlade objekt innebär att större vinst kan erhållas vilket tillåter att en större satsning på kvalitet kan göras. Kvalitet inom fastighetsmäklarbranschen är också att mäklare utför tjänsterna med yrkesskicklighet utifrån rätt sakkunskap och att kunden utifrån mäklarens sätt att arbeta upplever förtroende och tillit för vederbörande. Ett upprikt förhållningssätt gentemot kunden är vidare något som påverkar kundens kvalitetsupplevelse i rätt riktning.

6.1.2 Hur arbetar en fastighetsmäklare med det personliga bemötandet för att erbjuda en tjänst med hög kvalitet?

De flesta nya kunder erhåller en fastighetsmäklarbyrå genom "word of mouth". Kund som fått en känsla av tillit och förtroende för en viss mäklarbyrå verkar också ha upplevt att tjänsten varit av hög kvalitet, vilket fått vederbörande att rekommendera tjänsten vidare till andra. Att få kunden att känna tillit och förtroende är vidare något som mäklare aktivt arbetar med då detta är en bidragande faktor till hög kundupplevd tjänstekvalitet. För att arbeta som fastighetsmäklare krävs mäklarlicens och Mäklarsamfundet kräver så att samtliga mäklare kontinuerligt deltar på utbildningar för att håll sig ajour med branschens utveckling. Dessa utbildningar behandlar även det personliga bemötandet vilket tyder på vikten av detta ämnesområde och att det är ett område vilket mäklare aktivt arbetar med då det påverkar just tjänstekvaliteten. För att erbjuda en tjänst med hög kvalitet måste mäklaren ha kännedom om kundens behov, önskemål och förutsättning vilket vederbörande i sitt möte med kunden försöker identifiera genom att bland annat lyssna, kommunicera, och ställa frågor. Objekten presenteras till viss mån anpassat efter kunden i fråga vilket tydligare lyfter fram fördelarna, invändningar löses genom kompromisser och avslut göres när köpsignaler identifieras. Ett arbetssätt som mäklare tillsammans med uppriktighet, sakkunskap och social kompetens menar skapar en tjänst med kvalitet. För att med sitt personliga bemötande skapa kvalitet i tjänsterna menar mäklarna att man inte ska ta sig an någon annan roll än sin egen, då annat genomskåd av kunden vilket försämrar trovärdigheten. En viss anpassning gällande till exempel klädsel är annars att föredra. Som person bör en mäklare finna ett intresse för sina medmänniskor, vilket underlättar skapandet av goda kundrelationer med tillit och förtroende till mäklaren vilket i denna bransch är en av de påverkande faktorerna med stor inverkan på hur kunden upplever tjänstekvaliteten.

6.2 Hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten.

Vi har kommit fram till att det personliga bemötandet påverkar kundens upplevelse av tjänstekvaliteten till en mycket stor del. Kvaliteten kan av det personliga bemötandet påverkas i både positiv och negativ bemärkelse, där ett positivt bemötande till exempel kan leda till att också ett högre pris accepteras, medan ett negativt bemötande ofta är ett skäl till byte av tjänsteleverantör. En kund till en fastighetsmäklare vill genom ett trevligt bemötande, som ger ett kompetent intryck, känna förtroende för vederbörande vilket

en komplex affär, som vid förmedlingen av en bostad, är en bidragande källa till kvalitetsupplevelsen upplevs som positiv. Sättet på vilket mäklarens attityd gentemot kunden påverkar dennes bedömning av tjänstekvaliteten, visar bara i sig på betydelsen just det personliga bemötandet.

6.3 Rekommendationer

Med utgångspunkt från uppsatsens behandlade teorier, empiriska resultat samt från vår förståelse för problemområdet, har vi kommit fram till några generella rekommendationer till MäklarBYRÅN, HSB Mäklarna och Svensk Fastighetsförmedling. Rekommendationer till "samtliga mäklarbyråer" avser alltså de tre fallstudieobjekten.

