



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Fyra Förutsättningar För Framgång

– Vilka förutsättningar företag måste ge personalen för att de ska kunna ge bra kundservice.

Susanne Andersson

Ebba Ehrenkrona

Jenny Sandqvist

Handledare:  
Carl R. Hellberg  
Ola Mattisson

C-uppsats  
Vt 2006

## Sammanfattning

- Titel:** Fyra Förutsättningar För Framgång - Vilka förutsättningar företag måste ge personalen för att de ska kunna ge bra kundservice.
- Ämne/kurs:** SMT302 Kandidatuppsats 10 p
- Författare:** Susanne Andersson, Ebba Ehrenkrona och Jenny Sandqvist
- Handledare:** Carl R. Hellberg och Ola Mattisson
- Syfte:** Syftet är att ta reda på och analysera vilka förutsättningar företag måste ge personalen för att de ska kunna ge bra kundservice.
- Metod:** Vi har använt oss av ett induktivt arbetssätt för att ta reda på vilka förutsättningar ett företag måste ge sin frontpersonal för att de ska kunna ge bra kundservice. Fyra personliga intervjuer med frontpersonalen har genomförts i en butik som tillhör en stor butikskedja. Ytterligare en personlig intervju har genomförts med en person på ledningsnivå. Material har även hämtats från företagets organisationsmanual där deras kundservicestrategi nämns. Eftersom företaget vill vara anonymt med tanke på det konfidentiella material som vi har tagit del av, kommer inte företagsnamnet eller intervjupersonernas identitet att röjas. Vårt teoretiska material har inhämtats från litteratur som behandlar våra valda nyckelbegrepp för att kunna analysera vårt insamlade empiriska material
- Slutsatser:** Vi har i vår undersökning funnit att det finns fyra förutsättningar som påverkar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice. Organisationsstrukturen ska vara tydlig och all personal, både på lednings- och butiksnivå bör ha liknande uppfattningar om denna. Detta underlättar möjligheten att se var det behöver tillsättas ny personal och hur arbetet påverkar möjligheten att ge bra kundservice. Det är även betydelsefullt för företaget att ha en väl utvecklad kundservicestrategi och en stark företagskultur som gör att personalen arbetar efter samma mål och kundorienterat. Ett belöningsystem verkar också motiverande för frontpersonalen till att ge bra kundservice. Frontpersonalen måste ha rätt verktyg för att kunna ge bra kundservice.
- Nyckelord:** Belöningar, företags- och servicekultur, kundservice, organisationsstruktur och servicestrategi.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1	Bakgrund .....	5
1.2	Problemformulering .....	6
1.3	Syfte .....	6
<b>2.</b>	<b>Metod .....</b>	<b>7</b>
2.1	Ansats .....	7
2.2	Empiri .....	7
2.2.1	Urval av intervjupersoner .....	7
2.2.2	Genomförandet .....	8
2.2.3	Anonymitet .....	9
2.3	Teori .....	10
2.3.1	Val av teorier .....	11
2.4	Analys .....	11
<b>3.</b>	<b>Teori .....</b>	<b>12</b>
3.1	Inledning .....	12
3.2	Service .....	13
3.2.1	Servicemöten .....	13
3.3	Organisationsstruktur .....	14
3.3.1	Hierarki .....	14
3.3.2	Platta organisationer .....	14
3.3.3	Handlingsfrihet .....	15
3.4	Servicestrategins betydelse för att skapa bra service .....	15
3.5	Kultur .....	16
3.5.1	Begreppet företagskultur .....	16
3.5.1.1	Stark och svag företagskultur .....	16
3.5.2	Servicekultur .....	17
3.6	Belöningar .....	18
3.7	Sammanfattning av teorin .....	19
<b>4.</b>	<b>Empiri och analys .....</b>	<b>20</b>
4.1	Organisationsstruktur .....	20
4.1.1	Olika syn på organisationsstrukturen .....	20
4.1.2	Länken brister när personal försvinner .....	23
4.2	Servicestrategin .....	24
4.2.1	Sex minimumkrav som servicestrategi .....	24
4.2.2	En något annorlunda returneringsprocess .....	25
4.3	Kultur .....	27
4.3.1	Att bygga en företagskultur .....	27
4.3.2	Möjligheten till personlig feedback .....	28
4.4	Belöningar .....	30
4.4.1	Belöningar som ett sätt att öka motivationen .....	30
4.4.2	Fler utbildningar efterlyses .....	31

<b>5.</b>	<b>Diskussion kring våra slutsatser.....</b>	<b>33</b>
5.1	Organisationsstruktur .....	33
5.2	Servicestrategi .....	35
5.3	Företags- och servicekultur .....	35
5.4	Belöningar .....	36
5.5	Förutsättningarnas påverkan på service .....	38
<b>6.</b>	<b>Våra reflektioner och förslag till framtida forskning .....</b>	<b>39</b>
	Källförteckning.....	41
	Bilaga 1 – Intervjuguide till frontpersonal .....	43
	Bilaga 2 – Intervjuguide till person på ledningsnivå.....	44

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel kommer vi börja med en bakgrund till vårt valda ämnesområde för att sedan gå in på vår problemformulering som mynnar ut i vårt syfte med denna uppsats.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den trend som växte fram under 1990-talet och som fortfarande håller i sig är att stora butikskedjor, som ofta ägs av internationella aktörer, etablerar sig i Sverige och konkurrerar ut mindre butiker. Butikskedjorna väljer att lokalisera sig i stora städer med stor kundgenomströmning för att uppnå en så stor försäljning som möjligt. (Bergström et al. 2004:18f) Att de stora kedjorna har slagit ut de mindre butikerna har bidragit till ett standardiserat utbud vilket ställer högre fokus på ett aktivt agerande från personalens sida. Att erbjuda bra service till sina kunder har därmed blivit företagets nya konkurrensmedel.

*/\_/\_\_/All our research shows this direct relationship: The more shopper-employee contacts that take place, the greater the average sale. Talking with an employee has a way of drawing a customer in closer. (Underhill 2003:37)*

Det är lätt att sätta in en annons i tidningen och locka med fina bilder på varorna. Detta kan få konsumenterna att uppsöka butiken och även gå in i den. Men sedan är det upp till bland annat personalen att få dem att stanna där och även handla. Det går inte för företag att enbart sälja varor genom annonser och på så sätt få en stor försäljning. Kontakten mellan konsumenten och personalen har stor betydelse för om personen slutligen inhandlar något eller går ifrån butiken tomhänt.

*Marketing, advertising and location can bring shoppers in, but then it's the job of the merchandise, the employees and the store itself to turn them into buyers. (Underhill 2003:36)*

Att personalen är företagets viktigaste resurs har diskuterats i flera år och Grönroos (2002:19) menar att utan kunnig och motiverad personal kommer inte företaget att uppnå goda resultat. Det är därför viktigt att det finns tillräckligt med personal i butiken så att så många möten mellan personal och konsument uppstår. Att mötet mellan personal och kund är viktigt sätter en press på dagens företag att deras personal ska vara kunnig och motiverad till att bistå kunder med hjälp under en hel arbetsdag.

## 1.2 Problemformulering

Eftersom service är en viktig förutsättning för företagets framgång har mötet mellan frontpersonal och kund fått större fokus. Grönroos (2002:33) och Mossberg (2003:83) ser servicemötet som ett möte mellan kund och frontpersonal. Abiala (2000:1) anser istället att servicemötet är ett möte mellan tre parter och inte mellan två. Utöver personalen och kunden är även företaget indirekt med under mötet eftersom det är de som bestämmer vilka regler och förutsättningar som personalen ska arbeta efter. Dessa regler och förutsättningar, som företaget har nedskrivet, är enligt Abiala (2000) till för att kontrollera och styra sin personal eftersom de vill att de agerar till förmån för att nå företagets övergripande mål; att gå med vinst. För serviceföretag är det dock svårare att kontrollera och styra sin personal än det är för ett tillverkande företag eftersom kundens beteende under servicemötet inte går att kontrollera eller förutse. (Abiala 2002:95) Det räcker dock inte med att bara sätta upp regler och riktlinjer för hur servicemötet ska hanteras utan personalen måste även ha rätt verktyg för att kunna leva upp till dessa. Från företagets sida kan man inte bara förvänta sig att kraven på bra kundservice ska efterlevas utan att arbeta med de delar som påverkar frontpersonalens dagliga arbete.

Vårt valda undersökningsområde är intressant att studera eftersom alla i gruppen arbetar extra i någon form av serviceföretag. Detta gör att vi har insikt om vad som påverkar personalens arbete med att kunna förmedla bra service till företagets kunder. Våra arbetslivserfarenheter kompletteras med det teoretiska material som vi under vår studietid har tagit del av. Trots att mycket av dagens litteratur behandlar service känner vi att det saknas teorier och forskning om hur företaget påverkar frontpersonalens möjligheter till att ge bra kundservice. Den litteratur vi funnit behandlar till största del vad som påverkar kundens serviceupplevelse och vilka faktorer som påverkar denne.

## 1.3 Syfte

Syftet är att ta reda på och analysera vilka förutsättningar företag måste ge personalen för att de ska kunna ge bra kundservice.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för vilka metodiska val vi har gjort i vår uppsats. Här kommer begrepp att förklaras, motivering av valda teorier och en beskrivning av tillvägagångssätt vid våra personliga intervjuer.*

---

### 2.1 Ansats

Vi har i vår uppsats valt att göra en empirisk studie med anledning av att det saknas teoretiskt material. Då vi ansåg att det fanns brister i det teoretiska materialet fann vi oss inte kunna använda oss av ett deduktivt arbetssätt i vår uppsats. Arbetar författarna deduktivt innebär det att uppsatsen är uppbyggd kring existerande teorier och utifrån dessa formuleras problemformuleringen (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2001:220). Vi valde därför ett för oss passande angreppssätt, nämligen ett induktivt. Ett induktivt arbetssätt innebär att författarna inledningsvis inhämtar empiriskt material för att därefter söka efter teorier som kan förklara det studerade (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2001:220).

Vi har studerat en specifik butik som ingår i en stor butikskedja och som finns representerad i flera olika länder. För att få fram vårt empiriska material har vi använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod som baseras på personliga intervjuer med fyra personer som arbetar som frontpersonal och en som arbetar på ledningsnivå inom företaget.

### 2.2 Empiri

#### 2.2.1 Urval av intervjupersoner

Vid vårt första möte med vår kontaktperson på företaget, för att få ämnesområdet godkänt, föreslog denne att vi skulle studera en specifik butik. Valet att vi skulle studera just denna butik kan ha varit ett medvetet val från personens sida eftersom den är mindre till ytan och personalstyrkan är mindre jämfört med andra av företagets butiker.

