



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Inst. Service Management

Att forma en säljare

- om internutbildning i detaljhandeln

*Författare:
Frida Holm-Larsson
Marcus Pålsson
Henrik Sollin*

Kursansvarig: Cecilia Fredriksson och Gustaf Kastberg
Handledare: Stefan Gössling och Maria Månsson

VT 2007
Kandidatuppsats, SMT302

Innehållsförteckning

Sammanfattning	
1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning:	1
1.2 Avgränsning:	1
2. Metod	2
2.1 Tillvägagångssätt	2
2.2 Teoretisk referensram	2
2.3 Val av vetenskapligt synsätt	2
2.4 Val av metod	3
2.5 Val av metod för kvalitativ intervju	3
2.6 Val av empiriskt material	4
2.7 Val av företag för studien	5
2.7.1 Bakgrund MQ	5
2.8 Val av intervjupersoner	6
2.9 Intervjugenomförande	6
2.10 Analys av intervjuerna	7
2.11 Validitet och reliabilitet	7
2.12 Metodproblem	7
3. Teori	9
3.1 Yrkesutbildning	9
3.2 On-the-job training (OJT)	10
3.2.1 OJT har gamla rötter	11
3.2.2 Fördelar med OJT	11
3.2.3 Nackdelar med OJT	13
3.3 Nya krav	14
3.3.1 Attityd	14
3.3.2 Utseende	14
4. MQ Manual för nyanställda	17
4.1 Pärmen: grundbultar	17
4.2 Pärmen: de tio budorden	19
4.3 Pärmen: nyckelord och riktlinjer	20
”Yes, yes”	21
“No, no’s”	21
4.4 Analys MQ Manual för nyanställda	21

5. MQ Höllviken	23
5.1 Intervjuer: MQ Höllviken.....	23
5.2 Intervjuer: säljarnas syn på deras internutbildningar	23
5.2.1 Säljarnas positiva åsikter om deras internutbildningar	24
5.2.2 Säljarnas negativa åsikter om deras internutbildningar.....	24
5.2.3 Säljarnas helhetsbild av deras internutbildningar.....	25
5.3 Intervjuer: hur säljarnas arbete har påverkats.....	25
5.3.1 Positivt om hur säljarnas arbete har påverkats	25
5.3.2 Negativt om hur säljarnas arbete har påverkats	26
5.3.3 Säljarnas helhetsbild av hur deras arbete har påverkats	26
5.4 Analys av intervjuer	26
6. Nya krav	28
6.1 Säljarnas syn på internutbildningarna	28
6.2 Kompetens.....	29
6.2.1 Kontakt med kunden	29
6.2.2 Kunden i fokus	31
6.2.3 Relation till kunden	32
6.2.4 Uppföljning och att överträffa kundens förväntningar.....	33
6.2.5 Individualitet	33
6.3 Attityd och utseende.....	34
7. Slutsats och diskussion.....	37
Bilaga 1, Intervju med Anna Svensson, 070426.	38
Bilaga 2, Intervju med Catarina Palmqvist, 070503.	43
Källförteckning	

Sammanfattning

Titel:	Att forma en säljare – om internutbildning i detaljhandeln
Nivå:	Kandidatuppsats i Service Management
Författare:	Frida Holm-Larsson, Marcus Pålsson, Henrik Sollin
Handledare:	Stefan Gössling, Maria Månsson
Problem:	Det satsas mycket på internutbildningar inom många företag och det finns en del forskat kring ämnet. Den mesta forskningen berör hur internutbildning bör planeras och genomföras samt vilka positiva egenskaper denna utbildning har. Däremot upplever vi att det finns mindre forskat kring om dessa interna utbildningar faktiskt bidrar till något, om de anställda i praktiken tar till sig utbildningarna och drar nytta av dem i sitt dagliga arbete. Inom forskningen kring internutbildningar har fokus även ökat på de anställdas (inom serviceföretag) estetiska attribut såsom utseende och attityd.
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att studera effekten av internutbildningar inom servicebranschen, med fokus på säljpersonal och deras syn på internutbildningar.
Frågeställning:	Hur upplever säljare inom detaljhandeln att internutbildningar påverkar deras arbete?
Metod:	Genom kvalitativa intervjuer studeras säljarnas perspektiv på internutbildningar. Vidare kommer även det empiriska materialet omfatta en manual för nyanställda som studeras och jämförs med teorin om internutbildning för att hitta likheter och olikheter inom ämnet.
Resultat:	Vår undersökning visar att säljarna upplever att de har stor nytta i sitt dagliga arbete av internutbildningarna. Säljarna upplever att deras kompetens har höjts efter att ha genomgått internutbildningar, något som visar sig genom att de sätter kunden i centrum på ett helt annat sätt och är mer självsäkra i sitt arbete. Vår undersökning visar även att genom internutbildningar kan företagen lära ut sina mål och visioner samt styra sin personal till att agera på ett visst sätt.
Nyckelord:	<i>On-the-job training, OJT, internutbildning, detaljhandel, MQ, kompetens, attityd, utseende.</i>

1. Inledning

Vårt intresse för internutbildningar har inspirerats av den litteratur som finns inom ämnet. Det satsas mycket på internutbildningar inom många företag och det finns en del forskat kring ämnet. Den mesta forskningen berör hur internutbildning bör planeras och genomföras samt vilka positiva egenskaper denna utbildning har. Däremot upplever vi att det finns mindre forskat kring om dessa interna utbildningar faktiskt bidrar till något, om de anställda i praktiken tar till sig utbildningarna och drar nytta av dem i sitt dagliga arbete. Inom forskningen kring internutbildningar har fokus även ökat på de anställdas (inom serviceföretag) estetiska attribut såsom utseende och attityd. Detta finner vi intressant och vi känner att det inte har diskuterats tillräckligt. Därför vill vi, utifrån ett säljarperspektiv, utreda internutbildning ytterligare. Dessa faktorer spelar idag större roll vid rekryterandet av personal och dessa egenskaper nämns allt oftare i internutbildningssammanhang. Föreskrifter och manualer om de anställdas utseende och kläder blir allt vanligare.

Vi kommer i denna uppsats att studera effekten av internutbildningar och hur säljarna upplever de internutbildningar de har fått samt hur det påverkar deras dagliga arbete.

1.1 Syfte och frågeställning:

Syftet med vår uppsats blir därmed att studera effekten av internutbildningar inom servicebranschen, med fokus på säljpersonal och deras syn på internutbildningar.

Frågeställningen är följande:

Hur upplever säljare inom detaljhandeln att internutbildningar påverkar deras arbete?

1.2 Avgränsning:

Vi avgränsar oss i frågeställningen genom att titta på hur säljarna påverkas i sitt arbete avseende kompetens, attityd och utseende. I vår uppsats menar vi att kompetens är kunskap/förmåga att utföra sitt arbete. Med attityd menar vi den personlighet som säljaren har. Med utseende menas t.ex. yttre karaktärsdrag som tilltalar kunden.

Vi utgår från ett perspektiv där vi fokuserar på säljarna i butik och exkluderar därmed kunderna i sammanhanget. Vi kommer inte att undersöka huruvida internutbildningarna leder till nöjdare kunder, annat än vad säljarna uppger. Vidare utesluter vi även ledningen och deras syn på ämnet. Vi bortser även helt från de ekonomiska effekterna av internutbildningar, både för kunder, anställda och för företag.

2. Metod

Metodavsnittet börjar med en presentation av uppsatsens utgångspunkt samt en redogörelse för de metoder vi valt för att få svar på vårt syfte och våra frågeställningar. Vi redogör för hur vi använt det teoretiska och empiriska materialet samt vilka problem som vi stött på under arbetets gång.

2.1 Tillvägagångssätt

I början av vår uppsats beskrev vi hur vårt intresse för ämnet internutbildningar uppkom. Efter detta problematiserades begreppet och fenomenet internutbildningar och betydelsen av dessa för serviceföretag ur ett säljarperspektiv. Utifrån den problemformulering vi skapat har vi valt att använda oss av teorier rörande ämnet internutbildningar. Vi valde att genomföra vår empiriska studie utifrån ett företag som jobbar, enligt vår vetenskap, mycket med just internutbildningar.

2.2 Teoretisk referensram

Vår litteraturstudie har i huvudsak grundats på artiklar. Att använda mestadels artiklar som material var ett genomtänkt och aktivt val då vi anser att dessa innehåller mer precisa och färskare teorier kring ämnet. De sökord vi använt oss vid vår sökning var bland annat: *on-the-job training, service, employee training, customer care, retail, education, internal training* och *internal education*.

För att utforma en omfattande teoriram har vår intention varit att använda oss av både nya och äldre artiklar.

2.3 Val av vetenskapligt synsätt

Empiriska undersökningar kännetecknas av att de är baserade på vad som händer i praktiken. Sättet att relatera teori och praktik till varandra är ett problem i alla undersökningar (Patel och Davidson 2003). All forskning måste vara teoretiskt förankrad. Alla undersökningar måste sedan ha någon form av empiriskt material som kommer att utgöra ett svar på det teoretiska problemet. Forskning kan sägas bli meningsfull först när den har dessa två ansikten, alltså teori och empiri (Bjereld et al. 2002).

Det finns tre begrepp som används för att beskriva hur empiri kan relateras till teori. Dessa begrepp är *deduktion, induktion* och *abduktion*. Vid ett deduktivt sätt att arbeta dras slutsatser utifrån redan existerande teorier. Ett induktivt sätt att utföra undersökningar innebär att teorin

formuleras utifrån empirin och detta görs utan att anknyta det till en redan etablerad teori. Det sista tillvägagångssättet är att induktion och deduktion kombineras, det vill säga att empirin relateras till teorin och förslag som ska förklara ett enskilt specifikt fall ges, genom abduktion. Att undersöka på detta sätt förhindrar att forskaren låses fast, något som lätt kan bli fallet om något utav de andra arbetssätten används. Det finns dock nackdelar med ett abduktivt sätt att arbeta, ingen forskare kan starta en undersökning helt objektivt då tidigare erfarenheter och kunskaper påverkar undersökningen (Patel & Davidson, 2003).

I denna uppsats används ett abduktivt sätt för att genomföra undersökningen då vi kopplar ihop vår studie med teori. De två andra undersökningsmetoderna passar således inte vårt syfte med uppsatsen.

2.4 Val av metod

Det finns två olika metodesystem att använda vid insamling av empiriskt material, kvalitativ eller kvantitativ. Vi valde att använda oss utav den kvalitativa metoden då den fokuserar mer på ordets betydelse. Svaren som fås kan varken mätas eller graderas. Vid användandet av en kvalitativ metod kan skillnader och nyanser i intervjupersonernas svar lättare urskiljas. Detta leder till att det blir lättare att få en djupare förståelse för vad som ligger bakom svaren (Backman 1998).

Valet av denna metod ger oss möjligheten att identifiera saker och synsätt som vi kanske inte hade upptäckt vid användandet av en kvantitativ metod.

2.5 Val av metod för kvalitativ intervju

Stor del av vårt empiriska material grundas på två djupintervjuer som gjorts med säljare på MQ Höllviken. Intervjuerna var öppna individuella och tog plats i MQ Höllvikens lunchrum (Kvale 1997). Vi valde att genomföra intervjuerna där respondenterna arbetade för att komma närmare deras miljö och på så sätt få en ökad förståelse för respondentens värld (Sjöberg red. 1999). Före intervjuerna la vi upp en intervjuguide som skulle användas för att fånga upp de ämnen och teman som berör uppsatsens syfte och frågeställningar. Intervjun var planlagd, detta innebär att intervjupersonerna fick veta vad intervjun skulle handla om innan den faktiskt ägde rum (Kvale 1997). Vi valde dock att inte ge respondenten frågorna i förväg, detta för att minska risken för planerade svar. Att använda denna metod kan ha bidragit till nya tankegångar och uppslag, något som annars kanske hade fallit bort (ibid.). Vi valde att spela in intervjuerna, efter överenskommelse med respondenterna. Detta för att kunna

fokusera helt på vad som sades och för att inte missa viktiga detaljer och nyanser. Kaijser och Öhlander menar att en intervju som enbart är nedtecknad på papper stannar vid den kompetensnivå intervjuaren innehar vid intervjutillfället. Risken för att tolkningarna blir mer subjektiva ökar också när intervjun inte har spelats in (Kaijser och Öhlander 1999).

När arbetet med transkriberingen tog vid valde vi att vara två gruppmedlemmar närvarande för att kunna kontrollera att anteckningarna stämde överens och på så sätt öka tillförlitligheten (ibid.).

2.6 Val av empiriskt material

Det empiriska materialet kommer även från en introduktionspärm som alla nyanställda inom MQ får ta del av. Denna introduktionspärm heter Manual för nyanställda och redogör för hur de nyanställda ska hantera olika situationer inom säljyrket. Valet av textmaterial har varit enkelt. MQ: s Manual för nyanställda är den första ”handbok” som deras anställda får ta del av och styr de första stegen i säljarnas utveckling efter MQ: s direktiv. Den har stor betydelse och var för oss ett självklart val att ha med i studien.

Vi har tittat på texten i pärmen för att kunna analysera de olika sätt som MQ uttrycker sig på när de utbildar sin personal. Genom textanalysen ville vi undersöka MQ: s mål, dels genom de faktiska orden MQ använder i manualen och dels genom det som står osagt. Selander och van Leeuwen benämner en manual av detta slag som en instruerande eller förklarande text. Instruerande texter används för att ge instruktioner av något slag, till exempel order, tillsägelser eller uppmaningar. Förklarande texter är texter som redogör för vad som är rätt i ett visst sammanhang. Vanligast är det ett påstående eller en redogörelse som gäller ett visst avgränsat ämne. Ofta används en blandning av dessa textgenrer. Det handlar alltså inte om vad läsaren gör eller uppfattar, det är heller inte vad texten handlar om som det fokuseras på, utan om hur språk och bilder används för att uppnå vissa syften (Selander och van Leeuwen 1999:179-180).

Vårt mål med att ta hjälp av en textanalys i vår kvalitativa uppsats var att få ytterligare ett perspektiv på undersökningen. Textanalysen möjliggör att syftet med manualen kan studeras, i tillägg till det som faktiskt står skrivet. Tanken med att använda oss av en textanalys var att undersökningen skulle bidra med ett bättre djup. Språk och bilder kan analyseras vilket gör uppsatsen mer omfattande. I vår studie innebär en textanalys en vinkel till. Vi jämför teorier med dels vad intervjupersonerna säger OCH vad MQ som arbetsgivare vill uppnå. Hade vi enbart använt oss av intervjuer och kopplat till teorier hade vi inte fått samma bredd. Genom

att även studera det som MQ uttrycker i sin manual har vi ytterligare ett perspektiv att undersöka. Vi kan nu titta på både vad teoretikerna skriver, vad intervjupersonerna berättar OCH vad MQ skriver. Detta leder till fler analytiska möjligheter.

Manual för nyanställda är en så kallad guide som alla nyanställda får ta del av och som bland annat innehåller olika moment i säljfasen och hur dessa moment kan skapa mervärden för kunden. En text kan tolkas olika, vem har skapat texten, för vem och så vidare. Den analys vi gör baseras på våra tolkningar och ingen annans, vilket medför att om samma analys görs av någon annan kan analysen skilja sig åt. Om vi använder Selander och van Leeuwens teori så tolkar vi manualens innehåll som en blandning av instruerande och förklarande texter.

Språkbruket signalerar ett visst beteendemönster som förekommer pärmen igenom. Bilder och *hur* språket används är lika viktigt i manualen som *vad* som faktiskt är skrivet.

2.7 Val av företag för studien

Vi valde att utföra vår studie på ett företag som är verksamt inom detaljhandeln. Företaget vi valde är MQ och vårt val baserades på vetskapen om deras stora satsning på internutbildningar men även det faktum att en i gruppen arbetar på MQ i just den butik som vi använder i vår studie. Vi var medvetna om att detta skulle kunna påverka vår uppsats och kanske färga den. En intervju genomfördes därför av en annan gruppmedlem i hopp om att intervjupersonerna inte skulle utgå från att vi hade förförståelse. På grund av tidsbrist hos intervjupersonerna fick den i gruppen som arbetar i butiken ändå genomföra en intervju. Under arbetets gång har vi varit medvetna om att arbetet troligtvis blivit lite färgat, även om våra intentioner varit att minimera detta. Att vi har valt att intervjua personer som en i gruppen är arbetskamrat med medför även fördelar. Dels visste vi att intervjupersonerna skulle ställa upp på att bli intervjuade, dels visste vi att intervjupersonerna hade god kunskap om det vi ville undersöka och var därmed lämpliga för våra intervjuer.

2.7.1 Bakgrund MQ

MQ startades 1957 som en inköpsorganisation. På 70-talet skapades Man- och Qvinny butikerna. På 80-talet slogs koncepten ihop och blev ett företag. MQ är idag en butikskedja med 93 butiker över hela landet.

MQ: s ambitioner är att erbjuda modeintresserade män och kvinnor allt som behövs för en komplett garderob. Mottot är att alltid ligga högst upp på kundernas shoppinglista. MQ är en kedja med många butiker och ett stort urval moderiktiga kvalitetskläder från både egna och andras varumärken.