Något som många företag verkar missa att informera sina anställda angående, är bland annat vilken vision och affärsidé företaget har. En anledning till varför företag bör göra detta är för att underlätta vid nyanställningar och för den nyanställda själv. Företag vinner på det genom att de anställda strävar åt samma håll mot ett gemensamt och uttara mål. Vidare gör det att den nyanställda i fråga vet vilka mål och värderingar som gäller på arbetsplatsen, vilket kan underlätta för vederbörande att lättare komma in i sina nya arbetsuppgifter samt vilka prestationer ledningen förväntar sig av vederbörande. Vi tror att det inom tjänsteföretag är av särskild stor vikt att alla känner till företagets policy och tjänstekvaliteten uppstår och realiserar i mötet, samt samspelet, företag och kunder emellan. Därför är det viktigt att personalen vet hur de förväntas uppträda mot kunder så att de agerar i riktlinje med företagskulturen. Mäklarbyråerna vi besökt har visserligen mycket få anställda mäklare, men då vi frågade respondenterna om de arbetade efter utsatta mål och riktlinjer, visade det sig inte göra det och några riktlinjer kunde de heller inte ange. Därför rekommenderar vi samtliga mäklarbyråer att tydliggöra denna sortens information till de anställda. Vidare rekommenderar vi att mäklarbyråerna klargör för hur kvalitetsbegreppet ska definieras och då utifrån frågorna: kvalitet för vem och kvalitet vad? En definition som sedan kan kommuniceras internt mellan personal och externt till kunderna och som vägleder företagets fortsatta tjänsteutveckling. Att sedan sätta en kvalitetsstandard med sikte på att leverera en felfri tjänst, tror vi får anställda att vi presterar av sin bästa förmåga. Slutligen rekommenderar vi de mäklarbyråer som inte gör någon uppföljning av boendeförmedlingen att införa ett system för detta. Genom en uppföljning kan eventuellt kundmissnöje identifieras och tillrättställas så att betydelsefulla kriterier för kundens bedömning av tjänstekvaliteten åskådliggörs. I uppföljning av en avslutad boendeförmedling tror vi kan bidra till att en god företagsimage skapas bland kunderna, vilka därmed kommer att rekommendera mäklarbyråns tjänster till andra.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Då kvalitet inom tjänstesektorn inte började uppmärksammas förrän i mitten av 1970-talet finns det ännu många relativt outforskade områden att forska vidare inom, som till exempel det personliga mötets inverkan på tjänstekvaliteten. Gällande uppsatseproblemområde; hur fastighetsmäklare, genom sitt personliga bemötande, kan påverka tjänstekvaliteten, tycker vi att ett intressant område för fortsatt forskning vore att se till detta syfte utifrån ett kundperspektiv istället. En likartad undersökning vore även intressant att göra utifrån ett kvinnligt fastighetsmäklarperspektiv för att se om kvinnors och mäns sätt att arbeta med det personliga bemötandet skiljer sig åt.

REFERENSLISTA

- Albrecht, C. (1988). *At America's Service*. Dow Jones Irwin: Homewood.
- Danielsson, R. (1995). *Tjänstekvalitetens hörnstenar-kundstyrd affärsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Donaldson, B. (1998). *Sales management: theory and practice*. Basingstoke: Macmillan.
- Edvardsson, B. (1996). *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén, M., & Waller, B. (1998). *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Karlsson, P., & Lindström, A. (1996). *Kvalitetskartor - ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Thomasson, B., & Övertveit, J. (1994). *Quality of service, making it really work*. London: McGraw-Hill, cop.
- Eriksson, E., & Åkerman, K. (1999). *Kunden är ditt varumärke*. Malmö: Liber.
- Foster, B., & Cadogan, J. (2000). Relationship selling and customer loyalty - an empirical investigation. *Marketing Intelligence*, 18(4), 185-199.
- Frazer-Robinson, J. (1999). *It's all about customers*. London: Kogan.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermods.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hill, N. (1996). *Handbook of Customer satisfaction measurement*. Aldershot: Gower cop.
- Holmberg, E. (1997). *Professionellt säljarbete*. Göteborg: Marknadskanalen.
- Jobber, D. (2001). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill, cop.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2000). *Selling & sales management*. Harlow: Pearson Education.

- Johnsson, A. (2000). *En värld av tjänster, Sveriges väg från jordbruksland i tjänstesamhälle*. Stockholm: Forum för tjänsteföretag.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. 9.ed. Eaglewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall Europe.
- Laurelli, R. (1988). *Sveriges bästa säljare*. Stockholm: Timbro.
- Laurelli, R., & Cras, B.Å. (1996). *Handbok för personlig försäljning*. Malmö: Liber Hermod AB.
- Lindbom, T. & Jonsson, T. (1992). *Vinnande kundvård: Hur man behåller och vårdar sina kundrelationer*. Göteborg: ISL.
- Manning, G. & Reece, B. (1995). *Selling today*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall Inc.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200-212.
- Plank, R., & Green, J. (1996). Personal construct psychology and personal selling performance. *European Journal of Marketing*, 30(7), 25-48.
- Rackham, N. (1998). *Personlig försäljning*. Malmö: Liber-Hermod.
- Rackham, N., & DeVicentis, J. (1999). *Rethinking the sales force- redefining selling to create and capture customer value*. New York: McGraw-Hill, cop.
- Rich, M., & Smith, D. (2000). Determining the skills of prospective salespeople. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(4), 242-259.
- Rosell, L. (1999). *Försäljningsteknik*. Näsviken: Björn Lundén information.
- Sandberg, J.E. (1988). *Att sälja med kvalitet - grundläggande principer i marknadsföring, försäljning och reklam*. Malmö: Liber.
- Sandholm, L. (1995). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Selin, G. (1998). *Sälj!* Malmö: Liber.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zeithaml, V., & Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing-integrating customer focus across the firm*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, cop.