Vi har valt att utföra intervjuer med frontpersonalen för vi ville isolera och ta reda på vad som påverkar personalens möjlighet till att ge bra kundservice. För att få en så bra bild som möjligt av vad som påverkar frontpersonalen i deras arbete med att ge bra kundservice ville vi genomföra intervjuer med personer på olika positioner i butiken. De intervjupersoner vi fick

tillgång till arbetade som butikssäljare, anställd i kassan, avdelningschef och butikschef och det var butikschefen i den studerade butiken som gjorde urvalet. Urvalet av intervjupersonerna kan ha varit ett genomtänkt val från företagets sida och reliabiliteten och validiteten hade kanske ökat om antalet intervjupersoner hade varit fler eller av oss utvalda. Slutsatserna hade då grundats på ett bredare empiriskt material och varit mer tillförlitliga. För att få ledningens syn på vilken kundservice företaget eftersträvar och för att se hur de kommunicerar ut den till butikerna valde vi att utföra en intervju med en person på ledningsnivå. Våra fyra intervjuer i butiken utfördes före intervjun på ledningsnivån. Detta bidrog till att vi under vår intervju på ledningsnivå kunde ställa mer djupgående frågor eftersom vi hade fått en övergripande bild av företaget från de tidigare intervjuerna.

Förutom de personliga intervjuer fick vi även tillgång till det avsnitt som behandlar företagets servicestrategi, som återfinns i deras organisationsmanual. Denna fick vi tillgång till vid vårt första möte med vår kontaktperson och kunde läsa igenom den innan vi genomförde våra intervjuer. Företagets organisationsmanual kommer inte att vara med som bilaga då det är konfidentiellt material utan delar av den kommer att återges i vårt empiriska avsnitt.

### 2.2.2 Genomförandet

Vid samtliga intervjuer var två av gruppmedlemmarna närvarande. Detta för att vi inte ville att intervjupersonen skulle känna sig intryckt i ett hörn om vi var tre stycken mot en. På butiksnivå genomfördes intervjuerna i deras lunchrum vilket var en miljö som var välbekant för dem vilket kan ha bidragit till att de kände sig bekväma under intervjun. Dock kom andra ur personalen in lite då och då vilket vi kände hämmade intervjupersonen i sina uttalanden. Vi informerade butikschefen om detta och fick då tillgång till deras kontor där vi utförde en av intervjuerna. Sedan väntade vi till efter alla hade haft lunch för att sedan fortsätta med våra resterande två intervjuer. Intervjuerna med butikspersonalen varade i en timme per person. Intervjun med personen på ledningsnivå ägde rum på dennes kontor och varade i en halvtimme.

Innan intervjuerna förberedde sig de två av oss som skulle genomföra dem genom att läsa på om företaget; deras historia, antal butiker, vilka länder de är etablerade i et cetera. Denna information inhämtades från deras hemsida. Vi sökte även information om företaget genom olika dagstidningar för att få mer information om företaget innan våra intervjuer. Även



organisationsmanualen studerades noggrant för att på så sätt kunna ställa mer djupgående intervjufrågor.

Inledningsvis berättade vi kortfattat om vårt syfte för intervjupersonerna. Vi ville inte ge intervjupersonen allt för mycket information innan vi började ställa frågorna eftersom personen i så fall skulle kunna anpassa sina svar efter våra frågor. I vår intervjuguide använde vi oss av olika typer av intervjufrågor men alla frågor som ställdes under intervjuerna fanns inte med utan vissa tillkom under själva intervjutillfället. Bland annat använde vi oss av inledande frågor som kan ge spontana och beskrivande svar, uppföljningsfrågor, detta kan ge intervjupersonen möjlighet att utveckla sitt svar och ge mer beskrivning. Vi ställde sonderande frågor då vi frågade intervjupersonen om han kan ge ett konkret och mer detaljerat exempel.

Vi valde att använda en diktafon vid våra intervjuer eftersom vi ville koncentrera oss på vad intervjupersonen sa, tonfallet, eventuella betoningar, pauser et cetera. Användandet av en diktafon gjorde det möjligt för oss att få med de små detaljerna i själva utskriften. Utskriften skrev vi ut i sin helhet och vi tog även med tystnad, skratt och småord. Detta dels för att det skulle bli lättare att sedan återge det i uppsatsen empiriska avsnitt, dels för att den gruppmedlem som inte hade varit närvarande skulle veta vad som kom fram under intervjun och hur stämningen var. Vi såg till att skriva ut intervjun så fort som möjligt efter att den genomfördes medan den fortfarande var färskt i minnet, detta för att inget skulle gå till spillo.

### 2.2.3 Anonymitet

I vår uppsats nämns inte företagets namn då vi i samråd med vår kontaktperson har kommit överens om detta. Anledningen till detta är att vi har fått tillgång till konfidentiellt material om företaget och de vill inte att det vi återger i vår uppsats ska kopplas samman med dem. Om känslig information skulle komma fram under vår undersökning ska inte frontpersonalen eller företaget hängas ut. Våra intervjupersoners befattning samt namn kommer inte heller att nämnas i det fortsatta arbetet förutom butikschefens. Detta med anledning av att det i vår analys blir lättare att åskådliggöra eventuella skillnader i hur butikschefen och övrig personal uppfattar företaget.

## 2.3 Teori

Under våra intervjuer kunde vi identifiera förutsättningar som påverkar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice. Exempel på dessa är att ledningen och frontpersonalen har samma synsätt på organisationsstrukturen, tydlig riktlinjer för vilken service som ska ges, möjlighet att påverka arbetsituationen, ledningens närvaro och tillgänglighet, befogenheter, belöningar och ledarskap. Utifrån dessa kunde vi isolera fyra förutsättningar som innefattar de ovanstående och som påverkar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice. De fyra förutsättningarna är; *organisationsstruktur*, *servicestrategi*, *företags-* och *servicekultur* samt *belöningar*.

Med organisationsstruktur menar vi om den är hierarkisk, med många nivåer och mellanchefer, eller om den har en mer platt karaktär med få mellanchefer. Detta för att se hur organisationsstrukturen påverkar personalens möjlighet till att ge bra kundservice. Om företag har en nedskrivna servicestrategi, vad det är för service som företaget vill att personalen förmedlar och hur de ska uppträda, finns det förutsättningar för att skapa bra kundservice (Grönroos 2002:400). Vårt tredje nyckelbegrepp är kultur vilket är väldigt brett och innefattar många olika saker. Vi har därför inriktat oss på att studera både hur företagskulturen, det vill säga ”/.../ ett antal gemensamma normer och värderingar som delas av människor i ett företag” (Grönroos 2002:393) och hur servicekulturen är i butiken. Servicekulturen skiljer sig åt från företagskulturen och det är ”En kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service till såväl interna som externa, slutliga kunder /\_ \_ \_/” (Grönroos 2002:397). Vårt sista begrepp är belöningar vilket innefattar både finansiella, bonuslön, och icke-finansiella belöningar, vidare utveckling och uppmuntran. Om dessa förutsättningar påverkar personalen positivt kommer det att främja deras möte med kunden vilket leder till bättre service. Service innebär alltid kontakt mellan kund och personal (Grönroos 2002:33) och det är den service som kunden upplever som skapar värde för dem (Grönroos 2002:14). Vi kommer i vår uppsats inte att undersöka hur de fyra förutsättningarna påverkar och kompenserar varandra utan vi har valt att fokusera på hur de tillsammans påverkar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice.

Litteratur som behandlar ovanstående begrepp har vi inhämtat från tidigare kurser. Vi har valt att studera ett serviceföretag vilket mycket av vår kurslitteratur tar upp. Vi har sökt flera olika teorier som behandlar de fyra begreppen och har valt att återge en generell beskrivning av dessa. Detta har lett till att vår teoretiska referensram har blivit bred snarare än djup.

### 2.3.1 Val av teorier

Mycket av teorierna är inhämtade från Christian Grönroos bok *Service Management och marknadsföring – en CRM-ansats*. Detta med anledning av att han är känd inom serviceområdet och hur serviceföretag bör arbeta för att skapa goda kundrelationer. För att ytterligare nyansera vår teoretiska referensram och för att ge läsaren andra personers perspektiv har vi använt oss av bland annat Kristina Abiala som ger en annan syn på hur servicemötet ser ut och vilka faktorer som spelar in. Robert M. Grant argumenterar för fördelarna med en hierarkisk organisation vilket motsätter sig vad Grönroos anser passar serviceföretag bäst för att ge bra service. Deras olika åsikter kan bero på att Grönroos är inriktad på serviceföretag men vi ville komplettera denna bild och ge fördelar med en mer strukturerad organisationsstruktur. Vilken organisationsstruktur som företaget har påverkar frontpersonalens handlingsfrihet och yttrar sig i mötet med kunden. Vilken företags- och servicekultur som råder i butiken inverkar på personalens arbete och trivsel vilket i sin tur påverkar den kundservice som de ger företagets kunder. Att motivera frontpersonalen till att under en hel arbetsdag ge kunderna som kommer in i butiken bra service är viktigt. Med anledning av detta har vi därför valt att ta med ett teoriavsnitt som behandlar olika belöningssystem.

### 2.4 Analys

När vi genomförde vår analys av vårt empiriska material använde vi oss av meningskoncentrering som innebar att vi koncentrerade och pressade samman långa meningar och stycken för att få fram huvudbudskapet. Vår analys har vi valt att presentera tillsammans med vår empiri för att på så sätt underlätta för läsaren och för att minska upprepningar. Med hjälp av vår teoretiska referensram analyserar vi vårt empiriska material.

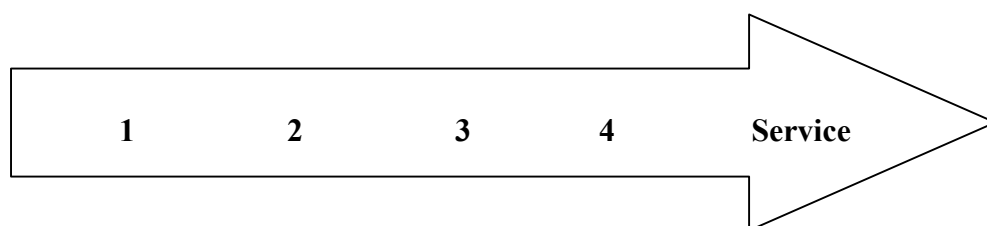
### 3. Teori

---

*För att visa hur våra valda teorier hänger samman och hur de påverkar möjligheten att ge bra kundservice har vi valt att åskådliggöra detta genom en figur som inleder vårt teoriavsnitt. Därefter kommer vi att gå igenom figurens olika delar för att ge läsaren en djupare inblick vad som menas med de olika förutsättningarna.*

---

#### 3.1 Inledning



Figur 1: Fyra förutsättningar för att personalen ska kunna ge bra service.

Vi har efter vår empiriska studie identifierat fyra förutsättningar som främst påverkar frontpersonalens möjligheter till att ge bra kundservice. Om dessa är väl utformade och uppfattas rätt av personalen kommer de att bidra till bättre service för företagets kunder. Nedan kommer dessa att förklaras för att bevisa deras påverkan på servicen.