MQ: s vision är att vara ”Sveriges ledande modehus med passion för varumärken” (MQ Introduktion för nyanställda). De sätter ribban högt och satsar på rätt produkt i rätt tid till rätt pris till rätt kund. Den plats de tar i människors medvetande ska vara:

”Butiken där jag hittar allt jag söker och även det jag inte söker. Där jag kan lita på såväl kvaliteten som på att modet är rätt i tiden”.

Visionen är att bli ännu större och ännu vackrare. Att bygga större och vackrare butiker och att bygga ännu mer framgångsrika relationer till sina kunder.

MQ: s affärsidé bygger på övertygelsen att både kvinnor och män vill klä sig snyggt, personligt och med kvalitet till vettigt pris. MQ ska finnas till för alla de kunder som bryr sig om kläder. MQ ser sina butiker som den absolut viktigaste marknadsplatsen och har ambitioner att kunden ska ”kliva in i” företagets varumärke när de besöker butikerna och på så vis uppmuntras till att handla.

Huvudkontoret ligger i Borås där ungefär 100 personer jobbar med det totala MQ-konceptet: design, produktion och inköp, marknadsföring, logistik, it och ekonomi (ibid.).

2.8 Val av intervjupersoner

Det är viktigt att rätt personer intervjuas för att intervjuerna ska ha någon betydelse. För den som undersöker är det därför mycket viktigt att planera vad intervjun ska ge och valet av intervjuperson är därför av stor betydelse. De bör besitta de rätta kriterierna och urvalet av vem som ska intervjuas görs efter dessa kriterier (Kaijser och Öhlander 1999).

Dessa kriterier var i vårt fall att intervjupersonerna arbetade som säljare i butiken, då vi valt att undersöka internutbildningars betydelse ur en säljares perspektiv.

2.9 Intervjugenomförande

Båda intervjuerna hölls på MQ: s butik i Höllviken, vid två olika tillfällen. Intervjupersonerna kan sägas vara väl förberedda vid intervjutillfället då de fått intervjufrågorna några dagar innan intervjun utfördes. Holme och Solvang beskriver att det i kvalitativa intervjuer ofta inte används standardiserade frågeformulär. Istället bör intervjupersonerna få styra utvecklingen av intervjun till stor del. Forskarens styrning av intervjun bör begränsas (Holme och Solvang 1997). Vi hade visserligen specifika frågor som underlag för våra intervjuer men de var formulerade på ett relativt öppet sätt som gav utrymme för öppna och vida svar. Ibland valde vi även att inte följa frågorna till punkt och pricka, utan vi anpassade frågorna utifrån varje intervjusituation.

2.10 Analys av intervjuerna

Analys av kvalitativa intervjuer är ofta, enligt Holme och Solvang, omständliga och tidskrävande. Detta på grund av att materialet ofta är omfattande. Informationen kan, till skillnad från en kvantitativ metod, inte kategoriseras och analyseras direkt, utan strukturering och organisering av informationen måste först göras (Holme och Solvang 1997). Vi valde att titta på de båda intervjuerna noga för att lyckas utkristallisera vissa generella teman. Det visade sig att de båda intervjuerna och svaren vi fick på dem var väldigt snarlika och det var därför inte svårt att hitta en röd tråd att koppla till vår teori.

2.11 Validitet och reliabilitet

Empirin som samlas in och används måste alltid vara valid och reliabel. Att empirin ska vara valid innebär att den ska vara giltig och relevant, att det som avsetts mätas faktiskt har blivit mätt. Att undersökningen ska vara reliabel innebär att den ska vara trovärdig och tillförlitlig (Esaiasson et al. 2004). Med detta i bakhuvudet har vi i förberedelserna inför våra intervjuer försökt att vara grundliga. Allt för att insamla empiri som uppfyller de båda kraven. Validiteten har uppnåtts genom att vi genomfört två relativt djupgående intervjuer där frågorna varit öppna och utforskande. Läsaren kan även ta del av de frågor som ställts under intervjutillfällena. Detta eftersom att vi har bifogat intervjuunderlagen.

Reliabiliteten har skapats då vi valt att intervjua personer som i sitt dagliga jobb kommer i kontakt med det som uppsatsen ämnar undersöka. De passar därför mycket väl som respondenter.

Det är dock av vikt att förstå att begreppen validitet och reliabilitet ursprungligen är begrepp förknippade med en kvantitativ metod. De kan därför kännas något överflödiga när en kvalitativ metod använts, dock är trovärdigheten viktig även vid en kvalitativ studie och därför kändes begreppen relevanta att behandla (ibid.). Läsaren ges möjlighet att studera och avgöra om materialet är trovärdigt eller ej då vi varit öppna med vilka frågor som ställts samt hur de ställts.

2.12 Metodproblem

En del metodproblem som kan uppstå vid användandet av kvantitativa metoder kan avhjälpas med användandet av kvalitativa metoder då det inte förekommer någon statistik. Andra problem kan dock uppstå såsom misstolkningar. Risken finns att intervjuaren helt misstolkar den intervjuade. Ett annat problem som kan förekomma är att den intervjuade kan göra sig till

eller agera på ett annat sätt än normalt. Anledningen är att den som blir intervjuad kanske tror att intervjuaren förväntar sig något speciellt, vidare kan det vara svårt för den som intervjuar att välja intervjustil. Är det bästa att vara aktiv eller passiv? Hur får jag som intervjuare ut så mycket som möjligt av intervjun? Svårigheter med objektiviteten förekommer nästan alltid då människan är en subjektiv individ som påverkas av tidigare händelser och värderingar samt referensramar (Holme och Solvang 1997).

Allt som vi redogjort för i detta avsnitt har vi varit medvetna om innan, under och efter utförda intervjuer och vi har försökt att anpassa oss efter detta för att få ut så bra material som möjligt. Precis som beskrivits tidigare så uppkom det vissa problem rörande hur aktiva/passiva vi skulle vara under intervjuerna. Vi ställde vissa följdfrågor som inte var med i intervjuunderlaget och då upplevde vi att svaren blev mer utvecklande, dock är det svårt att veta om vi genom detta styrde intervjupersonerna i en viss riktning eller om de valt denna riktning även utan att följdfrågor hade ställts. Det finns alltid risk för misstolkningar men vi fann inte att detta var ett stort problem då svaren vi fick var tydliga. Risken för att misstolka dem uppfattade vi vara liten. När intervjuerna genomfördes rådde det god och vänskaplig stämning. Risken för att de intervjuade skulle ha gjort sig till eller ha anpassat sig efter vad de trodde att vi ville få ut av intervjun var inte överhängande.

3. Teori

Teoriavsnittet i denna uppsats börjar med att göra läsaren bekant med teorier om yrkesutbildning. Vi vill i denna del argumentera för att det är väsentligt för ett företag att ha kompetent personal och vad bristande utbildning har för konsekvenser.

I följande teoridel presenteras begreppet on-the-job training (OJT). Bakgrund till fenomenet och definitioner presenteras. Dessutom diskuteras för- och nackdelar med OJT.

Därefter går vi in på de nya krav som ställs på dagens företag och visar att det inte räcker med en kompetent personal. De nya kraven kan kategoriseras i två grupper; attityd och utseende.

3.1 Yrkesutbildning

För att ett företag ska bli framgångsrikt behöver det kompetent personal. I detta avsnitt behandlas yrkesutbildning. Vi förklarar varför en utbildad arbetsstyrka är viktig för ett företag och vilka risker som tas i företag som väljer att inte satsa på en utbildad personalstyrka.

Yrkesutbildning (professional training) kan delas in i två kategorier; formell utbildning (exempelvis akademisk utbildning) och informell internutbildning. Formell utbildning är huvudsakligen teoretisk och leder vanligen till en akademisk examen. Informell utbildning är vanligen praktiskt inriktad och förbereder personen i fråga för att använda sin akademiska kunskap effektivt och självsäkert (Jain 1999:283-284). Man skulle kunna säga att teoretisk (formell) utbildning förbereder för ”den här typen av arbete”, medan informell utbildning förbereder för just det här jobbet.

På engelska används både *training* och *education* för det svenska ordet utbildning. Det finns dock en skillnad, enligt Sleight:

”Training is different from education. Training teaches the learner how to do a specific task, such as running a machine, or making a shirt. Education is instruction in the more general knowledge of the society, such as the history of the society, or knowledge of mathematics.” (Sleight 1993).

Spitler och Mattei skriver att utbildade medarbetare är mer engagerade att skapa något och är mer inbegripna på vilka mål som ska uppfyllas samt är mer hängivna mot kunderna. Dessutom är deras relation bättre än medarbetares, som inte är utbildade och inte arbetar i en miljö där lärande är en stor nyckelfaktor (Spitler och Mattei 2007:56).

Företag kan välja att avstå från att utbilda sin personal, men denna brist på utbildning kan leda till att en anställd inte får användning av de kunskaper han/hon har. Det resulterar i ineffektiv service, sämre självförtroende, missnöjda kunder och lägre produktivitet (Jain 1999:283).

En utbildad arbetsstyrka är med andra ord ett krav för att företag ska lyckas och för att personalen ska må bra. Om personalen inte utbildas kommer det att leda till frustration och missnöje med sin arbetssituation.

3.2 On-the-job training (OJT)

Den typen av utbildning som vi i denna uppsats kommer att studera har många namn. Det vanligast förekommande begreppet är det engelska uttrycket *on-the-job training* (OJT). Genom uppsatsen kommer förkortningen OJT att användas. Synonymt med detta uttryck är i vår mening även personalutbildning, internutbildning och informell internutbildning.

Det finns forskare som hävdar att OJT vidare kan delas upp i två kategorier. De är allmän utbildning (*general training*), som kan flyttas mellan olika arbetsgivare, och specifik utbildning (*specific training*), som huvudsakligen är användbar för de arbetsgivare som tillhandahåller utbildningen (Becker 1964 i Regnér 2002:326).

Vi menar att OJT handlar om mera praktisk utbildning och är knutet till sin arbetsuppgift, till skillnad från formell utbildning, som är en annan del av yrkesutbildning.

Vi kommer inte att lägga någon större fokus på att identifiera nyansskillnader i de olika definitionerna vi kommit i kontakt med. Anledningen till att vi inte gör detta är att det inte finns någon generell definition av OJT, utan att flera varianter förekommer. Däremot finns det flera likheter och utmärkande drag som är gemensamt för de olika definitionerna av OJT. Nedan presenteras dessa utmärkande drag samt exempel på definitioner av begreppet:

Jain menar att OJT har denna innebörd:

”[T]he informal/practical training that can be acquired at the job site or through workshops/seminars in order to equip personnel with enhanced skill to provide more efficient services to the customer, which may be especially necessary for new recruits to familiarise them with their work place and work and for existing employees to update their skills” (Jain 1999:284).

Schunk beskriver begreppet på följande sätt:

”On-the-Job Training (OJT) is a special kind of adult education that focuses directly on real-world application. OJT uses a novice-to-expert approach to identify needed skill, pair the novice and expert, and determine the way to move the novice to the level of expert” (Schunk 1996 i Aik 2005:17).

Siele ser OJT som:

”...an informal type of training given at the employee’s work place, where the trainer plays the role of the immediate supervisor of the employee. The purpose is to improve the employee’s working skills, efficiency and productivity.” (Siele 1990 i Jain 1999:284).

Sleight ger en grundläggande förklaring:

“On-the-job training (OJT) is a face-to-face, one-on-one kind of training at the job site, where someone who knows how to do a task shows another how to do it.” (Sleight 1993).

För vår uppsats har vi valt att definiera OJT som:

En av arbetsgivaren arrangerad informell/praktisk utbildning för de anställda, som syftar till att stärka deras kompetens, knutet till deras arbetsuppgifter.

I denna uppsats fokuserar vi på hur säljare inom detaljhandeln påverkas av interutbildningar. Internutbildning har även andra effekter, Regnér har kommit fram till att OJT har en stark påverkan på lönen. Anställda vid arbeten som kräver längre OJT tjänar betydligt mer än anställda på arbeten som kräver kortare utbildning. Påverkan är stark för både allmän utbildning och för specifik utbildning, men störst för den allmänna. Ett annat resultat som Regnér lyfter fram ur sin undersökning är att anställda som har fått specifik utbildning (knutet till sin arbetsgivare), byter jobb mindre ofta än de som fått allmän utbildning (Regnér 2002:326-327).

3.2.1 OJT har gamla rötter

Historiskt har OJT gamla rötter som sträcker sig tusentals år tillbaka i tiden. OJT innebar för länge sedan ofta enkla arbetsuppgifter och krävde ingen specialiserad kunskap. Föräldrar eller andra familjemedlemmar förde sin kunskap vidare genom att direktinstruera barnen. OJT användes under antiken då det inte krävdes att de som utbildades kunde läsa och skriva. Även efter att skrivspråk utvecklades kunde de flesta bönder och hantverkare inte läsa och skriva. Därför var den slags utbildning där en person instruerar en annan nödvändig. (Sleight 1993 och Levine 2004).

OJT används fortfarande idag och är antagligen den vanligaste formen av utbildning, då det endast krävs en instruktör och en elev för att genomföra. Företaget behöver inte arrangera mer resurser än att låta en erfaren anställd utbilda en oerfaren. Det kanske inte är den mest effektiva metoden, men det är lättast att arrangera. Dessutom är utbildningsformen flexibel (ibid.).

3.2.2 Fördelar med OJT

Det finns en del forskning om OJT och det allra mesta av det som står skrivet handlar om de fördelar som OJT ger. Klink och Streumer skriver att den mesta av forskningen fokuserar på design och genomförande av OJT. Våldigt lite handlar om att undersöka hur effektivt OJT är.

De bidrar själva genom att påpeka att det finns tre positiva egenskaper som utmärker OJT: ett gynnsamt förhållande mellan utbildningskostnader och nyttan den gör, möjligheten att utbilda på kort tid och stark koppling mellan det som utbildas och den anställdes arbetsituation (Klink och Streumer 2002:196).

Jones menar att OJT är den bästa sortens utbildning, då det passar en anställds behov för ett arbete, skapar en känsla av självsäkerhet hos den anställda, kan användas för att förbättra en anställds kunskaper, skapar ett sinne för produktivitet och kvalitet, rättar till misstag, förstärker kunskap från formell utbildning och ökar den anställdes möjligheter till avancemang i karriären (Jones 1988 i Jain 1999:285).

Kraiger skriver att eftersom arbetsförhållandena har förändrats kraftigt i det postindustriella samhället, så har OJT två fördelar: det innebär inte förlorad produktionstid genom att lära ut kunskaper som inte kommer att användas av anställda som kommer att lämna organisationen, och det erbjuder minsta nödvändiga träning för att utbilda nyanställda, deltidsanställda eller flexitidsanställda så att de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt (Kraiger 1999 i Aik 2005:17).

Tidskriften HR Focus menar att OJT kombinerar lärande och produktivitet genom en kostnadseffektiv utbildningslösning (HR Focus 2003:11).

Beardsall menar att OJT kan användas på alla nivåer i ett företag. Särskilt användbart är OJT för nya på en avdelning, för dem som får nya arbetsuppgifter inom en avdelning, för dem som byter jobb eller för de som ska ta sig an ett arbete där ingen annan utbildning omedelbart finns tillgänglig (Beardsall 1988 i Jain 1999:285).

Fördelar med OJT enligt Sleight är att den som utbildas kan få direkt återkoppling till vad han/hon gör rätt och fel, så att fel kan åtgärdas omedelbart. Andra fördelar är att eftersom utbildningen sker på arbetsplatsen krävs ingen transport, det är inte heller dyrt eftersom ingen specialutrustning krävs förutom den som normalt används på arbetsplatsen. (Sleight 1993).

Pete Blair, Director of Customer Training, har en lång erfarenhet inom OJT och menar att ett väl utvecklat träningsprogram för sina anställda betalar för sig själv. Blair diskuterar vidare att många inom branschen anser att internutbildning är något som anses vara en kostnad och betalas på nödvändigt och ont (Blair 2006). Detta är även något som Charles Levine, President of Instructional Design Associates diskuterar. Han menar att organisationer ofta tror att OJT kan implementeras utan tillgång till diverse resurser. Denna utgång kan få förödande konsekvenser där Levine syftar på att ett framgångsrikt OJT kräver strukturer, standardiserade checklistor, material, kompetenta utbildare samt ett strukturerat träningsprogram (Levine 2004). Att ha ett träningsprogram för sina anställda underlättar mycket enligt Blair.

Träningsprogrammet gör att de nya anställda lär sig utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt direkt och minimerar tid som kunde ha gått till annat. Detta i sin tur leder till maximering av produktivitet och vinst (Blair 2006).

OJT kan sammanfattas som en kostnadseffektiv utbildning där de anställda kan stärka sina kunskaper, sin produktivitet och sin självkänsla.

3.2.3 Nackdelar med OJT

Som vi ovan har redogjort så talar många forskare i positiva ordalag om OJT. Det finns inte lika mycket skrivet om de nackdelar som kan associeras med OJT, dock finns det även de som pekat på svagheter och negativa effekter.

Jacobs och Jones har studerat OJT och de visar på att det inte alltid innebär fördelar att investera i den typen av utbildningar. Ur sina undersökningar kan de inte se om OJT är en effektiv utbildningsmetod och inte heller se vilka faktorer som påverkar effektiviteten (Jacobs och Jones 1995 i Klink och Streumer 2002:196).

