



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för journalistik och masskommunikation  
Medie- och kommunikationsvetenskap  
Examensarbete  
Höstterminen 2007

# **Volvo On Call – en underskattad hjälp på vägen?**

**En studie av internkommunikation mellan företag och återförsäljare**

Författare: Elin Salekärr, Hanna Timring  
Handledare: Britt Börjesson  
Kursansvarig: Ingela Wadbring

## Abstract

**Titel:** Volvo On Call - en underskattad hjälp på vägen? En studie av internkommunikation mellan företag och återförsäljare.

**Författare:** Elin Salekärr & Hanna Timring

**Kurs:** Medie- och kommunikationsvetenskap, Examensarbete

**Termin:** Höstterminen 2007

**Syfte:** Syftet med arbetet är att undersöka informationsflödet kring tjänsten Volvo On Call, med fokus på den interna informationen mellan Volvo Cars och dess återförsäljare.

**Metod och material:** Undersökningen har gjorts genom fem kvalitativa informantintervjuer samt nitton telefonintervjuer som i viss mån ska fungera som kvantifierande. Såväl informanter som respondenter är säljare hos olika Volvohandlare inom ett specifikt geografiskt område, som valts ut med hänsyn till tidsbegränsning och liknande aspekter. Teorier rörande kommunikationsprocesser i stort har använts men med fokus på organisationers interna och marknadsmässiga kommunikation. Den interna kommunikationen syftar till att skapa en välfungerande organisation och ett företags marknadskommunikation syftar i sin tur till att gynna organisationen exempelvis ekonomiskt, då det oftast rör sig om reklam i olika former.

**Huvudresultat:** De huvudresultat som framkommit i studien är att den låga försäljningen av tjänsten Volvo On Call beror på många olika faktorer. De säljare vi talat med uttrycker önskligheter om mer broschyrmaterial och liknande informationskällor som de dels kan läsa i själva, dels delge kunderna vid köptillfället. Säljarnas bristande kunskaper om tjänsten leder till att de inte talar om den med kunder, såvida kunderna inte direkt frågar om den, vilket i sin tur leder till att tjänsten inte säljer i någon högre utsträckning. Om säljarna blev uppdaterade och kände att de var insatta i de förändringar som görs, gällande tjänsten Volvo On Call, skulle de sannolikt också sälja mer av just denna tjänst. Då marknadsföringen ut mot kunderna inte är av någon större grad blir det problematiskt för kunderna att få vetskap om att tjänsten finns. Om inte heller säljarna känner sig bekanta med tjänsten bildas en form av ond cirkel där inga kunder frågar, inga säljare berättar och slutligen, inga Volvo On Call-system säljs. Den här onda cirkeln är hårdragen men syftar till att påvisa en möjlig kedja av händelser. De förslag på förändringar som framkommit är bland annat att öka säljarnas vetskap genom exempelvis mer förekommande uppdateringar på området, få säljarna att känna att de lätt kan motivera kundnyttan för kunderna och slutligen mer reklam från säljarna till kunderna så att kunderna själva kan komma in till handlaren med frågor om Volvo On Call. Det finns även andra förslag på förändringar som gäller pris, teknik och liknande faktorer men då vi främst fokuserat på informationen får dessa faktorer stå tillbaka något till förmån för aspekter som information.

**Keywords:** Volvo On Call, internkommunikation, information

## Förord

Det här examensarbetet är det avslutande ledet i vår utbildning inom medie- och kommunikationsvetenskap vid institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet.

Vi vill tacka alla som har varit inblandade och hjälpt oss i vårt genomförande och slutförande av det här arbetet.

Ett särskilt tack vill vi rikta till WirelessCar Sweden AB, och i synnerhet vår kontaktperson Patrik Boccara som särskilt har ställt upp och avsatt tid för att bistå oss i vårt arbete.

Ett stort tack även till Martin Lundskog på Volvo Cars som har bidragit med värdefulla uppgifter.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare, Britt Börjesson, för alla goda råd som har hjälpt oss på vägen.

Göteborg, januari 2008

*Elin Salekärr och Hanna Timring*

# Innehållsförteckning

1	Avstamp i ämnet.....	1
2	Bakom kulisserna .....	2
2.1	WirelessCar och Volvo On Call.....	2
2.2	Tekniska förutsättningar för Volvo On Call .....	2
2.3	Problematisering ur företagets perspektiv.....	3
2.4	Problematisering ur ett vetenskapligt perspektiv .....	5
2.5	Studiens syfte .....	5
2.6	Frågeställningar.....	6
3	Bokstöd.....	7
3.1	Kommunikation.....	7
3.2	Organisationskommunikation .....	8
3.3	Marknadskommunikation.....	10
3.3.1	DAGMAR-modellen.....	11
3.4	Internkommunikation .....	12
4	Metod .....	15
4.1	Val av metod .....	15
4.1.1	Kvalitativ metod.....	16
4.1.2	Kvantitativ metod.....	16
4.2	Avgränsning och urval av respondenter.....	17
4.2.1	Presentation av informanter .....	17
4.2.2	Presentation av respondenter.....	18
4.3	Konfidentialitet.....	18
4.4	Tillvägagångssätt.....	18
4.5	Utformning av intervjuguide.....	20
5	Resultat och analys.....	21
5.1	Frågeställning 1: Vilken information har återförsäljarna fått angående tjänsten Volvo On Call?.....	21
5.1.1	Informationsflödet vid nyanställning .....	22
5.1.2	Informationsflödet vid lansering och relansering.....	23
5.1.3	Intern utbildningskatalog och övrigt broschyrmaterial .....	24
5.1.4	Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 1 .....	24
5.2	Frågeställning 2: Vilken information har återförsäljaren gett kunderna om tjänsten Volvo On Call?.....	26
5.2.1	Informerar säljarna om att Volvo On Call finns som tillval?.....	27
5.2.2	Vilket informationsmaterial finns för säljarna att ge ut till kunden? .....	29
5.2.3	I vilken utsträckning måste kunden fråga själv efter information?.....	29
5.2.4	Analys och tolkning av resultat på frågeställning 2 .....	30
5.3	Frågeställning 3: Vilka faktorer är det som gör att många kunder inte köper tjänsten Volvo On Call?.....	31
5.3.1	Pris.....	31
5.3.2	Teknik.....	32
5.3.3	Information.....	32
5.3.4	Övriga faktorer och kombinationer .....	33
5.3.5	Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 3 .....	34
5.4	Frågeställning 4: Vilka brister anser återförsäljarna att det finns i den interna informationen rörande Volvo On Call?.....	35
5.4.1	Otydlig information.....	35
5.4.2	Saknar material.....	36

5.4.3	Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 4 .....	37
6	Tankar och resonemang kring resultatet .....	38
6.1	Summering .....	38
6.2	Validitet och reliabilitet.....	39
7	Executive Summary .....	40

# 1 Avstamp i ämnet

---

*Första kapitlet avser att introducera situationen kring ett bilköp. Hur ett bilköp kan gå till är relevant då det utgör kontexten för Volvo On Call, den specifika tjänst som uppsatsen kommer att behandla.*

---

Att köpa bil är inte något som nödvändigtvis är gjort i en handvändning. En kund som bestämt sig för att köpa en ny bil möter under köpprocessens gång en mängd information att förhålla sig till. Kunden erbjuds en mängd tillval, allt från att förhöja bilens estetik i form av färg, fälgar och skinnklädsel till funktionella detaljer som högre motorprestanda och inbyggd elektronik.

Svårigheten för kunden ligger i att sälla bland all information då det är svårt att ta till sig allt. Bland alla tillbehör och extratjänster görs någonstans en bedömning av vad som är av intresse för just den här kundens situation. Exakt vem som gör bedömningen är inte givet. Det kan vara kunden själv, som väljer bort information eller helt enkelt tröttnar och inte orkar ta till sig allt. Det kan också tänkas vara säljaren som i sin roll väljer vilken information som ska föras vidare till kunden. Ytterligare en informationskanal är den tryckta information i form av hemsidor, broschyrer och liknande som finns tillgänglig, och även här är det i grunden en enskild person som någon gång tagit ett beslut över vilken information som ska presenteras.

I dagens nytillverkade bilar finns ett antal olika typer av säkerhetssystem som fyller många olika funktioner ur trygghetssynpunkt. För köparens del innebär det ett ställningstagande av tillval gällande såväl synliga som osynliga attribut som i många fall sätts i förhållande till varandra. Många kunder har en begränsad budget att rätta sig efter och således blir informationen kring varje separat tillval av yttersta vikt för att just den produkten eller tjänsten ska kunna hävda sig och framstå som mer fördelaktig än övriga tillval.

Volvo On Call är en telematiktjänst som faller under kategorin extra tillval. I Sverige säljs det uppskattningsvis cirka 55 000 Volvobilar per år.<sup>1</sup> Det skulle i sin tur betyda att det under perioden januari 2001 fram till mars 2006 har sålts ungefär 275 000 Volvobilar, och under samma period har 769 aktiveringar av tjänsten Volvo On Call genomförts, en inte allt för hög siffra.<sup>2</sup> Den stora frågan blir om tjänsten försvinner i mängden av andra alternativ eller om kunderna aktivt väljer bort den och vad det i sådana fall beror på. En studie gjord i USA visade att kunder generellt ofta har en låg förståelse för vad telematik innebär, vilket gör säljarens roll som informatör i ämnet mer betydelsefull.<sup>3</sup> En tänkbar orsak skulle kunna vara att informationen angående tjänsten Volvo On Call inte når ut till samtliga inblandade, från Volvo Cars till slutkund, i den utsträckning den skulle kunna göra. Syftet med arbetet är att undersöka informationsflödet kring tjänsten Volvo On Call, med fokus på den interna informationen mellan Volvo Cars och dess återförsäljare.

---

<sup>1</sup> WirelessCar Sweden AB, mailkorrespondens

<sup>2</sup> WirelessCar Sweden AB, Excel-fil

<sup>3</sup> Hart; McClure & Grant, 2004:5

## 2 Bakom kulisserna

---

*Här presenteras WirelessCar Sweden AB, det företag som står bakom Volvo On Call. Vidare förklaras de förutsättningar som fordras för att tjänsten ska kunna aktiveras. Det görs även en problematisering av situationen med Volvo On Call, såväl ur företagets som ur det vetenskapliga perspektivet.*

---

### 2.1 WirelessCar och Volvo On Call

WirelessCar Sweden AB är ett företag som erbjuder tjänster baserade på telematik. En sådan tjänst innebär till exempel att ett call-center kan lokalisera en bils exakta position via satellitnavigering. Kortfattat kan telematik därför sägas bestå av telekommunikation och satellitnavigering. Företaget WirelessCar startades 1999 genom ett samarbete mellan företagen Volvo Cars, Ericsson och Telia. Sedan 2003 står dock Volvo Cars för majoriteten av ägandet inom företaget och WirelessCar är numera en del av Volvo IT.<sup>4</sup>

Volvo On Call är ett, för Volvobilar, GPS-baserat kommunikationssystem som tillhandahålls av WirelessCar Sweden AB och saluförs av Volvo Cars. Tjänsten är ett tillvalsalternativ som bidrar till att förhöja säkerheten på bilen. Volvo On Call har tre funktioner, automatiskt larm vid krock, hjälp vid en nödsituation och vägassistans. Sensorer i bilen känner av när bilens airbag eller bältesförspännare löses ut och Volvo On Call-centret larmas automatiskt. I en nödsituation kan hjälp tillkallas genom en enda knapptryckning som kopplar över till On Call-centret som kan vidta ytterligare åtgärder vid behov, som till exempel att larma räddningstjänst. I det ögonblick då knappen trycks in överförs registrerade uppgifter om bilens position och dess ägare till call-centret automatiskt via satellit. Operatören kan, tack vare den GPS-enhet som installeras vid köp av Volvo On Call, se bilens position med en precision på 10 meter och kan därför snabbt skicka ut assistans i den form det bedöms att det behövs. Tjänsten är, enligt produktbroschyren, avgiftsfri de tio första åren. Vid oväntade driftstopp, till exempel bensinbrist, kan föraren kontakta On Call-centret och få hjälp så att resan kan fortsätta. Vägassistans-tjänsten är avgiftsfri de första tre åren och är en komplettering till Volvo Assistans-systemet. Enligt de säljare vi talat med är avgifterna i dagsläget dock inte nämnvärt höga, utan det som kostar är den engångssumma som tas ut vid inköpet. I dagsläget täcker Volvo On Call 14 västeuropeiska länder.<sup>5</sup>

### 2.2 Tekniska förutsättningar för Volvo On Call

För att kunna välja till Volvo On Call vid ett nybilsköp krävs att bilens övriga utrustning har en viss prestanda. Det handlar bland annat om att bilstereon i vissa modeller måste uppgraderas från standardutförandet till en så kallad "high performance-stereo". Ett annat tekniskt tillval som kunden måste välja för att senare kunna välja till Volvo On Call är den integrerade telefon som tjänsten kräver. Som det är idag finns det två telefonalternativ, den integrerade telefonen, som kräver dubbla SIM-kort, och en bluetooth-variant som via den egna mobiltelefonens bluetooth-system kopplas in i bilens system så att föraren slipper ha

---

<sup>4</sup> [www.wirelesscar.se](http://www.wirelesscar.se)

<sup>5</sup> Produktbroschyr Volvo On Call

mobilen i handen under körning. Att överhuvudtaget ha telefon i bilen, utöver sin vanliga mobiltelefon, är kanske främst aktuellt för de kunder som reser mycket, till exempel i arbetet och inte vill behöva trassla med handsfree-sladden och så vidare. Det kan dock även vara aktuellt för alla säkerhetsmedvetna privatkunder som, av säkerhetsskäl, inte känner sig trygga med att behöva koncentrera sig på en telefon vid sidan om körningen. Med en telefon, som redan från början är installerad i bilen, sitter knappsatsen i nära anslutning till ratten. I de nyare bilmodellerna finns även ett krav på att bilen har RTI, ett slags navigationssystem. Utan RTI-systemet går det inte att installera Volvo On Call i bilen.

### **2.3 Problematisering ur företagets perspektiv**

Företaget WirelessCar tillhandahåller ett kommunikationssystem som bilköparen kan välja till som ett extra säkerhetsalternativ. Då försäljningen av tjänsten inte är så hög som producenterna skulle önska har tankar kring att många av slutkonsumenterna verkar välja bort tjänsten uppkommit. WirelessCar vill veta om tankarna stämmer och vad det i sådana fall kan bero på. Varför väljer kunder bort Volvo On Call och hur välkänd är tjänsten bland de bilköpare som valt bort den? Upplever kunden att hon har fått all tänkbar information rörande tjänsten eller kommer det som en nyhet att den faktiskt existerar? Genom att studera åsikter ur mottagarperspektivet kan det leda till att åskådliggöra eventuella brister inom den kommunikationsprocess som föregår ett bilköp.

Ett viktigt förhållande i organisationssammanhang är organisationens intressenter. Förhållandet mellan dessa parter kan beskrivas som en utbytesrelation, där båda sidor är beroende av varandra. Intressenterna måste vilja engagera sig i organisationens aktiviteter och organisationen syftar å sin sida till att tillfredsställa intressenternas behov.<sup>6</sup> Exempel på intressenter är ägare, kunder och leverantörer, vilket även beskriver förhållandet mellan Wireless Car, Volvo Cars och återförsäljarna. Ur organisationens synvinkel är kunderna den viktigaste intressentgruppen då de utgör förutsättningarna för organisationens existens. Kunderna kan å sin sida ställa krav, vilket förutsätter att till exempel leverantörer sköter sitt arbetsområde med omsorg. Den snabba förändringstakten i samhället och en hård konkurrens gör att det är viktigt för alla inblandade parter att väl känna till sitt arbetsfält, för att kunna ligga steget före sina konkurrenter.<sup>7</sup>

För att upprätthålla balans i förhållandet krävs det av samtliga parter att de utför sin del i sammanhanget enligt överenskommelse. Är det så att mellanledet, Volvo Cars, inte har en friktionsfri kommunikation kommer resultatet bli att både WirelessCar och slutkonsumenterna också påverkas.

För att studera hur informationen ser ut i en sådan här typ av process är det fördelaktigt att ta sin utgångspunkt i slutledet, hos konsumenterna, för att sedan gå baklänges och följa den information som förmedlats till dem. Under de första veckorna av arbetsprocessen framkom det att den tänkta information som levererats till kunden inte riktigt når ut. Vad som istället framträdde var att det råder delade meningar i säljarleden om vilken information som finns att tillgå, och hur den i sin tur ska förmedlas.

---

<sup>6</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:73

<sup>7</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:75



Vi fann att den externa kommunikationsprocessen mellan säljare och kund inte var det huvudsakliga problemet utan det verkade snarare bero på brister, missuppfattningar och skiftande åsikter i den interna kommunikationen mellan Volvo Cars och återförsäljarna eller säljarna emellan. Vid samtal med säljarna framkom det snabbt att många kunder inte ens vet om att tjänsten finns. Det beror delvis på att många kunder väljer alternativet med bluetooth före den fasta telefonen och i det läget är Volvo On Call inte aktuellt då tjänsten inte går att installera tillsammans med den typen av telefon. Vad som däremot också framträdde var att det kunde finnas en negativ inställning bland säljarna till att sälja produkten, då den har en historia om sig av att innebära problem. I ett sådant läge är det synnerligen relevant att studera den interna kommunikationen, så att sådana åsikter och förhållanden konkretiseras och kommer till beslutsfattarnas kännedom. Om ledningen inte är medveten om att det existerar en typ av situation som kan tänkas kräva åtgärder, är de följaktligen inte heller medvetna om att ett agerande kan tänkas behövas.