1. *Organisationsstrukturen* påverkar frontpersonalens arbete med att ge företagets kunder bra service. I en platt organisation tilldelas personalen mer ansvar och har större handlingsfrihet än en hierarkisk, där det finns tydliga ordervägar. Åsikterna om vilken struktur som är bäst lämpad för att personalen ska kunna ge kunden så bra service som möjligt går isär.
2. Personalens syn på kundservice påverkas även av den *servicestrategi* som företaget har, om de överhuvudtaget har en. Använder sig företaget av en sådan strategi tyder det på att de har uppmärksammat servicens betydelse för deras överlevnad. Samtidigt upplyses personalen om att den är en del av företagets mål, att ge bra kundservice och vad den innebär för företaget.

3. Har företaget en positiv *företagskultur* leder det till att personalen får en känsla av mening och gör att de mår bra i företaget. Finns det även en stark *servicekultur* påverkas personalen till att agera kundorienterat.

4. Både icke-finansiella och finansiella *belöningar* används för att motivera personalen till att utföra sitt arbete på bästa sätt. Företag kan använda sig av olika former men det är viktigt att veta vad som passar personalen bäst och vad som verkligen motiverar dem.

## 3.2 Service

De senaste åren har teknologin gjort stora framsteg vilket har fått som effekt att de produkter som företag producerar är lätta för andra att imitera samtidigt som det görs till lägre kostnader. Detta har fört med sig att företag inte längre konkurrerar med fysiska produkter utan med vilken typ av service som företaget erbjuder sina kunder. Grönroos (2002:7) menar att företag som inte konkurrerar genom service kommer inte att överleva. Service innebär alltid kontakt mellan kund och personal (Grönroos 2002:33) och det är den service som kunden upplever som skapar värde för dem (Grönroos 2002:14).

### 3.2.1 Servicemöten

I takt med att det nya servicesamhället har växt fram har antalet servicemöten ökat (Abiala 2000:1) vilket har bidragit till att det är viktigt att dessa möten sköts rätt. Servicemötet ses av både Grönroos (2002:33) och Mossberg (2003:83) som ett möte mellan kund och personal. Deras uppfattning delas dock inte av Abiala (2000:1) som anser att servicemötet inte bara sker mellan kund och personal utan företaget inverkar också på mötet. Detta sker genom regler och förutsättningar som företaget har upprättat och som kontrollerar och styr frontpersonalens agerande under servicemötet. Företaget kan dock inte fullt ut styra och kontrollera servicemötet eftersom kundens beteende inte går att förutse. (Abiala 2000:95)

I och med att antalet servicemöten har ökat har företagets personal blivit mer betydelsefull för dess framgång. Att personalen är företagets viktigaste resurs har diskuterats i flera år och Grönroos (2002:19) menar att utan kunnig och motiverad personal kommer inte företag att uppnå goda resultat. Företag vill uppnå höga försäljningssiffror och idag uppnås det genom en bra produkt samt serviceinriktad personal. För företag har det blivit svårare att finna nya kunder vilket får som följd att det är allt viktigare att behålla företagets redan befintliga

kunder. Servicemötet får därmed ökad betydelse för företagets överlevnad. (Grönroos 2000:34)

### 3.3 Organisationsstruktur

#### 3.3.1 Hierarki

Hierarki som organisationsstruktur är vanligt bland storskaliga företag. För många innebär ordet hierarki negativa associationer men Grant (2005) argumenterar för att denna organisationsform är grundläggande för att kunna skapa effektiv och flexibel samordning i komplexa företag. Han menar att det finns två huvudfördelar med en hierarkisk organisation; koordineringen blir mer ekonomisk, eftersom det är färre relationer än i en platt organisation, och det blir större flexibilitet. Allt eftersom den hierarkiska organisationen växer tillkommer fler nivåer i företaget. (Grant 2005:195ff) En hierarkisk organisation passar företag med standardiserade varor och tjänster och om omgivningen är förutsägbar och förändras långsamt (Grant 2005:199).

#### 3.3.2 Platta organisationer

Att utveckla en företagsstruktur bidrar till att skapa de förutsättningarna som krävs för att skapa bra service. Företagets uppbyggnad måste anpassas till serviceprocessen så att en hög servicekvalitet blir ett mål som företaget strävar efter. (Grönroos 2002:402f) Trenden bland stora företag har de senaste åren gått mot mer platta organisationer (Grant 2005:201) vilket har medfört att de anställda tilldelas större ansvar. Anledningen till framväxten av denna trend beror på att en hierarkisk struktur ofta leder till problem när det gäller att skapa bra service. Med bra service menas bland annat att det ska vara enkelt att få tillgång till olika tjänster och att beslut ska vara snabba och flexibla. Detta har medfört att tjänsteföretag vanligtvis behöver en relativt platt organisationsstruktur med få nivåer i hierarkin eftersom beslut måste fattas av personal som befinner sig nära kunderna. (Grönroos 2002:402f) Vi sympatiserar med Grönroos om att det är viktigt att frontpersonalen ska kunna fatta snabba beslut. Men samtidigt kan detta tankesätt vara mer passande i en mindre butik där de är färre anställda och där alla arbetar nära varandra.

Svingstedt (2005) med flera års erfarenhet från hotellbranschen har en annan syn på hur platta organisationer påverkar personalen. Hon menar att när organisationen blir platt tilldelas

personalen större ansvar. Detta är inte positivt för all personal utan en del blir stressande och anser att de får mindre tid med kunden. (Svingstedt 2005:41)

### 3.3.3 Handlingsfrihet

Det finns teori som menar att för att frontpersonalen ska kunna ge den kundservice som situationen kräver är det viktigt att de har befogenhet att göra detta. Det går inte att förutse eller i förväg reglera personalens beteende i olika situationer med kunden. Med anledning av detta är det viktigt att personalen har det ansvar som behövs för att själv kunna lösa ett problem när de uppstår utan att behöva rådfråga och följa en manual. (Lindbom & Jonsson 1992:64) När ledningen tilldelar personalen mer handlingsfrihet och makt krävs det att relationerna mellan ledningen och de anställda vårdas. Det går inte enbart att tilldela dem handlingsfrihet utan de måste även få handlingsmöjlighet så de är beredda att ta det ansvar som följer med de nya befogenheterna. (Grönroos 2002:382f)

Fördelar med handlingsfrihet för frontpersonalen är att de snabbare kan reagera på kundernas behov eftersom de slipper vänta på att en överordnad ska tillkallas. Personalens flexibilitet har en positiv effekt på kundens upplevda tjänstekvalitet. Andra fördelar är att personalen på så sätt bemöter kunderna med mer entusiasm eftersom de är mer tillfredsställda med sitt arbete. De känner att de har makt över sitt arbete och att företaget litar på dem och detta gör dem mer motiverade. (Grönroos 2002:384) Att anställda trivs och är tillfredsställda med sin arbetsplats bidrar till att personalomsättningen minskar och att kundernas tillfredsställelse ökar. Detta bidrar i sin tur till ökad försäljning. (Kotler et al. 2003:353)

## 3.4 Servicestrategins betydelse för att skapa bra service

Ett företags affärsidé säger vad det ska ägna sig åt och hur det avser att utveckla sig eller skilja sig åt från andra företag. Företagets strategi däremot klargör hur det ska arbeta, det vill säga en beskrivning om hur företagets affärsidé ska uppnås. (Ax et al. 2002:56) Genom att utveckla en serviceinriktad strategi finns det förutsättningar för att skapa bra service och strategin bör innehålla företagets affärsidé. En servicestrategi innehåller en servicevision som definierar de tjänstekoncept som hör ihop med affärsidén. Detta utförs för att precisera företagets målsättning. Meningen med ett tjänstekoncept är att förklara vad som ska göras, för vem, hur och med vilka resurser och vilka fördelar kunderna får av detta. Redogör inte företaget detta tydligt för personalen vet de inte vad de förväntas göra. Personalvård är därför

mycket viktigt i ett serviceföretag för att uppmuntra och vägleda personalen till att ge bra kundservice. (Grönroos 2002:400) Att ha en väl utformad strategi, speciellt inom kundservice, är viktigt för butikskedjor med liknande sortiment för att särskilja sig från konkurrenterna. För att anställda ska vara effektiva krävs det att de mottar kontinuerlig information om företaget. Det är viktigt att de känner till företagets historia, affärsidé och vision. De bör även känna till alla företagets produkter för att på så sätt tillhandahålla så bra service som möjligt till företagets kunder (Kotler et al. 2003:365f)

## 3.5 Kultur

### 3.5.1 Begreppet företagskultur

För att företagets strategi ska uppnås krävs en företagskultur som främjar detta samt bra kommunikation inom företaget. En företagskultur är de gemensamma normer och värderingar som delas av de anställda i företaget. Den kultur som existerar i ett företag är ett resultat av företagets förflutna och är det som ger stabilitet, mening och förutsägbarhet åt företaget. (Grönroos 2002:393) När de anställda identifierar sig med företagets värderingar är de mindre benägna att sluta och kunderna är mer nöjda med den service som de erhåller (Grönroos 2002:395). Den syn som företagsledningen har på kunden genomsyrar övriga delar i företaget och påverkar personalens utbildning och hur frontpersonalens bemötande är gentemot kunden (Lindbom & Jonsson 1992:18).

#### 3.5.1.1 Stark och svag företagskultur

En stark företagskultur leder beteendet hos de anställda samtidigt som det ger dem en känsla av mening och gör att de mår bra. De vet vad företaget vill uppnå och hur de hjälper företaget att uppnå målen. Kulturen är det som håller företaget samman och gör att alla agerar som en person. (Kotler et al. 2003:356) Det finns nackdelar med en stark företagskultur. Företagets omgivning kan snabbt förändras vilket kräver nya synvinklar för företaget och i sådana situationer kan en stark företagskultur bli ett hinder. (Grönroos 2002:395) Detta eftersom att personalen är inkörda i sina rutiner och värderingar vilket bidrar till att de inte uppmärksammar omvärldsförändringar.

Om det finns en svag företagskultur påverkar detta de anställda negativt. De blir osäkra i sitt beslutsfattande och de vet inte hur företaget vill att de ska agera vilket leder till att de spenderar tid åt att fundera ut hur de ska uppföra sig. De måste hela tiden få en överordnads godkännande vilket kan leda till att kunden får vänta. (Kotler et al. 2003:367f)



### 3.5.2 Servicekultur

Att ge bra service är något som alla i företaget måste engageras i, från högsta ledningen till frontpersonalen. För att detta ska bli verklighet krävs det att det finns en så kallad servicekultur i företaget. Detta är när de anställda uppskattar god service och alla i företaget anser att det är naturligt att ge bra service, både till interna och externa kunder. De interna kunder utgörs av personalen och de externa utav kunderna som besöker butiken. Serviceinriktad frontpersonal försöker finna lämpliga lösningar på kundens problem och de engagerar sig för kunderna. (Grönroos 2002:396f)

En stark servicekultur påverkar de anställda att agera kundorienterat och är det första steget mot att utvecklas som ett kundorienterat företag (Kotler et al. 2003:356f). Detta bidrar till att istället för att alla arbetar åt sin närmsta chef arbetar alla för kunderna (Kotler et al. 2003:359f). När företaget har skapat en servicekultur måste den aktivt underhållas för att de anställda inte ska återgå till en kultur som domineras av andra normer (Grönroos 2002:373). För att skapa en bra servicekultur bör anställningsrutiner, karriärplanering och belöningsystem finnas med (Grönroos 2002:400).