Sleight beskriver att produktiviteten sjunker under utbildningstiden då utbildare, elev och utrustning tas ur produktionen och att OJT kräver ett stort antal utbildare, då utbildaren vanligen instruerar en elev åt gången. (Sleight 1993).

En annan nackdel kan vara att förväntningarna på OJT är så höga att företag inte lägger någon möda på annan utbildning (Levine 2004). Detta kan leda till att en anställd som får OJT inte får några andra instruktioner. OJT behöver förstärkas med annan utbildning och instruktioner. Det kan t.ex. vara en utbildningsperiod innan den anställda börjar på jobbet, formell utbildning i lektionssal eller användandet av visuella hjälpmedel såsom videor eller skyltar (Aik 2005:17).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det råder osäkerhet kring hur effektiv OJT är. Det är enligt forskare svårt att mäta effektiviteten och koppla till OJT för att se om internutbildningen har bidragit till höjd effektivitet. Dessutom anser en del forskare att OJT är betydligt mer kostsamt än vad många tänker sig. En annan nackdel som poängteras är att fördelarna med OJT kan överskattas och att många tror att OJT ska leda till klara förbättringar utan att behöva lägga ner så mycket resurser på andra sätt att utbilda sin personal. OJT får inte uppfattas som en enda fullständig lösning på ett företags arbete med att utbilda sin personal, utan annan kompletterande utbildning behöver också tillföras resurser.

3.3 Nya krav

Företag behöver alltså investera i sin personal, så att den är kompetent och korrekt utbildad för sin tjänst. Det är dock inte de enda krav som ställs på dagens företagare avseende deras anställda. Ytterligare två teoretiska aspekter är av stor vikt, personalens attityd och utseende.

3.3.1 Attityd

Parasuraman, Zeithaml och Berry menar att både påtagliga och opåtagliga aspekter är viktiga för hur kunden uppfattar kvalitén på en service. Personal med kundkontakt och dess framtoning och attityd spelar idag därför en större roll för hur kunden uppfattar servicekvalitén och detta är ett faktum som fler och fler arbetsgivare blivit medvetna om. Det är dessa medarbetare som utgör företagets största konkurrensmedel. Personalen blir som en del av produkten och förkroppsligar företagets image (Parasuraman et al. 1985).

Även Warhurst och Nickson menar i en artikel att interaktionen mellan personal och kund för serviceorganisationer har stor betydelse då det är detta möte som skapar värde för kunden och en uppfattad hög servicekvalité. Därför läggs det ner mycket kraft på att rekrytera personal med rätt attityd. Att anställa personal som redan besitter rätt attityd och personlighet är självklart att föredra då detta minimerar kravet på utbildning. Arbetsgivare söker personal som agerar spontant och arbetar effektivt samt personal med karaktärsdrag som passar och sammanfaller med företagets image (Warhurst och Nickson 2007). I samma artikel diskuteras begreppet *emotional labour*. Detta begrepp visar på vikten av de mjuka färdigheterna hos anställda inom servicebranschen. Mjuka färdigheter kan jämföras med social kompetens och är de färdigheter som används i det sociala mötet. Det är dessa färdigheter som har störst betydelse för arbetsgivaren (ibid.). Burns stödjer detta och menar att det är de mjuka färdigheterna och inte de hårda mer tekniska färdigheterna som spelar roll inom servicearbete. Dessa förmågor är av högsta vikt vid servicemötet då det är en social interaktion människor emellan (Burns 1997).

3.3.2 Utseende

Vikten av rätt attityd och social kompetens hos de anställda har inom serviceyrken länge varit ett känt forskningsämne men detta har nu utökats då utseendet även det blivit ett ämne för analys. Idag har det inom servicebranschen också betydelse att den anställde har rätt estetiska tillgångar, alltså rätt utseende. Det har inom forskningen kring servicejobb nu utkristalliserats ett nytt område som bygger vidare på begreppet *emotional labour*, vilket är just utseendet hos de anställda. Warhurst och Nickson diskuterar begreppet estetisk arbetskraft och det faktum

att vissa arbetsgivare idag önskar att vinna konkurrensfördelar genom att anställa personer med ”rätt utseende”. Estetisk arbetskraft som koncept växte enligt artikelns författare fram då de uppmärksammade en mängd annonser i diverse tidningar där personal till olika servicejobb söktes, samtliga annonser innehöll adjektiv som ”smart appearance”, ”well presented” och ”good looking” (Warhurst och Nickson 2007:104). Med estetisk arbetskraft menas, enligt Nickson, Warhurst, Cullen och Watt följande:

”...the employment of workers with certain embodied capacities and attributes that favourably appeal to customers and which are then organizationally mobilized, developed and commodified” (Nickson et al. 2001 i Nickson et al. 2005:198).

Hochschild's definition av emotional labour som ”the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display” utvecklar begreppet emotional labour ytterligare. Hon menar att utseende och ansiktsuttryck är kritiska element inom emotional labour och detta diskuteras vidare i boken ”war of smiles”. Där drivs tesen att leendet fungerar som ett fysiskt uttryck för att visa riktiga och/eller tillgjorda känslor. Hochschild menar även att när anställda tvingas att kontrollera och styra sina känslor i utbyte mot lön så blir de i de flesta fall avstängda från sitt riktiga jag och blir på så sätt styrda i den sociala interaktionen med kunden (Hochschild 1983).

I serviceproduktionsprocessen produceras och konsumeras produkten/tjänsten samtidigt. Servicemötet som sker mellan den anställda och kunden gör att den anställda faktiskt blir en integrerad del av produkten. Det finns inget servicemöte som är identiskt med ett annat, detta beroende på det faktum, som nämnts tidigare, att produkten produceras och konsumeras samtidigt, och detta bidrar till en viss osäkerhet i serviceproduktionen och levererandet av tjänsten/produkten. Det är svårt att standardisera och kontrollera kvalitén fullt ut (Nickson et al. 2005:196-197). För att råda bot på detta problem väljer vissa arbetsgivare att helt enkelt ta bort samtliga servicemöten för att ersätta dessa med teknologi. Det finns dock andra sätt att hantera detta faktum, till exempel genom att försöka kontrollera och styra servicemötet med strikta regler och föreskrifter för de anställda (ibid.). Att helt enkelt ”lära” dem hur de ska se ut och uppföra sig i mötet med kunden, att systematisera servicemötet med strikta regler och föreskrifter tryckta på papper.

Guerrier och Adib menar att vissa arbetsgivare går så långt att de till och med försöker forma och ändra de anställdas attityder (Guerrier och Adib, 2003; Hochschild, 1983 i Nickson et al. 2005:197). Försök att bestämma och kontrollera anställdas attityder och utseende är idag allt

mer förekommande och dessa ingripanden anses idag allt mer som legitima ingrepp. Warhurst och Nickson diskuterar i deras artikel följande:

”...employers then mobilize, develop and commodify these dispositions through process of recruitment, selection, training, monitoring, discipline and reward, reconfiguring them as ‘skills’ intended to produce a ‘style’ of service encounter that appeals to the senses of customers, most usually visually or aurally. In other words, employee corporeality is appropriated, transmuted and then managed by employers for commercial benefit (or at least employers attempt to do so)” (Warhurst och Nickson 2007:107).

De anställdas språkbruk, kläder, manér och stil blir i allt större utsträckning avsiktligt framställda för att appellera till kunden. Det står klart att det inte helt räcker att ha estetiska färdigheter vid anställningstillfället utan att det faktiskt är så att arbetsgivare oftast önskar att bygga på dessa för att de anställda på bästa sätt ska förkroppsliga företagets image.

Nickson et al. menar på att det i stor grad är så att arbetsgivare fortsätter att forma sina anställdas estetiska färdigheter efter att de rekryterats (Nickson et al. 2005:205).

Det kan ifrågasättas om attityd och utseende kan benämnas som personliga färdigheter och huruvida dessa kan bli tränade med hjälp av utbildning, dock råder det inget tvivel om att dessa faktorer är viktiga för arbetsgivare vid val av personal.

Personliga attribut hos servicepersonal är en viktig del av framställandet av service och dessa attribut och förmågor har stor betydelse för kundens upplevda servicekvalité.

4. MQ Manual för nyanställda

Det empiriska material vi använder oss av i denna uppsats är hämtat dels från en introduktionspärm som alla nyanställda inom MQ får ta del av och dels från två intervjuer med säljare från en MQ-butik. I detta kapitel redogör vi för det empiriska material som är hämtat från säljarnas tryckta pärm som heter Manual för nyanställda. I nästkommande kapitel tittar vi istället på de intervjuer som vi har genomfört med säljarna.

De första avsnitten i detta kapitel redogör för de delar som fått störst utrymme i pärmen. Första relevanta avsnitt från pärmen som vi valt att redovisa, kallas för *grundbultar*. Grundbultarna är de allra viktigaste delarna ur MQ: s introduktionspärm. Nästa betydelsefulla del presenteras därefter och den kallas för *de tio budorden*. Den tredje delen av empiri från introduktionspärmen består av övriga intressanta delar från pärmen. Dessa delar har vi valt att kalla för nyckelord och riktlinjer. Det fjärde avsnittet innehåller en kortare analys av det genomgångna materialet.

4.1 Pärmen: grundbultar

Grundbultarna är de viktigaste delarna ur MQ: s internutbildning. Vi redogör nedan för dem: Den första bulten heter ”Det första intrycket” och här är minnesregeln LÖN, som står för att säljaren ska ge kunden ett Leende, Ögonkontakt och/eller en Nick. Detta ska leda till att kunden ska få ett så bra första intryck som möjligt. Vidare skrivs i den första bulten: ”**För att få bästa kontakt** är det bra om du tar alla chanser att placera dig ute på golvet bland kunderna, **inte bakom kassadisken**, och att du hela tiden har något att göra.” Oavsett vad du arbetar med, SE KUNDEN. Var ärlig, tydlig och närvarande.

I den andra bulten ”Spontanitet” tas bland annat öppningsfraser upp. De handlar om att bygga en relation mellan säljaren och kunden. Han/hon ska alltid sträva efter öppningar som kan leda till ett samtal med kunden. Detta leder kunden vidare mot ett säkert köp. Spontanitet ses som något positivt som bör eftersträvas. Som det står under spontanitet:

”Att använda sig av den gamla slitna frasen: ”Kan jag hjälpa till med något?” är ett effektivt sätt att stoppa all vidare kommunikation. Frasen avspeglar brist på engagemang och fantasi”.

”Vilka formuleringar vi väljer är naturligtvis personligt och anpassat efter situationen. Variationerna är oändliga. Att träna in fraser så att de flyter med lätthet är av avgörande betydelse. En säljare som får starten att fungera har mycket att hämta”. Ytterligare en

minnesformel förekommer, denna heter R.I.S.K. och står för Rakt på sak. Igenkännande, Spontanitet och Kunskap.

Behovsanalys är namnet på tredje bulten i ordningen och målet med denna bult är att undvika återvändsgränder som man lätt hamnar i via ja- och nej-frågor. Använd öppna frågor och låt kunden berätta mer. Nyfikenhet och empati är bra verktyg. Genom behovsanalysen presenteras ”*de sex vännerna*”. Vännerna är: när, var, hur, vem, vad och varför. Dessa sex vänner kan sammanfattas i tre frågeområden: Till vem? Typ? Användning?

Fjärde bulten beskriver arbetet med kunder i provrummet. Tre aspekter är betydelsefulla i detta skede i försäljningsprocessen: serva, följ upp och merförsäljning. Timing och prioritering är viktiga begrepp. ”Det får aldrig kännas som att kunden besvärar dig när hon ber om hjälp i provrummet. Självklart ska kunden prova tills hon har hittat det perfekta plagget.

Keep the customer naked!”

Den femte bulten går in djupare på området merförsäljning som tagits upp redan i den föregående bult. Här står: ”**Merförsäljning är en service** för våra kunder där du som säljare ska ta ansvar genom att tänka nästa steg åt kunden. Din kompetens och erfarenhet ger dig automatiskt tankar om vad som skulle vara fint tillsammans med den varan som kunden valt. Ditt ansvar är att berätta det för kunden. Det innebär inte att vi lurar eller manipulerar kunden utan att vi ger kunden den information han/hon har rätt att få.”

Den sjätte och sista bulten heter ”*Ett ord i påsen*”. Den handlar om att det är viktigt att skapa något speciellt. Att det är sista chansen att skapa en WOW-upplevelse för kunden. Det handlar även om att vika klädesplagget med omsorg, att ta fram rätt påse och att till sist önska kunden en trevlig dag eller någon annan trevlig avslutning. Ett ord i påsen innebär att säljaren säger en avslutande trevlig kommentar till kunden innan han/hon lämnar butiken (MQ Introduktion för nyanställda).

Då grundbultarna är de allra mest kärnfulla delarna ur manualen kan man inte överdriva deras betydelse. Det är värt att nämna att dessa sex grundbultar går igenom redan den första dagen. Det som MQ lär ut här ska säljaren bära med sig i hela sin fortsatta karriär inom företaget. Det finns alltså stor potential att förmedla företagets budskap, men det gäller också att ta vara på tillfället, man får ju bara en chans att ge ett bra första intryck.

Vad är det då som MQ lägger sin första fokus på i sin internutbildning?

Ironiskt nog är det just på att lära säljaren om det första intrycket. Det är innehållet i bult ett. Därefter följer utbildning i att vara spontan i kundmötet och att genom olika skeden av

försäljningsprocessen lära sig bemästra konsten att läsa av och lära känna kunden. Detta för att hela tiden veta hur man som säljare ska agera i mötet med kunden. Kortfattat skulle vi vilja påstå att MQ går igenom hela processen från att kunden kommer in i butiken tills att köpet är avslutat och den nöjda kunden kliver ut i friska luften igen. Många steg att gå igenom den första dagen för säljaren alltså. Vi ska inte utvärdera huruvida det är för mycket information eller inte för en dag, utan istället konstatera att försäljaren får en helhetsbild av hur ett kundmöte eller ett köptillfälle kan gå till och hur en säljare ska agera. Om MQ får bestämma.

4.2 Pärm: de tio budorden

Förutom de sex grundbultarna har MQ även tagit fram sina egna tio budord. Dessa tio budord är ytterligare ett steg i MQ: s internutbildningsprocess. Eftersom dessa budord är riktlinjer på vägen till att möta kunderna rätt så har vi valt att redovisa dessa i sin helhet. De har stor betydelse för MQ: s internutbildning och säljarna ska hela tiden ha dessa i bakhuvudet när de står i butiken. Givetvis är det fler än tio saker som en säljare ska lära sig och använda sig av från utbildningen, men dessa tio budord är formulerade för att varje anställd ska lära sig dem utantill och ta användning av i det dagliga arbetet.

1. Jag hälsar på alla kunder inom 20 sekunder
2. Jag ger järnet och håller jämn balans under dagens alla tempoväxlingar
3. Mitt utgångsläge är ute på golvet, inte bakom kassadisen
4. Jag har minst 40 alternativ till den slitna frasen ”kan jag hjälpa till med något”
5. Jag använder ”de 6 vännerna” som guidar kunden mot spontana och planerade köp
6. Nya produkter måste argumentinventeras så att jag kan förklara fördelarna med plaggen för kunden
7. Provrummet är vår hetaste säljyta. Jag är uppmärksam, följer upp och tar egna initiativ
8. Merförsäljning sitter i ryggmärgen. Jag vet hur jag ska uttrycka mig och känner in timingen. Kopplingen mellan olika varor är självklar
9. Jag har koll på butikens och mina egna säljmål
10. Mitt mål är att skapa ultimata WOW-upplevelser bland annat genom att avsluta med ”ett ord i påsen”. (MQ Introduktion för nyanställda).

Budorden är inte lika tunga som grundbultarna att memorera och det är nog tanken att de ska vara lite lättare att minnas eftersom det förväntas att säljarna ska lära sig dem utantill. Vi uppfattar budorden som en slags knuff i rätt riktning. Varje gång säljaren har det lite lugnt så

ska dessa budord automatiskt ploppa upp i huvudet så att han/hon alltid vet vad man ska tänka på och vad som ska prioriteras.

4.3 Pärmen: nyckelord och riktlinjer

Genom att studera introduktionspärmen ingående har vi plockat ut några av de nyckelord och uttryck som MQ använder sig av genomgående och som är angelägna att lägga märke till. Har de lyckats förmedla dessa viktiga termer till sina anställda? Förekommer liknande uttryck i tidigare forskning kring internutbildning? Det ska vi undersöka längre fram.

Nyckelorden och uttrycken återges nedan. Därefter visar vi några av de riktlinjer som MQ lär ut till sin personal.

Nyckelord och uttryck: *Kreativitet, wow-upplevelser, att göra kunden framgångsrik, se kunden, var ärlig, tydlig och närvarande, spontanitet, variation i öppningarna, läs av kunden och 100 % energi.*

Vi har valt ut ett antal citat från manualen för att illustrera vilka sammanhang några av nyckelorden presenteras i.