Därav ansåg vi att en studie av säljarnas situation och vilken tillgång de har till information om tjänsten, var en tydlig utgångspunkt för att studera försäljningen av Volvo On Call. I synnerhet som de kunder vi tänkt tala med, inte existerade riktigt i den bemärkelse vi tänkt oss. Information är makt, och genom att vara väl medveten om förhållanden i den aktuella situationen, kan snabbare beslut fattas som kontinuerligt kan förbättra standarden på olika områden.<sup>8</sup> Genom att studera informationen som levereras från Volvo Cars till säljare, och sedan vidare från säljare till kund blottläggs en viktig del i tjänstens kontext, som sedan kan vara till nytta för vidare studier av hur problemet med försäljningen kan förbättras. Den anledningen ledde till att vi skiftade fokus från mottagarperspektivet och den externa kommunikationen till att undersöka den interna kommunikationen, gällande informationsflödet rörande Volvo On Call.

Företaget Volvo Cars har byggt mycket av sin image kring säkerhetsaspekten, något som företagets tre ledord berättar om; *kvalitet, säkerhet och miljö*. Volvos slogan anspelar också den på just säkerhetsaspekten, *Volvo for life*. Trygghet och säkerhet är en viktig del i företagets profil varför det kan antas att kunden väljer just Volvo utifrån bland annat trygghetsfaktorn. Därför kan det vara motiverat att undersöka varför Volvo On Call inte har tagit marknaden med storm. Få Volvokunder köper Volvo On Call, trots att tjänsten utgör ytterligare en gardering ur säkerhetssynpunkt. Tänkbara orsaker skulle kunna vara att bilen anses tillräckligt säker i sin grundstruktur alternativt om det är andra faktorer som spelar in, som till exempel brist på information, ekonomiska begränsningar eller helt enkelt att tjänsten får stå tillbaka till förmån för mer synliga attribut.

Undersökningen görs för att WirelessCar i sin tur ska kunna hjälpa sin klient; Volvo Cars, att ta reda på hur deras kommunikation till slutkonsumenten fungerar. Genom att intervjua några av de säljare som dagligen kommer i kontakt med såväl Volvo Cars som kunderna hoppas vi få fram vilka orsaker som ligger bakom bristerna i den interna, produktrelaterade kommunikationen. Genom ett kvalitativt angreppssätt skapas inte ett generaliserbart underlag men däremot kan frågan kring den aktuella kommunikationen få en djupare dimension, som framkommer när man undersöker personliga uppfattningar. En vidareutveckling av underlaget kan sedan vara att informationen kan riktas mer specifikt till den tänkta målgruppen.

---

<sup>8</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:36

## 2.4 Problematisering ur ett vetenskapligt perspektiv

Studien kan ur ett vetenskapligt perspektiv ses som ett fall av internkommunikation, då den syftar till att belysa den kommunikation som går mellan företaget och återförsäljarna. Att studera ett företags interna kommunikation bidrar vetenskapligt till att addera underlag inom kunskapsområdet. Genom att studera en del av en större helhet blir kunskapsbidraget ett konkret inlägg på området internkommunikation. Genom att studera kommunikation som en process vars delar kan brytas ner, kan svar på frågor om vad som händer, hur och varför, förhoppningsvis besvaras.<sup>9</sup>

Internkommunikation är av intresse att studera då den interna kommunikationen på ett företag har stor påverkan på vilken sorts information som når ut och på vilket sätt den sprids. När företaget i fokus är ett företag som säljer både produkter och tjänster är det viktigt att den interna kommunikationen fungerar tillfredställande för alla inblandade parter för att kommunikationen utåt kunderna ska vara så effektiv som möjligt. Medarbetare blir mer engagerade i sitt arbete om de förstår varför de gör det, och i slutändan stärks även företagets image.<sup>10</sup>

Genom att först försöka förstå företagets problem rent praktiskt kan ämnet sedan kompletteras vetenskapligt, på så sätt att vi utifrån en teoretisk förståelse kan forma våra frågeställningar.<sup>11</sup> Om verkligheten är komplicerad så kan organisationsteorier syfta till att göra en specifik situation mer begriplig. Nackdelen är att de fält som eventuellt befinner sig utanför de tänkta teorierna inte uppmärksammas, vilket skulle kunna innebära att någonting förbises. Genom att studera verkligheten med nya ögon och olika infallsvinklar kan teorier kontinuerligt omprövas och förbättras.<sup>12</sup>

## 2.5 Studiens syfte

Syftet med arbetet är att undersöka informationsflödet kring tjänsten Volvo On Call, med fokus på den interna informationen mellan Volvo Cars och dess återförsäljare.

Studien ska resultera i att WirelessCar och Volvo Cars får veta varför många kunder inte köper tjänsten Volvo On Call. Finns det faktorer som kan tänkas påverka säljaren, kunden alternativt något tidigare led i kedjan som gör att köpet inte blir av? Modellen nedan syftar till att klargöra den kommunikationsprocess som vi kommer att undersöka i vårt arbete. Som ett resultat av studien presenteras även förslag på åtgärder som kan vidtas för att öka försäljningen av Volvo On Call.

### Volvo On Call

Volvo → Information → Säljare → Information → Kund

<sup>9</sup> Dimpleby & Burton, 1999:29

<sup>10</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:29

<sup>11</sup> Magne Holm & Krohn Solvang, 1991, 1997:17

<sup>12</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:30

## **2.6 Frågeställningar**

De frågeställningar undersökningen kom att grunda sig på är följande:

- Vilken information har återförsäljarna fått angående tjänsten Volvo On Call?
- Vilken information har återförsäljaren gett kunderna om tjänsten Volvo On Call?
- Vilka faktorer anser återförsäljarna det är som gör att många kunder inte köper tjänsten Volvo On Call?
- Vilka brister anser återförsäljarna att det finns i den interna kommunikationen som når dem från företaget Volvo Cars?

### 3 Bokstöd

*I det här kapitlet presenteras de vetenskapliga teorier som ansetts relevanta för uppsatsens grundstruktur. De valda teorierna kring kommunikation, organisation och information syftar till att ge tyngd åt de resonemang och diskussioner som följer i resultatkapitlet.*

#### 3.1 Kommunikation

Varför ska man studera kommunikation? Enligt Richard Dimbleby och Graeme Burton kan frågan delas in i två delar, behov och syfte. De menar att behov känns inifrån, och syften erkänner det resultat vi vill ha.<sup>13</sup>

Ordet kommunikation definieras i ordböcker som ”överföring av information”. Med kommunikation avses alltså den process som innefattar sändare, budskap och mottagare, vilket kallas för transmissionsmodell.<sup>14</sup> Transmissionsmodellen kan vara problematisk på det sättet att det förutsätts att det sända och det mottagna meddelandet är identiskt. Uppföljning av skickad information kan visa på om budskapet har följts och förstått.<sup>15</sup> De budskap som utväxlas genom kommunikationen kan sammantaget betecknas som information.<sup>16</sup> Genom kommunikation kan människor ge och ta emot information, och syftet handlar ofta om att påverka antingen direkt eller indirekt.<sup>17</sup> Kommunikation kan vara en mängd olika saker, till exempel bilder och skrift. Även om inte all sorts kommunikation kan ses som positiv är det trots allt mer positivt med kommunikation överhuvudtaget än total avsaknad av det;

*”Ickekommunikation är negativ kommunikation.”<sup>18</sup>*

Som tidigare nämnts, har vi valt att fokusera vår studie på den interna kommunikationen mellan de olika sändare som spelar en avgörande roll för försäljningen av Volvo On Call. Volvo Cars är i sig en sändare (sändare 1) som skickar ut information till återförsäljarna om de senaste produkterna, ändringar i priser och annan information som kan vara av vikt för att arbetet hos återförsäljarna ska fungera friktionsfritt. Även återförsäljarna är en form av sändare (sändare 2), som sänder information till kunderna i butiken. Den information som återförsäljarna fått från högre ort är också den som säljarna sedan delger kunderna. Om informationen brister mellan sändare 1 och sändare 2 kommer mottagarna, kunderna, att gå miste om sådant de kanske inte själva vet att de kan ta reda på. Precis som vid nyhetsflödet på en tidningsredaktion, tror vi att det även inom Volvo Cars ständigt görs urval på olika nivåer, utifrån den totala mängd information som finns tillgänglig och den koncentrerade mängd information som ska föras ut. Bedömningen av vad som ska föras vidare i informationsleden görs av en eller flera personer som ibland har kommit att kallas för gate-keepers.<sup>19</sup>

<sup>13</sup> Dimbleby & Burton, 1999:18

<sup>14</sup> Simonsson, 2006:6

<sup>15</sup> Heide, Johansson, Simonsson, Dalfelt, 2005:34

<sup>16</sup> Palm, 2006:13).

<sup>17</sup> Dimbleby & Burton, 1999:14 samt 1999:22

<sup>18</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:52

<sup>19</sup> Hadenius & Weibull, 2005:340-341

Felet behöver inte nödvändigtvis ligga hos någon enskild part utan kan vara något som kommer av att missförstånd uppstår mellan de olika parterna. Den anledningen gör det högst relevant att studera området internkommunikation för att kunna se var i kedjan problemet uppstår. Lektor Jesper Falkheimer vid Lunds universitet menar att kommunikationsproblem i praktiken ofta betraktas som informationsproblem<sup>20</sup>

### 3.2 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation kan definieras som de kommunikationsprocesser som finns inom ett företag eller en organisation. Det finns tydliga kopplingar mellan organisationskommunikation och organisationsteorier, såsom organisationens struktur och kultur, men inom Medie- och kommunikationsvetenskapen är det kommunikationsprocesserna som hamnar i fokus.<sup>21</sup> Organisationskulturen är dock en faktor att ta hänsyn till. Kommunikationen behöver inte nödvändigtvis flyta friktionsfritt, bara för att det finns gott om interna informationskanaler. Om de anställda har en negativ inställning från början kan det krävas ytterligare åtgärder för att få dem att acceptera systemet.<sup>22</sup>

Organisationskommunikation är viktigt för att företagen och organisationerna ska kunna nå framgång på olika marknader.<sup>23</sup> Som Jan Strid skriver i sin bok om internkommunikation är det kommunikationen som håller ihop organisationen.<sup>24</sup>

*”Kommunikationen skapar organisationen och inte organisationen kommunikationen.”<sup>25</sup>*

En organisations kommunikation består både i en extern del och i en intern del. Den externa kommunikationen behandlar den kommunikation som sedan ska nå ut till omvärlden, i det här fallet kunderna. För att få en så god extern kommunikation som möjligt är det av vikt att den interna kommunikationen fungerar, då kommunikation ofta benämns som ett effektivt styrmedel.<sup>26</sup> Det budskap som ett företag vill sprida utåt, mot sina kunder eller andra mottagare, måste först och främst vara väl förankrat hos och förstås av de anställda på företaget. Om kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna brister finns risker för att budskapet inte kommer att förstås på ett önskvärt sätt när det väl når kunderna eller mottagarna.<sup>27</sup>

Gränserna mellan den interna och den externa kommunikationen i en organisation är inte alltid helt självklara. Det gäller att, som företag, ha klart definierat för sig vilka som ska räknas som interna mottagare och vilka som ska klassas som externa mottagare.<sup>28</sup> Det finns två grupperingar inom ämnet organisationskommunikation där den ena grupperingen menar att det enbart är den interna kommunikationen som ska räknas till ett företags organisationskommunikation. Den andra grupperingen anser att det är såväl den interna som

<sup>20</sup> Falkheimer, 2001:102

<sup>21</sup> Falkheimer, 2001:98

<sup>22</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:37

<sup>23</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:337

<sup>24</sup> Strid, 1999:45

<sup>25</sup> Strid, 1999:13

<sup>26</sup> Falkheimer, 2001:95

<sup>27</sup> Eriksson, 2007:65

<sup>28</sup> Strid, 1999:15

den externa kommunikationen som ska finnas under begreppet organisationskommunikation.<sup>29</sup> Strids slutsats gällande var gränsen mellan intern och extern kommunikation går kan sammanfattas i att det är syftet med kommunikationen som bör bestämma var gränserna ska gå.<sup>30</sup> Det finns således ingen självklar förklaring eller definition på det här. Den externa kommunikationen, som också kan vara en form av marknadskommunikation, kommer att behandlas längre fram i texten.

För att ett företag ska bli framgångsrikt krävs det en god relation mellan företaget och omvärlden. För att företaget ska få ut sitt budskap, informationen, är det av vikt att synliggöra hela kommunikationsprocessen, från sändare till mottagare och den information som utbyts däremellan. Genom att studera om det finns hinder inom kommunikationsprocessen, ges möjlighet att lokalisera eventuella problem som genom att undanröjas kan förbättra företagets information.<sup>31</sup> Den kritik som ofta lyfts fram när det gäller kommunikation inom organisationer är att den är bristfällig och att det saknas information.<sup>32</sup> Den fråga som vår uppsats grundar sig på är varför tjänsten Volvo On Call inte säljer så bra som producenterna skulle önska och då uppdragsgivaren WirelessCar har en hypotes om att det kan vara brister i den information som ges från säljarna ut till kunden stämmer det överens med tidigare nämnda kritik mot organisationskommunikation. Eftersom vi undersöker den interna kommunikationen mellan ledning och säljare kommer vi att fokusera på den information som når säljarna i form av utbildningsmaterial och annat underlag som är nödvändigt för att de i sin tur ska kunna sälja tjänsten till kunderna. Av det här skälet är det viktigt att alla företag har en väl fungerande organisationskommunikation så att den interna informationen har fullgoda kommunikationskanaler att förmedlas genom. Det är av vikt för att arbetarna i sin tur ska kunna genomföra sitt arbete, som i det här fallet är försäljning av bilar i allmänhet och försäljning av tjänsten Volvo On Call, i synnerhet.<sup>33</sup> Genom att studera organisationskommunikation förhöjs kompetensen på området och därigenom kan det aktuella företaget vinna nya kunskaper om rådande situation så att en förändring är möjlig, om det skulle behövas.<sup>34</sup> Det kan även vara så att studier av ett företags kommunikation leder till att de anställda på företaget får veta att deras arbete godkänns och uppskattas, något som leder till ökad motivation på arbetsplatsen.

*”Kompetens utvecklas genom målinriktad satsning på motiverande samarbetsformer.”<sup>35</sup>*

En väl fungerande kommunikation är mycket viktig för att företagsledningen ska ha möjlighet att kontrollera företaget. Det är alltså inte bara kommunikation ut mot de anställda som är viktig, även om det är motiverande för medarbetarna att bli involverade i den stora helheten som företaget arbetar mot.<sup>36</sup> Det här motiverar konsulten Peter Eriksson med att när företaget nyanställer är det främst unga människor med ett kritiskt förhållningssätt som ersätter de äldre, mer lojala medarbetarna. Dessa unga medarbetare ställer, genom sitt kritiska tänkande, ökade krav på att få sin del i helheten förklarad. Om inte medarbetarna i organisationen vet vilka mål organisationen har och vad den står för kommer inte heller någon i världen utanför organisationen att förstå det.<sup>37</sup> Det är även nödvändigt att ledningen får veta vad som händer

<sup>29</sup> Dalfelt, Heide, Simonsson 2001:78

<sup>30</sup> Strid, 1999:15

<sup>31</sup> Palm, 2006:13

<sup>32</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:339

<sup>33</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:334

<sup>34</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:336

<sup>35</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:337

<sup>36</sup> Falkheimer, 2001:103

<sup>37</sup> Eriksson, 2007:64

på de lägre nivåerna för att sedan besluta om åtgärder för att motverka eller uppmuntra olika sorters agerande inom företaget.<sup>38</sup> Det kan till exempel handla om att ledningen på Volvo Cars får vetskap om de olika faktorer som påverkar försäljningen av tjänster som Volvo On Call för att kunna göra nödvändiga förändringar, om så krävs.

Genom kommunikationsstrategier kan företagsledningen styra, motivera och förbättra till exempel kunskap. Genom planerad kommunikation arbetar man proaktivt istället för att åtgärda problem när de väl uppstått.<sup>39</sup>

### 3.3 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation definieras, enligt marknadsföringsprofessor Rita Mårtensson, som de insatser som organisationer eller företag gör för att få ut en produkt eller tjänst på en viss marknad. Det görs för att motivera konsumenterna att direkt eller indirekt köpa mer av de tjänster eller produkter som företaget säljer.<sup>40</sup> Ett företag som tillhandahåller tjänster eller produkter klarar sig inte utan marknadskommunikation.<sup>41</sup> Om företaget inte kommunicerar nyttan med sin produkt vet inte konsumenterna att produkten finns och kan därigenom inte heller välja den specifika produkten istället för andra liknande produkter.

Marknadskommunikation kan, på ett sätt, bidra till ökad konkurrens.