För att servicekulturens värderingar ska spridas genom hela företaget måste företagets ledning aktivt och kontinuerligt ge stöd åt sina medarbetare och inspirera dem så att servicekulturen bevaras när den väl har skapats. Det är viktigt att kommunikationen mellan cheferna och deras medarbetare fungerar lika bra åt båda hållen. Cheferna ska leva som de lär och det är viktigt att de inte säger en sak men gör en annan. Om de inte gör det kommer både de själva och servicekulturen att förlora trovärdighet hos medarbetarna. Tvetydighet är en av de största riskerna när ett företag försöker skapa en servicekultur. (Grönroos 2002:402f) Den ledarstil som chefer visar varje dag har omedelbar inverkan på arbetsmiljön och stämningen (Grönroos 2002:378). Om ledningen förväntar sig att de anställdas attityd ska vara positiv gentemot kunderna måste även de ha en positiv attityd gentemot sina anställda och kunderna (Kotler et al. 2003:356).

I serviceföretag där personalomsättningen är hög, på grund av mycket ung personal, dåliga arbetstider samt dålig lön, är det viktigt att företaget bygger upp en kultur som bidrar till att personalen stannar kvar i företaget. När kulturen väl har skapats är det viktigt att värderingarna som har byggts upp stannar kvar i företaget och att det kontinuerligt uppdateras.

### 3.6 Belöningar

Belöningssystem används i många företag för att motivera personalen till att utföra sina uppgifter på bästa sätt och få dem att stanna kvar i företaget (Ax et al. 2002:85). Om ett företag vill höja sin servicekvalitet är det viktigt att de uppmärksammar och belönar sin personal att agera kundorienterat (Kotler et al. 2003:372). Karaktären på belöningar kan vara både finansiella och icke-finansiella och de kan riktas mot såväl individer som grupper. Finansiella belöningar kan vara i form av bonuslön medan icke-finansiella är exempelvis befordran och utvidgning av ansvar och befogenheter. Att använda sig av individuella respektive grupprelaterade belöningar kan medföra vissa problem. Beträffande det förstnämnda kan det vara svårt att urskilja en enskild anställds prestation. Grupprelaterade kan skapa fripassagerare vilket kan skapa missnöje på arbetsplatsen. (Ax et al 2002:85f)

Belöningssystemet kan vara uppdelat på kortsiktiga respektive långsiktiga mål där de kortsiktiga målen baseras efter hur väl företaget har presterat under det gångna året (Anthony & Govindarajan 2003:565f). I serviceföretag kan det vara bra att använda sig av belöningssystem för att få butikspersonalen att stanna kvar och för att få dem att arbeta för företagets bästa. Enskilda prestationer kan vara svåra att bedöma eftersom många olika personer kan ha hand om samma kund. Den som i slutändan tar betalt av kunden behöver inte nödvändigtvis vara den som har hjälpt den att hitta de rätta klädesplaggen.

### 3.7 Sammanfattning av teorin

Service har blivit ett viktigt konkurrensmedel för dagens företag. Antalet servicemöten har ökat i och med servicesamhällets framväxt vilket får som effekt att det blir oerhört viktigt att dessa möten med kunden sköts rätt av personalen. Vilka faktorer som påverkar mötet mellan kund och personal skiljer sig åt. Mossberg (2003) anser att det är ett möte mellan personal och kund medan Abiala (2000) ser det som ett möte där även företaget är med och påverkar.

Ett företags organisationsstruktur kan antingen vara hierarkisk eller en mer platt organisation, med få nivåer. Serviceföretag präglas i stor utsträckning av platta organisationer eftersom ansvar och handlingsmöjlighet ska finnas hos den personal som befinner sig närmast kunden. Detta för att kunna ta snabba beslut och vara flexibel gentemot kundens problem. Genom att tilldela personalen större handlingsfrihet ökar deras tillfredsställelse med arbetet eftersom de känner att företaget litar på dem. Det finns dock de som förespråkar att för mycket ansvar kan göra personalen stressad.

Har företaget en väl utvecklad servicestrategi läggs grunden för ett skapa bra servicemöten med kunden. Det är viktigt att denna kommuniceras ut till all personal i företaget så att de vet vad som ska göras, för vem, hur och med vilka resurser och vilka fördelar kunden får. Råder det en stark företagskultur vet personalen vad det är företaget vill uppnå och hur de ska hjälpa till för att nå målet. I dagens företag där service är ett viktigt konkurrensmedel är det bra om företaget även har en utarbetad servicekultur där personalen uppskattar bra service. Det är viktigt att företagets ledning föregår med gott exempel för övrig personal för att de ska kunna förvänta sig att personalen ska ge bra service.

För att företag ska ha motiverad personal bör de använda sig av olika belöningssystem. Detta leder även till att deras arbetstillfredsställelse ökar.

De ovanstående fyra förutsättningarna påverkar personalens möjlighet till att ge bra kundservice. I nästa kapitel kommer vi att använda dessa teorier för att analysera vårt insamlade empiriska material.

## 4. Empiri och analys

---

*Strukturen i detta kapitel följer den figur som presenterades i början av teoriavsnittet. Det är här som vi ställer det insamlade empiriska materialet i relation till de valda teorierna för att utföra vår analys. Vad som ska uppmärksammas i detta kapitel är hur de fyra förutsättningarna påverkar butikspersonalen i deras arbete med att ge bra kundservice.*

---

### 4.1 Organisationsstruktur

#### 4.1.1 Olika syn på organisationsstrukturen

##### *Empiri*

Butikschefen är den som ansvarar för driften, ekonomin och att det dagliga arbetet fungerar och till sin hjälp har denne en assisterande butikschef. I varje butik finns det även fyra avdelningschefer som ansvarar för varsin avdelning: dam, herr, ungdom eller barn. Övrig butikspersonal består av butikssäljare och anställda i kassan. I butiken har personalen en tydlig ansvarsfördelning där olika uppgifter är kopplade till vilken position man har i butiken. Säljare och personalen i kassan har tydliga regler för hur de ska utföra sina uppgifter och vem de ska vända sig till när beslut ska tas. Beslut tas alltid av butikschefen eller någon av avdelningscheferna.

Våra intervjupersoner på butiksnivå anser att butiken präglas av en hierarkisk organisationsstruktur. En utav frontpersonalen uttalar sig följande om organisationsstrukturen ”Det är många nivåer. /\_ \_ \_/Det är många saker som vi inte får lov att besluta själv utan vi måste alltid fråga uppåt.” En annan anställd säger att ” Det kan vara skönt att slippa göra sådana beslut. /\_ \_ \_/Det blir mindre rörigt när personalen vet vem det är man ska vända sig till.” En annan respondent anser tvärt emot att ”För många kockar för dålig soppa” och säger vidare att ”Det gör att det blir rörigt”. Personen får medhåll från en annan intervjuperson som säger att ”Ibland känns det jobbigt när man in i minsta detalj måste fråga och be om lov”. Personen fortsätter vidare och menar att denne ibland kan känna att företaget inte litar på att personalen kan fatta beslut på egen hand.

Butikschefen tycker att det är en hierarkisk uppbyggnad men anser att det trots detta går snabbt i leden. På ledningsnivå har man inte uppfattningen om att organisationen är hierarkisk.

Vår intervjuperson på ledningsnivå säger ”Vi är inte hierarkiska” och menar vidare att ”Kommunikationen går fullständigt kors och tvärs.” Butikschefen instämmer och berättar att denne har daglig telefonkontakt med huvudkontoret och kan via ett telefonsamtal beställa ett klädesplagg som denne vet att kunderna efterfrågar och dagen efter finns det i butiken.

### *Analys*

Vi har uppmärksammat att personalen upplever att det på butiks nivå råder hierarki med många nivåer och att de alltid måste rådfråga sin chef. En hierarkisk organisation bidrar till att skapa struktur över arbetet vilket är en fördel när det är en butik med många anställda. Detta eftersom det inte råder några tvivel bland personalen om vem som ansvarar för vad. De anställda i butiken vet alltid vem de ska vända sig till i olika situationer. I vår empiriska undersökning har vi funnit att hierarki med tydliga ordvägar minskar personalens möjlighet att vara flexibel. Detta eftersom personalen alltid måste rådfråga deras chef innan de fattar ett beslut. Med anledning av detta är det viktigt att cheferna är flexibla i sitt beslutsfattande.

Under våra intervjuer kunde vi tydligt se att ju högre upp i organisationen man befinner sig desto mer uppfattas företaget som en platt organisation. Vår uppfattning är att personer högre upp i organisationen har daglig kontakt med varandra vilket bidrar till att kommunikationen upplevs som att den går kors och tvärs. Fördelen med en bra kommunikation på ledningsnivå är att beslutsfattandet går snabbt eftersom kontakt kan tas direkt med rätt person utan att behöva gå via någon annan. Att ha ett snabbt och flexibelt beslutsfattande på ledningsnivå är bra för att snabbt kunna svara på kundernas skiftande efterfrågan. Exempel på detta är att butikschefen snabbt kan beställa varor från huvudkontoret och dagen efter finns det i butiken. Vi vill med detta uppmärksamma att bra kundservice inte bara beror på personalens uppträdande utan att det sker i symbios med andra faktorer som exempelvis att de varor som kunderna efterfrågar finns ute i butiken.

Under vår empiriska undersökning framkom det att organisationsstrukturen uppfattades som mer platt på ledningsnivå än på butiks nivå. Att ledningen och butikspersonalen har delade uppfattningar om vilken organisationsstruktur som råder kan bli ett eventuellt problem om butikernas storlek växer. Detta eftersom företaget inte anpassar antalet mellanchefer efter butikens storlek. Om butiken växer och man inte tillsätter fler mellanchefer kan detta leda till att information till de anställda tar längre tid för att nå fram. Det kan också resultera i att de mellanchefer som finns inte hinner med sina arbetsuppgifter och att hjälpa övrig personal.

Vår uppfattning är att anledningen till varför ledningen anser att butiken är platt beror på att antalet mellanchefer är få. Vi kan förstå ledningens uppfattning om att det i butiken borde råda en platt organisation i och med de få antalet nivåer och mellanchefer. I praktiken är det dock så att de strikta reglerna för beslutsfattande gör att frontpersonalen uppfattar den som hierarkisk.