”Konkurrensen om kunderna är stenhård och de företag som inte arbetar målmedvetet idag, åker förr eller senare ur leken. Därför utvecklar vi ständigt vår kompetens. Så fort någon gör ett smart drag delar man med sig av det till de andra i teamet. Genom kreativitet och sunt förnuft hittar vi de bästa lösningarna” (MQ Manual för nyanställda)

”Det häftiga är att det finns obegränsat med positiv energi runt omkring oss. Det gäller bara att plocka ner den och använda sig av den. På MQ vill vi ha säljare och kunder som utstrålar energi och kraft. Den som bestämmer nivå är du själv. Vill du lyckas, kommer du att lyckas. Det kräver något mer av dig men ger mångdubbelt igen. När du lyckas, lyckas hela ditt team. Din insats bygger nämligen lagets framgång. Ibland gör du målet, ibland är du vattenbäraren. Din insats är alltid viktig! Du måste våga mycket. Ibland kommer du att göra fel. Hos oss är det ok att göra misstag, så länge man lär av dem. Säljare med ambitioner och som är villiga att ge 100 % av sig själv, stöttar vi till 110 %. Lyckliga säljare genererar framgångsrika kunder.” (ibid.)

De nyckelord och uttryck som används i MQ: s manual berör hela tiden ämnet interaktionen mellan kund och försäljare. Försäljaren ska vara kreativ, skapa wow-upplevelser, göra kunden framgångsrik med mera. Vi ser ett tydligt samband mellan alla dessa nyckelord och kan föreställa oss MQ: s bild av en optimal försäljare som innehar alla dessa eftersträvarvärda egenskaper. Genom att måla upp en bild i försäljarnas huvud med hjälp av dessa nyckelord, påverkar MQ hans eller hennes utveckling så att han/hon från olika vägar leds till att närma sig denna optimala försäljare som har alla de egenskaper som MQ anser önskvärda.

MQ har även satt upp ett antal riktlinjer som de instruerar sina anställda att följa. De kallas i manualen för ”Yes, yes” och ”No, no’s”.

”Yes, yes”

- Namnskylt
- Kläder från MQ
- Hel ren och luktfri
- Utvilad
- R.M.I. (Rätt Mental Inställning).

“No, no’s”

- Tuggummi
- Godis
- Snus
- Privata telefonsamtal
- Mobiltelefoner
- Internet, e-mail och spel.

(MQ Manual för nyanställda)

MQ trycker på att deras anställda ska utstråla professionalism och ett rent och snyggt yttre. Ett av ”Yes, yes-begreppen” är *hel, ren och luktfri* och i manualen står det så här:

”Det låter kanske larvigt att behöva säga det men din personliga hygien är viktig eftersom du ofta kommer i närkontakt med kunden. Du bör vara representativt klädd. Kom ihåg att kunderna noterar dina kläder. Hur du är klädd är viktigt för vårt ansikte utåt. Därför har du mycket förmånliga villkor för dina klädinköp. Vissa lördagar har vi dresskod.” (ibid.)

MQ: s ”Yes, yes’ och No, no’s” uttrycker mycket det som i vår uppsats går under namnet attityd och utseende. Det är för MQ värdefullt att ha en välklädd, utvilad, och proper personal med en inställning som överensstämmer med MQ: s. De regler som personalen ska lära sig och undvika att bryta avser beteende som kan anses oprofessionellt. Att tugga tuggummi och ägna sig åt privata sysslor under arbetstid är exempel på saker som inte MQ anser vara ok.

MQ har genom sin manual och internutbildning satt upp mål som de vill forma sina anställda efter. Eftersom alla får samma manual och samma utbildning går det inte att förneka att MQ vill påverka alla säljare till att ha vissa gemensamheter.

4.4 Analys MQ Manual för nyanställda

Från de ovanstående texterna har vi hittat några begrepp som överensstämmer väl med några av de som forskare har skrivit om. De kan delas in i grupperna attityd och utseende. Om vi börjar med att studera de begrepp som kan härledas till gruppen attityd så hamnar vi på uttrycken *Rätt Mental Inställning (R.M.I.)*, *interaktion med kunden* som berörs i alla grundbultarna samt *spontanitet* som är namnet på bult nummer två. Letar vi i teorin efter motsvarigheter hittar vi begreppen *rätt attityd*, *interaktion med kunden* och *spontanitet*. Likheterna är stora med det som Warhurst och Nickson har skrivit om, som vi har gått igenom i avsnitt 3.3.1. De förklarar att företag satsar mycket på rekrytera personal med rätt attityd,

därför att interaktionen mellan personal och kund har stor betydelse för servicekvalitén. Genom att anställa personal med rätt attityd minskas kravet på utbildning. De skriver även att personal som agerar spontant i samklang med företags önskemål är att föredra (Warhurst och Nickson 2007). Warhurst och Nicksons artikel stämmer uppenbarligen bra in på den syn som MQ har.

Vi vill informera läsaren om att vi inte har hittat några begrepp i MQ: s manual som motsäger de teorier vi har studerat om attityd.

För att gå vidare ska vi nu titta närmare på nästa område, utseende.

Av de ord som MQ använder sig av har vi fastnat för några av punkterna under ”Yes, yes” och ”No, no’s”. Från ”No, no’s” har vi plockat punkterna *tuggummi*, *godis* och *snus*. Från ”Yes, yes” har vi tagit *namnskylt*, *kläder från MQ* och *hel, ren och luktfri*. Alla dessa saker är instruktioner som styr hur MQ vill forma sina anställdas utseende. Att alla ska bära namnskylt och inte äta godis eller snusa på arbetstid är inte så mycket att analysera. Och det finns flera givna anledningar till att företaget vill att personalen ska bära företagets egna kläder, vi kommer inte att gå närmare in på dem. Däremot är det intressant att studera punkten *hel, ren och luktfri*. Där har MQ nämligen gått ett steg närmare sin personals privata sfär. De menar här att säljarens personliga hygien påverkar hans eller hennes kontakt med kunden. Alltså har MQ satt upp regler och bestämmelser som ska styra personalen så att de sköter sin personliga hygien såsom MQ vill ha det. Detta innebär att de krav som ställs på MQ: s personal har övergått i nya områden. För en MQ-säljare idag räcker det inte med att kunna bemöta kunden på ett bra sätt och att ha god kännedom om sina produkter. Ett nytt krav som ställs från arbetsgivaren är att säljaren även måste sköta sitt utseende efter de önskemål som företaget har. Inte bara genom att anpassa sitt klädval och att undvika att röka/snusa inför kunderna, utan även genom att sköta sin hygien enligt MQ: s önskemål. Eftersom kraven går mer och mer in på personalens privata område kan man ställa sig frågan hur långt arbetsgivaren kan gå innan det inte längre accepteras av de anställda. Någon gång kommer gränsen att dras.

Vi vill även informera läsaren om att vi inte kan hitta några begrepp från MQ: s pärm som motsäger de teorier vi har studerat inom teoriområdet utseende.

5. MQ Höllviken

I detta andra empiriska kapitel fokuserar vi på de intervjuer som vi genomfört med MQ-säljare. Detta kapitel har fyra delar; den första ger en inblick i hur säljarna ser på sin butik. Den andra delen redogör för hur säljarna uppfattar sina internutbildningar och den tredje förklarar hur säljarnas arbete har påverkats av internutbildningarna. Det fjärde avsnittet innehåller en kortare jämförande analys där vi ser om MQ har lyckats sprida sitt budskap. D.v.s. om intervjupersonerna använder sig av de nyckelord som förekommer flitigt i instruktionspärmen.

5.1 Intervjuer: MQ Höllviken

I denna uppsats har vi valt att intervjua två säljare från en och samma MQ-butik, belägen i Höllviken. Vi vill med detta stycke redovisa hur dessa båda intervjupersoner uppfattar den butik som de arbetar i, för att läsaren ska förstå hur säljarna ser på sin butik i jämförelse med andra butiker i samma kedja.

En av säljarna förklarar:

”Det är väldigt stor skillnad att jobba inne i Malmö och att jobba i Höllviken t.ex. Jag har varit både på Mobilia och Triangeln (i Malmö) och det är ett helt annat tempo. I Höllviken satsas det mycket mer på personlig service; vi har färre kunder men vi har ett högre snittköp. Vi kan arbeta med kunden på ett helt annat sätt. Då kan vi verkligen utveckla våra talanger inom vad vi har fått utbilda oss. /---/ Så kunden får ju ganska mycket bättre service här egentligen. /---/ Här kan man hålla på med en kund i 35 min utan problem.” (Svensson 070426)

Nästa säljare ger sin bild:

”[J]ag tror att vi här nere är tvingade och tycker att det är jätteviktigt att vi ser varje kund. I Malmö tror jag inte riktigt att de är så. Dels så har vi inte så stora kassor här nere, vi har mer tid för varje kund. Jag vet om att de (kunderna) får mer personlig service här nere. Och så tror jag det är i de butiker som ligger utanför storstäderna. Det blir mer socialt. Man snackar mycket med kunderna och man vet ungefär vad kunderna köpte. /---/ Mycket mer relationer.” (Palmqvist 070503)

MQ Höllviken är enligt säljarna utmärkande på så vis att de har färre kunder som handlar för mer i snitt och kan därför ta sig längre tid till varje kund och ge bättre och mer personlig service. Att bygga relationer och följa upp kunders köp får stor betydelse. Säljarna tror sig kunna ta användning av det de lärt sig från internutbildningarna i större utsträckning än vad de skulle ha gjort om de hade arbetat i en MQ-butik i en större stad.

5.2 Intervjuer: säljarnas syn på deras internutbildningar

Vi gör i detta avsnitt ett försök att redogöra för hur säljarna själva uppfattar sina internutbildningar. De positiva respektive negativa åsikterna håller vi skiljda från varandra.

Efter att ha redovisat de positiva och negativa argumenten var för sig ger vi en sammanfattning av intervjupersonernas totala åsikt om sina internutbildningar.

5.2.1 Säljarnas positiva åsikter om deras internutbildningar

Efter att ha studerat våra intervjuer med säljarna har vi fått fram ett antal saker som personalen uppskattar med sina internutbildningar. Vi redovisar nedan de mest positiva saker som nämndes:

Intervjupersonerna berättade att internutbildningarna bidrar till en personlig utveckling inom området och efter utbildningen så får de utbildade en ny energi och nya perspektiv. De nya perspektiven kan vara till exempel att se kunden som en relation istället för en kund just för dagen. Vidare uppskattas även den tid som företaget lägger på dessa internutbildningar, vilket stärker förtroendet för företaget vilket i sin tur speglar säljarna och hur de agerar i kundmötet. Intervjupersonerna berättade också att kunna vara kritisk mot sig själva är otroligt viktigt, att kunna vända sina svaga sidor till de starka och att internutbildningarna har hjälpt till mycket i den frågan. Internutbildningarna hjälper även till att få självinsikt och vidga ens vyer.

”Man kan vidga (vyerna) lite och faktiskt göra på ett annat sätt och göra det bättre. Det man trodde att man gjorde allra bäst från början. Och det tycker jag att de har lyckats väldigt bra med. Vi har en jättebra arbetsstämning, det har mycket med det att göra.” (Palmqvist 070503)

5.2.2 Säljarnas negativa åsikter om deras internutbildningar

Det sades även en del negativa saker om utbildningarna:

Intervjupersonerna hävdade att det kan bli för ”pushigt” med alla utbildningar, de efterlyser mer praktiska övningar i utbildningen, då de praktiska övningarna ger mer än att bara sitta i en lektion sal och läsa. Med ”pushigt” menar intervjupersonerna att internutbildningarna kommer lite för ofta och att tiden kunde prioriteras lite bättre samt att intervjupersonerna känner att de måste prestera över förväntan hela tiden. Vidare vill intervjupersonerna veta mer om MQ och deras bakgrund, det är viktigt att förstå bakgrunden för att förstå målen i organisationen. Slutligen skulle intervjupersonerna önska mer individfokus i utbildningarna. En av säljarna beskrev den åsikten på följande sätt:

”Det är nog i så fall på individen kanske, för organisationen verkar vara väldigt strukturerad. Där har alla sin plats och gör sitt så där tror jag inte att det kan göras så mycket mer. I så fall är det nog på dem som jobbar, alltså säljarna i så fall. Att de kan ta lite mer plats.” (Palmqvist 070503)

5.2.3 Säljarnas helhetsbild av deras internutbildningar

Sammanfattningsvis kan vi säga om säljarnas syn på deras internutbildningar att de trivs med dem. Intervjupersonerna menar att de har utvecklats som säljare samt att de blir mer peppade och att motivationen ökar. Efter avslutad internutbildning så är det många som ändrar syn på utbildningarna, från en negativ inställning till en positiv. Det som säljarna upplever som negativt är att mycket handlar om att sälja rent teoretiskt men att lite tid ges åt praktiska övningar. De berättar vidare att de får för lite utrymme till egna idéer och att säljarna själva skulle kunna ta mer plats i utbildningarna. De kan bli lite stressade då de känner att de "pushas" för mycket, att de inte får tid att smälta och reflektera efter avslutad internutbildning. De saknar mer kunskaper om företaget och ett utrymme för individerna själva att påverka. Samtidigt anser säljarna att internutbildningarna är väldigt proffsigt gjorda där varje moment i utbildningarna fokuserar på något nytt men där allt i slutändan handlar om att sälja. Sammanfattningsvis tycker respondenterna att MQ satsar väldigt mycket på internutbildningarna och detta anses vara mycket positivt och uppskattat hos personalen.

5.3 Intervjuer: hur säljarnas arbete har påverkats

I detta avsnitt vill vi visa hur säljarna upplever att deras arbete har påverkats genom att ha deltagit i olika internutbildningar. Vi har även i detta avsnitt valt att redovisa de positiva och negativa åsikterna var för sig, för att sedan sammanfatta helhetsbilden.

5.3.1 Positivt om hur säljarnas arbete har påverkats

Intervjupersonerna beskriver de positiva följderna av sina internutbildningar på följande sätt: De har blivit starkare i sina argument, att de tror på sig själva och är bekvämare i sina ordval och uttryck. Efter internutbildningen anser sig intervjupersonerna att deras egen vilja har stärks och att du som individ kan bilda en egen uppfattning och ta till dig det som är viktigast. Utbildningen har vidare givit en bra vägledning där kunden sätts i fokus och där kundens förväntningar är olika beroende på vilken kund det är. Internutbildningarna har lärt intervjupersonerna att bemöta olika kunder på olika sätt samt att lära sig skapa en relation med kunden och överträffa kundens förväntningar.

"Sista orden i påsen måste vara värdefulla, de måste ge jättemycket. Och det är att överträffa kundens förväntningar." (Svensson 070503)

5.3.2 Negativt om hur säljarnas arbete har påverkats

Bland de negativa svar som framkom var de viktigaste:

Säljarna upplever att deras arbete har påverkats negativt efter utbildningarna genom att alla har fått sin bestämda plats och blivit hårt styrd uppifrån. Intervjupersonerna upplever även att deras roll som säljare blir med påtaglig, exempelvis finns det anställda som dekorerar allt i butikerna, hänger allt på plats och så vidare. Rollen som säljare är tydlig. De påpekar även att försäljarna har blivit mer ”pushiga” och att det kan vara dåligt för kunden, detta har att göra med att många vill var så kallade ”supersäljare” och vill sälja för mycket saker till kunden och är lite för framåt, detta kan skapa irritationer vilket kan göra att kunden inte kommer tillbaka.

”Det som kanske för kundernas del är sämre är att vi är mer ”pushiga” och vi ger oss inte. /---/ Många är för entusiastiska och ska vara supersäljare och vill pracka på mycket grejor. Kunden drivs till att köpa för att komma därifrån och kommer tillbaka dagen efter och lämnar tillbaka grejorna.” (Svensson 070426)

5.3.3 Säljarnas helhetsbild av hur deras arbete har påverkats

Sammanfattningsvis menar säljarna att man ska plocka det bästa från utbildningen och göra det till sitt eget. Det blir viktigt att blanda utbildning och eget tycke för att utvecklas som säljare. Intervjupersonerna anser sig ha lite att säga till om, då det är strikt struktur som råder och alla har just sin uppgift att sköta.

5.4 Analys av intervjuer

Vi studerar de svar som intervjupersonerna har givit och tar reda på om de använder sig av samma ord och uttryck som MQ skriver i sin pärm. Vi vill genom att göra detta undersöka om MQ har lyckats förmedla sina nyckelord till sina anställda.

För att underlätta för läsaren skriver vi ut nyckelorden nedan:

Kreativitet, wow-upplevelser, att göra kunden framgångsrik, se kunden, var ärlig, tydlig och närvarande, spontanitet, variation i öppningarna, läs av kunden och 100 % energi.

Det är helt klart att MQ har spridit sitt budskap till de säljare som vi har analyserat. De har genom intervjuerna vid flera tillfällen använt sig av de flesta av de begrepp som vi har valt att kalla för nyckelord. Alla nyckelorden nämndes inte (exempelvis wow-upplevelser) men vår bedömning är ändå att MQ har lyckats mer än väl med att förmedla sina mål. Intervjupersonerna berättar om att *se kunden, improvisera, vara kreativa, individualitet, lyhördhet, arbeta i provrummet, skapa egna ord ut uttryck, skapa värde för kunden, personlig service, kärnvärden, grundbultar, sista ordet i påsen, skapa relation till kunden, ärlighet* och

att överträffa kundens förväntningar. Alla ord ovan är inte med bland våra nyckelord, men är typiska delar ur MQ: s internutbildning och som på ett eller annat sätt återfinns i manualen. Säljarna talar om samma saker som finns att läsa om i instruktionspärmen och i stora drag förklarar de även sina arbetsuppgifter med samma begrepp som det står skrivet om.