Kvalitet har enligt studier visat sig ha betydelse för lönsamheten.<sup>42</sup> Kvalitet handlar om att ta reda på vad som skapar ett värde för kunden för att sedan kunna genomföra det. Kvalitet har också att göra med att kommunicera nyttan och värdet av tjänsterna.<sup>43</sup> Kvalitetsarbetet inom en organisation berör alla nivåer och handlar i slutändan inte om produkten eller tjänsten är dyr eller billig, utan om att erbjudandet motsvarar eller överträffar vad organisationen lovar och kunden förväntar sig.<sup>44</sup>

Det finns tre tydligt uttalade huvudfrågor som varje marknadsförare bör ställa sig innan planeringen av den tänkta marknadskommunikationen börjar. Dessa tre frågor är:

1. *Vilka vill vi nå?*
2. *Vad vill vi säga till dem?*
3. *Hur ska vi säga det?*<sup>45</sup>

Genom att besvara dessa tre frågor klargörs vilken målgrupp som marknadskommunikationen ska riktas mot, vilket budskap som ska förmedlas och genom vilken/vilka kanaler budskapet ska sändas.<sup>46</sup> När det gäller att marknadsföra tjänsten Volvo On Call kan målgruppen tänkas vara alla som ska köpa ny Volvo. Budskapet är att Volvo On Call-tjänsten finns som tillval och till budskapet kan även ren praktisk information, rörande vad tjänsten fyller för funktion,

<sup>38</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:337

<sup>39</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:17

<sup>40</sup> Mårtensson, 1994:13

<sup>41</sup> Dahlén & Lange, 2003:11

<sup>42</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:22

<sup>43</sup> Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990:25

<sup>44</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:257

<sup>45</sup> Dahlén & Lange, 2003:19

<sup>46</sup> Ibid

räknas. De kanaler som budskapet ska föras ut genom kan bland annat vara produktblad, webbplats och genom återförsäljare.

Marknadskommunikation är den faktor som har störst förmåga att påverka konsumenterna att köpa en specifik produkt eller tjänst.<sup>47</sup> Inom marknadskommunikation kommer även tankar om varumärkesprofilering in och vikten av god kommunikation med konsumenterna betonas. Dahlén och Lange skriver att:

*”... bäst kommunicerade produkt vinner.”*

På så vis understryks betydelsen av marknadskommunikationens tydlighet gentemot kunden. Även återförsäljaren spelar en stor roll i marknadskommunikationen då det är denne som förmedlar den reella informationen rörande produkten eller tjänsten.<sup>48</sup> När det kommer till tjänsten Volvo On Call är det en relativt svår tjänst för nya konsumenter att sätta sig in i och därför blir det återförsäljarens uppgift att vara den som förklarar för kunden allt det som produktbladet och den övriga tryckta informationen inte klarar av att förmedla.

### 3.3.1 DAGMAR-modellen

En viktig del i såväl marknadsföring som marknadskommunikation är att vara medveten om hur budskapet påverkar mottagarna. Framförallt är det av vikt att marknadsförarna har tydligt definierade mål med marknadsföringen. Mikromålkedjan DAGMAR är en förkortning av Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results och utvecklades i början av 1960-talet av Russel H Colley.<sup>49</sup> Colley menade att *”reklamen kan inte kommunicera allt till alla samtidigt”* och därför arbetade han fram en så kallad effekthierarkimodell.<sup>50</sup> Även AIDA-modellen är en effekthierarkimodell men skillnaden mellan DAGMAR och AIDA och anledningen till att vi slutligen valde DAGMAR är att DAGMAR innefattar mer komplicerade köp där ett högt engagemang krävs av kunden. AIDA passar bäst vid köp av enklare produkter som inte innebär att konsumenten måste ägna speciellt mycket tid och tanke åt köpet.<sup>51</sup>

Ett bilköp och beslut om vilka tillval som ska läggas till kräver mer eftertanke och det räcker vanligtvis inte att kunden blir nyfiken på produkten och sedan beslutar sig för att testa den. DAGMAR bygger på att kunden först måste bli medveten om produktens existens (awareness). Efter det måste kunden också förstå produktens funktion (comprehension) och sedan övertygas om att det är ett bra köp (conviction) innan ett beslut kan fattas (action).<sup>52</sup>

<sup>47</sup> Dahlén & Lange, 2003: 26

<sup>48</sup> Dahlén & Lange, 2003:13

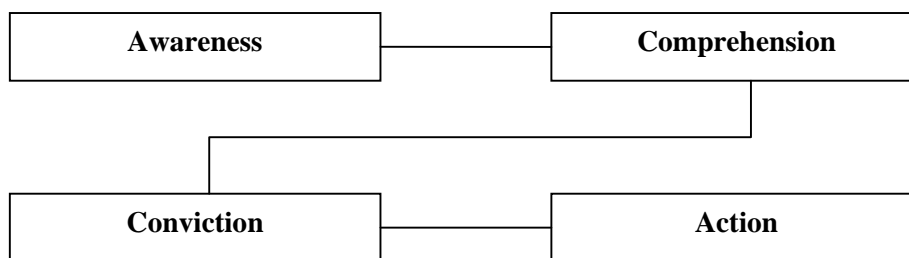
<sup>49</sup> Mårtensson, 1984:115

<sup>50</sup> Mårtensson, 1984:116

<sup>51</sup> Dahlén & Lange, 2003:96-97

<sup>52</sup> Dahlén & Lange, 2003:96





Figur efter Dahlén & Lange, 2003:96

### 3.4 Internkommunikation

Enligt Steven Telleen är ett intranät en kommunikationsinfrastruktur.<sup>53</sup> Tillgången till informationen är också begränsad till dem som är behöriga, i det här fallet säljarna hos de olika bilhandlarna. Intranät ses ofta som ett förslag på en lösning av interna informations- och kommunikationsproblem. Den kan om inte annat ses som ett komplement till övriga interna informationskanaler inom ett företag. Fördelen med publicering av den här typen av information är att den är billig och snabbt når ut till dem som ska läsa den.<sup>54</sup> För läsaren gäller det dock att sälla bland informationen, då det ofta finns mycket som både är aktuellt och inaktuellt. För många är extrainformation endast något man söker sig till i mån av tid.<sup>55</sup>

Knowledge management innebär styrning och hantering av en organisations interna information för att få ut mer kunskap. Kunskap är en organisations viktigaste konkurrensmedel.<sup>56</sup> Två samverkande faktorer är kunskap och information. Kunskap kan ofta ses som knutet till en person medan informationen är oberoende. Då följer två viktiga frågor, *var* finns informationen och *vem* har kunskapen? Heide et al förklarar det som att en person kan skicka över information men inte sin kunskap. Kunskap innefattar en persons förståelse och engagemang.<sup>57</sup>

Strategisk kommunikation handlar om relationer till olika intressenter inom och utom ett företag. Det innefattar därmed både extern och intern kommunikation. Den information som går emellan ledning och anställda eller anställda emellan är det som benämns som den interna kommunikationen.<sup>58</sup> Det är ur uppsatsens perspektiv en viktig teori att studera då den innefattar tre olika samverkande parter, Wireless Car, Volvo Cars och återförsäljarna, som tillsammans ska samverka för ett gemensamt mål, att sälja Volvo On Call. För att skapa engagemang är dialogen en viktig kommunikationsmetod.<sup>59</sup>

Även om gränserna mellan en organisations interna och externa kommunikation kan vara otydliga är det viktigt att som företag ha en enad bild utåt. Bilden byggs upp och förstärks genom den interna kommunikationen.<sup>60</sup> Som exempel kan ges Volvo, om en kund kommer till en Volvohandlare och vill köpa en bil är det viktigt att den säljare som kunden pratar med

<sup>53</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:10

<sup>54</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:12

<sup>55</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:15

<sup>56</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:43

<sup>57</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:49

<sup>58</sup> Falkheimer, 2001:94

<sup>59</sup> Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002:38

<sup>60</sup> Strid, 1999:31

första gången har samma ståndpunkter som den säljaren som kunden träffar gången därefter. Värderingar är viktigt för sammanhållningen i en organisation. När en organisations grundvärderingar accepteras av ledning såväl som medarbetare blir deras beteende utåt omvärlden mer samordnat vilket i sin tur ger ökad effektivitet. Åsikter om vad som till exempel är ”bra” och ”dåligt” kan därför vara svåra att ändra på, när de väl accepterats av de anställda.<sup>61</sup>

Om den interna kommunikationen misslyckas i att hålla samman de anställda i en enad front utåt kommer företaget med stor sannolikhet att få mycket förvirrade kunder som känner sig osäkra på vad som egentligen gäller när det kommer till vissa produkter. De interna medarbetarna är en del av den externa marknadsföringen och ska arbeta för att gynna organisationens kontakter med världen utanför, varför det är viktigt med fungerande och rikhaltig internkommunikation.<sup>62</sup> Genom en väl fungerande intern kommunikation ökas motivationen hos medarbetarna, eftersom de känner ”vi-anda” med företaget och förstår sin del i helheten. Även samarbetet förbättras av att den interna kommunikationen är tillfredsställande.<sup>63</sup> Det ligger på företagsledningens uppdrag att få medarbetarna att känna sig som en del av organisationen. Det kan göras genom att i möjligaste mån integrera organisationens visioner med de anställdas personliga visioner. Om det lyckas kommer de anställda att känna ett högre engagemang gentemot företaget och därför arbeta mer effektivt och på så sätt ökas lönsamheten inom företaget eller organisationen.<sup>64</sup>

*”I takt med att allt fler organisationer och företag arbetar i nätverk, i projekt och i processer ökar också betydelsen av effektiv information mellan medarbetarna.”<sup>65</sup>*

Den interna kommunikationen på ett företag har olika slags innehåll beroende på syftet med den. Både Eriksson och Heide et al har tagit upp olika sätt att dela in internkommunikation på. De områden som Eriksson nämner är: operativ-, nyhets-, styr-, förändrings-, kultur- och informell kommunikation.<sup>66</sup> De två områden som är mest relevanta ur vårt perspektiv är den operativa och den informella kommunikationen. Den operativa kommunikationen är den information som varje anställd behöver för att dagligen kunna utföra sina arbetsuppgifter.<sup>67</sup> Exempel på information av den här sorten kan vara att en säljare på Volvo dagligen får information om vilka bilar som ska levereras vart på den specifika dagen. Den informella informationen är den information som inte kan styras eller planeras av ledningen. Det är sådant som framkommer genom att de anställda diskuterar något i fikarummet eller i korridoren.<sup>68</sup> Som exempel kan ges när vi gjorde en av våra informantintervjuer hos en Volvohandlare och vi kom med information som var helt ny och tidigare okänd för intervjupersonen. Vi kan anta att intervjupersonen, efter att vårt möte avslutats, gick ut och ventilerade den nya informationen med sina arbetskamrater.

Heide et al menar också att internkommunikation har olika funktioner och kan av det skälet delas in i ett antal kategorier. De funktioner som bäst passar in på vårt arbete är den informativa funktionen, integrationsfunktionen, den övertalande funktionen och socialiseringsfunktionen. Den informativa delen handlar om de anställda ska ha tillräckligt

<sup>61</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:125

<sup>62</sup> Strid, 1999:47

<sup>63</sup> Eriksson, 2007:66

<sup>64</sup> Bruzelius & Skärvad, 2004:139

<sup>65</sup> Eriksson, 2007:66

<sup>66</sup> Eriksson, 2007:69

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Eriksson, 2007:70

med information för att utföra förväntade arbetsuppgifter. Integrationsfunktionen handlar om att koordinera arbetsuppgifter och att få de anställda att arbeta mot samma mål.<sup>69</sup> Den övertalande funktionen innebär att cheferna eller ledningen försöker övertala de anställda att göra någonting speciellt, exempelvis sälja mer Volvo On Call. Socialiseringsfunktionen som internkommunikation innebär den process som varje individ genomgår för att bli accepterad i gruppen eller på arbetsplatsen. Det kan till exempel handla om att få veta vilka som innehar de olika rollerna inom nätverket samt vem man ska prata med för att få information om specifika saker.<sup>70</sup> Det kan exempelvis vara så att den nyanställde säljaren hos en Volvohandlare får en introduktion där de övriga medarbetarna presenteras så att den nyanställde vet vem som är vem.

Arbetskamrater är en viktig form av informationskällor. När informationen från ledningen inte räcker eller är svårtydd kan arbetskamrater som har mer kunskap och erfarenhet, hjälpa till med förståelse för informationen.<sup>71</sup> I fallet med Volvo On Call visade det sig att många av de säljare som varit med vid den första lanseringen av tjänsten bar med sig en negativ inställning på grund av alla de komplikationer som tjänsten tillstötte i början, vilket gjorde att de inte gärna tog upp ämnet. Situationen blev därför inte lätt för en nyanställd säljare som knappt fick veta att tjänsten fanns, samt i mån av intresse måste leta fram informationen på egen hand.

All information, såväl intern som extern, måste tolkas och sättas in i ett sammanhang av mottagaren, i det här fallet återförsäljaren. Förutom skriftliga meddelanden bör även personalen informeras personligen i olika frågor. Strid menar att ett skriftligt meddelande inte kan ersätta den direkta kommunikationen utan endast komplettera den.<sup>72</sup> Utvärderingar som gjorts på området visar att den muntliga kommunikationen mellan människor anses viktigast, till skillnad från skrivna meddelanden.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Heide, Johansson, Simonsson, Dalfelt, 2005:43

<sup>70</sup> Heide, Johansson, Simonsson, Dalfelt, 2005:44

<sup>71</sup> Strid, 1999:57

<sup>72</sup> Strid, 1999:91

<sup>73</sup> Falkheimer, 2001:104

## 4 Metod

---

*Följande avsnitt diskuterar de metoder som hade kunnat användas vid genomförandet av undersökningen, samt den valda metod som sedan slutligen har använts. Vidare presenteras avgränsning och urval kring det valda ämnet. Resultatet bygger på åsikter från de informanter och respondenter som intervjuats och därför ges här en kortare presentation av dem.*

---

När ett problemområde ska undersökas bör forskningsdesign ställas i förhållande till några viktiga faktorer. Dessa är bland annat syftet för undersökningen, antal enheter som finns att undersöka, antal egenskaper som undersöks och tidsfaktorn.<sup>74</sup> När det gäller syftet finns det enligt Kjell Grønhaug, tre varianter att utgå från, explorativ, deskriptiv och kausal undersökning.<sup>75</sup> Vid en deskriptiv ansats syftar forskningen till att beskriva eventuella strukturer, och utgångspunkten är ofta förväntade teorier kring ett ämne som sedan ska undersökas med hjälp av ett strukturerat upplägg. Angreppssättet valde vi med tanke på vår undersökning, då syftet med uppsatsen var att blottlägga informationsstrukturen mellan företagsledning och anställda.

### 4.1 Val av metod

Vid starten av uppsatsarbetet var den ursprungliga tanken att vi skulle göra ett antal kvalitativa samtalsintervjuer med de kunder som valt att inte köpa tjänsten Volvo On Call. Vi började med att intervjuar ett antal bilförsäljare, i form av informanter, för att genom dem kunna få kontaktuppgifter till några av deras kunder som valt att inte köpa Volvo On Call men då vi redan i ett tidigt skede upptäckte att dessa kunder inte existerade i den mängd vi hade trott var vi tvungna att byta inriktning något. Genom informantintervjuerna visade det sig nämligen att den låga försäljningen av Volvo On Call verkade bero mer på den information som går från Volvo Cars till återförsäljarna och i förlängningen till kunderna. Om inte kunderna får information om tjänsten på grund av att säljarna inte informerar om den kan kunderna inte själva aktivt välja bort Volvo On Call vid köpet.

Vi kom av den anledningen att studera den interna kommunikationen mellan företag och återförsäljare. Genom att först göra fem informantintervjuer med dem som distribuerar innehållet/informationen, det vill säga återförsäljarna samt kortare telefonintervjuer med ett större antal säljare som jobbar för Volvo Cars i framförallt Västsverige, ville vi ta reda på hur den information och utbildning som säljarna får vid till exempel nyanställning ser ut, och ur det försöka finna svar på varför kunderna inte köper Volvo On Call. Det är i första hand inte ett externt kommunikationsproblem mellan säljare och kund, utan snarare ett internt kommunikationsproblem mellan ledning och säljare. Eftersom slutkunden kan få sin information från två håll, tryckta källor och muntliga, är det dessa vi tänker oss är relevanta att utgå från för att lokalisera informationsflödet kring en tjänst som Volvo On Call. Vidare har vi begränsat oss till de muntliga källorna, i det här fallet säljarna. Om säljarna tycker att de

---

<sup>74</sup> Östbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2004:266

<sup>75</sup> Ibid

inte har tillräcklig information eller om de väljer att inte föra den information de har vidare, är det ett område värt att undersöka för att komma tillrätta med informationen inom fältet.

Då vi slutit oss till att studera den muntliga överföringen av information blev den kvalitativa intervjumetoden det angreppssätt som gav bäst exemplifierande resultat. Men för att kunna säga någonting om resultatet ville vi sedan i viss mån kvantifiera de uppkomna exemplen genom att se om en större skara med bilförsäljare skulle komma att instämma i svaren.

#### 4.1.1 Kvalitativ metod

Den metod vi valde för undersökningen var kvalitativ och kom att bestå av informantintervjuer med fem återförsäljare i området Västsverige. Genom dessa hoppades vi få fram specifika åsikter kring informationen om och försäljningsprocessen kring Volvo On Call. Dessa svar tjänade som underlag för de frågor vi sedan kom att ställa i telefonintervjuerna. På så sätt genererades ett kvalitativt djup men också en möjlighet till att i viss mån kvantifiera resultatet genom att vi intervjuade ett större antal personer. Den kvalitativa metoden gav också möjlighet till uppföljning om det i någon intervju skulle komma fram någonting helt nytt som vi också ville få de övriga respondenternas syn på.<sup>76</sup>

Andra poänger med en kvalitativ intervjumetod är att forskare genom en sådan metod kan få veta vilka uppfattningar som människor har om sin omvärld och det är i högsta grad relevant för vår undersökning då vi är intresserade av återförsäljarnas uppfattningar om den interna kommunikationen rörande produktinformation som är en daglig del i deras arbete.<sup>77</sup>

#### 4.1.2 Kvantitativ metod

På grund av de tidsmässiga begränsningarna kände vi att det antal djupintervjuer vi från början önskat göra, cirka femton stycken, inte skulle vara genomförbart. Dels för att respondenterna var mycket utspridda rent geografiskt, dels för att vi ställde oss frågande till hur mycket vi skulle kunna få ut av dessa samtalsintervjuer eftersom den informationsmässiga mättnadsgraden torde komma ganska tidigt. Av dessa anledningar beslutade vi oss för att göra ett större antal telefonintervjuer för att i viss mån kunna kvantifiera det resultat som framkommit i informantintervjuerna. Vi är medvetna om att resultatet av telefonintervjuerna inte kommer att vara fullt generaliserbart men det kan ändå upplysa om hur säljarna inom just det här geografiska området ser på situationen.