Vår uppfattning är att frontpersonalen inte har stor handlingsfrihet och mycket befogenheter eftersom de alltid måste rådfråga sin chef när beslut ska tas. Grönroos (2002:384) menar att personalens möjlighet till att kunna ge bra service grundar sig i att de har handlingsfrihet att ta egna beslut utan att behöva tillkalla överordnad. Lindbom & Jonsson (1992:64) tar även upp detta och menar att det inte går från företagets sida att styra personalens beteende. För att kunden ska erhålla bra service är det därför viktigt att personalen kan fatta egna beslut och inte behöva rådfråga sin chef varje gång. Det arbetssätt som både Grönroos och Lindbom & Jonsson förespråkar menar vi kan tänkas passa bättre i mindre butiker och företag. Vår åsikt är att om butiken är stor och all personal har befogenhet att ta beslut är risken stor att besluten blir inkonsekventa. Företaget och butikschefen har då ingen översikt över vilken information som når ut till kunderna. Risken för inkonsekventa beslut uppfattar vi är något som vårt studerade företag har uppmärksammat genom att de har ett fåtal personer i butiken som har befogenhet att fatta beslut. De försäkras sig på så sätt att de beslut som tas sker i samklang med företagets mål och att dessa blir stringenta. Företagets valda struktur med tydliga ordervägar stämmer bättre överens med Svingstedts (2005:41) resonemang att för mycket ansvar och handlingsfrihet kan skapa en känsla av otillräcklighet hos personalen och att ansvarsökningen kan leda till ökad stress. Vi vill dock uppmärksamma att ett arbetssätt där personalen alltid måste rådfråga sin chef kan bidra till att vissa i personalen känner att företaget kontrollerar och övervakar dem vilket kan ge dem en känsla av att de inte litar på sin personal. Konsekvenser av detta kan vara att personalens trivsel sjunker. För att en sådan känsla inte ska infinna sig hos personalen är det viktigt att företaget kommunicerar ut anledningen till varför man använder sig av detta system, vilka fördelarna är både för personalen och för kunderna.

#### 4.1.2 Länken brister när personal försvinner

##### *Empiri*

Butikschefen ansvarar för butiken och vår intervjuperson på ledningsnivå säger att ”Butikschefen är nyckelpersonen i butiken”. Under ett år var butikschefen ledig från sitt arbete. På grund av problem vid tillsättning av en vikarierande butikschef delades butikschefens uppgifter ut till vissa avdelningschefer. Detta menar butikschefen var positivt för dem och säger ”Det har gjort att avdelningscheferna har fått ta mer ansvar än vad de egentligen ska göra. Men det är ju kul för dem, de får ju utvecklas.” Denna syn delas dock inte av en av de intervjuade (som fortfarande har utökade arbetsuppgifter på grund av att den assisterande butikschefen är sjukskriven) utan säger:

Jag har för tillfället alldeles för mycket än vad jag egentligen ska ha. Jag tycker att det har varit väldigt orättvist. Det har varit svårt att räkna till för tjejerna på golvet. Ibland har jag fått uppgifter som jag inte ens ska göra. Man kan bli lite så... men samtidigt om man vill komma vidare får man kämpa. Det finns en gräns för när man känner att personalen utnyttjas.

##### *Analys*

På grund av den tydliga ansvarsfördelningen som råder i butiken är vår uppfattning att all personal utgör en länk i en kedja. Om någon försvinner, särskilt på chefsposition, kan detta innebära att arbetsprocessen inte fungerar lika smidigt. Detta eftersom personerna som tilldelas mer ansvar får mer att göra vilket bidrar till att de har mindre tid över till att ge stöd och räkna till för den övriga personalen. Anställda i kassan och butikssäljarnas förmåga att ge bra kundservice kan påverkas eftersom de alltid behöver rådfråga en chef när beslut ska tas. På grund av den ökade arbetsbelastningen för cheferna kommer det att ta längre tid innan de kan komma och hjälpa personalen, vilket gör att kunden får vänta. I vår empiriska studie kan vi utläsa att butikschefen delar Grönroos (2002:402f) syn om att det är positivt att delegera ut ansvar till personalen eftersom beslut enligt honom måste tas av de närmast kunden. Svingstedt (2005:41) har en annan uppfattning och menar att personal som tilldelas mer ansvar kan bli stressade och få en känsla av att inte räkna till för kunderna. Denna känsla som Svingstedt beskriver har intervjupersonen känt när denne har fått ökat ansvar. Deras delade uppfattning om hur ökat ansvar påverkar personalen kan leda till negativ påverkan på kundservicen. Risken finns att butikschefen fortsätter att delegera ansvar i tron om att detta är positivt för personalen medan de anställda å andra sidan känner sig stressade och otillräckliga för resterande personal.

## 4.2 Servicestrategi

### 4.2.1 Sex minimumkrav som servicestrategi

#### *Empiri*

Butikschefen är medveten om att kunden är det viktigaste för butiken och säger ”Det är kunden som ger oss våra löner i längden ” vidare säger denne att ”Kunderna ska vi se som det allra viktigaste”. I företagets organisationsmanual finns företagets sex minimumkrav som de anställda ska leva upp till och som de anser är bra kundservice. Dessa sex krav ska all butikspersonal kunna utantill och arbeta efter. De sex minimumen är:

- ✓ hälsa kunden med ett leende
- ✓ alltid vara tillgänglig
- ✓ erbjuda alternativ
- ✓ avdelningschefen har kontakt med mer kunder än någon annan
- ✓ sälj i provrummen
- ✓ anställda i kassan måste se kunden i ögonen, ge deras växel tillbaka i handen och alltid tacka dem.

Att leva upp till dessa ser inte butikschefen som något självklart.

Om jag skulle leva upp till de minimumen fullt ut så skulle jag behöva dubbelt så mycket personal men det lönar sig inte och det kan man inte ha. Så därför kämpar vi med de här minimumen och försöker så gott vi kan.

Ett av de sex kraven är att hälsa kunden med ett leende men att uppnå detta ser butikschefen som svårt och säger ”Att alla kunder ska få en nick, en hälsning, bli sedda är svårt när det är så få personer på golvet”. Speciellt på lördagar kan det vara svårt när det är mycket kunder och lite personal. Två av intervjupersonerna påpekar att det är mycket att göra på lördagarna. Den ena säger att ”Lördagar är ju liksom kaos”. Butikssäljare kan ha fyra kunder samtidigt som de ska hämta varor åt nere på lagret. ”Då hinner man kanske inte att gå runt med dem så mycket. Hhmm... det ska vi inte göra för länge heller för då försummar man andra kunder”. Kombinationen med färre antal ansvariga i butiken samt mycket att göra på helgerna påpekar en av intervjupersonerna är jobbigt. Vissa helger finns bara en ansvarig vilket försvårar arbetet i butiken.



### *Analys*

De sex minimumkraven är företagets servicestrategi för hur bra kundservice ska uppnås och är deras sätt att försöka särskilja sig från sina konkurrenter. Vår uppfattning är att företaget är måna om att frontpersonalen ska vara väl medvetna om dessa och förmedla dem i mötet med kunden. Vår syn är att många av de sex minimumen känns som självklara. Vi antar att många andra företag inte har dessa nedskrivna eftersom de anser att det är sunt förnuft att hälsa alla kunder med ett leende. Vi tror dock att det kan hjälpa personalen att ha dessa nedskrivna för att verkligen trycka på vikten av frontpersonalens uppträdande mot kunden och för att påminna dem. Under vår empiriska studie framkom det att all personal var väl medvetna om dessa vilket tyder på att företaget har lyckats kommunicera ut dem till frontpersonalen. Detta hjälper personalen att ge bra kundservice då de vet exakt hur de ska agera gentemot kunden och vad företaget vill uppnå.

Butikschefen känner att det är svårt att leva upp till de sex minimumen särskilt på grund av personalbristen under lördagarna. Det är viktigt att butiken är konsekvent med sin kundservice, att de lever upp till sina sex minimumkrav och inte frångår dessa när det är mycket att göra. Vår uppfattning är att en förutsättning för att personalen ska ha möjlighet till att ge bra kundservice är att det finns tillräckligt med personal i butiken och att personalstyrkan är anpassad efter hur mycket kunder det är i butiken vid olika tidpunkter. Att alltid, oavsett hur mycket det är att göra, kunna ge den kundservice som företaget eftersträvar är viktigt för att bibehålla ett gott rykte. Vi är väl medvetna om att en utökad personalstyrka kortsiktigt leder till ökade kostnader för företaget men detta kan betalas tillbaka till företaget på lång sikt i form av fler nöjda kunder och ökad försäljning.

Eftersom det på vissa lördagar bara finns en ansvarig bidrar det till att arbetet försvåras eftersom beslut fattas av cheferna. En lösning på detta problem är att en ur personalen får utökat ansvarsområde för att kundservicen ska uppnå en bra nivå även på lördagar och att den bli konsekvent under hela veckan.

#### 4.2.2 En något annorlunda returneringsprocess

##### *Empiri*

I företagets organisationsmanual står förutom de sex minimumen även butikens returneringsprocess inskriven. Där står att kunder ska kunna returnera sina varor vid problem och företaget anser att det är extremt viktigt att både kunden och personalen känner till

policyn vid returnering. Vid returnering får köpet inte vara äldre än trettio dagar, då företaget har trettio dagars öppet köp. Om returneringen sker inom angiven tidsperiod tillkallas avdelningschef som undersöker klädesplagget. När klädesplagget är godkänt skriver både avdelningschefen och anställda i kassan under kvittot, detta eftersom de inte själva får genomföra en returnering utan en chef alltid måste närvara.

Intervjupersonen på ledningsnivå säger följande om företagets regler: ”Vi har många fasta regler men vi bryter dem ganska ofta. Det är också vår idé med kundservice. Bra kundservice är när du bryter reglerna. Det står det specifikt i vår manual”.

I deras organisationsmanual står det att butikschefen är den som har auktoritet att frångå reglerna. Personen på ledningsnivå vill också påpeka att inom vissa områden finns det mycket regler, till exempel vid kassan, men inom andra så finns det inte så många. Denne fortsätter vidare med att ”Varje butik har behov av regler på det operationella arbetet men kommunikationen är fri”.

Processen att butiks- eller avdelningschefen måste närvara vid retur eller reklamationer är något som många kunder är ovana vid. Många av våra intervjupersoner nämner detta under intervjuerna och menar att det skapar en viss irritation hos kunderna. En av dem säger att ”De flesta kunderna förstår inte det, men vissa är villiga att acceptera det. Är det inte villiga att acceptera det blir det gnäll”. En del kunder kan fråga anställda i kassan varför de måste kontrollera dem och undrar om företaget inte litar på dem. Stamkunderna har dock börjat vänja sig vid det annorlunda systemet och tycker inte att det är jobbigt. Butikschefen förklarar för oss varför de använder sig av detta system. Butikschefen nämner att svinn från personalen är ett stort problem i många företag och för att undvika detta har företaget infört denna process.

Det är för säljarens egen skull. De behöver aldrig plocka ur pengar från kassan utan att någon har stått bredvid och sett att det har hänt. I början om man har jobbat någon annanstans kan man tycka det är lite jobbigt när man blir kollad.