För att tydliggöra för läsaren de likheter som vi skriver om, har vi plockat några citat från intervjuerna som vi tycker bäst illustrerar likheterna med instruktionspärmen:

Säljarna berättar följande om att se kunden i fokus och om arbetet i provrummet:

”Du måste lära känna vad som är det viktigaste för just den kunden. Hur är kunden, vad är det jag kan använda? Där hinner man tänka till emellan. Har du verkligen fått in kunden i provrummet så hinner du tänka ut vad du ska använda härnäst. Det lär man sig med tiden.” (Svensson 070426)

Om improvisation, kreativitet och kärnvärden:

”Du ska helst improvisera, de vill ju verkligen att vi ska improvisera. Nu när vi jobbar med kärnvärdena vill de att vi ska komma med egna förslag. Vi ska hitta på egna grejor, /.../ för att vara kreativa.” (ibid.)

Om individualitet och att skapa egna ord och uttryck:

”Man har blivit så mycket starkare i sina argument, och det är inte bara det att man använder deras ord och deras grejor utan man vågar tro på sig själv och skapa egna ord och uttryck.” (ibid.)

”Du måste ta det bästa från utbildningen och göra det till ditt eget. För du måste ändå ha ditt eget.” (ibid.)

Om att skapa värde för kunden, sista orden i påsen och att överträffa kundens förväntningar:

”Intressera oss för vad kunden vill och vad kunden egentligen är ute efter. Lyssna och kom ihåg skapar värde för kunden. /---/ Sista orden i påsen måste vara värdefulla, de måste ge jättemycket. Och det är att överträffa kundens förväntningar.” (ibid.)

Om grundbultar:

”Man går enligt vissa grundbultar. Det är hur man bemöter kunden i sitt sälj. Och vilka frågor man ska ställa till kunden för att få bra svar för att sen kunna leta fram rätt klädesplagg, så att kunden känner att den har kommit till ett proffsigt ställe.” (Palmqvist 070503)

Det väsentliga här, anser vi, är att intervjupersonerna använder samma typ av uttryck och med samma värderingar som vi upplever att MQ vill att deras säljare ska göra. De har klart för sig hur MQ tycker att man ska agera och de verkar även hålla med sin arbetsgivare i mångt och mycket. De förklarar hur MQ vill ha det och betonar att det är okej (mer eller mindre) att blanda in eget och ta till sig det som är bäst från utbildningen.

6. Nya krav

Analyskapitlet i denna uppsats inleds med ett kort avsnitt där säljarnas syn på deras internutbildningar kopplas till det forskare skrivit om. Därefter följer huvudanalysen där vi återgår till själva huvudfrågan i uppsatsen. Upplägget är teman, precis samma form som frågeställningen; först undersöks kompetens, därefter attityd och utseende.

6.1 Säljarnas syn på internutbildningarna

Som framgått i intervjuerna så trivs säljarna med internutbildningarna och menar att de utvecklas som säljare samt att de blir mer peppade och att motivationen ökar. Detta är även något som Jones diskuterar, som vi har nämnt tidigare, då han säger att internutbildningar kan skapa en ökad självkänsla hos den anställde. En ökad självkänsla kan göra att produktiviteten blir högre samt att de anställda vågar mer (Jones 1988 i Jain 1999). Dock kan det vara så att motivationen är som störst precis efter avslutad internutbildning men ofta sitter mycket kvar efter utbildningarna.

En av säljarna beskriver:

”Jag har utvecklats otroligt mycket. Från att jag började gå de här utbildningarna har jag tagit ett jättestort steg inom säljbranschen. Framförallt blir man peppad.” (Svensson 070426)

Hon fortsätter:

”Det är självklart starkast när man har varit där precis. Men jag måste ändå säga att ju fler utbildningar man har varit på, desto mer sitter i. Till slut blir man inbiten. Även om du gör fel ibland så känns det ändå ”det här borde jag inte göra”, ”jag skulle gjort så här i stället”. /---/ [N]u kämpar man mer för att bli den de vill att man ska vara.” (ibid.)

Att ha kompetenta utbildare anser Levine vara ytterst viktigt. Om inte företaget har kompetenta och erfarna utbildare som vet vad de pratar så är det ingen bra internutbildning (Levine 2004). Det som säljarna tycker är positivt med internutbildningarna är bland annat att:

”Man kan se sig utifrån på något sätt. Man lär sig att vara kritisk mot sig själv, utan att ta illa upp så att säga. Att man tar det som något positivt. /---/ Man ser sina egna svagheter och förbättrar dem.” (Palmqvist 070503)

Wright och Belcourt menar att utbildarna måste ha ”rätt” material att tillgå samt att ha ”rätt” struktur på internutbildningarna (Wright och Belcourt 1995). ”Rätt” struktur är något som även MQ: s säljare tycker är viktigt och det är något av det de upplever som negativt i deras internutbildningar. Både Blair och Levine diskuterar hur viktigt det är med en strukturerad OJT (Blair 2006 och Levine 2004). Blair säger bland annat att ett strukturerat OJT är ett måste för att nå framgång (Blair 2006), men vi anser att om för mycket energi läggs på att utforma och strukturera internutbildningarna så går mycket annat förlorat. Detta ser vi inte minst i MQ: s fall där många av säljarna inte är riktigt nöjda med hur upplägget och strukturen ser ut.

En allt för strukturerad internutbildning anser vi kan leda till att säljarna inte kan ta in allt från internutbildningarna utan glömmer bort vissa delar som de känner att de inte kan relatera till. Mycket handlar om att sälja rent teoretiskt men lite tid ges åt praktiska övningar. Säljarna anser att de får för lite utrymme till egna idéer och att säljarna själva skulle kunna ta mer plats i utbildningarna. De berättar att det kan kännas opersonligt eftersom mycket styrs uppifrån. Styrningen uppifrån gör att säljarna kan bli lite stressade då de känner att de inte får tid att smälta och reflektera efter avslutad internutbildning.

En av de intervjuade förklarar:

”Men jag tycker att de är rätt så envisa, nästan på gränsen till att man tänker ”ge oss nu lite ro, nu vill vi jobba lite”. Och så kommer det en ny utbildning. Ibland kan man känna att det blir lite för mycket, hur man nu kan känna det egentligen. Det blir för mycket ”pushande”, att man hela tiden känner ”nu måste jag göra det, nu måste...”. Det kan bli för mycket faktiskt.” (Palmqvist 070503)

Strukturen av internutbildning är ett känsligt område där det gäller för arbetsgivaren/ utbildaren att hitta en bra balans mellan hur hård styrningen ska vara och hur mycket eget utrymme som säljarna ska ges. För hård styrning leder till en stressad personal som inte tar till sig det viktigaste och känner sig överkörd. För lös styrning innebär att personalen inte lär sig agera tillräckligt likt företagets önskemål och utbildningens potential utnyttjas inte fullt ut.

6.2 Kompetens

Vi har valt att dela upp analysen av säljarnas kompetens i fem steg, för att kunna studera olika delar av säljarens arbetsuppgifter var för sig. Första steget sker direkt när kunden kliver in i butiken och säljaren söker kontakt med honom/henne. Andra steget beskriver säljarens arbete när kunden är i butiken. Det tredje steget är en fortsättning på det föregående och syftar till att göra kunden så nöjd med sitt köp att han/hon återkommer, genom att säljaren skapar en relation till kunden. Fjärde steget utvecklar denna relation och behandlar uppföljningen av återkommande kunder och hur det överträffar kundens förväntningar. Det femte och sista steget går tidsmässigt igenom alla föregående steg för säljaren och handlar om hur viktigt det är att inte bara agera som en representant för MQ och läsa innantill ur en manual, utan att använda sina egna personligheter och blanda in det bästa från MQ: s riktlinjer, efter eget tycke.

6.2.1 Kontakt med kunden

En stor del i en säljares arbete handlar om att ta kontakt med kunden. MQ lägger stor vikt på att utbilda säljarna i detta ämne. Om säljarna lyckas väl med att ge kunden ett gott första

intryck är förutsättningarna goda för att skapa en långvarig relation med kunden. Enligt Warhurst och Nickson har interaktionen mellan personal och kund för serviceorganisationer stor betydelse då det är detta möte som skapar värde för kunden och en uppfattad hög servicekvalité (Warhurst och Nickson 2007).

Manualens (pärmens MQ Introduktion för nyanställda) första bult heter ”Det första intrycket” med minnesregeln LÖN (Leende, Ögonkontakt och/eller Nick). Detta ska leda till att kunden ska få ett så bra första intryck som möjligt (Se avsnitt 4.1). Hochschild menar att leendet fungerar som ett fysiskt uttryck för att visa riktiga och/eller tillgjorda känslor. Hon fortsätter med att beskriva att när anställda tvingas att kontrollera och styra sina känslor i utbyte mot lön så blir de i de flesta fall avstängda från sitt riktiga jag och blir på så sätt styrda i den sociala interaktionen med kunden (Hochschild 1983).

Det allra första intrycket är själva öppningsfrasen som säljaren hälsar kunden välkommen med. Detta tas upp i den andra bulten ”Spontanitet” som handlar om att bygga en relation mellan säljaren och kunden. Säljaren ska alltid sträva efter öppningar som kan leda till ett samtal med kunden. Detta leder kunden vidare mot ett säkert köp. Spontanitet ses av MQ som något positivt som bör eftersträvas. Ett sätt att inbjuda till spontanitet är att ha ett rikt lager av öppningsfraser. Frågorna ska sedan anpassas så att kunden berättar så mycket som möjligt om vilka behov han/hon har. MQ förväntar sig att säljarna ska ha många varianter på fraser att inleda kundkommunikationen med. Som fjärde budord står: ”Jag har minst 40 alternativ till den slitna frasen ‘kan jag hjälpa till med något.’” (Se avsnitt 4.2).

Respondenterna upplever att de har förbättrat sättet de tar kontakt med kunden på. De ställer fler frågor för att ta reda på mycket om kunden och anpassar sig till varje individuell kund.

En säljare förklarar:

”Det viktigaste med allting är egentligen att känna vad kunden vill. Det är därför man kör alla frågor. När ska du ha plagget, vad ska du ha plagget till?” (Svensson 070426)

Genom att ställa alla frågor får säljaren reda på mycket om vad kundens syfte är med plagget. I manualen står det att sex vänner (frågor) bör användas för att göra en behovsanalys av kunden. Frågorna är när, var, hur, vem, vad och varför. Dessa sammanfattas till de så kallade behovstrattarna ”till vem”, ”typ”, och ”användning” (Se avsnitt 4.1) (MQ Introduktion för nyanställda). Dessa frågor och behovstrattar ska fungera som hjälp för säljaren att lära känna kundens behov. Öppna frågor ska prioriteras så att kunden berättar lite mer. Vad som framgår av intervjuerna är att de anställda är väl medvetna av de sex vännerna och detta anser vi vara viktigt då ingen kund är den andre lik och att det gäller att anpassa sig efter situationen.

En av intervjupersonerna beskriver att man som säljare får lära sig hur man ska presentera sig själv för kunden utan att vara jobbig och efterhängsen. Hon förklarar att det är viktigt att skapa kontakt med kunden utan att vara alltför ”pushig”. Hon berättar:

”I många fall kan det tyvärr leda till att det inte blir något köp. Många är för entusiastiska och ska vara supersäljare och vill pracka på mycket grejor. Kunden drivs till att köpa för att komma därifrån och kommer tillbaka dagen efter och lämnar tillbaka grejorna. Det kan gå till överdrift. Det är det man måste lära känna.” (Svensson 070426)

Säljarna måste bli medvetna om hur de upplevs av kunden, genom att förstå kunden. Att känna av situationen och veta när det är lämpligt med merförsäljning och när det inte är det. De måste lära sig se butikssituationen med kundens ögon, för att göra vettiga bedömningar av hur varje individuell kund ska bemötas.

6.2.2 Kunden i fokus

Genom öppningsfraser och en genomtänkt behovsanalys ges goda förutsättningar för att skapa en nöjd kund som handlar mycket och gärna kommer tillbaka. Säljarens arbete slutar dock inte där. Målet är att skapa en relation till kunden som är långvarig och leder till nöjda, återkommande kunder. För att komma dit behöver säljaren ge kunden god service genom att t.ex. hela tiden vara tillgänglig.

Nästa steg i MQ: s utbildning av säljarna är att kunden ska stå i fokus. Manualen förtydligar detta redan i den första grundbulten. Där står att säljaren alltid ska sträva efter att vara nära kunden, på golvet och inte bakom kassadisken. (MQ Introduktion för nyanställda) Intervjupersonerna menar att de har fått en annan kundfokus efter att ha gått utbildningarna och lärt sig att sätta kunden i centrum.

”Vi ser verkligen kunden i fokus. Det är det MQ vill. Även om det inte satsas extremt i alla butikerna så utövar alla det. Det är tanken från MQ att kunden ska vara i centrum alltid.” (Svensson 070426)

Vi anser att MQ: s säljare är måna om sina kunder, detta framgår inte minst i intervjuerna där säljarna berättar om hur viktigt det är att skapa mervärde och relationer med kunden.

Båda intervjupersonerna menar att de efter att ha gått internutbildningarna vill kämpa med det som de har lärt sig och de uppger att det leder till en helt annan relation med kunden. Säljarna fokuserar mer på kunden och de tror att kunderna upplever utbildningarna positivt, eftersom relationen till kunden blir helt annorlunda, efter att ha gått utbildningarna.

MQ har lyckats väl med att förmedla till sina säljare att kunden alltid ska vara i centrum, då respondenternas svar överrensstämmer med manualen (se även avsnitt 5.4).

6.2.3 Relation till kunden

Det handlar således om att skapa en relation till kunden. För MQ börjar arbetet med att bygga en relation till kunden inte på steg tre utan redan när kunden stiger in i butiken. Säljaren har (som tidigare påpekats) ett brett register av öppningsfraser och tillämpar den som han/hon tror passar bäst för just den kunden. Säljaren försöker sedan skanna av kunden och bilda sig en uppfattning av vilka behov han/hon har. Detta görs genom att ställa frågor som följer strukturen med behovstrattarna. Efter att kunden har förklarat sina önskemål börjar arbetet med att hitta det som kunden önskar. Enligt manualen ska säljaren hela tiden stå redo med olika alternativa plagg så att kunden inte behöver stå och vänta: "Keep the customer naked!" (MQ Introduktion för nyanställda). Helst ska säljaren vara inne i provrummet med kunden (ibid.). Den här metoden som säljaren använder för att ta reda på vad kunden söker återfinns även i det femte budordet: "Jag använder "de 6 vännerna" som guidar kunden mot spontana och planerade köp" (ibid.).

Som vi tidigare presenterat arbetar båda intervjupersonerna i samma MQ-butik i Höllviken och att det är stor skillnad på att arbeta i Malmö och Höllviken. I Höllviken satsas det mycket mer på personlig service. Färre kunder och ett högre snittköp innebär att de kan arbeta med kunden på ett annat sätt och utveckla sina talanger inom det dem har fått utbilda sig. De kan ställa lite mer personliga frågor och sätta sig in i personen lite mer. Det ger ett jättevärde för kunden. Det är även det MQ vill.

Parasuraman et al. beskriver att företag idag konkurrerar i stor utsträckning genom att överträffa sina konkurrenter i servicekvalité och att det är personalen som är företagets ansikte utåt (Parasuraman et al. 1985).

Om Parasuraman et al. teori stämmer betyder det att kunderna i Höllviken får en klart bättre servicekvalité än kunderna i storstäderna, p.g.a. att säljarna där kan ägna betydligt längre tid åt varje kund. Det är förklarligt att kunderna i Höllviken får bättre service än de i storstäderna. Det är dessutom positivt att säljarna är medvetna om detta och orsakerna till det. Inte bara det första intrycket är enligt MQ av extra stor vikt, utan även det allra sista som kunden upplever i butiken. Till sin hjälp att instruera säljarna i detta moment har de skapat idén "*Ett ord i påsen*", som är den sjätte och sista grundbulten, dessutom nämns "*Ett ord i påsen*" som det sista budordet (Se avsnitt 4.1 och 4.2). Den beskriver att det är sista chansen att skapa en WOW-upplevelse för kunden. Ett ord i påsen kan vara en sista trevlig kommentar innan kunden lämnar butiken (MQ Introduktion för nyanställda).

Betydelsen av dessa avslutande ord har fått genomslag hos säljarna, som säger att det verkligen är ett värde för kunden.

6.2.4 Uppföljning och att överträffa kundens förväntningar

En viktig bit i arbetet med att skapa nöjda, återkommande kunder är att förbättra relationen genom uppföljning av återkommande kunders köp. I pärmens fjärde grundbult samt sjunde budord står det om uppföljning i provrummet. Uppföljning kan användas även på längre sikt. Säljarna berättar att de genom utbildningarna har blivit bättre på uppföljningen. En av respondenterna förklarar hur uppföljningen kan överträffa kundens förväntningar:

”Vi intresserar oss för vad kunden vill och vad kunden egentligen är ute efter. Vi lyssnar och kommer ihåg, det skapar värde för kunden. När en kund kommer tillbaka och vi frågar ‘Hur gick det nu på bröllopet’ eftersom vi minns att hon köpte klänningen här för en vecka sedan, överträffar vi kundens förväntningar” (Svensson 070426).