Det totala antalet Volvohandlare i Sverige är 671 stycken och 107 stycken inom det område vi valde att avgränsa oss till. Antalet säljare som vi sökte för uppgiften var 25 stycken, men efter visst bortfall återstod 19 fullständiga telefonintervjuer. Vi har intervjuat 23 procent av den möjliga populationen. Det bortfall som uppstod berodde exempelvis på att några av återförsäljarna inte gick att få kontakt med.

<sup>76</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007:283

<sup>77</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007:285

En kvalitativ intervjumetod kan fungera som komplement till annan forskning, av exempelvis kvantitativ art.<sup>78</sup> Det går dessutom att kombinera kvalitativa och kvantitativa inslag i samma undersökning vilket kan bidra till att metoderna stärker varandras svagare sidor.<sup>79</sup> Vår undersökning blir ett inlägg som kan användas vid fortsatt forskning inom ämnesområdet. Även om vårt resultat inte blir fullt generaliserbart får WirelessCar och Volvo Cars en bas de sedan kan använda sig av vid fortsatta studier inom ämnesområdet

## 4.2 Avgränsning och urval av respondenter

Vår undersökning bestod av två delar, en förstudie bestående av samtalsintervjuer med fem utvalda informanter och en fortsättning på förstudien i form av telefonintervjuer med nitton respondenter.

De informanter vi talade med är till yrket säljare hos några av Volvos återförsäljare. Genom förstudien skapades en förståelse för hur vi vidare skulle angripa ämnet. Genom informantintervjuerna framkom personliga upplevelser av hur säljarna upplevde den interna kommunikationen kring tjänsten. Utifrån det formulerade vi sedan ett frågeformulär med kortare frågor som vi ställde genom telefonintervjuer till ytterligare tjugofem säljare runt om i Västsverige. Dessa säljare blev därmed undersökningens respondenter. Av dessa tjugofem fick vi endast tag på nitton som kunde eller ville ställa upp och räknade därmed med ett bortfall på sex personer. När vi ringde till de olika återförsäljarna bad vi växeltelefonisten att koppla oss till valfri säljare och av den anledningen vill vi hävda att vårt urval av telefonrespondenter blev slumpmässigt. Slumpen avgjorde på så sätt att växeltelefonisten kopplade oss vidare till den säljare som för stunden råkade vara ledig.

De återförsäljare vi kontaktade för telefonintervjuer befann sig i ett område som hade utgångspunkt i Göteborg och därefter gick från Dingle i norr till Varberg i söder med Skövde i öster. Anledningen till att den kraftiga geografiska avgränsningen gjordes var för att det skulle bli genomförbart inom den givna tidsramen samt att genom att göra ett väl inringat nedslag i verkligheten, kan djupare förståelse framkomma på just det här området vilket i sin tur kan adderas till helhetsbilden.

Genom samtal med säljare kan konkreta exempel på hur tjänsten tas emot i verkligheten lyftas fram. Då det är säljarna som ska sälla bland all information som ges från Volvo Cars och sedan ska göra avvägningen över vad som ska föras vidare till kunden är det intressant att få personliga åsikter om hur de upplever den specifika tjänsten och dess kontext.

### 4.2.1 Presentation av informanter

Vi har talat med fem informanter som arbetar hos olika Volvohandlare i området kring Göteborg. Gemensamt för dessa var att de alla arbetade som bilförsäljare. På grund av tidsmässiga skäl valde vi att genomföra våra informantintervjuer med återförsäljare så nära Göteborg som möjligt då informantintervjuerna endast skulle ge oss en uppfattning om hur

<sup>78</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007:289

<sup>79</sup> Magne Holm & Krohn Solvang, 1991, 1997:76

situationen uppfattades av säljarna. Samtliga av informanterna hade varit anställda som säljare under en längre tid, varför deras värderade deras erfarenheter inom branschen högt.

#### **4.2.2 Presentation av respondenter**

De respondenter vi har talat med var sammanlagt nitton stycken. De hade alla gemensamt att de var bilförsäljare, några hade lite högre position i form av försäljningschef men merparten var säljare på heltid. De allra flesta av dem var män, men då vi lovat att hantera personuppgifterna konfidentiellt kan vi inte ange en exakt siffra eftersom antalet kvinnor var ytterst få. Erfarenheten inom yrket skiftade något, en respondent hade endast varit anställd ett halvår medan en annan varit i branschen i flera decennier. Även bakgrunden var något skiftande då vi tagit vår utgångspunkt i Göteborg och sedan gradvis letat oss utåt, geografiskt sett. Svaren kan därför tänkas skilja sig något åt mellan småstads- och storstadssäljarna.

#### **4.3 Konfidentialitet**

Vid såväl informant- som telefonintervjuer var vi noga med att poängtera att de personuppgifter samt svar på frågor som vi tagit del av enbart skulle komma att behandlas av uppsatsförfattarna. Ingen utomstående kommer att få ta del av vår information rörande exempelvis vilka informanter eller respondenter som har svarat vad på respektive fråga.

Vid den typ av forskning som involverar andra människor är det viktigt att ta med etiska aspekter. Det ställs krav på forskaren eller författaren om att den enskilde individen som medverkar i exempelvis en undersökning ska få sin integritet skyddad. Utomstående personer, till exempel läsare av den slutliga rapporten, ska inte kunna urskilja vem personen som bidragit med informationen är.<sup>80</sup>

#### **4.4 Tillvägagångssätt**

Vi tog vår utgångspunkt i de teorier WirelessCar hade om att mottagarna, i det här fallet slutkunderna, aktivt valde bort tjänsten Volvo On Call. Därför utgick vi från ett mottagarperspektiv och riktade in oss på teorier kring extern kommunikation. Det gjordes för att se om informationen till slutkunden misstolkades alternativt inte nådde fram. Vårt nästa steg var att skapa en bild av kontexten varför vi valde att intervjua ett mindre antal säljare om deras upplevelser kring situationen.

Den första kontakten med återförsäljare togs genom Martin Lundskog, produktchef för tillbehör på Volvo Cars. Av honom fick vi uppgifter till ett antal återförsäljare av Volvo. Vi bokade in intervjuer med några av dessa för att få deras uppfattningar om vilken information som finns att tillgå om tjänsten Volvo On Call samt hur försäljningen av den ser ut. De frågor vi ställde under informantintervjuerna finns redovisade i bilaga 1. Anledningen till att vi beslutade oss för att först göra en förstudie i form av informantintervjuer berodde på att vi

<sup>80</sup> Magne Holm & Krohn Solvang, 1991, 1997:32

ville skapa oss en förståelse för hur vi vidare skulle angripa ämnet. När säljarna återgav sin bild av hur de uppfattade situationen så visade sig de flesta tro att ingen inom deras bransch jobbade aktivt med att sälja tjänsten. ”*Det är kunden som köper det, det är inte vi som säljer det*”, var ett illustrerande citat som framkom under en intervju. Vidare ansåg flera av säljarna att det är kunden som får läsa på om tjänsten och sedan be säljaren att fylla i eventuella kunskapsluckor. De flesta säljarna påpekade dock att det inte är lätt för en kund att läsa om tjänsten då informationen är kort och svår att få tag i, genom till exempel Volvos egen hemsida.

Vi insåg att de kunder vi tänkt lokalisera inte var särskilt många och att informationen angående tjänsten förmodligen inte riktigt nått ut till slutkunderna. Således flyttade vi fokus bakåt i informationsleden för att studera om ett eventuellt informationsproblem istället kunde ligga inom leden för den interna kommunikationen. Därmed avsåg vi undersöka den information som säljarna får och vad de sedan eventuellt för vidare till kunden, och vinklingen blev istället mer inriktad på internkommunikation.

De återförsäljare vi talade med personligen, i egenskap av informanter, befann sig av tidsmässiga skäl inom vårt närområde, Göteborg med omnejd. Vi besökte säljarna på respektive arbetsplats efter avtalad tid. I de flesta fall genomfördes intervjuerna på deras personliga kontor med dörren stängd och inga övriga åhörare i rummet. På så sätt tror vi oss ha fått relativt uppriktiga och ärliga svar. Under själva intervjun användes en bandspelare, och vi betonade innan vi satte igång den att allt skulle komma att hållas konfidentiellt. Efter varje avslutat möte transkriberades intervjun omgående för att den skulle vara så korrekt återgiven som möjligt. När samtliga intervjuer var genomförda utformade vi ett nytt frågeformulär, på basis av de uppkomna svaren från intervjuerna. Frågeformuläret utformades med mer konkreta frågor som vi sedan skulle använda vid x antal telefonintervjuer med säljare i ett större geografiskt område. Genom att se om ett större antal säljare skulle instämma i vad våra informanter sagt, ville vi styrka vår teori om att informationen kring tjänsten Volvo On Call kan förbättras.

Genom att leta reda på de Volvohandlare som finns i Göteborg med spridning utåt alla möjliga väderstreck, valde vi att kontakta samtliga och sedan utifrån dessa fråga efter en säljare hos respektive handlare som skulle kunna tala med oss. På så sätt blev urvalet slumpmässigt på respektive försäljningsställe men strategiskt utvalt ifråga om lokalisering.

Beträffande begränsningar angående den geografiska spridningen var målet att kontakta så många som möjligt inom de givna tidsramarna. Kontakten med återförsäljarna skedde genom ett telefonsamtal där vi presenterade oss och berättade lite om uppdraget för att ge respondenterna lite bakgrund till undersökningen. Vi var noga med att poängtera att det var Göteborgs Universitet som stod bakom vårt arbete tillsammans med uppdragsgivaren WirelessCar. De frågor vi ställde under telefonintervjuerna finns redovisade i bilaga 2.

Telefonintervjuerna delades upp om hälften mellan författarna så att endast en person skulle komma att kontakta respektive respondent. På så sätt försäkrade vi oss om att respondenterna inte skulle uppleva att de befann sig i numerärt underläge. Under telefonintervjuerna, som i de flesta fall spelades in på våra mobiltelefoner, försäkrade vi respondenterna om att deras svar skulle behandlas konfidentiellt och att ingen annan än vi skulle komma att lyssna på inspelningarna. I vissa fall noterades en viss form av misstänksamhet mot frågorna och därför är det viktigt att ha tankar om prestigesvar med i beräkningarna. Det är inte omöjligt att några av respondenterna helt enkelt sett oss som ett hot som var ute efter att sätta dit dem och av den



anledningen svarat så neutralt som möjligt på våra frågor. Det är dock något som vi är väl medvetna om och kommer att beakta vid analys och tolkning av resultatet.

## 4.5 Utformning av intervjuguide

Vi bestämde oss för att semistrukturerade informantintervjuer var den kvalitativa grund som lämpade sig bäst för att överblicka kontexten. Semistrukturerade intervjuer bygger på ett antal teman som utfrågningen baseras på. En annan poäng som finns med att utföra semistrukturerade intervjuer är att det finns stor möjlighet att ställa följdfrågor eftersom intervjuaren inte är styrd av förutbestämda svarsalternativ.<sup>81</sup> Det kräver dock att intervjuaren vet mer än vad som står i frågeguiden och att initiativförmågan är god så att samtalet kan flyta på även om respondenten inte har något att säga.<sup>82</sup> För att genomföra de kvalitativa informantintervjuerna började vi med att bestämma vilka frågor som var av intresse att få med i intervjuguiden. Kvale skriver om intervjuforskningens sju stadier och avsnittet har varit till stor hjälp vid utformningen och planeringen av intervjuerna.<sup>83</sup>

Vi började med steg ett, tematisering, det vill säga att ställa upp de olika teman frågorna skulle läggas in under i intervjuguiden. Det första temat innefattar inledande frågor som var lätta för informanten att besvara då de var rena faktafrågor om exempelvis informanten huvudsakliga arbetsuppgifter och antal år som respondenten varit anställd på företaget. Den här typen av introduktionsfrågor är fördelaktiga av den anledningen att såväl informanten som intervjuaren får chans att komma in i situationen och känna sig trygg innan de svårare frågorna kommer. Efter introduktionsfrågorna ställde vi något mer specificerade frågor som berörde försäljningsstatistik och liknande. Genom dessa frågor leddes intervjun vidare in på informantens åsikter kring den specifika tjänsten, Volvo On Call. Exempelvis hur informationen om tjänsten ser ut, vilken information som ges till kunderna samt fördelar och nackdelar med tjänsten.

Vi utgick från Kvales ord om att intervjufrågor ska vara korta och enkla och var noga med att se till så att frågorna var lätta att förstå, både för oss som intervjuare och för de svarande.<sup>84</sup> En intervjusituation blir lätt stressig för ovana intervjuare och om frågorna inte är tydliga och intervjuaren inte kommer ihåg hur den tänkte vid formuleringen av dessa så riskerar intervjuerna att bli dåliga och fokusera på nervositeten och misslyckandet.

---

<sup>81</sup> Östbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2003:103

<sup>82</sup> Kvale, 1997:123

<sup>83</sup> Kvale, 1997:85

<sup>84</sup> Kvale, 1997:123

## 5 Resultat och analys

---

*Den här delen av uppsatsen innehåller de resultat som framkommit under intervjuerna. De svar som lämnats presenteras utifrån de frågeställningar som ligger till grund för arbetet. Varje frågeställning följs av en summerande analys.*

---

Genom att ta vår början i ett antal informantintervjuer avsåg vi att ringa in kontexten kring återförsäljare och deras relation till tjänsten Volvo On Call. Vad vi som helhet ville komma fram till var exempel på personliga åsikter till tjänsten och den information som berör densamma. Genom dessa exemplifierande svar ämnade vi sammanställa ett frågeformulär som sedan skulle prövas i ett större sammanhang genom telefonintervjuer till ett större antal återförsäljare runt om i landet.

En grundläggande fråga vi ställde till samtliga informanter var hur deras förhållande till tjänsten Volvo On Call såg ut. De var alla rörande överens om att *”produkten i sig är jättebra”* (Informant 1). Däremot skyndade sig de flesta med att kommentera att situationen kring försäljningen av tjänsten varit problemfylld sedan den först lanserades, *”det var ju så jobbigt, ska jag ärligt säga. Jag ville ju inte göra det och jag ville inte utsätta kunden för det”* (Informant 3). Förhållningssättet förstod vi berodde på att tjänsten innebar en ganska omfattande pappersexercis som ingen ville ta på sig men som var nödvändig för att kunden skulle få igång systemet. Dessutom föll det på säljarnas lott att lägga in personliga uppgifter som till exempel telefonnummer till närmast anhörig vid olycka. Arbetsuppgiften upplevdes ha komplicerat situationen ytterligare då säljaren då var tvungen att ställa väldigt personliga frågor till kunden, som kunde upplevas stötande för vissa *”och det gjorde att man tänkte, gud, ska jag behöva sälja bilen en gång till”* (Informant 5).

De negativa upplevelserna som många av dessa säljare verkade ha upplevt vid starten av tjänsten visade sig ligga kvar i deras spontana medvetande så fort man förde tjänsten på tal. De menade att det har varit för många turer fram och tillbaka, för att motivationen ska finnas kvar. Det framstod därför som om att många verkade ovilliga att tala om tjänsten, och de menade vid frågan om hur nya säljare ska få reda på Volvo On Call, att det ligger mycket på säljarens egenintresse att ta fram informationen.

### **5.1 Frågeställning 1: Vilken information har återförsäljarna fått angående tjänsten Volvo On Call?**

Med den här frågeställningen ville vi få inblick i dels hur stort informationsflödet mellan ledningen och säljarna upplevdes vara, utifrån säljarnas perspektiv, dels vilken typ av information som skickats ut till återförsäljarna angående tjänsten Volvo On Call. Då det är viktigt att säljarna är uppdaterade och insatta i vad de olika produkterna innebär och syftar till spelar informationen från högre instans en fundamental roll i försäljningen. Vi delade in informationen i ett antal teman för att på ett tydligt sätt kunna presentera de olika åsikterna från såväl informanter som respondenter. Dessa tematiska indelningar grundar sig på de olika mönster och huvuddrag vi tyckte oss kunna se vid sammanställningen.

### 5.1.1 Informationsflödet vid nyanställning

Enligt de åsikter som informanterna uttryckte om den information som säljarna får vid nyanställningar verkade det inte vara någon form av upplärning på specifika tjänster som Volvo On Call; *"nä, men det är det inte oavsett vad det är för utrustning egentligen"* (Informant 1). Informanterna talade mycket om att det är upp till den nya säljarens egenintresse att lära sig om produkterna och att de flesta borde ha ett intresse av att kunna presentera alla produkter på ett trovärdigt sätt, utan att behöva fråga om hjälp eller söka information på Internet; *"att man lär sig för att man vill veta vad det är för nåt"* (Informant 4). Informant nummer fyra sade även att informationen vid nyanställningar är så pass ofullständig att det inte ens är säkert att de nya säljarna vet vad Volvo On Call är. Samma informant trodde mer på att det var de säljare som varit med i branschen lite längre som vet vad Volvo On Call är.