Butikschefen menar vidare att:

Hon (anställd i kassan) kan aldrig få skulden för att ha tagit något. Så det är för hennes säkerhet som vi gör det, men det ser inte kunden. För kundens skull är det för hon ska få bästa möjliga service. Därför att en som står i kassan kan inte ha samma kunskap om plaggen som en butikschef har för de jobbar inte med det på det viset.

Butikschefen menar att det är denne som har störst vetskap om kollektionerna och vilka plagg som har reklamerats och varför. Butikschefen måste ha denna information eftersom denne kontinuerligt beställer varor från huvudkontoret och måste då veta vad kunderna efterfrågar och vad de inte är nöjda med.

### *Analys*

Vår uppfattning är att antalet regler som finns på butiksnivå bidrar till att företagets ledning har kontroll på att de beslut som fattas i butiken sker enligt företagets riktlinjer. Eftersom företaget har många butiker i flera olika länder, som alla ska följa samma koncept, är det viktigt att butikerna uppfattas lika av kunderna. Synen på vad som är bra kundservice anser vi kan variera hos personalen beroende på vilket land butiken befinner sig i. Att alla i företaget arbetar efter samma sex minimum bidrar till att skapa en samstämmighet mellan företagets butiker.

Företagets annorlunda returneringsprocess, där en chef måste tillkallas för att godkänna retur, skapar irritation hos vissa kunder. Vår uppfattning är att om kunderna inte är införstådda med denna procedur och inte vet varför något görs på ett visst sätt kan det vara svårt att ha förståelse för processen. Vi finner det viktigt att företaget kommunicerar ut till kunderna varför de använder sig av detta förfarande. Detta skulle leda till att kunden får större förståelse och servicemötet mellan personal och kund underlättas.

## 4.3 Kultur

### 4.3.1 Att bygga en företagskultur

#### *Empiri*

Butikschefen ansvarar för kulturen som råder i butiken. Detta gör att kulturen ser olika ut i olika butiker. Personen på ledningsnivå nämnde under intervjun att om butikschefen är borta kan det vara svårt för någon annan att ta dennes plats eftersom personen har en stark roll i butiken.

Personalens gemensamma normer och värderingar är de sex minimumen som är företagets riktlinjer för bra kundservice. Dessa delas av alla och präglar personalens syn på kunden och hur de arbetar för att ge den kundservice som företaget eftersträvar.

### *Analys*

Under vår empiriska studie har vi fått uppfattningen att företagskulturen som råder i butiken är ett resultat av butikschefens arbete. Om det finns en stark företagskultur menar Kotler et al. (2003:356) att det bidrar till att butikspersonalen agerar som en person. Vi instämmer med deras resonemang och under vår empiriska studie framkom det att butiken har en stark företagskultur där de anställda har gemensamma värderingar som genomsyrar deras dagliga arbete. Vi anser att det är viktigt att personalen på ett företag delar samma värderingar eftersom det bidrar till deras trivsel på arbetsplatsen och att personalomsättningen i butiken sjunker.

Grönroos (2002:395) ser dock att det finns nackdelar med en stark företagskultur eftersom det kan bli ett hinder för företaget om omgivningen kräver nya synsätt och perspektiv. Vi instämmer med Grönroos att en stark kultur kan ha negativa effekter. Under vår empiriska studie framkom det att företagskulturen är starkt knuten till butikschefen och vår uppfattning är att om denne lämnar sin position kan detta skapa problem för butiken. Detta eftersom kulturen är väl inarbetad och det kan vara svårt att finna en extern ersättare som passar in.

#### 4.3.2 Möjligheten till personlig feedback

##### *Empiri*

I butiken hålls stormöten på måndagar. På dessa möten ska all personal vara närvarande, utom extraanställda och de som är lediga. De som inte är närvarande får skriftlig information om vad som sades av butikschefen. För att hålla butikspersonalen uppdaterad om vad som händer har de även dagliga morgon- och kvällsmöten. Dessa möten fungerar som motivationsdrivare för de anställda. Här peppar man varandra och butikschefen kan säga ”Kom igen nu kör vi! Idag kommer mycket kunder”. Butikschefen ser dessa möten som ett tillfälle att ge personalen feedback och säger:

Jag hinner inte heller springa och klappa alla på axeln utan vi har ju våra morgonmöten och kvällsmöten och där tar vi alltid upp att det går bra för det området och det här och det här kan vi förbättra. Så man får en väldigt allmän feedback.

Butikschefen säger vidare att om någon har gjort något extra bra försöker de alltid att berätta det. Att kunna ge individuell feedback är ett önskemål, men det finns det inte alltid tid till. För att uppmuntra de anställda att göra ett bra arbete försöker cheferna själva agera föredömligt. Det är viktigt att cheferna visar vilket beteende de eftersträvar eftersom deras uppträdande påverkar resten av personalen. Det är något som de är medvetna om och en av intervjupersonerna säger ”Varför ska de kämpa om inte vi kämpar. Vi ska ändå vara ett föredöme”.

Utifrån våra intervjuer kan vi utläsa att fler utvecklingssamtal är något som personalen efterfrågar. När butikschefen var ledig uteblev utvecklingssamtalen. I dagsläget ska de dock ha samtal en gång om året men personalen får trycka på för att få till stånd ett samtal med butikschefen.

### *Analys*

Grönroos (2002:402f) menar att det är viktigt att kommunikationen mellan cheferna och resterande personal är god och dubbelriktad. Vi instämmer att detta är viktigt och under vår empiriska studie fick vi uppfattningen att kommunikationen från cheferna ner till övrig personal går bra. De dagliga morgon- och kvällsmötena är ett exempel på att det sker kontinuerlig information från butikschefen till butikspersonalen om vad som sker i företaget. Förutom att ge information om företaget och vad som är på gång ges det även tillfälle för butikschefen att peppa sin personal och ge allmän feedback. För personalen skapar mötena en möjlighet för dem att få större inblickar i vad som sker i företaget, vilket kan ses som en motivationsdrivare eftersom de känner sig mer delaktiga. Det är även en möjlighet där de kan få omedelbar respons på något som har inträffat under dagen.

Vi har dock fått uppfattningen att kommunikationen från butikspersonalen till cheferna kan utvecklas. Under våra intervjuer tog personalen upp att det finns en saknad av fler utvecklingssamtal. Detta är ett tillfälle för dem att prata om vad som är bra respektive mindre bra på arbetsplatsen och tillsammans med butikschefen kan de diskutera hur de kan vidare utvecklas. I butiken ska de ha utvecklingssamtal en gång om året men dessa har dock varit frånvarande under det senaste året när butikschefen var ledig. Vi vill poängtera att ha utvecklingssamtal med sin personal bör vara något som sker kontinuerligt. Detta med anledning av att det påverkar personalens motivation positivt om de känner att butikschefen bryr sig om hur personalen i butiken mår. Vår uppfattning är att butikschefen inte har tagit

tillräckligt initiativ till sådana samtal sedan denne kom tillbaka till butiken. Istället har personalen själva fått trycka på för att få till stånd ett samtal vilket kan leda till en minskad motivation hos dem.

## 4.4 Belöningar

### 4.4.1 Belöningar som ett sätt att öka motivationen

#### *Empiri*

Företaget belönar sin personal på flera sätt. De anställda har en kollektiv provision, utöver deras fasta månadslön, som är beroende av hur många timmar varje person har arbetat. För att ytterligare motivera frontpersonalen har butikschefen infört titeln; Månadens medarbetare. Syftet är enligt denne ”Att lyfta fram personer som har gjort något bra och ge dem feedback”. Vem som blir Månadens medarbetare bestäms genom att butikspersonalen rekommenderar en av sina kollegor som de anser förtjänar titeln och sen är det cheferna som tar det avgörande beslutet. Vid frågan om vilka kriterier personalen ska tänka på när de rekommenderar en av sina medarbetare säger butikschefen ”Det finns egentligen inga kriterier utan det beror på vad som passar företaget för tillfället”. Att använda sig av Månadens medarbetare kan vara motiverande men för de personer som har arbetat i butiken under en längre tid och inte har fått mottagit titeln kan det kännas orättvist. En av de anställda säger: ”Jag kan känna att det är både motiverande, men även lite jobbigt om man känner att man har gjort ett bra jobb och inte får det eftersom det är svårt att bedöma, vi är ju så många”.

Personen på ledningsnivå anser att möjligheten att klättra inom företaget är väldigt god och menar att detta är motivationsdrivande för personalen. Det handlar om att visa att man vill framåt. En intervjuperson säger ”Det är inte alldeles för svårt att klättra eftersom företaget öppnar så många butiker”. Företaget undersöker alltid först om det finns någon möjlighet till internrekrytering. Om det inte finns någon som är intresserad eller tillräckligt kvalificerad söker de personal externt. Butikschefen säger:

I andra butiker slutar folk men här går de istället vidare inom företaget. Så visst jag har många som är nyanställda men om man tittar på var mina gamla har tagit vägen så är 80 procent kvar i företaget på andra positioner.

#### *Analys*

Vi har uppmärksammat att företaget motiverar sin frontpersonal genom finansiella belöningar. Att provisionen är kollektiv kan tänkas främja gemenskapen i butiken och leda

till att personalen arbetar som ett team. Ax et al. (2002:85f) menar att ett problem som kan uppstå med kollektiv belöning är att någon inte anstränger sig lika mycket som de andra och därmed blir en fripassagerare. Vi instämmer med att det kan skapa problem men vi menar dock att fördelarna väger tyngre. Skulle företaget istället applicera ett individuellt belöningssystem kan detta leda till konkurrens mellan personalen. En fördel med konkurrens kan vara att alla gör sitt bästa men nackdelen kan vara att personalen istället börjar arbeta mot varandra och glömmer bort huvudsyftet, att ge bra kundservice.

Butiken använder sig av Månadens medarbetare som en icke-finansiell belöning och är ett positivt sätt att belöna och motivera personalen att ge bra kundservice. Under våra intervjuer framkom det att butiken inte hade några speciella kriterier för att bli Månadens medarbetare vilket kan minska motivationen hos de anställda eftersom de inte vet vilket beteende och uppträdande som förväntas av dem. Vår uppfattning som vi fick under våra intervjuer är att det kan kännas orättvist för personer som aldrig bli tilldelad titeln men ändå känner att de har ansträngt sig och gjort ett bra arbete. Ett annat sätt som företaget använder sig av för att motivera och belöna sin butikspersonal är genom intern rekrytering och det finns goda möjligheter för frontpersonalen att klättra inom företaget eftersom företaget ständigt expanderar och etablerar sig i nya städer. Vår uppfattning är att har personalen vetskap om att det finns möjligheter att utvecklas inom företaget ökar deras motivation och vilja att ge bra kundservice. Vi vill med ovanstående betona att det är positivt att företaget även använder sig av icke-finansiella belöningar för att motivera personalen och få dem att stanna kvar i företaget.

#### 4.4.2 Fler utbildningar efterlyses

##### *Empiri*

Vid intervjuerna framkom det att företaget har utbildningar för personalen när de startar upp en ny butik. Det finns dock önskemål från personalen om vidareutbildningar för att utvecklas i sitt servicearbete i större skala. Just nu är det endast få förunnat att få serviceutbildningar.