6.2.5 Individualitet

Lyckas säljarna med alla dessa steg har de kommit en bra bit på vägen. Något som man inte får glömma är att det är individer som är säljare, liksom det är individer som är kunder. Alla ska inte vara likadana. Nästa avsnitt handlar om att säljarna bör ta till sig det från utbildningarna som är bäst och sätta sin egen prägel på det.

Warhurst och Nickson skriver att företag ofta rekryterar personal som redan besitter rätt attityd och personlighet, då det minimerar kravet på utbildning. Om personalen redan har karaktärsdrag som stor likhet med företagets image kan de tillåtas agera spontant i kundmötet (Warhurst och Nickson 2007:110).

Enligt MQ: s manual ses spontanitet som något positivt och där står även: ”Du måste våga mycket. Ibland kommer du att göra fel, hos oss är det ok att göra misstag, så länge man lär av dem.” (MQ Introduktion för nyanställda). Så säger forskare och så står det i boken, men hur upplever säljarna det?

MQ: s riktlinjer ses som goda vägvisare och intervjupersonerna upplever att de har stor nytta av dem. De menar att det gäller att ta till sig det bästa från utbildningarna och göra det till sitt eget. Säljaren ska inte läsa innantill vad som står i manualen utan vara individuell, uppger en av säljarna. Hon uttrycker sedan:

”Man kan inte använda sig av utbildningen hela tiden; delvis kan du i alla argument, men inte genom hela säljet alltid. Du måste bilda en egen uppfattning och ditt eget tycke.” För att utvecklas som säljare räcker det inte bara med att använda MQ: s ord utan man måste våga tro på sig själv, vara individuell och skapa egna ord och uttryck. Det gör en starkare i sina argument, menar hon. Enligt henne vill MQ helst att säljarna ska improvisera, komma med egna förslag och vara kreativa. Hon berättar att säljarna får göra fel och improvisera. (Svensson 070426)

Den andra intervjuade säljaren har en lite annorlunda uppfattning:

”Jag tror inte det hade varit negativt med att komma med idéer och så, men det är väldigt fokuserat. Det är det. Du gör det och du gör det och du gör det. Och det ska göras då och så ska det vara där. Det är inte mycket utrymme för eget tänkande, det är det inte. Jag vet inte om de vill ha det så eller om det blir så automatiskt.” (Palmqvist 070503).

Det finns alltså delade meningar om hur öppna MQ är för att deras butikspersonal ska vara spontana och komma med egna förslag. Vi tolkar situationen som att säljarna gärna får vara spontana, men inom strikta ramar. Vi motiverar detta uttalande med att säljarna genomgår internutbildningar som ska forma personalen till att agera på ett visst sätt, dock får de gärna ha egna alternativ utöver de som MQ lär ut. Individualitet är svårt ämne eftersom MQ vill att säljarna ska ha goda personliga egenskaper som säljare men samtidigt gemensamt ska förmedla företagets image. När de styr (utbildar) sin personal så försvinner lite av det personliga.

6.3 Attityd och utseende

I detta avsnitt går vi närmare in på hur våra intervjupersoner uppfattar de krav på attityd och utseende som ställs på dem då de genomgått MQ: s internutbildningar samt hur dessa krav framställs i MQ: s introduktionspärm för nyanställda. Vi kopplar till teorier och drar slutsatser.

Det är medarbetarna och deras framtoning och attityd som fungerar som ett företags största konkurrensmedel. Personalen är som en del av produkten och förkroppsligar företagets image (Parasuraman et al. 1985). Interaktionen mellan personal och kund för serviceorganisationer har största betydelse då det är vid detta möte som ett värde skapas för kunden. Mycket tid läggs därför, enligt dem, idag ner på att rekrytera personal med rätt framtoning och attityd (Warhurst och Nickson 2007:112).

En av de intervjuade berättar vilken slags person som hon tror att MQ skulle vilja anställa:

”Tjej eller kille spelar inte någon stor roll. De vill anställa fler killar, för det är väldigt mycket tjejer. Det behövs även killar. Åldern spelar lite roll men de får inte vara för unga. Jag kan tänka mig 25-årsåldern, glad, vill mycket. Och ger du det intrycket då har du jobbet. Du ska inte försöka göra dig till, du ska bara vara så i din person. De letar efter folk som vill kämpa, ser glada ut och verkligen är driftiga. Det är klart, utseendet spelar alltid roll, så är det tyvärr. Jag menar, annars skulle man inte behöva bifoga foto. Men jag tror ändå att personligheten går före inom MQ, och det tycker jag om faktiskt.” (Svensson 070426)

Hon menar att framtoning och attityd hos säljarna spelar stor roll inom MQ. Hon uppfattar att ålder och kön har mindre betydelse vid rekryterandet. Viktigare är att personen ifråga är glad och vill mycket och att personen från början har rätt inställning. En teori Warhurst och Nicksons beskriver att det skulle minimera kravet på utbildning att anställa personer som redan från början har rätt attityd och egenskaper (Warhurst och Nickson 2007:112). MQ är en organisation som mår om att anställa personer med rätt inställning och förmågor men samtidigt också satsar extremt mycket på att internutbilda sin personal kontinuerligt så länge

de är anställda inom företaget. På detta sätt kan MQ styra sin arbetsstyrka både genom att anställa ”rätt” personer och genom att utbilda dem. Likheter mellan MQ: s internutbildning och det som Warhurst och Nickson skriver om diskuterades i avsnitt 4.4, där vi visar på att MQ arbetar för att forma sin personal både genom att anställa rätt personer och att senare utbilda dem vidare.

Som tidigare nämnts diskuterar Warhurst och Nickson begreppet emotional labour (mjuka färdigheter). Dessa färdigheter kan översättas till social kompetens och det är dessa färdigheter som används i mötet mellan personal och kund (Warhurst och Nickson 2007). Även Burns menar att mjuka färdigheter spelar störst roll vid servicemötet (Burns 1997).

Det är viktigt att känna till att de mjuka färdigheterna har stor betydelse, vilket båda respondenterna gör. I manualen nämns dessa egenskaper också, vilket tyder på att även MQ är medvetna om att de mjuka egenskaperna har stor betydelse för service.

Idag har det inom servicebranschen även betydelse att den anställda har rätt utseende. Vissa arbetsgivare försöker idag vinna konkurrens fördelar genom att anställa personer med rätt utseende, ett fenomen som Warhurst och Nickson kallar estetisk arbetskraft (Warhurst och Nickson 2007). De anställda på MQ och deras uppfattningar om vikten av utseende visar sig inte helt stämma överens med Warhurst och Nicksons teori. Säljaren Svensson menar att utseendet visserligen har betydelse men att personligheten, enligt henne, går före inom MQ: s organisation (se citat ovan). Även Palmqvist har uppfattningen att utseendet har en mindre betydelse och att det är säljarens personlighet som är viktigast. Hon uttrycker sig: ”Absolut, att man är intresserad av kläder och att kunna ta kontakt med kunderna på ett naturligt sätt. Social kompetens, det är det allra viktigaste.” (Palmqvist 070503)

Warhurst och Nicksons teori kan inte helt appliceras i den butik som vi har undersökt. Antingen har våra respondenter en annan uppfattning av vilken betydelse utseende har för anställning, än vad MQ har. Det kan vara så att det varierar från butik till butik. För våra respondenter har butiken nyligen blivit en del av MQ, och de har inte rekryterats genom en anställningsprocess, utan helt enkelt arbetat kvar i en butik som bytt ägare.

Eftersom produkter/tjänster produceras och konsumeras samtidigt och att den anställde är en del av produkten kan det vara svårt för arbetsgivaren att styra detta möte. Det enklaste sättet är att forma den anställde (Nickson et al. 2005:205). MQ: s personal lär sig, genom manualer och föreskrifter, hur den ska agera och se ut i mötet med kunden. Användandet av manualer är något som MQ som organisation nyttjar. I avsnitt 4.3 och 4.4 diskuteras hur MQ: s krav på de

anställda även berör deras personliga hygien. I instruktionsmanualen beskrivs att personalen ska vara *hel, ren och luktfri*. Vad hittar vi i teorin om detta?

Diskussionen kan placeras i samma grupp med det som i teorin kallas för estetisk arbetskraft. Samme Nickson som vi nyligen citerat har skrivit om detta (se avsnitt 3.3.2). Han beskriver att företag idag väljer att anställa ny personal som redan har de rätta estetiska tillgångarna, för att sedan fortsätta att forma dem under tiden som anställda. För att styra servicekvalitén används i vissa fall teknologi för att ersätta servicemöten, i andra fall behåller man interaktionen mellan personal och kund (som i MQ: s fall). Där sätter man istället upp regler och föreskrifter som de anställda ska följa. Detta är ett försök, menar Nickson att standardisera och kontrollera servicekvalitén ytterligare ett steg (Nickson et al. 2005 och Warhurst och Nickson 2007). Vi kan konstatera att det idag inte är tillräckligt för en säljare att ha kompetens om företagets varor och en hög social kompetens. Nya krav tvingar anställda att även anpassa sitt yttre efter företagets önskemål, allt för att i sin tur vinna kunden. Intressant nog har inte de intervjuade överhuvudtaget nämnt något om de nya krav som ställs på personalens utseende. Vi tänker då främst på punkten "*hel, ren och luktfri*" i manualen för nyanställda, där det krävs att även personalens personliga hygien ska skötas såsom företaget vill ha det. I avsnitt 4.4 ställer vi oss frågan "hur långt kan arbetsgivaren gå innan det inte längre accepteras av de anställda"? Någon gång kommer gränsen att dras. Uppenbarligen har inte den gränsen ens närmats i vårt fall. Om en liknande undersökning görs om tio år kanske det är ett ämne som har uppmärksamats och spelar en allt större roll för de anställda.

7. Slutsats och diskussion

Vår undersökning visar att säljarna upplever att de har stor nytta i sitt dagliga arbete av internutbildningarna. Säljarna upplever att deras kompetens har höjts efter att ha genomgått internutbildningar, något som visar sig genom att de sätter kunden i centrum på ett helt annat sätt. De har internutbildningarnas mål i bakhuvudet och det leder till att säljarna får dåligt samvete när de agerar på ett annat sätt än vad som förespråkas. Vidare har vår undersökning visat att individualitet prioriteras högt, både vad gäller kunden och säljaren. Säljaren lär sig, genom internutbildningarna, att försöka skapa långsiktigt relationer med kunderna för att på så sätt lära känna kundens behov. Varje säljare lär sig också att vara individuell, då säljarna ej ska vara lika, utan de personliga egenskaperna hos varje butiksanställd måste komma fram. För säljaren gäller det att ta till sig de viktigaste delarna av utbildningen, göra det till sitt eget och agera efter eget tycke i enlighet med företagets mål.

Då den mesta av tidigare forskning har behandlat hur internutbildning bör planeras och genomföras samt vilka positiva egenskaper den bidrar till, har denna uppsats istället fokuserat på säljarens syn på dessa utbildningar. Vi kan konstatera att internutbildningar har stor betydelse för företag som arbetar med att bilda en kompetent arbetsstyrka. Genom internutbildningar kan företagen lära ut sina mål och visioner samt styra sin personal till att agera på ett visst sätt. Många företag utarbetar manualer och satsar stora resurser på just internutbildningar för att höja sina anställdas kompetens. Det har visat sig att detsamma gäller för utseende hos de anställda. I vissa manualer för personalen står tydliga instruktioner över hur de anställda ska respektive inte ska klä sig och sminka sig mm. Inte bara genom utbildningar formas personalen, utan redan vid rekryteringen väljs de personer ut som har sådana egenskaper som företaget eftersträvar, något som sedan fortsätter att formas under tiden som anställd.

Som förslag till vidare forskning vill vi föra in ledningens perspektiv, något som vi valt att utesluta ur denna uppsats. Det skulle vara intressant att även få undersöka om ledningen upplever att internutbildningarna bidrar till något, och i så fall vad. Detta skulle sedan kunna kopplas till personalens syn på dem för att ta reda på om det förekommer olika uppfattningar. Vi skulle även vilja rekommendera en undersökning av hur företag utformar OJT för att få en så bra internutbildning som möjligt och se vilka faktorer som bidrar till en framgångsrik OJT.

Bilaga 1, Intervju med Anna Svensson, 070426.

Hur länge har du varit anställd på MQ?

Jag har varit anställd i ca 5 år. 4,5 år som säljare och 6 mån snart som butikskommunikatör.

Kan du berätta lite om ditt jobb på MQ, hur ser en vanlig dag ut?

Ofta är det något som ska hängas om. Vi får stränga instruktioner för hur allt ska hänga på sektionerna med färger och dylikt, om det ska vara på golvet eller hänga på vägg. Annars har vi ju skyltning som sker i tvåveckorsperioder. Just nu kör vi the Ark. Vi har tre perioder på den eftersom det är student.

Som säljare, vilken internutbildning har du fått, hur många utbildningar och vad innehöll dom?

Det är faktiskt ganska många, det började redan innan MQ blev uppköpta. De kallas grundbultarna. Det var olika områden: försäljning bl. a. Nästan 2 år sen de drog igång med det där. Alla skulle gå och det var väldigt givande. Kom ner från huvudkontoret och pratade. Susanne Einhorn var i spetsen för det här och det är givande. Det arbetas med det här i butiken också. Vi fick ett ”bult-kit” = en stor låda med massa material som man skulle välja ut varsin bult. Jag hade merförsäljning och fick en massa grejor: pappor, pennor, trisslott, stjärnor, diplom. Alla skulle dela ut inbjudan till sina kollegor för att de skulle komma till sitt möte.

Det satsas extremt mycket på detta och MQ är bland de som satsar mest på utbildning av sin personal (inom detaljhandeln). Det var bara starten på allting, sen har det dragit igång mer. MQ med i EU-projekt, sponsrade med pengar. Kärnvärdesutbildning är det senaste. Flera utbildningar finns inom detta område. Detta ligger mer i nutiden än bultarna.

Har du gått flera kurser?

Jag fick inte så mycket utbildning inom sälj, då jag fick sluta som säljare. Men jag har varit på 3 utbildningar som butikskommunikatör, en praktisk där man skulle lära sig hänga och se vad som behövde göras med egna ögon. Lära oss strukturen av MQ. Jag har varit på huvudkontoret i Borås och fått ännu mera utbildning. Mina handledare är Åsa och Thomas som är Visual Merchandiser. Jag är inte så jätteinsatt i kärnvärdesgrejor. Alla måste gå det. Man ska göra pjäser bl.a. och ta del av allt det här. De vill verkligen banka in det här i huvudet på alla. Som det är nu kör man tävlingar varje månad. Månadens kärnvärdesbutik får pokal. Olika regioner, södra, mellersta m.m. Det är verkligen seriöst satsat. Alla ska arbeta med det här. Utöver det här att regionerna har månadens kärnvärde så blir det kärnvärdet inom Sverige. Sveriges kärnvärdesbutik utses. Det är väldigt seriöst allting.

Vilket av detta använder du i den dagliga kundkontakten?

Hur man ska ta kontakt med kunden. Inte bara de vanliga frågorna utan verkligen uppföljningen. Här satsas det mycket. Inte bara ”hittar du rätt storlek?”. Utan all uppföljning av det. Även om jag är butikskommunikatör nu så ska jag även kunna sälja. Jag kan hoppa in i kassan och om en kund frågar mig så hänvisar inte jag till övrig personal (som vissa andra kanske skulle kunna göra). Det måste man. Även om jag är där för att hänga i butiken så är det ändå kunden som är viktigast. Hur man ska presentera sig själv för kunden utan att vara jobbig och efterhängsen. Det värsta är när man känner sig påhoppad (som kund). Skapa kontakt med kunden utan att vara alltför ”pushig”.

Hur tror du att kunderna i slutändan påverkas av internutbildningarna?

Det påverkas väldigt positivt. Det blir en helt annan relation. Ett stort företag som inte satsar så mycket på utbildning är H&M. Där är det i stort sett självservice. Men då är det också billigt. Det finns andra, GinaTricot och Vera Moda. Det är samma grej. De satsar inte så mycket på service och sälj, utan du kan gärna stå där i provrummet i en halvtimme och vifta. Jag tror att kunden tar detta väldigt positivt. Vi ser verkligen kunden i fokus. Det är det MQ vill. Även om det inte satsas extremt i alla butikerna så utövar alla det. Det är tanken från MQ att kunden ska vara i centrum alltid. Kunden ska aldrig behöva gå ut och hämta grejor själv. Så jag tror att bemötandet hos oss är väldigt positivt på MQ, även om vi kanske inte alltid har vad kunden söker så försöker vi alltid hitta det. Och visst, det är kanske högre priser på MQ, men det också väldigt blandat. Vi har ju tre olika: trend, casual och dress. Så det finns lite för alla. Allt är inte jättedyrt. Våra egna märken är inte så dyra. Esprit ligger i medelklass, det är inte extremt dyrt. Och sen kommer Fornarina och Miss Sixty som blir lite dyrare. Men det finns lite billigare plagg åt de flesta. Men sen vill man vara en ledande varumärkeskedja och då kostar det.

Upplever du att du utvecklats som säljare efter att ha gått utbildningarna? Känner du dig säkrare eller mer kunnig i ditt arbete? Ge exempel på detta.