Eftersom systemet är komplext var det flera säljare som kände att de inte riktigt orkade sätta in nya kollegor i hur tjänsten fungerar, utan nya säljare får leta upp den informationen själv, när till exempel en kund frågar efter den. *"Den är ju inte alltid så superlättillgänglig, det blir ju lite jobb med det"* (Informant 3). Informant tre menade även att då systemet är så pass svårt att förklara för nya medarbetare, att det är många funktioner som ska behandlas, blir det inte så att den nyanställde får så mycket information från kollegorna om tjänsten Volvo On Call. Informant tre berättade att det är sällan som de mer erfarna säljarna har tid att lägga en halvtimme eller mer, på att instruera en ny säljare om en produkt som de inte säljer mycket av, och som heller inte marknadsförs speciellt hårt av Volvo; *"Jag går ju inte ut specifikt och talar om Volvo On Call när vi anställer nya säljare, det gör jag inte"* (Informant 3). Det verkar annars som att informanterna är tämligen överens om att kollegorna är bra att använda sig av som komplement till den tryckta informationen när det uppstår frågor kring produkterna i säljsituationen.

Det förefaller självklart att alla säljare som arbetar för en Volvoåterförsäljare bör ha någon form av kännedom rörande tjänsten Volvo On Call, liksom resten av de produkter och tjänster som tillhandahålls. Även om många av de respondenter vi talade med ansåg att alla säljare borde känna till tjänsten var det tydligt att graden av kännedom varierade kraftigt mellan de olika återförsäljarna men även mellan säljarna på respektive arbetsplats. På frågan om respondenten tror att alla säljare känner till tjänsten Volvo On Call svarade respondent sju att de flesta nog känner till att den finns men att de inte är så insatta i de specifika funktioner som kännetecknar tjänsten. Det gör att vissa säljare känner att det är svårt att sälja tjänsten då de, på grund av informationsbrist, inte har några argument som kan överföras på kunden; *"Jag tror man har lite svårt att argumentera för kundnyttan"* (Respondent 14).

De respondenter som uttryckte någon form av belåtenhet med informationsflödet motiverade det med exempelvis att det är upp till var och en som säljare att leta reda på den informationen som behövs. Enligt dessa respondenter handlar det mer om ett egenintresse för de olika produkterna som måste ligga till grund för att kunna göra ett bra arbete som säljare. *"De nya säljarna får ju informationen på något sätt men det är lite upp till var och en"* (Respondent 16). De flesta av dessa säljare ansåg att informationen som finns borde vara tillräcklig även om de inte var helt säkra på vilka broschyrer och annat material som fanns att beställa om Volvo On Call.

### 5.1.2 Informationsflödet vid lansering och relansering

Flera av informanterna berättade att de hade fått en genomgång av tjänsten då den var ny. Dock rörde det enbart dess funktioner och inte det medföljande pappersarbetet. Vid nylanseringen, som gjordes runt år 2005, satsades det, enligt några av informanterna, mycket på information om de förbättringar som gjorts, men det var enbart under en kortare period, *”sen bara dog det ut igen, och sen har vi inte hört något”* (Informant 2). Förbättringarna rörde att det nu handlade om ett minskat antal tjänster för kunden att sätta sig in i. Det stod i motsats till den första lanseringen som från början innebar att användaren genom systemet med Volvo On Call exempelvis kunde boka bord på restaurang, boka flygbiljetter och en rad andra saker direkt genom Volvo On Call-centret. *”Då var det inte speciellt svårt att sälja på detta, för det var nåt nytt”* (Informant 5). Dessa funktioner togs bort innan nylanseringen och numera har Volvo On Call tre funktioner; automatiskt larm vid krock, hjälp vid en nödsituation och vägassistans. Den här förändringen har gjort systemet något lättare att förstå för säljarna och de flesta av våra informanter uttryckte sig mycket positivt om den förändrade, och förbättrade, Volvo On Call-tjänsten.

En annan åsikt som de flesta av informanterna hade om informationen kring Volvo On Call var att *”jag tror att man egentligen behöver ha en hela tiden pågående dialog kring ett sånt system”* (Informant 3). De verkade tycka att det är viktigt att tjänsten hålls uppdaterad inte bara tekniskt utan även att informationen når säljarna så att de kan ha tjänsten färskt i minnet och på så vis lättare sälja den till kunderna.

Ungefär hälften, nio av nitton, av de tillfrågade respondenterna uttryckte liknande tankar om att informationen rörande Volvo On Call inte var så omfattande som de skulle önska. *”Det är väl ganska dåligt, det tror jag nog. Vi pratade senast om det kanske för ett och ett halvt år sen”* (Respondent 6). Eftersom uppdateringarna upplevs som så pass sällsynta av säljarna kommer frågan ofta upp om huruvida Volvo Cars verkligen vill att Volvo On Call ska säljas i några större volymer. En respondent uttryckte åsikter om att det skulle vara uppskattat med någon form av kurser som säljarna kan gå på för att dels lära sig fler säljargument för just Volvo On Call, dels för att få en chans att prova på produkten så att de har en egen relation till det som ska säljas; *”Som säljare vill du inte sälja något som du inte själv är helt övertygad om”* (Respondent 8).

Det framkom dock tydligt att informationsflödet, rörande Volvos olika produkter, som går till säljarna i stort är väldigt omfattande och att det kanske kan vara en bidragande orsak till att informationen om just Volvo On Call försvinner i mängden; *”Jag tror att man måste hålla igång en dialog om detta hela tiden. Den glöms lätt bort bland säljarna annars eftersom det är så mycket annat som man ska komma ihåg”* (Respondent 10). Då det finns hundratals olika valmöjligheter vid ett bilköp och produktinformationens fokus ofta läggs på den senaste produkten är det lätt hänt att en äldre produkt, som Volvo On Call, hamnar i skymundan. Som säljare kan du omöjligt kunna allting om alla produkter och nyheterna är oftast lättare att sälja in hos en kund än en produkt som funnits på marknaden i flera år och som av många anses som en något föråldrad produkt.

### 5.1.3 Intern utbildningskatalog och övrigt broschyrmaterial

En av de informationskanaler som säljarna har att tillgå är den interna utbildningskatalogen. Den skickas ut så fort det kommer nyheter och ska hjälpa säljarna med till exempel argument vid säljsituationen. I den senaste katalogen om modell V70, som var relativt nyutgiven, stod det en enda mening om Volvo On Call. Det enda som framgick var att Volvo On Call endast kunde kombineras med RTI, ett slags navigationssystem. Det var något säljaren inte fått någon information om innan och kommenterade; *"ja, det visste ju inte vi"* (Informant 1).

Andra kommentarer var att Volvos broschyrer är mer upplevelse- snarare än informationsbaserade och flera av säljarna var inte ens säkra på om det idag existerade någon broschyr om enbart Volvo On Call. En av säljarna menade på att om vi skulle fråga säljarna på arbetsplatsen, om Volvo On Call, *"... så får du nog frågetecknen, tror jag"* (Informant 4).

Vi märkte att det verkade finnas två olika sidor bland respondenterna vad gäller just broschyrer om specifikt Volvo On Call. Den ena sidans anhängare var helt övertygade om att det finns broschyrer att beställa som behandlar enbart Volvo On Call och att dessa broschyrer vänder sig både till säljare såväl som kund. De flesta av dem sade också att det fanns att tillgå på just deras arbetsplats *"Det finns ju papper och broschyrer att bläddra i och köpa och beställa hem. Vill man ta reda på det så kan man ju det"* (Respondent 1). Den andra sidan menade antingen att de helt enkelt aldrig haft någon sådan broschyr eller att det, för flera år sedan, hade funnits den typen av broschyr men att den inte gick att beställa längre. De sade dock att det fanns med information om Volvo On Call i andra kataloger och broschyrer, men att det inte var i några större mängder. *"Det ligger lite information om det i respektive bilmodells broschyr men för några år sedan fanns det en komplett broschyr men den finns inte att beställa längre"* (Respondent 17).

### 5.1.4 Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 1

Något som vi kunde utläsa av resultatet av både informantintervjuerna och telefonintervjuerna var att det finns många olika tankar om informationen som förmedlas från Volvo Cars ut till återförsäljarna och som säljarna sedan förmedlar ut till kunderna. Den information som säljarna får ta del av påverkar i sin tur den information som de i en säljsituation delger kunden.

Den första och mest övergripande tolkning vi gjorde av det resultat som framkom på vår första frågeställning, gällande informationen som återförsäljarna fått angående tjänsten Volvo On Call, var att den, enligt säljarna, i många fall är bristfällig och att säljarna på de olika Volvohandlarna verkade ha mycket olika åsikter om och erfarenheter av informationen kring Volvo On Call.

Det framstår tydligt att informationen om framförallt Volvo On Call inte når ut till alla nyanställda säljare och det kan tänkas bero på att de säljare som arbetat längre än andra, inte tänker på att de har kunskap om Volvo On Call som de skulle kunna informera de nya säljarna om. Om kunskaperna ligger latent och långt bak i minnet är det förmodligen inte det första som kommer upp på en säljarintroduktion. En annan möjlig faktor till att nya säljare inte alltid har så mycket kunskap om Volvo On Call skulle kunna vara att de något mer erfarna säljarna

på arbetsplatsen känner att de själva inte har tillräckligt med kunskap om tjänsten och att de därför väljer att inte berätta om den för de nya säljarna. De vill helt enkelt inte framstå som okunniga inför nya medarbetare. Som vi tog upp i teoridelen, skriver Strid bland annat att arbetskamrater är en viktig informationskälla framförallt när informationen från ledningen inte är tillräcklig och i det här fallet blir det en slags ond cirkel då det verkar som att de nya säljarnas mer erfarna arbetskamrater inte är villiga att informera om Volvo On Call. Dessutom uttrycker de mer erfarna säljarna en åsikt om att den produktrelaterade informationen om Volvo On Call inte är tillräcklig för att de ska kunna sälja tjänsten i den utsträckning som tillverkarna önskar.

Såväl informanter som respondenter sade att de i vissa fall tvivlar på huruvida Volvo Cars verkligen vill sälja tjänsten Volvo On Call, då uppdateringarna som säljarna får inte är speciellt ofta förekommande. Mycket av den information som framkommer om Volvo On Call är sådan som sprids mellan kollegor och därmed är av informell typ. Ledningen kan inte kontrollera vilken typ av information som sprids på det informella sättet och kan därför inte heller påverka den, på grund av att när informationen redan är ute är det för sent.

Den informella informationen kan handla om att en säljare som varit med i branschen länge, och upplevt den problematik som Volvo On Call innebar i början av sin existens, berättar för en nyanställd säljare om hur krångligt och besvärligt det var med aktivering och liknande. Det gör att om den nyanställde inte fått någon annan information från exempelvis ledningen kommer han/hon enbart att grunda sina uppfattningar om Volvo On Call på kollegornas negativa erfarenheter. Det innebär att den nya, förbättrade Volvo On Call-tjänsten egentligen inte har någon chans att tas emot med nya ögon. Det krävs därför att ledningen uppdaterar säljkåren med den information som de vill att kunderna ska få ta del av, den positiva informationen. Om en säljare inte själv är övertygad om en produkt eller tjänst är det föga troligt att kunden kommer att bli det då säljaren enbart kommer att lyfta fram sina ”personliga favoriter” i en försäljningssituation. Dessutom är det flera av de vi intervjuat, både informanter och respondenter, som menar att en tjänst som Volvo On Call lätt försvinner i mängden av andra produkter eftersom den inte får tillräckligt med plats i den interna och externa informationen eller marknadsföringen.

Många av säljarna sade att Volvo Cars borde se till att hålla igång en hela tiden pågående dialog kring tjänster som Volvo On Call, som är lite äldre men fortfarande högst aktuella. Då det är många nya tillval som lanseras med korta mellanrum gäller det att lägga fokus på de som anses viktigast, så att de inte faller i glömska, hos såväl säljare som kunder. Även här kommer marknadsföringen in som en viktig faktor då de tillval som får uppmärksamhet i exempelvis tv-reklam och annonser också är de tillval som kunderna blir nyfikna på.

Att sälja en bil kräver att många olika beslut fattas och säljaren vill göra det till en så enkel process som möjligt för kunden, varför okända tjänster och produkter som Volvo On Call inte tas upp i första ledet. Det kan visserligen tyckas konstigt eftersom de flesta säljare, enligt vad vi erfarit, delvis har provisionsbaserad lön på de bilar de säljer och av den anledningen borde vara måna om att sälja så dyra bilar som möjligt. I fallet Volvo On Call verkar det som om kampen står mellan lätthet och belöning, och säljarna verkar falla för lättheten i att låta bli att ta upp tjänsten för kunderna även om de genom att försöka sälja det har en möjlighet att tjäna mer pengar. Återigen kan det tänkas bero på att säljarna själva känner att de inte kan tjänsten tillräckligt väl för att kunna övertyga kunderna om att de ska köpa Volvo On Call.

Överhuvudtaget verkar det vara så att det i stort är upp till den enskilde säljaren att leta fram information kring olika tjänster och produkter, för att inte verka okunnig inför kunderna. Vad många också sagt till oss är att den externa marknadskommunikationen, utåt mot kunderna, skulle kunna utökas.

Dahlén och Lange skriver att marknadskommunikationen är den faktor som har störst påverkanskraft när det gäller att sälja en specifik tjänst eller produkt. Av den här anledningen kan det tänkas att då den externa marknadskommunikationen som Volvo Cars sänder ut om Volvo On Call är i det närmaste obefintlig försvårar det för säljarna eftersom de inte får några frågor från kunderna om just tjänsten Volvo On Call. Om säljarna inte märker av att kunden har ett intresse av tjänsten, som till exempel yttrar sig genom att kunden ställer frågor om tjänstens funktioner och liknande, kommer säljarna inte heller att ta upp den för kunden då de tror att de hellre lägger pengarna på någonting annat.

Det handlar mycket om säljarnas attityd gentemot produkten i sig och de tilltänkta kunderna. Många av våra säljare sade att de gör en första bedömning av kunden, vilken typ av person det är och vilken typ av bil som kunden är ute efter, och utifrån den här bedömningen väljer de sedan vilka tillval de tar upp utifrån vad de tror att kunden kommer att köpa. Om det inte finns någon information ute för kunderna att ta del av, på exempelvis hemsida eller i broschyrform, får kunden aldrig vetskap om att Volvo On Call finns och kan därför inte fråga om den och kommer heller därför inte att få veta av säljaren att den finns, då många säljare enligt egen utsago endast tar upp tjänsten på direkt fråga från kunden.

DAGMAR-modellen går ut på att först göra kunden medveten om att tjänsten finns (awareness). Efter det första steget är det upp till säljaren att med alla olika medel få kunden att förstå nyttan (comprehension) med tjänsten så att denne sedan kan bli övertygad om att det är något som är värt att köpas (conviction & action). I det här fallet står vi på steg ett. Kunden är i de flesta fall inte ens medveten om att tjänsten existerar på grund av ett flertal faktorer. Utan ett ökat medvetande hos kunderna, i form av exempelvis mer marknadsföring och säljarinformation, kommer Volvo On Call att stå kvar i skuggan av de nyare och något billigare tillvalen.

Slutligen kan vi alltså komma fram till att informationen som går från ledningen ut till återförsäljarna bör utökas. Säljarna vill inte sälja en produkt som har kantats av problem om de inte vet att förutsättningarna förändrats. Det måste till någon form av attitydförändring för att säljkåren ska bli mer övertygade om att Volvo On Call är en bra tjänst, och i förlängningen bli mer effektiva när det gäller att övertyga kunderna om att tjänsten är värd sitt pris. Säljarna vill heller inte sälja en tjänst som de inte har kunskap om, då kundernas förtroende för dem sjunker om de visar sig okunniga i sitt arbete. Dagens lösning är att helt enkelt låta bli att berätta om tjänsten Volvo On Call för att slippa visa sina bristande kunskaper, en lösning som ur försäljningssynpunkt inte är hållbar i längden.

## **5.2 Frågeställning 2: Vilken information har återförsäljaren gett kunderna om tjänsten Volvo On Call?**

I samband med att vi genomförde våra informantintervjuer ägde också vårt skifte av fokus rum. Från att ha tänkt oss att studera den externa kommunikationen, insåg vi efter de svar vi till exempel fått på ovanstående fråga om vilken information säljaren ger ut till kund, att de

kunder vi tänkt studera inte riktigt fanns att få tag i. När flera av informanterna uppenbart visade, och sade, att de upplever situationen som jobbig när ämnet Volvo On Call ska tas upp för diskussion, blir det grundläggande problemet att få dessa att ändra inställning innan man kan anklaga kunden för att tacka nej till ett tryggt och bra säkerhetsalternativ. Informant fem uttryckte det som: *”Det har varit en sån där akillesgrej att man känner ’ååh, skit i det’ lite så. Det är inte riktigt det vi säljer in. Och det är ett motstånd för min egen del. Det har varit för många turer fram och tillbaka där dom sagt att det här kommer att funka och sedan har det inte gjort det”* (Informant 5).

Genom att ta reda på vilken information säljarna förmedlat till kunderna, syftade vår frågeställning till att indirekt visa på vad kunderna kan tänkas känna till om tjänsten. Om säljaren väljer att inte informera om tjänsten skulle det innebära att kundens eventuella kunskap enbart skulle baseras på andra informationskällor, som till exempel broschyrer.