En av intervjupersonerna säger:

Det finns serviceutbildningar, hur man ska bete sig, hur man kan utveckla sig, men det har de kanske en gång per år. Det är inte särskilt många som får gå på det. Det är en person per avdelning som får gå på dem.

### *Analys*

De stora möjligheterna som finns för personalen att utvecklas inom företaget anser vi borde göra företaget mer generösa med att erbjuda olika typer av utbildning. Vår uppfattning är att det är viktigt att personalen har kunskap om hur deras uppträdande påverkar kundservicen. Företaget borde se personalutbildningar som en investering eftersom det finns goda möjligheterna till att klättra inom företaget. Den kunskap som de tar del av genom utbildningar stannar på så sätt kvar i företaget och kan även komma till nytta i det fortsatta arbetet. Utbildningar kan även ses som ett tecken hos de anställda att företaget vill satsa på dem och att de är betydelsefulla för företaget. Detta finner vi ökar deras motivation och tillfredsställelse vilket i sin tur kommer att spegla sig i mötet med kunden. Vi vill uppmärksamma att service har blivit ett starkt konkurrensmedel bland dagens företag. Hur frontpersonalens agerar och uppträder har därmed blivit oerhört viktigt för företagets överlevnad och utbildning är ett sätt för företaget att påverka detta.

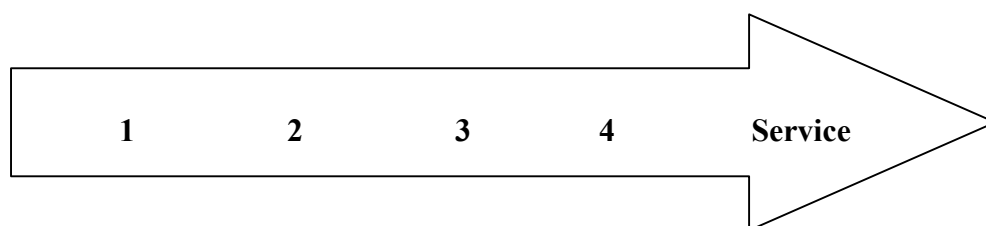


## 5. Diskussion kring våra slutsatser

---

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi har kommit fram till. Hur frontpersonalen agerar under servicemötet bestäms till viss del av de förutsättningar och regler som företag bestämmer. Vi har i vårt arbete fokuserat på fyra förutsättningar som illustreras av nedanstående figur. Vår uppfattning är att om företaget arbetar med dessa ökar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice.*

---



Vi har i vår undersökning funnit att det finns fyra förutsättningarna som påverkar frontpersonalens möjlighet till att ge bra kundservice. Organisationsstrukturen ska vara tydlig och all personal, både på lednings- och butiks nivå bör vara medvetna om varandras uppfattningar om den. Detta underlättar möjligheten att se var det behöver tillsättas ny personal och hur arbetet påverkar möjligheten att ge bra kundservice. Det är även betydelsefullt för företag att ha en väl utvecklad servicestrategi och en stark företagskultur som gör att personalen arbetar efter samma mål och kundorienterat. Ett belöningssystem verkar också motiverande för frontpersonalen att ge bra kundservice.

### 5.1 Organisationsstruktur

#### *Slutsatser om det studerade företaget*

I vår empiriska studie har vi funnit att det på lednings- och butiks nivå finns olika uppfattningar om hur företaget är uppbyggt. På ledningsnivå ses företaget som en platt organisation medan personalen i butiken ser uppbyggnaden som väldigt hierarkisk med många nivåer. De skilda uppfattningarna anser vi bidrar till att problem uppstår när exempelvis personer på chefsnivå slutar. Personer på ledningsnivå förstår inte hur frontpersonalens arbete påverkas när en i "kedjan" försvinner eftersom de ser organisationens uppbyggnad som platt. I och med den hierarkiska uppbyggnaden är personalen i butiken

beroende av varandra och att alla är närvarande. Om en av cheferna är borta en längre tidsperiod får personalen svårigheter med att veta vem de ska vända sig till eftersom de inte får fatta egna beslut. Detta kan skapa förvirring hos frontpersonalen vilket i sin tur påverkar den service de ger butikens kunder.

Ett annat problem med de skilda uppfattningarna om vilken organisationsstruktur som råder bidrar till att ledningen får svårigheter med att se behovet av fler mellanchefer när butikens storlek växer. Eftersom beslutsfattandet är centraliserat får de chefer som finns i butiken fler personer som de ska stödja och hjälpa. Därför finner vi att antalet mellanchefer bör ses över så att de anpassas efter storleken på butiken för att personalen ska ha möjlighet att ge så bra service som möjligt. En förutsättning med en fungerande hierarki är att det finns tillräckligt med personer som har befogenhet att fatta beslut så att inte kundservicen blir lidande.

#### *Generella råd till serviceföretag*

Vår uppfattning är att om det råder två olika organisationsstrukturer i ett företag är det viktigt att både lednings- och butiksnivå är medvetna om detta för att det inte ska skapa problem. Vi har funnit att det finns fördelar med två skilda strukturer i ett företag. En platt organisation på ledningsnivå bidrar till att företaget snabbt kan svara på kundernas efterfrågan, eftersom man direkt tar kontakt med rätt person. Den hierarkiska organisationen på butiksnivå skapar en struktur vilket vi anser är viktigt i en större butik. I en mindre butik är det lättare för butikschefen och övrig personal att veta vilka beslut som tas. Svårigheterna med att få en överblick ökar när butikens yta blir större och antalet butiksanställda blir fler. För stora butikskedjor är det viktigt att det finns en struktur i arbetet och att personalen vet vem de ska vända sig till vid hjälp och stöd. Det är även viktigt att de beslut som fattas är konsekventa och sker i smaklang med butikens strategi. Detta skapas genom att ett visst antal i personalen har befogenhet att fatta viktiga beslut.

Efter vår undersökning vill vi uppmärksamma företag på att även om trenden har gått mot platta organisationer där all personal tilldelas befogenheter att fatta beslut, för att vara flexibel gentemot kunden, bör en hierarkisk organisation övervägas. Särskilt i stora butikskedjor är det viktigt att kunden får samma typ av service oavsett vilken butik personen besöker. Det är även viktigt att tänka på vad som är bäst ut personalens synvinkel. Det är de som dagligen arbetar i butiken och påverkas av hur organisationsstrukturen ser ut. Med anledning av detta tycker vi

att det är viktigt att företag tänker igenom vilken organisationsstruktur som är bäst lämpad både för personalen, för att kunna ge bra service, och för kunden.

## 5.2 Servicestrategi

### *Slutsatser om det studerade företaget*

Våra respondenter på butiks nivå har alla vittnat om att det finns en väl utvecklad servicestrategi, det vill säga de sex minimumen, och vår uppfattning är att de är väl införstådda med dessa. Även om minimumen kan anses som självklara för många andra företag tycker vi att det är bra att tydligt redogöra dem för frontpersonalen. Eftersom personalen ständigt blir påmind om minimumen blir de en tydlig del i deras dagliga arbete. Det leder även till samstämmighet i servicen mellan kedjans butiker i olika länder.

Ibland är det dock svårt för butiken att leva upp till servicestrategin. Som Underhill (2003:36) nämner är det personalen i butiken som påverkar om kunden slutligen köper något. Därför är det viktigt att det alltid finns tillräckligt med personal som kan bistå kunden med råd och hjälp. Det är ett problem om det finns för lite personal under just de dagar man har som högst kundgenomströmning i butiken. Är det dessutom svårt att ha tillräckligt med ansvarig personal under helgerna anser vi att exempelvis någon ur personalen kan tilldelas mer befogenheter under dessa perioder. Detta för att det är viktigt att butiken håller en jämn nivå på sin kundservice oavsett veckodag.

### *Generella råd till serviceföretag*

Att utarbeta en servicestrategi finner vi är något som alla företag bör uppmärksamma. Detta för att personalen ska veta vilken typ av service företaget vill ge sina kunder. Vet all personal om detta behöver de aldrig bli osäkra i sitt agerande och kundservicen kan därmed bli mer konsekvent. Det blir därför viktigt att det även de dagar då det finns en hög kundgenomströmning finns tillräckligt med personal.

## 5.3 Företags- och servicekultur

### *Slutsatser om det studerade företaget*

Vi tycker att den studerade butiken har insett vikten av en stark företagskultur då de dagligen har morgon- och kvällsmöten där personalen informeras och hålls uppdaterade om vad som händer i företaget. Dessa möten främjar även kommunikationen mellan butikschefen och

övrig personal. Detta är viktigt för att en servicekultur, där all personal ser det som naturligt att ge kunderna bra service, ska spridas. De sex minimumen som företaget har upprättat är de gemensamma värderingar som personalen delar och som tyder på att det i butiken existerar en servicekultur.

Vi har under vår undersökning uppmärksammat att företagskulturen är starkt knuten till butikschefen vilket vi anser kan bli ett problem. Om denna person försvinner från butiken finns det en överhängande risk att företagskulturen försvagas. Det är därför oerhört viktigt att den tysta kunskap som butikschefen besitter blir explicit och att denne bygger upp rutiner som inte bara beror på om denne är i butiken. Exempel på sådana rutiner är att utvecklingssamtal ska ske kontinuerligt även om butikschefen inte är där. När butikschefen var ledig och företaget inte hittade någon ersättare som fungerade skulle avdelningscheferna kunnat vara de personer som hade haft samtal med personalen.

Att butiken upprätthåller en stark företagskultur bidrar till att personalomsättningen i butiken minskar eftersom personalen trivs på sin arbetsplats vilket i sin tur påverkar kundservicen. Om personalen stannar kvar i företaget leder det även till att den kunskap de innehar kommer företaget till godo, vilket är positivt.

#### *Generella råd till serviceföretag*

I företag som befinner sig i servicebranschen, vilket de allra flesta gör, anser vi att det kan vara betydelsefullt att utveckla och implementera en servicekultur. Detta med anledning av att service har blivit dagens stora konkurrensmedel. Det är därför viktigt att den personal som arbetar i företaget har gemensamma värderingar om vad god service innebär och att det blir något naturligt för dem att ge.