Material från Internet

MäklarBYRÅN. <http://www.maklarbyran.nu/newweb/>, (2002, 8 maj)

Svensk Fastighetsförmedling. <http://www.svenskfast.se/>, (2002, 13 maj)

HSB Mäklarna. <http://www.hemnet.se/hsbmaklarna/lulea>, (2002, 13 maj)

Personliga intervjuer

Källhammer. Fastighetsmäklare på MäklarBYRÅN, Luleå. 2002-05-10, kl. 09.30

Niemi. Fastighetsmäklare på HSM mäklarna, Luleå. 2002-05-15, kl. 16.00

Westin. Fastighetsmäklare på Svensk Fastighetsförmedling, Luleå. 2002-05-15, kl. 19.00

INTERVJUGUIDE

Definition av kvalitet

- Hur definierar ni ordet kvalitet i tjänsterna ni erbjuder?

Det personliga mötet

- Hur ser ni på sambandet mellan personligt bemötande och kundupplevd kvalitet?
- Mäklarens attityd
- Den icke verbala kommunikationen i förhållande till den verbala
- Första kontakten
- Komplexa köp

Sanningens ögonblick

- Sanningens ögonblick, tror ni att det är en stor bidragande källa för hur kunden uppfattar tjänstens kvalitet?

Kundupplevd kvalitet, en jämförelse mellan förväntad och upplevd tjänst

- Kundens förväntningar
- Mäklarbyråns image

Uppkomst av upplevd tjänstekvalitet

- Hur differentiera ni er från era konkurrenter?

Personlig försäljning

- Hur arbetar en fastighetsmäklare med det personliga bemötandet för att erbjuda en tjänst med hög kvalitet?
- Försäljningsroll
- Vilken betydelse tror ni att den personliga relationen har i försäljningen?
- Icke fungerande kundrelationer

Försäljningsprocessen enligt Kotler

- Nya kunder
- Första kontakt med kunden.
- Presentationen av objektet
- Invändningar
- Avslutsteknik
- Uppföljning av köpet

Att arbeta med tjänstekvalitet

- Tjänstens tillgänglighet
- Påverkande faktorer för tillförlitligheten
- Betydelsen av företagets namn och rykte
- Hur arbetar ni för att sätta er in i kundens specifika behov och önskemål?
- Tjänstens pålitlighet
- Vilka sakkunskaper krävs?
- Företagets hemsida
- Önskvärda kompetenser hos en mäklare
- Social kompetens
- Klädsel
- Affärslokalen
- Vilken vikt lägger ni vid att försöka reparera ett begånget misstag gentemot kunden?
- Tror ni att relationerna mellan anställda i sin tur påverkar relationen till kunden?

Pålitlighet gäller förmåga att fungera på ett enhetligt sätt:

- Tjänsten utförs riktigt första gången
- Korrekta faktureringar
- Riktiga arkiv
- Företaget håller löften angående tider

Reaktionssnabbheten avser personalens vilja och förmåga att betjäna:

- Omedelbart intresse för kunden
- Snabb respons (muntlig, skriftlig, telefonledes, avtal om nytt möte o.s.v.)

Sakkunskap betyder att personalen (och också automater o.s.v.) har den kompetens som behövs:

- Knskaper och förmåga hos personer i kundkontakter
- Knskaper och förmåga hos personer i stödfunktioner
- Funktionsduglighet och kundanpassad teknologi

Tillgänglighet avser lättheten att få kontakt med företaget:

- Tjänsten är lätt att komma åt t.ex. per telefon (inga långa telefonköer)
- Väntetider i köer är inte alltför omfattande
- Lämpliga öppethållandetider
- Lämpliga lägen för betjäningstillfällen

Bemötande innebär vänlighet, artighet och respektfullhet hos personalen:

- Saklig och vänlig betjäning eller annat bemötande (t.ex. i telefonväxel)
- Respekt för kundens egendom (t.ex. vid reparations - och installationstjänster i kundens hem)
- Renhet och prydlighet

Kommunikation innebär att kunden hålls informerad om sakförhållanden och händelseutveckling på ett honom begripligt sätt:

- Klargörande av själva tjänsten
- Klargörande av vad tjänsten kommer att kosta
- Klarhet ifråga om att tjänsten kommer att bli utförd

Tillförlitlighet innefattar ärlighet, tilltro och pålitlighet, som beror på flera faktorer:

- Företagets namn och rykte
- Personliga egenskaper hos personalen
- Graden av hårdtrycksförsäljning i kundkontaktorna

Säkerhet gäller friheten från fara, risk eller tvivel:

- Fysisk säkerhet
- Finansiell säkerhet
- Konfidentiellt affärsförhållande

Förståelse innebär att man anstränger sig att förstå kundens behov och önskemål:

- Man försöker lära sig kundens önskemål
- Man visar personlig och individuell uppmärksamhet
- Man känner igen återkommande kunder

Påtaglighet har att göra med fysiska element i tjänsten:

- Lokaliteter
- Personalens klädsel
- Verktyg och arbetsredskap
- Fysiska uttrycksformer för tjänsten, t.ex. plastkort eller kontoutdrag
- Andra konsumenter i samma lokaliteter

Bilaga 2. Determinanter för tjänstekvalitet Parasuraman et al (refererad i Grönroos 1996, s36)