Jag har utvecklats otroligt mycket. Från att jag började gå de här utbildningarna har jag tagit ett jättestort steg inom säljbranschen. Framförallt blir man peppad. När man har varit på en utbildning med Susanne Einhorn så blir man verkligen peppad. Hon går ju in för det till 120 % och verkligen drar igång allting i huvudet på en. När man kommer ut i butiken sen, oavsett vilken roll man än har, så är man otroligt entusiastisk och vill verkligen kämpa med allt det här. Det gör ju att man får en helt annan relation med kunden om man verkligen försöker. Man fokuserar mer på kunden efter att ha gått utbildningarna. Man fokuserar inte så mycket på varupackning som man kanske annars skulle ha gjort, utan man släpper sånt lite och ser kunden alltid.

Men är detta något som sitter i eller är det något som är starkast precis efter utbildningarna?

Det är självklart starkast när man har varit där precis. Men jag måste ändå säga att ju fler utbildningar man har varit på, desto mer sitter i. Till slut blir man inbiten. Även om du gör fel ibland så känns det ändå ”det här borde jag inte göra”, ”jag skulle gjort så här i stället”. Det tänkte man inte innan, då var det mer ”strunt samma”. Det blir lite så, nu kämpar man mer för att bli den de vill att man ska vara.

Så du menar att utbildningarna verkligen bidrar till att göra dig till en bättre säljare?

Ja, det tycker jag verkligen.

Upplever du att utbildningarna leder till att du agerar på ett annat sätt i butiken än vad du hade gjort om du inte hade gått utbildningarna? Vad är positivt respektive negativt med detta?

Det finns nog inget negativt. Man agerar väldigt mycket annorlunda. När jag kom till MQ hade jag inte fått så mycket utbildning på detta tidigare. Man har blivit så mycket starkare i sina argument, och det är inte bara det att man använder deras ord och deras grejor utan man vågar tro på sig själv och skapa egna ord och uttryck. Jag tycker absolut att utbildningen har gett en skillnad och det är faktiskt bara till det bättre. Det som kanske för kundernas del är sämre är att vi är mer ”pushiga” och vi ger oss inte. I många fall kan det tyvärr leda till att det inte blir något köp. Många är för entusiastiska och ska vara supersäljare och vill pracka på

mycket grejor. Kunden drivs till att köpa för att komma därifrån och kommer tillbaka dagen efter och lämnar tillbaka grejorna. Det kan gå till överdrift. Det är det man måste lära känna. Det är verkligen där man måste arbeta med själv och lära känna att ”vill kunden verkligen ha det här?”. För det har jag gjort själv. Om en säljare har ”pushat” mig så tänker jag ”äh, jag köper det så kommer jag härifrån”. Och jag kanske lämnar det här imorgon, jag bryr mig inte om att det kostar mig 500 spänn, jag vill bara härifrån. För så kan det också upplevas. Det blir så tyvärr.

Finns det tillfällen/situationer då du medvetet väljer att inte göra som utbildningen säger utan har ett annat sätt att agera på? Varför i så fall?

När man känner att ”här är det inte rätt”. Det viktigaste med allting är egentligen att känna vad kunden vill. Det är därför man kör alla frågor. När ska du ha plagget, vad ska du ha plagget till? Om kunden ska gå på ett bröllop, då vill hon inte handla ett par jeans till som merförsäljning och strumpor och en extra topp till. Hon vill kanske ha en klänning. Man måste verkligen vara lyhörd och det är egentligen det viktigaste. Man kan inte använda sig av utbildningen hela tiden; delvis kan du i alla argument, men inte genom hela säljet alltid. Du måste bilda en egen uppfattning och ditt eget tycke.

Så man kan inte som en robot slaviskt följa allt som står i katalogen?

Du är ändå en egen individ och det måste du vara. Du måste ha lite eget tänk. Du kan inte alltid bara binda dig efter vad utbildningen säger. Det funkar på en del kunder, men det funkar absolut inte på alla. Du måste ta det bästa från utbildningen och göra det till ditt eget. För du måste ändå ha ditt eget. Det tror jag ändå att de tycker är viktigt, alla ska ju inte stå som robotar och säga samma saker och samma uttryck för då blir det en helt fel upplevelse att gå in på MQ. Det ska vara personligt.

Kan du känna ibland att man är för mycket styrd uppifrån med alla utbildningar och utbildningsmaterial och att man behandlas för lite själv som en eget tänkande individ?

Man är väldigt styrd uppifrån. Man känner ibland när man har varit på utbildningar att ”nu ska ni göra så här”, ”det är det här som gäller”. Det bankas in i huvudet lite. Så är det ju verkligen. Men de har ju helt rätt i många grejor, otroligt många grejor. Många säljare gör ju fel. Till många kunder skulle du kunna sälja en extra tröja om man hade kämpat lite till och de hade inte tyckt att det var påfrestande alls.

I det stora hela är det jättebra, det är en vägledning. Samtidigt måste du ha så pass mycket egna viljor och vara så stark själv så att du inte bara går efter allting utan du måste kunna bilda en egen uppfattning och ta till dig det som är viktigast. Inte bara sitta och läsa innantill. Det ska vara individuellt. Och det tror jag egentligen de vill, innerst inne också. Det är bara det att alla måste gå samma väg.

De är inte så att ”du måste göra så här” och ”du måste säga detta och absolut bara detta” och ”du får absolut inte improvisera”. Du ska helst improvisera, de vill ju verkligen att vi ska improvisera. Nu när vi jobbar med kärnvärdena vill de att vi ska komma med egna förslag. Vi ska hitta på egna grejor för att förtjäna denna bucklan, för att vara kreativa.

Hur upplevs det av kunden: Vilken betydelse tror du det får för kunderna respektive MQ att vissa delar ur utbildningen används i större utsträckning och andra delar väljs bort? (Om det är så).

Jag tror det är bra, för vi har mycket återkommande kunder. Vi har många stamkunder, i alla butiker. Kunder som åker runt och handlar i olika MQ-butiker. De ska inte känna när de går in i en ny butik eller möter en ny säljare att de är likadana allihop. Hade jag upplevt att det var som en industri, hade jag aldrig gått dit mer. Då saknar man det personliga. Det viktiga är att

man tar till sig det viktigaste och släpper det andra. Sen kan man använda det andra på en annan kund. Det är inte bara det att man sållar bort vissa grejor i alla situationer. Du måste lära känna vad som är det viktigaste för just den kunden. Hur är kunden, vad är det jag kan använda? Där hinner man tänka till emellan. Har du verkligen fått in kunden i provrummet så hinner du tänka ut vad du ska använda härnäst. Det lär man sig med tiden. Efterhand behöver man inte gå med det som en handbok, utan det sitter i ryggmärgen.

Finns det något som bör utvecklas eller förbättras i MQ: s internutbildningar?

Det skulle i så fall vara praktiska övningar. De som är lite blyga, det finns alltid de inom företaget. De som är nya och inte har varit inom branschen tidigare och inte har jättemycket erfarenhet eller är alldeles fel. Då skulle praktiska övningar vara mycket bättre. Nu har de börjat med det lite mer. Just det här att man får gå in i rollen och prova på. Det är det som sätter sig mest. Om du sitter och undervisar ur en bok så sätter sig hälften. Så mer praktiska övningar, mer utövande av det i butiken. Så mycket som möjligt av utbildningstillfällena i butik, tycker jag. Att sitta i en konferenslokal ger inte särskilt mycket egentligen. Mer praktiskt hade jag gärna sett. Mer utbildningar om MQ. Om du frågar en säljare i en MQ-butik när MQ startade, kan ingen svara på det. Var sys våra kläder upp? Ingen aning. Hur funkar dom ämnena ihop? Ingen aning. Vad heter din chef? Vad heter vd:n? Mer grundläggande för MQ ger proffsig intryck. Det handlar inte så mycket om utbildningen och så, men det är också en utbildning. Folk måste ju veta var de jobbar och vara stolta över det de jobbar i och kunna lite grand. För kan du och vet, får du en helt annan proffsig känsla. Det saknar jag faktiskt.

Tror du att det är någon skillnad på att arbeta på MQ i Höllviken och till exempel Malmö? Spelar internutbildningen en större/mindre/annorlunda roll här, tror du?

Det är nog alla tre grejorna inkluderade här. Det spelar stor roll. Det är väldigt stor skillnad att jobba inne i Malmö och att jobba i Höllviken t.ex. Jag har varit både på Mobilia och Triangeln (i Malmö) och det är ett helt annat tempo. I Höllviken satsas det mycket mer på personlig service; vi har färre kunder men vi har ett högre snittköp. Vi kan arbeta med kunden på ett helt annat sätt. Då kan vi verkligen utveckla våra talanger inom vad vi har fått utbilda oss. Och använda det på ett annat sätt och jobba med det på ett annat sätt. Så kunden får ju ganska mycket bättre service här egentligen. Om man jämför med Triangeln t.ex. som har så mycket mer besökare men också säljer så mycket mer, men kunden får ändå lära sig att ta grejorna själv och kolla lite men självklart finns personalen också där när de behöver hjälp. Men de kan ju bara hjälpa hälften så många. Sen är de mer personal men det är ju mer aktivt arbete när kunden är i provrummet då är det liksom att hjälpa kunden snabbt, få det till ett köp. Utveckla det och sen är det på med nästa kund. Du får mycket mer i det dagliga arbetet, det är mycket mer aktivt. Och det kan man sakna här också. Man skulle vilja ha mer tempo här, men det är svårt att få tempo när man inte har det. Det är svårt att stressa till något som inte finns, för då blir det dötid. Här kan man hålla på med en kund i 35 min utan problem. Även om du bara handlar en topp för 499 kr, eller så kan det vara så att kunden går ut med ett helt kit för 4000 kr. Här är mycket mer personlig service och det jobbas mycket mer med det på ett annat sätt. Så det är stor skillnad.

Hur arbetar ni i den här butiken för att få lojala kunder?

Var ärlig. Det är väldigt viktigt. Vi kör väldigt mycket personlig service och folk är modemedvetna här nere. Folk handlar ofta lite dyrare plagg. Det kommer ofta lite mer sommargäster från bl.a. Stockholm som har lite mer koll än vad de har på Burlöv Center eller ute i Trelleborg. De vet vad de snackar om. De frågar ”sitter den här byxan bra?”, ”ska den sitta så här?”. De ser att det ser fruktansvärt ut och ändå svarar ja. Då har man förlorat kunden

direkt. Lojala kunder får du väldigt mycket genom att vara ärlig. Du ska överträffa kundens förväntningar, hela tiden.

Vad tror du att MQ letar efter när de anställer personal?

Tjej eller kille spelar inte någon stor roll. De vill anställa fler killar, för det är väldigt mycket tjejer. Det behövs även killar.

Åldern spelar lite roll men de får inte var för unga. Jag kan tänka mig 25-årsåldern, glad, vill mycket. Och ger du det intrycket då har du jobbet. Du ska inte försöka göra dig till, du ska bara vara så i din person. De letar efter folk som vill kämpa, ser glada ut och verkligen är driftiga. Det är klart, utseendet spelar alltid roll, så är det tyvärr. Jag menar, annars skulle man inte behöva bifoga foto. Men jag tror ändå att personligheten går före inom MQ, och det tycker jag om faktiskt.

Hur skapar ni värde för kunden och gör kunden framgångsrik?

Intressera oss för vad kunden vill och vad kunden egentligen är ute efter. Lyssna och kom ihåg skapar värde för kunden. Om kunden ska gå på ett bröllop och hittar världens outfit som passar perfekt och kunden kommer in efter en vecka och vi frågar ”hur gick det nu på bröllopet?”. Det är verkligen ett värde för kunden. Sista orden i påsen måste vara värdefulla, de måste ge jättemycket. Och det är att överträffa kundens förväntningar. Det roliga är i Höllviken att man kan jobba med det personliga lite mer. Det är ju det MQ vill. Att man ska kunna ställa lite mer personliga frågor, sätta sig in i personen lite mer. Det ger ett jättevärde för kunden. Då skapar du en relation och en vänskap med kunden. Om man ser någon ute, bara ihågkommandet är jätteviktigt.

Berätta lite om det nya om kärnvärdet.

Kärnvärdena handlar om allting som vi redan är så jäkla bra på. Ett av kärnvärdena är att vi är snabba. Då ska vi använda det och bli ännu bättre på det. Man ska komma på något, t.ex. så ska ge något positivt förslag på någon som har gjort något snabbt. T.ex. Louise agerade snabbt när en kund kom in och var jättearg för en reklamation och hon snabbt tog tillbaka den och fixade så kunden fick en annan tröja och kunden gick ut och var jättenöjd och återkommer till MQ. Sen ska man hitta en åtgärd om det var negativt. Man kan ofta säga mer negativa grejor om sig själv och andra, än vad man kan säga som är positivt. Då har du också en åtgärd; hur ska vi kunna åtgärda det här, om nu inte Louise löste det bra med reklamationen. Hur ska Louise göra nästa gång för att göra det bättre? Och när ska Louise ha lärt sig det här? Så du har ett mål. Mitt kärnvärde som jag får jobba mycket med är scenen i butiken. Det blir mitt arbetsområde. Jag ska bygga en scen både framför och bakom som är fungerande. Det ska vara ordning och reda och ska vara lätt för säljarna. Vi ska se positiva saker och berömma varandra och komma ihåg det bra man har gjort men vi ska också hitta åtgärder för det som inte är bra och när det ska vara åtgärdat, för att ha något att kämpa för.

Är det något du vill tillägga?

Det känns bra för alla säljare att få utbildning. Det känns positivt att företaget kostar på en det för det kostar ju säkert otroligt mycket pengar. Och sen får du dessutom papper på det som du har med dig hela livet. Underskrivet av vd:n. Det känns som du är värdefullare för företaget och det känns att de vill satsa och lägga pengar på dig. Det uppfattas som mycket positivt. Just eftersom man tar med både extrapersonal och ordinarie personal på detta. Alla ska göra detta. Blir du anställd idag så får du inom en snar framtid gå en utbildning. Och jag tror att alla tycker att detta är jättepositivt. Många kommer direkt från skola eller direkt från en annan arbetsmarknad, där man kanske inte har satsat så mycket. Vissa är mer industriföretag, tyvärr. Dressmann, dylikt. Det blir så och det känns positivt.

Bilaga 2, Intervju med Catarina Palmqvist, 070503.

Hur länge har du varit anställd på MQ?

2 år ungefär. Som säljare hela tiden. Och innan dess var vi ett annat klädesföretag i samma butik. Men jag har varit anställd på MQ i 2 år. Sammanlagt har jag varit här nere i 6 år ungefär.

Kan du berätta lite om ditt jobb på MQ, hur ser en vanlig dag ut?

Min huvudsyssla är att sälja. Det är liksom det man är anställd för. Men det man gör är att packa upp varor som kommer varje dag. Nya klädesplagg och påfyllning på det vi har. Och sen är det naturligtvis att städa och hålla snyggt och allt runt omkring, hänga upp kläder. Men huvudsysslan är att sälja.

Vilken internutbildning har du fått genom MQ?

MQ: s utbildningar är säljutbildningar. Mycket utbildningar har dom så att en säljutbildning ligger till grund för säljet.

Hur många säljutbildningar har du fått?

Man har nästan tappat räkningen. Det är rätt så mycket utbildningar. Fyra eller fem i alla fall under de två åren jag arbetat för MQ. Och då har det kanske i och för inte bara varit sälj, utan det har även varit om hur hela företaget fungerar. Men det är klart, det riktar ju in sig på säljet det också. Fyra fem i alla fall.

Fokuserar utbildningarna mest på säljmomentet?

Ja, att lära känna sig själv, ens styrkor och svagheter som säljare. Och då att kunna förbättra det. Det är väl mest det har riktat in sig på. Och naturligtvis att kunna känna av kunden. Men det är ju det här säljet.

Känner du att du har fått nytta av det som du har gått på?

Ja, jättemycket nytta. Man har jobbat ändå många år med säljet och man tänkte att det inte var så mycket man kunde lära sig. Men det var det absolut. Mycket, nästan psykologi kan man säga. Man kan se sig utifrån på något sätt. Man lär sig att vara kritisk mot sig själv, utan att ta illa upp så att säga. Att man tar det som något positivt. Så det måste jag säga att det är de jätteduktiga på. Man ser sina egna svagheter och förbättrar dem. Och hjälper varandra också. De har de varit jätteduktiga på och det anser jag att man har nytta av, mycket.

Kan man se på kunderna att de också uppskattar det eller att ni får fler kunder/mer långsiktiga kunder?

Ja det tror jag absolut. Hos oss har det absolut gjort det, det tycker jag verkligen.

Upplever du att du utvecklats som säljare efter att ha gått utbildningarna?

Jag känner att jag har gjort det, jag trodde aldrig det i början. Då tänkte jag ”jaha, vad är det nu man ska lära sig?”. Då tänkte man att det inte var något speciellt, men det var det verkligen.

Känner du dig säkrare eller mer kunnig i ditt arbete i och med utbildningarna?