Broschyrer är också material som många gånger levereras från säljarna, och därför är det av vikt att ta reda på hur mycket information säljarna faktiskt för vidare då de sitter i en position som kan jämföras med en form av gate-keepers. *”Kunden vet kanske inte ens om att den finns och då är det lite upp till säljarna”* (Respondent 16). Respondent två menade att en personlig bedömning görs huruvida kunden kan antas vara i behov av tjänsten eller inte. Om säljaren gör bedömningen att kunden troligtvis inte kommer att behöva den, alternativt inte vara intresserad, så tas ämnet inte ens upp.

### 5.2.1 Informerar säljarna om att Volvo On Call finns som tillval?

För att få informanterna att prata om hur de informerar sina kunder, och därmed besvara vår ovanstående frågeställning, försökte vi leda in samtalen på hur de själva uppfattar att de beter sig i en säljsituation. Vi frågade hur de brukar bemöta kunder, om de gör en bedömning av vad de tror att kunden vill ha och så vidare. *”Det krävs ju att man läser kunden lite sådär i början, och ser... på en kund som vill ha paket med metalliclack, då är inte det kunden, tror man, som köper den”* (Informant 1).

Vad vi anade utifrån de svar vi fick på frågorna i ämnet var att kundens intresse och frågor många gånger kan vara avgörande för om Volvo On Call förs på tal. En informant svarade på en direkt fråga om ämnet brukar tas upp från säljaren *”Ska jag vara helt ärlig så, jag nämner det nog aldrig att det finns, om inte kunden frågar”* (Informant 4). Den åsikten visade sig under intervjuernas gång inte vara helt unik. En annan av informanterna instämde och sade att *”ja, de som vet om det och vill ha det, då säljer man det, men det är inte så att nån tar upp, rent generellt, en sån grej”* (Informant 2).

Att åsikten bland många av säljarna verkade vara att det är upp till kunden att fråga om en sådan specifik tjänst som Volvo On Call skulle i sådana fall kunna vara en förklaring till att många kunder kanske inte känner till tjänsten. Ytterligare en informant sade *”jag kan säga att jag försöker inte, jag tror att väldigt få aktivt säljer systemet. Dom som vill ha det dom måste be om det mer eller mindre alltså... det nämns, det gör det, det vill jag nog påstå”* (Informant 3). Däremot verkade tjänsten upplevas som mycket lättare att prata om i de fall när kunden har bestämt sig för den fasta telefonen. *”... säger han att telefon ska det vara, då är det ju mycket lättare att sälja in Volvo On Call, då har du ju vunnit hälften”* (Informant 1).



Till att börja med är det många gånger säljarens personliga bedömning som avgör om han eller hon anser det vara av intresse för kunden att ta upp ämnet Volvo On Call. *”Det beror ju på om det är företagskunder eller privata kunder. Sen så beror det lite grann på hur deras situation ser ut med bilen. Man känner av lite med kunden, sådär”* (Respondent 4). Vidare kan även säljarens personliga inställning vara av betydelse, är tjänsten till exempel förknippad med krånglig information så får kanske en annan tjänst som lättare kan förklaras, mer utrymme. *”När det blir krångligt så tar man inte upp det, då säljer man hellre något annat som är lättare”* (Respondent 16).

Under intervjuerna med både informanter och respondenter framkom det många personliga känslor kring tjänsten. När Volvo On Call först lanserades i början av 2000-talet innebar den en hel del extraarbete för säljarna. Systemet var invecklat med många funktioner som skulle förklaras för kunden. Sedan var det inte helt enkelt att aktivera tjänsten heller, då den först innebar en omfattande pappersexercis som skulle avverkas där säljarna bland annat var tvungna att få tillgång till kundernas personliga uppgifter, för att dessa skulle finnas registrerade vid en eventuell olyckshändelse. *”Man fick liksom uppfinna hjulet varje gång som man skulle sälja en sån”* (Respondent 16). Vi förstod på flera av respondenterna att de inte var övertygade om att tjänsten idag är så pass förenklad att den nu inte ska vara problematisk att sälja; *”Det har vart så struligt... vi litar inte på det längre så även om de talar om det för oss så litar vi inte på det ändå”* (Respondent 15).

För att Volvo On Call rent tekniskt ska kunna installeras förutsätts att kunden väljer den integrerade telefonen. Redan i det stadiet faller en stor andel av kundgruppen bort då många vid val av telefon faller för det trådlösa bluetooth-systemet. *”Du vet, telefon idag, då pratar vi blåttand för hela slanten. Det är ingen som tar den fasta längre och då faller det redan där”* (Respondent 15). Alternativet med bluetooth eller blåttand, hänvisade i stort sett alla intervjuade till, som en del av förklaringen till varför de inte alltid tar upp ämnet. *”Jag brukar väl nämna att det finns en integrerad telefon som går att ansluta till Volvo On Call och så får jag berätta vad det är och sen så har det ju kommit en ny blåttandsfunktion och när man nämner den då, är det mer att folk vaknar till ’åh, det där vill jag ha’”* (Respondent 3).

En annan orsak till att tjänsten inte alltid förs på tal, även om de tekniska förutsättningarna finns, är att många säljare ansåg att Volvo On Call bara är en av väldigt många tjänster och produkter som de ska informera om. Många menade på att de alltid nämner den, när de punktvis går igenom listor för de olika tillvalen men att kunden måste reagera där och då, för att de ska informera mer grundligt. *”När man går igenom en bil så går man ju igenom alltihop, men det är inte så ofta som de reagerar på själva Volvo On Call- funktionen”* (Respondent 9).

Flera säljare var mycket överens i frågan om att det är många tillval som ska avhandlas. Det framstod därför som om att många säljare upplevde det som att Volvo On Call drunknar i informationsflödet. *”I och med att vi har 50, 60, 80, 100 kanske olika tillval till bilarna i olika former så är det väl kanske inte det första man börjar pratar om”* (Respondent 14). Då tillvalen är så många handlar situationen kring försäljningen också om den prioriteringsordning säljaren själv har; *”... det finns så otroligt mycket tillbehör så jag tror inte det alltid, att man tar upp det och pratar så brinnande för det”* (Respondent 3).

### 5.2.2 Vilket informationsmaterial finns för säljarna att ge ut till kunden?

Vid frågor på hur de såg på informationen ut mot kund var det flera som ansåg att en folder saknas, och att ha en sådan att ge ut till kund skulle vara mycket bra. Vidare ansåg de att det är mycket bättre om kunden kan fråga efter tjänsten och att det därför skulle vara lättare att läsa på om den på Volvos hemsida. Samtliga av informanterna sade också att kunden idag ofta är mycket påläst redan innan hon kommer till säljaren. *”Oftast är de väldigt pålästa när de kommer, många är väldigt mycket ute på nätet, alla nya funktioner som Volvo kommer med är de liksom väldigt intresserade av”* (Informant 5).

Om kunden visar sig vara intresserad menade respondent fem att det är behändigt att skicka med en broschyr så att kunden själv kan läsa in sig på vad tjänsten innebär. Det som skiljde sig markant emellan säljarna var att väldigt många var osäkra på om det ens fanns en broschyr om enbart Volvo On Call att i dagsläget ge ut till kunderna. De som trodde att det inte fanns, var i stort sett rörande överens om att det behövs en enkel broschyr vilket skulle vara det bästa att skicka med kunden hem att fundera över.

### 5.2.3 I vilken utsträckning måste kunden fråga själv efter information?

Vad många respondenter sade sig ha gemensamt var att de inte berättar om tjänsten för kunden förrän valet av eventuell telefon är klarlagt. *”Alltså, om man börjar prata om telefoner kan man ju ta upp det, men inte annars. Den ringer om du kör i diket, kan man ju säga”* (Respondent 1).

Många av de kunder som kommer in till bilhandlaren har redan ett färdigt förslag på hur de vill att deras bil ska se ut, och anledningen till det är att kunden idag kan sitta hemma och antingen läsa in sig i broschyrer men också bygga en bil direkt på hemsidan. Det säljarna menar är att det redan i det här skedet kunde vara bra med mer information på den officiella hemsidan så att kundernas nyfikenhet väcks. *”Jag tror det är kunden som köper det, det är inte vi som säljer det, om ni förstår vad jag menar”* (Informant 2). Gemensamt för de flesta säljarna verkade vara att ingen av dem för tjänsten på tal om inte kunden ställer en direkt fråga.

Sammanfattningsvis kunde vi utläsa att den information som kunderna får från säljarna inte alltid är så grundligt genomgången, utan snarare nämns i förbifarten när alla tillval ska behandlas. En del av informationen förs inte vidare för att säljarna personligen tycker att det är krångligt att prata om produkten, och att de heller inte riktigt känner att de har tillräckligt med underlag att ta stöd från. De tekniska förutsättningarna för att Volvo On Call ska kunna installeras avgör också om säljaren väljer att informera om tjänsten eller inte. Är det inte tekniskt genomförbart faller informationen redan där, och säljarna lägger fokus på något annat område istället.

## 5.2.4 Analys och tolkning av resultat på frågeställning 2

Den information som säljaren ger till kunden är inte alltid särskilt omfattande. Både informanter och respondenter hade gemensamt att i de fall när de upplyser om tjänsten görs det snabbt och i förbifarten. Att säljarnas egen attityd är så negativ verkar bero mycket på de omständigheter som omgärdade tjänsten Volvo On Call när den var alldeles färsk. De komplikationer som uppstod då, som gjorde att säljarna fick en, som de ser det, tyngre arbetsbörda, har gjort att de flesta av dem som var med från start har svårt att släppa dessa negativa erfarenheter. En av respondenterna sade att det generellt inte finns ett förtroende för tjänsten, att de inte litar på att den är enklare att hantera idag.

De säljare som börjat arbeta under de senaste åren visade inte samma tydliga tendenser till att hänvisa till problemen i början av 2000-talet då tjänsten först lanserades. Vad de däremot angav som orsak till att de inte alltid diskuterar igenom tjänstens funktioner särskilt grundligt med sina kunder, var att det är många tilläggstjänster att gå igenom. Om inte kunden visar ett intresse för telefonalternativen förs heller inte någon vidare diskussion kring de extra tjänster som kan väljas till utifrån telefonen. I de fall när kunden dock vill ha en telefon, ansåg de flesta av säljarna att halva jobbet redan var gjort. I det steget brukar de informera om tjänsten men många, av både informanter och respondenter, efterlyste en broschyr med information som de skulle kunna ge ut till kunder.

Som nämnts i teorin är det återförsäljaren som förmedlar den reella informationen gentemot kunden. Om säljaren istället väljer att inte ta upp den specifika tjänstens existens brister en länk i informationskedjan. Utifrån vad både informanter och respondenter har svarat, på frågan om vilken information de ger kunden, är det ett flertal som väljer att inte förmedla informationen om inte kunden först tar upp det. Då det också framkommer att flera av säljarna är osäkra på om det finns en specifik broschyr att ge till kunden, och det dessutom inte står mer än några rader om tjänsten på Volvo Cars officiella hemsida uppstår frågan om var kunden ska hitta tillräckligt med information om tjänstens existens så att de vidare kan be säljaren utveckla resonemanget.

Tjänsten Volvo On Call kan för den oinvidige upplevas en aning abstrakt. Den går inte att demonstrera rent praktiskt för kunden, då den inte aktiveras förrän en olycka eller skada har inträffat. De tekniska aspekterna kring tjänsten kräver också en del förklaring vilket innebär mycket information som ska överföras till kunden.

Den information som säljarna får från sina överordnade är också den information som vidare delges kunden. Om det saknas underlag från ledningen, i form av broschyrer eller nya uppdateringar kring till exempel priser och funktioner kommer det att påverka den information som i slutändan förs ut externt från företaget också. På så sätt kan kunden gå miste om information som de själva inte vet att de kan ta reda på.

Även organisationskulturen spelar här en betydande roll på så sätt att det inte enbart behöver bero på de interna informationskanalerna när informationen ibland brister. Om det florerar en negativ inställning bland säljarna, som de kanske sedan diskuterar sinsemellan så når kanske aldrig den interna, horisontella kommunikation ledningen, och beslutsfattarna vet då i sin tur inte om att det finns ett problem inom internkommunikationen.

### 5.3 Frågeställning 3: Vilka faktorer är det som gör att många kunder inte köper tjänsten Volvo On Call?

Ovanstående frågeställning hade för avsikt att konkret få fram vad säljarna upplevde var de största orsakerna till att Volvo On Call inte säljer så bra som önskat. Nedanstående diagram syftar till att tydliggöra vilka faktorer som de respondenter vi talat med ansåg var de största faktorerna till att många kunder inte köper Volvo On Call. Notera att det endast är respondenternas svar som ingår i diagrammet, då informanternas svar endast syftade till att skapa det ramverk vi behövde för att kunna genomföra respondentintervjuerna.

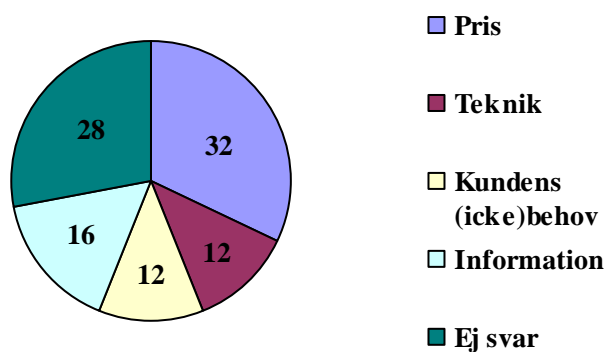


Diagram 1: Fördelning av de 25 tillfrågade personernas svar i procent.

#### 5.3.1 Pris

De flesta informanterna menade att priset är den största orsaken till att försäljningen av Volvo On Call inte är tillfredställande hög. Priset anses fortfarande vara för högt för att kunderna ska köpa tjänsten. *”Jag tror ändå att den fasta telefonen är så pass svår att sälja in mot blutoothen som är halva priset... och om man inte kan få något extra med den (fasta telefonen, författarens anmärkning) så tror jag att den kommer att försvinna mer och mer från Volvos sortiment”* (Informant 5). Vissa informanter menade också att den kunde paketeras annorlunda för att bli lättare att sälja. Exempel på olika paketeringar som informanterna gav var bland annat att Volvo On Call-tjänsten skulle följa med gratis vid köp av den integrerade telefonen. Informant nummer ett trodde att det var många kunder som var ute efter den säkerhet som Volvo On Call ger men att det fortfarande är för dyrt när kunden måste köpa den integrerade telefonen. Informant nummer fem tyckte att det borde gå att göra någon form av totallösning där Volvo On Call ligger med som standard, i alla bilar; *”Volvo går på säkerhet och allt annat ligger med i bilarna, jag tror att man kanske skulle vinna mer på att fixa en billigare totallösning”*.

Trettiotvå procent av respondenterna ansåg, liksom de flesta informanterna, att priset var den absolut största orsaken till att försäljningsvolymen av Volvo On Call är så pass låg. Som vi skrev i kapitlet 2.2 *Tekniska förutsättningar för Volvo On Call*, krävs det att bilen har en del tekniska grundförutsättningar, till exempel krävs det att kunden först köper RTI-navigationsystemet för 19 900 kronor samt den integrerade telefonen för ungefär 6 000 kronor. När kunden väl har gjort det tillkommer en kostnad för själva Volvo On Call-systemet

som ligger på runt 5 000 kronor. Den ungefärliga summan för Volvo On Call blir följaktligen 30 000 kronor; *”Hade det inte kostat så pass mycket pengar så hade vi sålt fler”* (Respondent 6). Respondent nummer sexton menade dock att även om det i slutändan blir en prisfråga handlar det inte om att tjänsten i sig inte är prisvärd utan att det mer handlar om att kunden har en någorlunda begränsad budget och att andra detaljer prioriteras före Volvo On Call; *”Det är så svårt att få kunden att inse hur bra det är när du bara ser det på pappret”*.

### 5.3.2 Teknik

En annan faktor som lyftes fram var tekniken, dels att det i motsats till den fasta telefonen finns ett konkurrerande alternativ som inte går att använda ihop med Volvo On Call, dels att det krävs en uppgradering av stereon i vissa av bilmodellerna för att systemet ska gå att installera. *”... de som har skapat de här kopplingarna mellan olika produkter, det är ju lite som att skjuta sig själv i foten för det dödar Volvo On Call-produkten”* (Informant 3). Något som också har med tekniken att göra är det faktum att bluetooth-systemet är en nyare och billigare konkurrent till den integrerade telefonen som i stort sett är densamma idag som vid den första lanseringen av Volvo On Call år 2000. *”Varför skulle det sälja idag när det inte gjorde det när de var nya”* (Informant 4). Det är inte bara informant nummer fyra som är inne på det spåret utan även informant tre uttryckte tankar kring att den integrerade telefonen bland säljare, och även bland kunder, ses som något förlegad. *”Den fasta biltelefonen den är verkligen bara en telefon. Det gör ju att det finns ju ingen teknisk attraktion i den så, alltså du känner ju inte bara wow!”* (Informant 3).

De respondenter, tolv procent, som angav tekniken som största orsak ansåg att det berodde på att bluetooth-systemet har konkurrerat ut den integrerade telefonen och att de dubbla SIM-korten som det senare alternativet kräver gör att kunden väljer bluetooth istället. En annan faktor som talar till bluetooth-systemets fördel vid valet av telefon är att den anses vara ny och på så sätt mer trendig. Den fasta telefonen har funnits i Volvos sortiment i många år och är inte en nyhet på samma sätt som bluetooth-systemet; *”... jag tror att man inte riktigt har hängt med”*. En faktor som kan sägas är en kombination av tekniken och priset är att bluetooth-systemet kostar ungefär 2 900 kronor i förhållande till priset för den integrerade telefonen som nämndes ovan.