## 5.4 Belöningar

#### *Slutsatser om det studerade företaget*

Vi finner efter vår genomförda empiriska studie att finansiell belöning, av kollektiv karaktär, är det bästa sättet för att främja sammanhållningen bland personalen och öka motivationen till att ge bra kundservice. Det är av stor vikt att all personal jobbar som ett lag med samma mål. Utöver finansiell belöning uppmärksammade vi i vår undersökning att det fanns önskemål från personalens sida av mer icke-finansiell belöning i form av fler vidareutbildningar. Dessa främjar möjligheten för frontpersonalen att ge bra kundservice. En anledning till varför

företaget inte erbjuder tillräckligt med vidareutbildningar är enligt oss en konsekvens av att företaget ser det som en kostnad snarare än en investering. Företaget bör uppmärksamma att vidareutbildningar lönar sig på lång sikt då de använder sig mycket av internrekrytering. En annan orsak till att de har för få utbildningar anser vi kan vara att de inte har uppmärksammat att det finns ett behov hos personalen. Detta på grund av bristande utvecklingssamtal under året när butikschefen var ledig. Det är enligt vår mening viktigt att utvecklingssamtalen i butiken kommer igång så fort som möjlig. Dessa ska hållas kontinuerligt, gärna två gånger om året, eftersom det är ett möte där personalen får individuell bedömning av vad som är bra och vad som eventuellt kan förbättras. Vi vill betona att dessa samtal ska ses av företaget som något som främjar bättre kundservice eftersom det motiverar personalen när de vet att företaget och butikschefen bryr sig om dem.

#### *Generella råd till serviceföretag*

Utbildningar ska alltid ses som något som serviceföretag vinner på i längden. Det är viktigt att investera i sin personal eftersom de är dessa som har störst kontakt med kunderna. När företag satsar på sin personal bidrar det till att de blir mer tillfredställda med sitt arbete eftersom de känner att företaget vill satsa på dem. En följd av den ökade trivseln blir att personalen väljer att stanna kvar i företaget och kunskapen stannar på så sätt kvar i företaget. Samtidigt som fler utbildningar bidrar till att personalen får bättre verktyg för att ge bra service så blir de intressantare för företaget eftersom de innehar värdefull kunskap.

För företag som har butiker tycker vi att finansiell belöning av kollektiv karaktär är mest lämpad. Detta för att skapa sammanhållning och gemenskap bland de anställda. Använder företag finansiell belöning som baseras på varje individs prestationer så finner vi att det finns en överhängande risk att det skapas konkurrens mellan de anställda som kan ha negativa effekter på kundservicen.

Generellt tycker vi att det är viktigt att företag erbjuder sin personal utvecklingssamtal kontinuerligt och i butiker föreslår vi att detta sker två gånger om året. Detta eftersom personalen är av stor betydelse för företagets framgång och det är viktigt att personalen utvecklas och får reda på vad som är bra samt vad de ska arbeta på. För att ytterligare utveckla sin personal är det betydelsefullt att företag erbjuder olika typer av utbildningar beroende på vilken bransch man befinner sig i. Detta bidrar även till att personalen känner att företaget vill satsa på dem.

## 5.5 Förutsättningarnas påverkan på service

Våra slutsatser är att om företag arbetar med de fyra förutsättningarna; organisationsstruktur, servicestrategi, företags- och servicekultur samt belöningar, leder dessa till att frontpersonalen kan ge bättre kundservice. Det är viktigt att företag inte enbart på ledningsnivå sätter upp en struktur som de anser är mest lämpad utan att de noga tänker igenom hur den kommer att påverka frontpersonalens arbete med att ge företagets kunder bra service. Samma sak gäller när en servicestrategi ska utarbetas och implementeras i företaget. Det är inte tillräckligt att enbart kommunicera ut vilken som är deras strategi utan personalen måste även ges de rätta förutsättningarna för att de ska kunna arbeta mot företagets mål. Att använda sig av belöningar och att bygga en företags- och servicekultur i butikerna bidrar till att personalen får gemensamma värderingar och ser det som naturligt att ge företagets kunder bra service. Samtidigt motiverar belöningarna dem och sporrar dem till att göra ett bra arbete. Slutligen vill vi poängtera att det är viktigt att personer både på lednings- och butiksnivå har samma uppfattning om de fyra förutsättningarna och hur det påverkar frontpersonalens arbete med att ge bra kundservice.

Ovanstående slutsatser är något som inte enbart vårt studerade företag och butik kan ta del av och dra lärdom av utan det är något som vi förespråkar att alla företag ser över och uppmärksammar.

## 6. Våra reflektioner och förslag till framtida forskning

Syftet med denna uppsats har under arbetets gång ändrats och smalnat av vilket har bidragit till att svårigheter ibland har uppstått. Efter att vårt nuvarande syfte var fastställt känner vi att vi har kunnat besvara det med hjälp av vårt teoretiska och empiriska material. Vi hade velat fördjupa oss i teorier som behandlar vårt valda ämne. Detta var något vi hade som ambition att göra men vi fann det svårt att hitta artiklar och teorier då vårt valda ämnesområde inte är ett ämne som är väl undersökt.

Att butikschefen valde våra intervjupersoner kan ha varit ett genomtänkt val från företagets sida och utfallet hade kunnat bli annorlunda om vi hade fått andra alternativt fler intervjupersoner. Hade vi haft fler personer att tillgå hade vi slutligen nått en mättnadsgrad vilket hade lett till större tillförlitlighet i våra slutsatser. Beträffande de intervjuer som vi fick tillgång till kände vi att personerna slappnade av och kunde även ställa sig kritiska till företaget. Dock känner vi i efterhand att intervjun på ledningsnivå var för kort och vi hade gärna velat få mer tid för att få djupare svar på våra frågor.

I efterhand har vi insett att det hade varit av intresse att undersöka fler av företagets butiker. Under vår undersökning fick vi en uppfattning av att personalens syn på service och deras arbetssätt påverkas av butikens storlek och det land den är belägen i. Därför hade det varit av intresse att även undersöka större butiker som ingår i samma butikskedja. Detta för att se om frontpersonalen påverkas på samma sätt av de förutsättningar som företaget ger dem. För att se om de slutsatser som vi har kommit fram till kan appliceras på andra företag hade det varit av vikt att i vår undersökning även studera andra stora butikskedjor. Samtidigt skulle detta ge möjlighet för de delaktiga företagen att dra lärdom av varandra för att öka möjligheterna för frontpersonalen att ge bra service.

Vi har fokuserat på fyra förutsättningar som påverkar frontpersonalens möjligheter till att ge bra kundservice. Hade vi fått tillgång till fler intervjupersoner och i andra butiker hade kanske andra förutsättningar uppkommit. Vårt förslag till vidare forskning är att undersöka om de förutsättningar som vi har valt att studera uppfattas lika i alla kulturer och i andra företag. Ett annat förslag är att studera hur de fyra förutsättningarna påverkar och eventuellt kompenserar varandra.

Vår intention med uppsatsen är att speciellt serviceföretag ska få upp ögonen för att det krävs mer än enbart en servicestrategi för att frontpersonalen ska kunna ge bra service. Det är lätt att ge goda råd om vad som är bra service men har inte personalen rätt förutsättningar och rätt vilja att ge detta kommer det inte att uppnås. Vår uppfattning är att det inte har gjorts tillräckligt med forskning kring ämnet och vi har med denna uppsats försökt ge ett teoretiskt uppslag kring ämnesområdet.



## Källförteckning

### Skriftliga källor

Abiala, K. (2000). *Säljande Sampel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm:

Almqvist & Wiksell International.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. 11:e upplagan.

Singapore: McGraw-Hill

Ax, C. Johansson, C & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. 2:a upplagan.

Malmö: Liber Ekonomi.

Bergström, F. Karlsson, H & Kolterjahn, F. (2004). Ett A-läge är alltid ett A-läge. En analys av detaljhandelskedjornas lokaliseringsstrategier. *Forskningsrapport S96*. AB Handels Utredningsinstitut (HUI).

Eldh, C. Sjöbeck, K. & Westrup, U. (2005). *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs tryckeri

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda forska och rapportera*. 7:e upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.

Grant, R M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Hong Kong, Cambridge, MA: Blackwell (Fifth ed.)

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Kotler, P. Bowen, J & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Lindbom, T. & Jonsson, T. (1992). *Vinnande kundvård. Hur man behåller och vårdar sina kundrelationer*. Göteborg: ISL Förlag.

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

Svingstedt, A. (2005). ”Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner.” I: Corvellec, H & Lindquist, H. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Underhill, P. (2003). *Why we buy. The science of shopping*. New York: Thomson Texere

Företagets organisationsmanual som behandlar kundservicen och som är konfidentiell.

## Muntliga källor

Butikschef 2006-04-19

Avdelningschef 2006-04-19

Anställd i kassan 2006-04-19

Butikssäljare 2006-04-19

Person på ledningsnivå 2006-04-21

## Bilaga 1 - Intervjuguide till frontpersonal

### Bakgrund

1. Ålder och utbildning
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vilken är din position?
4. Hur kom det sig att du sökte till butiken?

### Organisationen

1. Vilken är din uppfattning om vad som är företagets mål/strategi?
2. Hur ofta får ni information från ledningen om vad som händer i företaget?
3. Vad är din uppfattning om företagets organisationsstruktur?
4. På vilket sätt tror du att företaget skiljer sig från andra klädesbutiker?
5. Hur känner du att företaget motiverar dig till att utföra ett bra arbete?
6. Skulle du känna dig intresserad av att klättra i företaget och hur anser du möjligheterna är till detta?

### Personalen

1. Fick du någon form av utbildning när du började arbeta i butiken?
2. Vad tycker du är bra respektive mindre bra med ditt arbete?
3. Vilka är dina ansvarsområden?
4. Hur stor handlingsfrihet har du gentemot kunden?
5. Har du någon gång känt att dina rutiner inte fungerar? vad gjorde du då?
6. Hur väl känner du till personalen på de andra sektionerna?

### Kundservice

1. Vilken är din uppfattning om vad företaget vill förmedla för kundservice?
2. Vad är din egen syn på vad som är bra kundservice respektive mindre bra?
3. När en kund ska lämna tillbaka en vara så måste avdelningschefen närvara. Detta är relativt ovanligt i många svenska butiker. Vad anser du är fördelarna respektive nackdelarna med detta system?
4. Kan du nämna någon situation då det har uppstått problem när en kund ska lämna tillbaka en vara?

## Bilaga 2 - Intervjuguide till person på ledningsnivå

### Bakgrund

1. Utbildning och tidigare arbeten
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vilken är din position och vilka är dina ansvarsområden?
4. Hur kommer det sig att du hamnade på företaget?

### Organisationen

1. Vilka är företagets mål/strategi? Hur förmedlas de ut i organisationen?
2. Vad kännetecknar företagets organisationsstruktur?
3. Vad särskiljer företaget från andra klädeskedjor?
4. Hur anser du att möjligheterna är för personalen att klättra inom företaget?

### Personalen

1. Hur arbetar företaget med att motivera sin butikspersonal?
2. Hur tror du personalen upplever det att chefen måste närvara vid kassan vid returer och reklamationer?
3. Företaget har en hel del regler. Hur tror du att butikspersonalen tycker och känner om detta?

### Butik

1. Hur ofta får ni information från butiken och vad innehåller den informationen?
2. Vi har förstått att vissa fick ta större ansvar under den perioden som butikschefen var mammaledig och undrar varför det inte anställdes någon vikarie.

### Kundservice

1. Hur följer ni upp och kontrollerar kundservicenivån i butikerna?
2. Vem har utformat de 6 minimumkraven? På vilka grunder?