### 5.3.3 Information

Den tredje faktorn är informationen, kunderna är inte alltid medvetna om att tjänsten finns. Många av informanterna var inne på just det som en stor faktor till att försäljningen inte uppnår så höga volymer. Om säljarna känner att de inte har tillräckliga kunskaper, eller i vissa fall inte ens vet att produkten finns, blir det svårt att motivera dem till att ta upp Volvo On Call som tillval vid köptillfället. Informant nummer två fick vid intervjutillfället veta av oss att vissa bilmodeller kräver att kunden köper RTI-navigationen utöver den integrerade för att Volvo On Call ska kunna aktiveras. Det hade med andra ord inte på något annat sätt nått fram till vår informant innan vår intervju, något som togs emot med viss övrigsuraskning; *”Men det här blir bara mer och mer uppenbart att Volvo inte vill att vi ska sälja den. Plockar du broschyrer och inte ens hittar den där... då är det inte lätt att sälja den. Och inte lätt att köpa för kunden heller”* (Informant 2).

Att det är informationsbristen som är den största faktorn i försäljningsproblematiken var sexton procent av respondenterna helt övertygade om; *"Volvo måste sälja in Volvo On Call hos säljarna för att de ska sälja in det hos kunden"* (Respondent 8). Det visade sig vara av stort vikt att säljarna är övertygade om tjänstens förträfflighet och funktionalitet för att de i sin tur ska tala om den i en kundsituation.

#### 5.3.4 Övriga faktorer och kombinationer

Det var tolv procent av respondenterna som ansåg att kundens eventuella icke-behov av Volvo On Call var den största orsaken till den låga försäljningen. *"Kunden kanske inte tycker att den behöver det"* (Respondent 4). Flertalet av de respondenter som angav ett eventuellt icke-behov av produkten hos kunden menade även att det kunde handla om att kunden inte såg ett behov för exempelvis den integrerade telefonen och av den anledningen aldrig ens fick frågan eller information om Volvo On Call. Det beror på att det krävs att den integrerade telefonen finns med i bilen för att tjänsten ska kunna aktiveras.

Det fanns även många kombinationer av flera faktorer som framförallt respondenterna angav som tänkbara orsaker men för enkelhetens skull har vi gjort en avvägning av respondentens totala inställning till de olika faktorerna under intervjuens gång och därefter placerat in respondenten under en enda faktor. Bland annat menade en respondent att *"det kanske är en kombination av pris och informationsbrist"* (Respondent 17). Med det menade respondenten att eftersom säljarna inte har tillräckligt med information om tjänsten kan de heller inte övertyga kunden om att Volvo On Call är prisvärt och därför blir det någon slags kombination av två faktorer som gör att kunden inte köper tjänsten. Dessutom, menade respondent nummer tio, är säljarens negativa erfarenheter av situationen kring försäljningen av Volvo On Call ständigt närvarande och det, i kombination med informationsbrist, kan vara en anledning till att säljarna inte aktivt säljer tjänsten i samma utsträckning som de säljer andra tillval.

En annan kombination var den mellan de tekniska förutsättningarna och kundens behov av exempelvis en telefon i bilen. Respondent nummer tio trodde att eftersom kunden inte kan välja Volvo On Call utan att först ha valt den integrerade telefonen blir det svårt att sälja in Volvo On Call till en kund som inte anser sig ha ett behov av en integrerad telefon i sin bil från början. Det är främst de kunder som reser mycket till exempel i arbetet som anser att det är motiverat med en extra kostnad för integrerad telefon.

Av de totalt tjugofem tillfrågade personerna var det tjuugoåtta procent som av olika anledningar inte gav svar på vår fråga. Vissa uppgav att de inte hade någon åsikt i frågan och andra att de inte ville ta ställning i frågan.

Sammanfattningsvis kan sägas att de fem informanterna var tämligen överens om att det i första hand är priset som är orsaken till Volvo On Calls låga försäljning och att det skulle krävas någon form av paketslösning för att öka försäljningen. De andra faktorerna som kom upp under informantintervjuerna var de tekniska förutsättningarna som det krävs att bilen har för att Volvo On Call ska kunna aktiveras samt den information som säljarna får från Volvo Cars och den information som säljarna sedan ger till kunderna. En kraftig förändring av informationen kring tjänsten Volvo On Call verkar alltså vara en viktig aspekt för att försäljningen ska kunna öka.

### 5.3.5 Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 3

Den tredje frågeställningen har som mål att genom att kvantifiera det resultat som våra informant- och respondentintervjuer givit, ge oss ett underlag som i någon mån kan visa på mönster eller viss generaliserbarhet. Vi är medvetna om att generaliserbarheten är relativt låg då vi endast talat med 25 personer av den totala populationen som innefattar 107 personer, alltså 23 procent. Vad som däremot kan tala till vår fördel vad gäller generaliserbarhet och tabellens giltighet är att alla som vi har talat med är säljare och även om de arbetar hos olika återförsäljare utför de i stort sett samma uppgifter, oavsett geografisk spridning, och lyder under samma företag, Volvo Cars. Vi får helt enkelt anta att den information som Volvo Cars skickar ut till sina återförsäljare, i det här fallet främst gällande produkter, är samma oavsett var bilfirman ligger och om den är en del av en större kedja eller om den är fristående.

Med utgångspunkt i det cirkeldiagram som presenterades under frågeställning nummer tre ser vi att det, förutom den stora andel som inte svarade, först och främst är priset som respondenterna tror är den största orsaken till att Volvo On Call inte säljer i några större volymer. Informanterna är i stort sett också av samma uppfattning, att priset är alldeles för högt för att kunderna ska tycka att det är värt den stora kostnaden. Volvo On Calls huvudsakliga funktion är trots allt en säkerhetsfunktion som ska underlätta vid krock eller annan olycka och det är något som alla bilköpare förhoppningsvis aldrig behöver uppleva. Eftersom de förhoppningsvis inte kommer att vara med om en olycka kan det ibland vara svårt för säljaren att motivera kunden till att betala den höga summa som det till slut blir. Här kommer även frågan upp om det finns ett behov av tjänsten, ur kundens synvinkel. Det var något som respondenterna var inne på men ingenting som våra informanter tog upp.

Behovet kan delas upp i två delar, dels av Volvo On Call, dels av den integrerade telefonen eller RTI-navigationen, som kan vara stora faktorer som påverkar det eventuella köpet åt det ena eller det andra hållet. De tekniska förutsättningarna som en bil måste ha för att kunna installera och aktivera Volvo On Call blir en faktor att ta med i beräkningarna i kombination med såväl prisaspekten som behovsaspekten. Om inte kraven på viss teknik hade funnits hade priset på Volvo On Call blivit lägre, behovet av enbart den tjänsten hade förmodligen setts som högre då vi tror att många kunder säkert skulle ha behov av tjänsten i sig. Huruvida RTI och den integrerade telefonen ses som nödvändiga av alla kan vi lämna osagt.

Det vi kan utläsa är att det blir en slags spiral där kunderna inte köper Volvo On Call för att säljarna inte har tillräckligt med information för att kunna övertyga kunden om att tjänsten är värd sitt förhållandevis höga pris. Det höga priset är en effekt av att Volvo On Call kräver att bilarna har olika tekniska förutsättningar som i sin tur kostar extra för kunden att köpa. Den extra kostnaden kan göra att kunden inte ser ett behov av en telefon eller ett navigationssystem och av den anledningen inte heller har möjlighet att välja till Volvo On Call. Kedjan måste någonstans brytas för att Volvo On Call ska bli mer eftertraktad och försäljningen ska öka. Var kedjan ska brytas är upp till de ansvariga för försäljningen att avgöra men vi anser att den informationsbrist som säljarna upplever är en övergripande del i problemet.

Om säljarna inte känner sig motiverade och engagerade är det svårare för dem att göra ett bra arbete och motivationen måste komma från högre instans i form av uppmuntran, belöningar

eller helt enkelt genom mer information så att säljarna känner sig delaktiga i helheten hos det företag de arbetar för.

Det kan vara svårt för ett stort företag som Volvo Cars att helt sonika sänka priset på en viss produkt, det handlar inte bara om produktionskostnader utan även om administrativa avgifter som medföljer de olika tillvalsprodukterna. Det kan däremot vara en idé att, med bakgrund i vad vårt resultat visat, gå en annan väg för att komma till bukt med de låga försäljningssiffrorna. Information var, efter prisfaktorn, det som flest respondenter angav som största orsak till otillräcklig försäljning av Volvo On Call och det torde vara en relativt lätt faktor att åtgärda, enligt oss.

Många av våra informanter och respondenter har uttryckt önskemål om mer broschyrmaterial och utbildningsmaterial att stödja sig mot och vi tror att det är en bra ände att börja i om man vill öka försäljningen av tjänsten. Ju mer engagerade och involverade de anställda är desto mer brinner de för sitt arbete och vill göra ett bra jobb, det här är kontentan av Jacobsen och Thorsviks tankar kring organisationskommunikation som finns i vårt teorikapitel.

#### **5.4 Frågeställning 4: Vilka brister anser återförsäljarna att det finns i den interna informationen rörande Volvo On Call?**

För att ta reda på vad säljarna saknar i informationen inom sitt företag syftade frågeställningen till att ge exempel på hur den interna kommunikationen kring försäljning av tjänsten Volvo On Call uppfattas ur säljarnas mottagarperspektiv. Genom att fråga dem om och när informationen inte räcker till, syftar frågan till att lyfta fram eventuella aspekter som i slutändan kan förbättra informationsflödet kring tjänsten ifråga.

Sju av de tillfrågade respondenterna sade uttryckligen att de inte upplevde några brister i informationen om Volvo On Call. En av dem, respondent nummer tre menade på att de låga försäljningssiffrorna beror på att marknadsföringen utåt kunderna bör förbättras istället. Respondent nummer fem sade sig sakna uppdateringar i informationen, men visste inte riktigt om vad.

##### **5.4.1 Otydlig information**

Vad flera av säljarna sade sig uppleva, var att tjänsten drunknar i det övriga utbudet och att de tjänster som är äldre och inte aktivt lanseras förpassas längre och längre bak i säljarnas medvetande. *”Det är så mycket nytt på varje bil, så du har inte tid att lansera allting [...] och en produkt som du lanserade -99 går man kanske inte in och nylanserar i sitt eget huvud”* (Informant 5).

Vad som framgick vid samtalen av informanterna var att de inte var helt säkra på vilken information som fanns att tillgå för deras del. Vad gäller just tjänsten med Volvo On Call var de inte riktigt säkra på vem som stod för informationen, *”jag tror att informationen från Wireless, eller vem det nu är som informerar, kanske inte alla gånger har nått ändå ut till alla återförsäljare”* (Informant 5).



En av respondenterna tyckte det fanns för dåligt med säljargument för tjänsten (Respondent 8). Ytterligare en säljare som var inne på samma spår var respondent nummer tio som sade att; *”Måste hålla igång en dialog hela tiden. Jag tror det är viktigt att man håller det aktuellt hela tiden om man ska få sålt nåt”*. En slutsats vi tyckte att vi kunde dra utifrån vad respondenterna svarade var att säljarna upplever det som ett ständigt flöde av information, och de produkter och tjänster som inte framhålls kontinuerligt kommer successivt att förpassas längre bak i säljarnas medvetande och kunskapsbank. *”Vi blir ju bombarderade med mail och det är liksom information på information och man tar ju inte åt sig allt”* (Respondent 11). Även respondent nummer fjorton instämde i det; *”Naturligtvis skulle vi sälja mer om vi hade mer information fast vi har ju så mycket om många tillbehör så jag kan inte säga att vi saknar information om just den”*.

Flera av respondenterna trodde att försäljningen skulle kunna öka om Volvo Cars gick in hårdare för att övertyga säljarna om att de ska sälja produkten. Vad som framkom under intervjuerna var att det finns information inom företaget, och att den anses bra men att den antingen försvinner i mängden samt att man från ledningens sida inte visar tillräckligt tydligt att man vill att tjänsten ska säljas; *”... det är ganska dåligt pushat från Volvos sida. Det är ett och ett halvt år sen de sa nåt om det”* (Respondent 6). En annan respondent menade att; *”Det beror ju också på hur viktigt det är för Volvo att sälja den”* (Respondent 16). När säljarna själva drar sig för att föra tjänsten på tal samtidigt som inga nya påtryckningar kommer från ledningen inom företaget, blir resultatet att tjänsten förpassas långt bak på prioriteringslistan. Slutligen vet säljarna inte så mycket om tjänsten längre att när väl frågan sedan ställs från en kund har säljarna inte längre några givna svar och argument; *”ärligt talat, jag vet inte ens vad Volvo On Call kostar”* (Respondent 19).

#### 5.4.2 Saknar material

Många av säljarna saknar material att styrka sina försäljningsargument i, som till exempel en broschyr att skicka med kunderna hem att bläddra i. *”Men jag skulle nog vilja säga att det är mer material som behövs. Kan vara en folder, en tvåsidig folder funkar alldeles utmärkt. Lätt, sen ska man nog försöka få till det mer att det pratas om det mer”* (Informant 4). Vidare nämndes även den broschyr som går ut till säljarna vid varje ny lansering av nya bilmodeller. *”Det står ingenting om det, ingen bild, det står ju bara en rad då, och detta är ju den senaste informationen som de har skickat ut och det är Sveriges mest sålda bil, va”* (Informant 2). Det var heller inte alla informanter som var övertygade om att den information som de tar emot är tillräcklig. Ett visst ansvar riktades mot Volvo Cars, och att de kanske kan göra mer från ledningens sida, för att i sin tur sporra säljarna. *”... sen har det inte kommit igång, för Volvo själva har inte varit speciellt bra på att promota det, alltså pusha för att vi ska sälja det”* (Informant 4). Den interna information som finns för säljarna att ta del av verkade inte heller upplevas som helt lättillgänglig, på så sätt att säljaren förutsätts ha ett visst intresse för att vilja leta fram information på egen hand och att det blir ännu svårare för den säljare som är ny. *”Ja, vi får leta fram den bland... ja, det vi har i material helt enkelt, interna material som vi får från Volvo, och det behöver ju inte vara det allra senaste utan det kan ju vara... något som är av äldre slag. Men... de som egentligen är nya säljare, jag tror inte de har fattat att, att de ens vet om vad det är”* (Informant 4).

### 5.4.3 Analys och tolkning av resultatet på frågeställning 4

Vad som skiljde sig åt i åsikter mellan informanter och respondenter var att respondenterna inte gärna ville tala om brister i kommunikationen. I stort sett alla respondenter menade på att informationen finns. De flesta sade också att det finns underlag i form av broschyrer, om de skulle vilja få tag i det. Även en informant var inne på det spåret, ända tills broschyren skulle plockas fram, då visade det sig att det inte fanns någon på arbetsplatsen ifråga. Vi kan därför misstänka att vissa av de vi talat med på telefon inte har sett efter om det verkligen finns en existerande broschyr hos dem just nu, eller om de säger ja av bara farten då de är övertygade om att det ska finnas. Informanterna var mer inne på ämnet att det ibland kan saknas material och vi misstänker att skillnaden i intervju per telefon och öga-mot-öga kan spela roll ifråga om uppriktiga svar.

Vad båda sidor var ense om, var att det brister i motivation. Det förekommer inte så många påtryckningar från ledningen varför många var osäkra på om Volvo Cars verkligen vill att tjänsten ska säljas. Flera sade sig även sakna tillräckligt med övertygelse om att tjänsten verkligen har förbättrats sedan den först lanserades.

Vad informanter och respondenter också hade gemensamt var att de ansåg att det stora problemet ligger i att informationen kring Volvo On Call drunknar i den mängd information som de hela tiden får levererad till sig. Som vi också skrivit i teorin är det upp till mottagaren att sälla bland informationen, då det ofta finns mycket som både är aktuellt och inaktuellt. För många är extrainformation endast något man söker sig till i mån av tid.

Om det är så att tjänsten faktiskt försvinner i utbudet och att säljarna inte är motiverade att sälja den, blir följden att informationen hamnar långt bak i deras medvetande, och den dag en kund faktiskt frågar, är säljaren själv osäker på vad som gäller.

Som sagts i teorikapitlet kan kommunikation inom ett företag ofta vara bristfällig. Om det brister i kommunikationen är det svårt för ledningen att kontrollera företaget och som i fallet med Volvo On Call hade informationen kunnat preciseras ännu mer om ledningen känner till vad medarbetarna tycker. Om det är så att Volvo Cars inte är medvetna om i vilken utsträckning medarbetarna känner sig motiverade till att sälja Volvo On Call, kan informationen kring tjänsten bli missriktad med betoning på fel områden. Om säljarna vet hur produkten ska säljas, men inte ser varför, kan information kring de senaste prisförändringarna vara fel ände att börja i. Enligt Peter Eriksson innebär det att om inte medarbetarna i organisationen vet vilka mål som gäller för företaget, kommer heller aldrig omvärlden att få veta det.

Det är också av vikt att ledningen får veta vad som händer på de lägre nivåerna för att sedan kunna ta beslut om åtgärder för att motverka eller uppmuntra olika sorters agerande inom företaget

## 6 Tankar och resonemang kring resultatet

---

*I uppsatsens sista och avslutande del tar författarna upp och diskuterar de återkommande mönster som har kunnat utläsas ur resultatet. Det förs även en diskussion kring arbetets validitet och reliabilitet.*

---

### 6.1 Summering

Underlaget för studien bygger på intervjuer med fem informanter och nitton respondenter som tillsammans tillhör de 107 säljare som är anställda hos Volvohandlare i det område som vi valt att kontakta. Resultatet utifrån studien visar på faktiska åsikter bland säljare kring hur de upplever att informationen rörande Volvo On Call ser ut.

Ifråga om den information som vissa säljare säger sig sakna så är den efterfrågade, tvåsidiga foldern ett enkelt första steg att ta då det faktiskt existerar en sådan i dagsläget. Att flera sade sig sakna engagemang från Volvos sida torde också vara en konkret sak att se över. Vad vi underförstått kunde läsa ut från våra intervjuer var att det bland säljarna fanns spridda åsikter kring tjänsten Volvo On Call. Vi tror att dessa åsikter hade behövt enas, exempelvis genom ett ökat engagemang från ledningen för att motivera säljarna och få dem att förstå att Volvo faktiskt vill att de ska sälja tjänsten. Vi tror också att det kan behövas någon form av konkret information som kan övertyga de säljare med mer negativ inställning att tjänsten i dagsläget är förenklad och inte längre innebär problem för säljaren personligen vid försäljning. Engagemang från ledningen bör överföras till medarbetarna, säljarna, så att dessa blir mer övertygade att sälja tjänsten. Kanske kan någon form av säljtävling också öka säljarnas engagemang.

Vad som också behövs är information, förslagsvis i form av broschyrer, att delge kunden för att väcka dennas intresse så att hon kan komma tillbaka till säljaren och ställa frågor. Även någon form av reklamfilm som kan spelas runt om i bilhallarna hade kunnat förstärka intrycket av tjänstens ”häftiga” funktioner för både säljare och kund som vistas i lokalen.

Rent tekniskt är det svårare, om det är så som säljarna säger att blåtandsfunktionen faktiskt slår ut den integrerade telefonen. Kan någon form av förändring göras på området skulle försäljningen troligen också kunna öka. Antingen om det går att få fler kunder till att övertygas till att välja den fasta integrerade telefonen eller om det går att paketera om tjänsten Volvo On Call tillsammans med blåtandsfunktionen.

Kontentan av det vi kommit fram till är att försäljningen av Volvo On Call hade kunnat öka om följande förändringar kunde genomföras:

- Uppdatera säljarna med all aktuell information
- Förtydliga tjänstens förenklingar för säljarna
- Få tjänsten förknippad med dess nya, positiva egenskaper
- Öka säljarnas engagemang
- Få ledningen att motivera kundnyttan för säljarna
- Få säljarna att motivera kundnyttan för kunderna
- Ökad information direkt till kund

Information är av yttersta vikt då ett företag kommunicerar med medarbetare på olika nivåer. Som situationen ser ut mellan Volvo Cars ledning och säljarna hos de olika Volvohandlarna är den kommunikation som förmedlas till större delen enkelriktad på så sätt att Volvo Cars förmedlar den information som de *tror* att säljarna behöver. Om informationen i fallet med Volvo On Call kan utvecklas till att mer likna en dialog mellan ledning och säljare kan ledningen snabbare få vetskap om att åtgärder krävs på ett specifikt område. Informationen kan ge ökad effektivitet som i sin tur kan ge ökad försäljning.

## 6.2 Validitet och reliabilitet

Validiteten kan översättas med giltigheten och avser hur relevant empiri och analys är i förhållande till problemformuleringen.<sup>85</sup> Vi avsåg att studera informationen som förmedlas i samband med försäljning av tjänsten Volvo On Call. Vad vi undrade var hur den levereras och vidarebefordras från Volvo Cars till säljarna hos återförsäljarna och vad dessa i sin tur gör med informationen. Genom intervjuer har vi kunnat få konkreta svar från säljarna själva och vi har personligen talat med den grupp vi avsett att undersöka. Således har vi undersökt det vi avsett från början, vilket också innebär att validiteten är godtagbar.

Vi har försökt att kompensera de svagheter som den kvalitativa ansatsen innebär genom att göra en viss kvantifiering av resultatet. Det innebär att vi, för att stärka arbetets validitet, har gjort en metodologisk triangulering. Den här sortens triangulering betyder att det utförs en kombination av till exempel kvalitativa och kvantitativa metoder.<sup>86</sup>

Ponera att vår undersökning skulle utföras ännu en gång, av nya författare, kan det mycket väl tänkas att det nya resultatet inte helt överensstämmer med det gamla. Det beror på att urvalen har gjorts slumpmässigt varför det inte kan sägas vem som kommer att svara i telefonen nästa gång någon ringer. Därför kan vår undersökning i viss mån sägas ha låg reliabilitet. Det här kan dock, enligt oss, vara ett subjektivt sätt att se till metoden om kvalitativa intervjuer eftersom det inte riktigt går att mäta. En undersökning som skulle genomföras vid ett senare tillfälle, kan aldrig ge exakt samma svar. Vad vi däremot kan visa för att göra studien så transparent som möjligt, är att återge val av metod, intervjuguide och annan information så precist det är möjligt.

Vi tror ändå att våra resultat ger en god insyn i hur situationen ser ut. Då vi talat med ett urval säljare som alla arbetar med i stort sett samma arbetsuppgifter tror vi att svaren från ett nytt urval säljare skulle ge ett liknande utfall. Säljarna arbetar i grunden för samma företag, säljer samma varor och har tillgång till samma informationskanaler varför vi tror att de individuella skillnaderna blir små vid en ny undersökning. I samband med intervjuerna gjordes bandupptagningar som sedan transkriberats och även varit möjliga att gå tillbaka och lyssna till. På så sätt har metodologisk reliabilitet uppnåtts genom att vi har kunnat göra nytolkningar under arbetets gång och spåra nya samband.

I fråga om huruvida resultatet är representativt och generaliserbart kan sägas att då vi kommit i kontakt med ungefär en fjärdedel av vår valda population, anser vi oss kunna göra vissa generaliseringar utifrån det uppkomna resultatet.

---

<sup>85</sup> Östbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2004:40

<sup>86</sup> Östbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2004:122

## 7 Executive Summary

---

*This chapter concerns the main results of our study. A brief summary is therefore presented to clarify the most characteristic point-of-views regarding Volvo On Call.*

---

The main purpose of this paper is to investigate the flow of internal information within Volvo and its dealers concerning a certain service which is called Volvo On Call.

The problem with Volvo On Call is that its sales rates are low even though one might think that the service should be of great use in getting a safer car as safety after all is a core value in the Volvo brand. Theories have been laid out on the subject that it could depend on the customers and that they might reject it because of the price or that they prefer more obvious things such as wide rims. But there could be other reasons for these rates for example if one thinks that the customer is unaware of the very existence of Volvo On Call. If that should be the case, one has to come to terms with these issues at an earlier stage at with the actual time of purchase.

Our first intention was to get in contact with and talk to the customers themselves, and ask them on what basis they had chosen not to integrate Volvo On Call in their new car. To be able to get in touch with these unknown customers we started out by interviewing five individuals who are working as salesmen at some different Volvo car dealers in Gothenburg. We wanted to get their point-of-view on the subject and then ask them to give us some names, on customers who had recently bought a Volvo without the Volvo On Call service. Almost immediately, we realized that the particular customer that we had in mind did not exist in that sense that we had expected. By talking to these five salesmen, we drew the conclusion that the customer rarely gets the specific question whether he or she would like this particular service. By learning this, we started to think that there might be some information issues within the company that perhaps should be looked over.

We therefore switched our angle and decided to start talking directly to the salesmen themselves instead. By doing this we were expecting to find out what the opinions on the subject might be and as a result of this reveal possible lacks of information which might be of interest to fill in, in order to improve the sales rates of this particular service.

Considering the fact that we had less than ten weeks to finish this task, we realized that we had to narrow our selection of salesmen. Since we also wished to get specific comments on the subject we decided that there was no possibility to get in contact with dealers all over the country. Hence we took the decision to interview a group of salesmen in our local area; Gothenburg and environs. We took our starting-point in the city of Gothenburg and then took it from there by letting the selection grow outwards to the closest regions. In all, we contacted twenty-five individual salesmen, and had them interviewed over the phone.

To know which questions to ask we used the five interviews that we had already made with the five salesmen that we now used as informants. We framed our questions based on what they had told us. Then we started to make the calls and we aimed to contact one salesperson at every car-dealer in the chosen area, but exactly who the person in every place were to be was at random by simply choosing the person who answered the phone.

To be certain that we had contacted every dealer in our chosen area we got a list from an employee at Volvo Cars. Then we simply rang every dealer on the list.

Our purpose was now to get to know which information the salesmen had received from the management and what kind of information the salesmen in turn had given their customers.

The sources that became the ground for our theories dealt with subjects such as information theory, organizational theory and theories about marketing.

## **Volvo On Call**

**Volvo → Information → Salesman → Information → End-customer**

The result is based on the answers that we got on the four main questions which we had put up as a ground structure to our purpose. We summarized a major pattern based on the outcome of these answers. The questions read:

- What kind of information has been received by the dealers regarding Volvo On Call?
- What kind of information has been given by the salesmen to their end-customers?
- What reasons are there among the end-customers for not choosing Volvo On Call? (according to the salesmen)
- Which shortages does the salesmen consider there are in the internal flow of information regarding Volvo On Call?

The main result to question number one was that there is little information on the subject. In the case of new employees, it is up to these individuals' personal interest whether to look up information on Volvo On Call or not. Those who were working at the time of the launch of Volvo On Call are still convinced that there are complications related to the service when selling it. It seemed obvious that these people need to get a change of attitude. The salesmen appear to be in need of encouragement from their superiors. They seem to think that the management is not pushing them enough and that the service is of low priority. They salesmen also seem to be a bit afraid of bringing up the subject since they are not certain of how the product with all its' functions works.

Another opinion turned out to be that Volvo On Call is a service among many others and that it is being put back in favour of more recently launched products.

Question number two was about what kind of information the salesmen have presented to the customers. Many of them seem to estimate the needs of the customers before they choose what subjects to focus on. Volvo On Call is therefore often put aside if the salesman thinks that the customer might be interested in other options that are easier to sell. They appear to be lacking some kind of brochure to pass on to the potential buyer. Several of the salesmen we talked to said that if the customer does not ask for information regarding Volvo On Call, they did not push the subject any further. One of the salesmen said that it is the customer that buys it; it is not the salesman who sells it. Because of this they thought it would be a good idea to

put some more information about Volvo On Call on the webpage that would make the customers more aware of the product. It also turned out that many of the salesmen were personally reluctant because they had experienced that the circumstances surrounding Volvo On Call in the beginning had had a negative impact on them and their work. For example it had meant a lot of extra work dealing with forms before they could get the system started.

The third question read: what reasons are there among the end-customers for not choosing Volvo On Call? The answers we received told us that the main reasons according to the salesmen were three; the cost, engineering science and lack of information. The cost is too high, mainly because most cars require several settings before Volvo On Call can be installed. These settings are according to the salesmen, quite expensive and that is one of the reasons that many customers reject it. The second reason concerning the engineering science involves the selection between two different telephone alternatives. The Bluetooth hands-free system is more popular than the Dual Band Integrated GSM Phone and Volvo On Call is not compatible with the Bluetooth hands-free system. The third reason concerning the information on the subject was mainly about the fact that the salesmen feel that Volvo is not keeping them up to date. Therefore the salesmen knowledge about Volvo On Call is limited. They have also experienced some problems on how to explain the utility of the product at the time of purchase.

The final question dealt with what failures the salesmen thought there were in the internal flow of information regarding Volvo On Call. The first thing some of them thought of was that the information could be more precise and easier to find. They also asked for more arguments that they could use during the process of purchase to convince the customers of the benefits of Volvo On Call.

Some suggestions on how to deal with this situation is:

- Updates on all current information on Volvo On Call.
- Clarify the simplification of the product.
- Create new positive connotations.
- Increase the commitment of the salesmen.
- Make the management clarify the utility of Volvo On Call to the salesmen.
- Make the salesmen clarify the utility of Volvo On Call to the customers.
- Increase the information that reaches the customer directly.

We believe that information between management and employees is utterly important to achieve better results. If increased information makes these parties cooperate on a more common basis the outcome may be higher sales rates. Through our interviews it seems that the salesmen would appreciate more updates and more brochures regarding Volvo On Call.

## Referenslista

Bark, Mats; Heide, Mats; Langen, Maria & Nygren, Else (2002) *Intranätboken - från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Malmö: Liber AB

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur 2004

Dahlén, Micael & Lange, Fredrik (2003) *Optimal marknadskommunikation*. Malmö: Liber Ekonomi

Dalfelt, Sara; Heide, Mats & Simonsson Charlotte (2001) *Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt*. Nordicom Information

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (1999) *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, Peter (2007) *Planerad kommunikation*. Malmö: Liber AB

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wägnerud, Lena (2007) *Metodpraktikan*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Falkheimer, Jesper (2001) *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Hadenius, Stig & Weibull, Lennart (2005) *Massmedier – en bok om press, radio & TV*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag (8:e upplagan)

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Magne Holm, Idar & Krohn Solvang, Bernt (1991, 1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Mårtensson, Rita (2006) *Marknadskommunikation: i ett kund- och varumärkesperspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Palm, Lars (2006) *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur

Simonsson, Charlotte (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber AB

Sjöquist, Lotta; Wahlberg, Bo; Johansson, Sven & Wallrup, Lars (1990) *Strategisk affärskommunikation: varför kommunikation är lönsamt*. Stockholm: Strategisk affärskommunikation

Strid, Jan (1999) *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur



Östbye, Helge; Knapskog, Karl; Helland, Knut & Larsen, Leif Ove (2004) *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber Ekonomi

### **Externa referenser**

Hart, A; McClure, D & Grant, D (2004) *European Telematics- understanding customer needs for telematics in Europe*, SBD (Secured By Design)

Volvo Car Corporation, produktbroschyr: Volvo On Call

WirelessCar Sweden AB (2001-2006) *VOC-swe-activations*, Excel-fil med tabell över antal aktiveringar av Volvo On Call-system

WirelessCar Sweden AB, mailkorrespondens, 20071121

### **Internetlänkar**

<http://www.wirelesscar.se/Page.asp?PageId=70>

## Bilaga 1

### Intervjufrågor till informanterna

#### Personliga / Inledande frågor

- Hej...
- Hur står det till?
- Hur länge har du jobbat här?
- Hur länge har du haft den arbetsbefattning du har idag?
- Började du direkt som säljare/försäljningschef/företagssäljare eller har du haft fler placeringar?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

#### Några specificerade frågor

- Hur många bilar säljer ni per år/månad på ett ungefär?
- Hur många Volvo On Call tror du att ni säljer på ett år?
- Vilka övriga tillval möter kunden när hon kommer till er och ska köpa en ny bil?
- Vilka tillval säljer bäst?
- Frågar kunderna mycket om tillvalen eller vet de redan från början vad de vill ha?
- Ser du på kunden vilken typ av bil och tillval hon kan tänkas vara ute efter?
- Gör du en bedömning av deras ekonomi?

#### Direkta frågor

- Vad vet du om Volvo On Call?
- Vad kostar tjänsten?
- Är det ett rimligt pris, enligt dig?
- Om nej, vad tycker du den skulle kunna kosta?
- Hur har du fått lära dig om tjänsten?
- Av vem? Säljutbildning?
- Vad tycker du om tjänsten? Fördelar/nackdelar?
- Skulle du själv kunna tänka dig att köpa den? Varför/varför inte?
- Hur många gånger har du sålt Volvo On Call?
- Vad ger du för information om tjänsten till kunderna?
- Får alla samma mängd information eller anpassar du den efter person?
- Vilken typ av kund köper tjänsten? Kan du se några gemensamma drag?
- Vilka kunder köper inte tjänsten, tror du?
- Anger kunderna några argument till varför de inte vill ha tjänsten?
- Vilka förändringar tycker du att man skulle kunna göra för att få Volvo On Call att sälja bättre?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till telefonintervjuerna

#### Presentation av oss och arbetet

Hej, jag heter Elin/Hanna och jag ringer från Göteborgs universitet. Vi håller på med vårt examensarbete inom media och kommunikation, vilket skrivs på uppdrag av Wireless Car och Volvo. Det vi undersöker är informationen kring tjänsten Volvo On Call och därför håller vi nu på att ta kontakt med olika återförsäljare för att kunna sammanställa lite statistik över hur ni upplever situationen. Därför har vi har några korta frågor vi skulle vilja ställa till dig. Det räcker med väldigt korta svar och de kommer sedan att behandlas helt konfidentiellt. Går det bra om jag spelar in? ...

#### Frågor till respondenterna

- När började du som säljare?
- Har du sålt någon bil med Volvo On Call?
- Vet du ungefär hur många Volvo On Call ni har sålt på din arbetsplats?
- Tror du att alla säljare känner till Volvo On Call?
- Tycker du att tjänsten kan vara svårsåld?
- Vilken information får ni från Volvo om tjänsten?
- Tycker du att informationen kring tjänsten är tillräcklig för att kunna sälja den?
- Tror du att övriga säljkåren håller med?
- Vi har pratat med ett antal säljare i regionen som säger att det är dåligt med information om VOC, varför tror du att det är så?
- Informerar du kunderna spontant om att tjänsten finns eller måste kunden fråga själv?
- Tycker du att informationen kan förbättras? Hur?
- Hur tycker du att den information som kunden själv kan leta fram, på hemsidor, i broschyrer och liknande är?
- Kan den informationen göras bättre?
- Vad tror du är den största orsaken till att Volvo on Call inte säljer?
  - Pris
  - Teknik
  - Information
  - Kundens eventuella behov
  - Kombination av alternativen
- Vilken första åtgärd tror du skulle kunna öka försäljningen av Volvo On Call?
- Något annat du känner att du skulle vilja tillägga?
- Då ska du ha stort tack för din tid, går det bra att vi återkommer om det kommer upp någon ytterligare fråga?
- Samtalet avslutas.