Ja, det är faktiskt rätt så stor skillnad. Man förstår verkligen hur viktigt det är och det blir tuffare och tuffare. Det är en tuff bransch, klädesbranschen och det blir inte lättare hela tiden. Stora företag tar större plats, H&M t.ex. Vi är stora också men det är en kamp om kunderna

varje dag faktiskt. Och det måste man förstå som säljare. Man kan inte bara komma hit och ställa sig och tro att det ska gå av sig själv. Man måste kämpa för det. Och det är klart att om företaget får rykte om att ha bra service så kan det ju vara positivt i konkurrensen också. Man ser kunden och inte bara ser kunden som ska komma och handla ”jag ska bara ta betalt”, det är inte det utan jag ska hjälpa kunden att hitta någonting som den kanske inte hade tänkt sig från början. Det är inte bara det den ska ha, som den är ute efter kanske, utan att hjälpa dem att hitta lite till.

Men är detta något som sitter i eller är det något som är starkast precis efter utbildningarna?

Det är klart att det gör det. Man blir ju peppad i de här utbildningarna. Det kan man inte komma ifrån, tycker jag. Men på samma gång så följer de upp det rätt så bra. Det är inte bara att man går en utbildning och sen är det tyst, utan man går en utbildning och sen kanske man har ett utvecklingssamtal med chefen och man kanske har något möte på jobbet och pratar om det. Så att det inte bara rinner ut i sanden, för det är lätt att det gör det annars. Men jag tycker att de är rätt så envisa, nästan på gränsen till att man tänker ”ge oss nu lite ro, nu vill vi jobba lite”. Och så kommer det en ny utbildning. Ibland kan man känna att det blir lite för mycket, hur man nu kan känna det egentligen. Det blir för mycket ”pushande”, att man hela tiden känner ”nu måste jag göra det, nu måste...”. Det kan bli för mycket faktiskt.

Finns det tillfällen/situationer som dyker upp under utbildningen som gör att du inte kan ta till dig vissa saker? Att det dyker upp situationer som man inte riktigt är medveten om, så man inte känner igen sig riktigt sen i sitt jobb. Är allt relevant till det ni ska göra?

Ja, det mesta tycker jag nog. Det är klart att det ibland kan kännas lite långt... Just det här med att känna sig själv, kan ibland tycka att ”vad har det med mitt sälj att göra?”. Visst, ibland har man nog funderat över var detta kommer in i mitt yrke. Men jag tycker nog ändå att de oftast har rätt så klart för sig. De som har haft utbildningarna är proffsigt folk, verkar det som. Men ofta kan det vara att det är samma hela tiden, att man känner att vi har tjatat det här ett antal gånger. Men jag tror att det förmodligen ligger något bakom det också, att de verkligen vill ha in det i ens medvetande ordentligt. Jag tror det har med det att göra.

Kan det någonsin kännas att det blir en robotkänsla?

Ja, det kan det i och för sig bli. Ja, det är tyvärr negativt med detta företaget, kan jag uppleva. Man har folk som dekorerar, som hänger grejor på rätt plats. Man har folk som fixar allting så man är bara här egentligen för att sälja. Det blir mer och mer uppstrukturerat (med folk på olika sorters positioner), verkar det som. Man får mindre och mindre svängrum. Jag vet inte om det är bättre eller sämre. Det känns ibland som om det är sämre, för ibland skulle man vilja... Jag tror inte det hade varit negativt med att komma med idéer och så, men det är väldigt fokuserat. Det är det. Du gör det och du gör det och du gör det. Och det ska göras då och så ska det vara där. Det är inte mycket utrymme för eget tänkande, det är det inte. Jag vet inte om de vill ha det så eller om det blir så automatiskt.

Tror du att det kan bidra till att folk inte stannar så länge på jobbet? (Exempelvis säljare som inte får det här utrymmet att komma med egna idéer).

Ja, det kan nog hända. Fast där tror jag det är lite upp till var och en. För om man har ambitioner så finns det ju faktiskt möjligheter att bli butikschef till exempel. Men då är det väldigt mycket jobb som ligger bakom. Då får man offra väldigt mycket. Man är inte alls med på inköpen heller (som säljare). På det företaget jag jobbade innan MQ var man ibland med på

inköpet också, så man kunde påverka det också emellanåt. Så att ja, det är klart. Det kan nog finnas folk som kanske känner det. Att man inte har något att säga till om, i princip.

Man kan komma med önskemål. De är rätt så bra med det för varje måndag skriver vi ett veckobrev till regionchefen, som sen går vidare upp till huvudkontoret. Och då tittar de ju på det här, men det är väldigt omständligt så att säga. Man kan inte påverka så snabbt, utan då får man skriva och så ska det upp där och så ska de kolla på det om det kan vara någonting. Så det är inte så att man bara önskar någonting och sen blir det av, utan det är lite omständligt. Man känner nog inte att man har så mycket påverkan på vad som ska köpas in, det har man inte.

Finns det något som bör utvecklas eller förbättras i MQ: s internutbildningar?

Det är nog i så fall på individen kanske, för organisationen verkar vara väldigt strukturerad. Där har alla sin plats och gör sitt så där tror jag inte att det kan göras så mycket mer. I så fall är det nog på dem som jobbar, alltså säljarna i så fall. Att de kan ta lite mer plats. Det skulle man kunna tänka sig. Sen är det hela tiden upp till en själv, vad man har för ambitioner. Om man har någon idé så kan man alltid komma med den. Man är alltid välkommen med förslag, så att lite upp till var och en kan jag nog tycka att det är, faktiskt. Om man vill tillräckligt mycket så kan man få saker och ting gjorda, det tror jag absolut att man kan.

Vilka metoder används på internutbildningarna, vad är det som lyfts fram?

Det är mycket grupparbete, att man diskuterar sig fram till någonting. Man får en situation som man ska diskutera i grupp och spela upp för de andra. Det är väldigt mycket olika folk som kommer och berättar om olika situationer. Det är både muntliga och teoretiska övningar blandat. Jag får uppfattningen om att de är proffsigt gjorda, faktiskt.

Vilket material används, följer man olika guidelinjer i steg?

Ja, det är det i och för sig. Man går enligt vissa grundbultar. Det är hur man bemöter kunden i sitt sälj. Och vilka frågor man ska ställa till kunden för att få bra svar för att sen kunna leta fram rätt klädesplagg, så att kunden känner att den har kommit till ett proffsigt ställe. För det har mycket med det att göra. Det är bara en del, de delar också upp kunder i en utbildning. Det finns fyra olika sorters kunder. Det är väldigt mycket sånt. Varje utbildning fokuserar på ett nytt område. Sen går det ihop ändå tillsammans. I slutändan är det säljet. Att man ska förstå hur man själv kan påverka säljet. Att det inte är kunden alltid, oftast är det du själv som kan påverka ditt sälj. Sen har ju MQ mycket yngre också, de anställer mycket yngre. Då kommer man kanske direkt från skola och då behövs det ju verkligen (utbildning) för att komma in i det. Om man inte har erfarenhet så kan jag tänka mig att det är ännu viktigare. För de vill ju inte ha anställda som står i en hörna och snackar.

Tror du att det är någon skillnad på att arbeta på MQ i Höllviken och till exempel Malmö? Spelar internutbildningen en större/mindre/annorlunda roll här, tror du?

Det är absolut samma utbildningar. Men samma tänk, jag tror att vi här nere är tvingade och tycker att det är jätteviktigt att vi ser varje kund. I Malmö tror jag inte riktigt att de är så. Dels så har vi inte så stora kassor här nere, vi har mer tid för varje kund. Jag vet om att de (kunderna) får mer personlig service här nere. Och så tror jag det är i de butiker som ligger utanför storstäderna. Det blir mer socialt. Man snackar mycket med kunderna och man vet ungefär vad kunderna köpte. Och man kan följa upp och fråga ”hur gick det nu med den där byxan du köpte” eller ”nu har jag fått in en jättesnygg topp som passar jättebra till den byxan som du köpte sist när du var här”. Det är mycket sånt här. Mycket mer relationer. Det är det. Det är väl det vi lever på. Och så har vi kunder i alla åldrar. Annika (butikschefen) berättade precis om en dam som var 99 år och hade köpt en kavaj. Hon blev också MQ-medlem.

Har ni många medlemmar?

Ja, det är också en grej som vi kör mycket med, och som MQ kör mycket med överhuvudtaget. För om man blir medlem så får man utskicken som också är mycket viktiga. Då får kunden en påminnelse om att MQ har fått in något och det är ju försäljningen där också.

Vad tror du att MQ letar efter när de anställer personal?

Det är ju engagerade säljare. Kassan kan man alltid lära sig, det är inga problem. Och städa av golvet kan de flesta göra. Men säljet är det. Absolut, att man är intresserad av kläder och att kunna ta kontakt med kunderna på ett naturligt sätt. Social kompetens, det är det allra viktigaste.

Berätta lite om det nya om kärnvärde.

Kärnvärde är hur man håller liv i det här med kunden. Vad ska man säga? Till exempel att vi är snabba. Då ska man hålla liv i att vi snabbt serverar kunden. Det är sådana här minnessaker och vi är en relation t.ex. och man har en relation med sin kund.

Man ska tänka på de här grejorna hela tiden. Varje månad ska man tänka igenom vad som har hänt i butiken. Om det var någonting som vi klarade extra bra. Om det är någonting under den senaste månaden som någon av oss... Om jag t.ex. jobbar med en arbetskamrat som gör något speciellt för en kund så kan jag under det här mötet ta upp det. Att den säljaren gjorde något extra bra för en kund och att det funkade bra, och då kan man ta upp det. Och sen ska det skickas in och så ska månadens kärnvärde utses.

Kan vem som helst ge kärnvärde till någon annan?

Ja. Det är en grej att följa upp den senaste utbildningen som vi hade. Det handlade om sakerna som man ska tänka på och då är det klart att man kommer ihåg dessa grejorna, eftersom man ska tänka efter vad som har varit bra, under den senaste månaden. På det sättet håller man liv i den här utbildningen, kan man kanske säga. Det kan vara bra också att "lyfta upp" en arbetskamrat, och det är faktiskt jätteroligt, jättetrevligt. För det kan man kanske glömma när man jobbar såhär. Det är mycket stress och det är mycket att göra och man glömmar att berömma varandra. Det ger också gemenskap. Det är roligt om någon uppmärksammar när man gör något bra. Om man t.ex. säljer väldigt mycket plagg till en kund som kanske var väldigt negativ från början. Då kan det vara ett sånt (kärn-)värde man kan ta upp. Jag tror nog kanske att det gör så att man anstränger sig lite extra.

Är det något du vill tillägga?

Inte mer än det jag sa först som jag tycker i och för sig. Just det här att man inte trodde att man kunde lära sig. De som har sådana här utbildningar är verkligen proffs på att se med andra ögon. Jag tror det gäller alla jobb and man gärna går och bara ser rakt fram. Man kan vidga (vyerna) lite och faktiskt göra på ett annat sätt och göra det bättre. Det man trodde att man gjorde allra bäst från början. Och det tycker jag att de har lyckats väldigt bra med. Vi har en jättebra arbetsstämning, det har mycket med det att göra.

Tror du många går in med felaktig inställning till internutbildningarna eller tror du att alla ser fram emot dem?

Det kan nog hända att många kan tycka att det är lite fjantigt. "Ska jag sitta här en hel dag och bara lyssna?" Ja, det kan jag nog tycka, det har jag nog upplevt på ett par utbildningar. Att de kommer med fel inställning och det är synd, faktiskt.

Ändrar de inställning?

Jag tror många får ändrad inställning, faktiskt. Sen är det ju alltid de som alltid är negativa kanske. Men jag tror att många... Jag har i alla fall själv upplevt att jag tänker: ”nej, nu ska vi sitta här, vad är det nu...”. Att man har fått ändra, att man blev väldigt positiv, faktiskt.

Källförteckning:

Litteratur:

- Aik, C.T. (2005): *The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management and On-The-Job Training*. Performance Improvement; Aug 2005; 44, 7; ABI/INFORM Global sid.15-20.
- Backman, J. (1998): *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Beardsall, R.J. (1988): *On-the-job training in Barclays Bank of Botswana Ltd*. In Pfau, R.H. (Ed.), *On-The-Job Training*, Macmillan Botswana Publishing Company (Pty) Ltd, Gaborone. Ur: Jain, P. (1999): *On-the-job training: a key to human resource development*. Library Management, Vol. 20, No. 5. 1999. Sid. 283-294. MCB University Press.
- Becker, G. (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Columbia University Press, New York, NY. Ur: Regnér, H. (2002): *The effects of on-the-job training on wages in Sweden*. International Journal of Manpower, Vol. 23 No. 4, 2002, sid. 326-344. MCB UP Limited.
- Bjereld, U. Demker, M. och Hinnfors, J. (2002): *Varför vetenskap? : om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Studentlitteratur, Lund.
- Burns, P. (1997): *Hard-Skills, Soft-Skills: Undervaluing Hospitality's "Service with a Smile"*. Progress in Tourism and Hospitality Research 3(3): 239-48.
- Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. Wängnerud (2004): *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts juridik. Stockholm. Andra upplagan.
- Guerrier, Y. och Adib, A. (2003): *Work at leisure and leisure at work: the emotional labour of tour reps*. Human Relations, Vol. 56 No. 11, sid. 1399-417 Ur: Nickson, D. et al. (2005): *The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality*. Scottish Centre for Employment Research, University of Strathclyde, Glasgow, UK. Managing Service Quality. Vol. 15 No.2, 2005, sid. 195-208. Emerald Group Publishing Limited.
- Hochschild, A. (1983): *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Holme, I.M. och Solvang, B.K. (1997): *Forskningsmetodik: Om kvantitativa och kvalitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.
- HR Focus (2003): *Eight steps to better on-the-job training*. HR Focus; Jul 2003; 80, 7; ABI/INFORM Global sid. 11-14. Författare: Anonym.
- Jacobs, R.L. och Jones, M.J. (1995): *Structured On-the-job Training. Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA. Ur: Klink, M.R. van der och Streumer, J.N. (2002): *Effectiveness of on-the-job-training*. Journal of European Industrial Training; 2002; 26, 2-4; ABI/INFORM Global sid. 196-199.

- Jain, P. (1999): *On-the-job training: a key to human resource development*. Library Management, Vol. 20, No. 5. 1999. Sid. 283-294. MCB University Press.
- Jones, S. (1988): *Why On-the-job training?* In Pfau, R.H. (1990) (Ed.), *On-The-Job Training*, Macmillan Botswana Publishing Company (Pty) Ltd, Gaborone. Ur: Jain, P. (1999): *On-the-job training: a key to human resource development*. Library Management, Vol. 20, No. 5. 1999. Sid. 283-294. MCB University Press. Och ur: Aik, C.T. (2005): *The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management and On-The-Job Training*. Performance Improvement; Aug 2005; 44, 7; ABI/INFORM Global sid.15-20.
- Kaijser, L. och Öhlander, M. (1999): *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Klink, M.R. van der och Streumer, J.N. (2002): *Effectiveness of on-the-job-training*. Journal of European Industrial Training; 2002; 26, 2-4; ABI/INFORM Global sid. 196-199.
- Kraiger, K. (1999): *Performance and employee development*. I D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Ed.), *The changing nature of performance*. Sid. 366-396. San Francisco: Jossey-Bass. Ur: Aik, C.T. (2005): *The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management and On-The-Job Training*. Performance Improvement; Aug 2005; 44, 7; ABI/INFORM Global sid.15-20.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Nickson, D., Warhurst C., Cullen, A.M., Watt, A. (2001): *The importance of being aesthetic: work, employment and service organisation*. I Sturdy, A. et al. (Ed.), *Customer Service – Empowerment and Entrapment*, Palgrave, Basingstoke, sid. 170-190. Ur: Nickson, D., Warhurst, C. och Dutton, E. (2005): *The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality*. Scottish Centre for Employment Research, University of Strathclyde, Glasgow, UK. *Managing Service Quality*. Vol. 15 No.2, 2005, sid. 195-208. Emerald Group Publishing Limited.
- Nickson, D., Warhurst, C. och Dutton, E. (2005): *The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality*. Scottish Centre for Employment Research, University of Strathclyde, Glasgow, UK. *Managing Service Quality*. Vol. 15 No.2, 2005, sid. 195-208. Emerald Group Publishing Limited.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. och L.L. Berry (1985): *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, sid. 41-50.
- Patel, R. och Davidson, B. (2003): *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Regnér, H. (2002): *The effects of on-the-job training on wages in Sweden*. International Journal of Manpower, Vol. 23 No. 4, 2002, sid. 326-344. MCB UP Limited.
- Schunk, D.H. (1996): *Learning theories: An educational perspective*. (2nd edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Ur: Aik, C.T. (2005): *The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management and On-The-Job Training*. Performance

Improvement; Aug 2005; 44, 7; ABI/INFORM Global sid.15-20.

Selander, S. och van Leeuwen, T. (1999): *Vad gör en text?* Ur: Säfström, C. A. och Östman, L. (red.) (1999): *Textanalys – Introduktion till syftesrelaterad kritik*. Lund: Studentlitteratur.

Siele, P.L. (1990): *On-the-job training in the unified local government service*, in Pfau, R.H. (Ed.), *On-The-Job Training*, Macmillan Botswana Publishing Company (Pty) Ltd, Gaborone. Ur: Jain, P. (1999): *On-the-job training: a key to human resource development*. *Library Management*, Vol. 20, No. 5. 1999. Sid. 283-294. MCB University Press.

Sjöberg, K. (red.) (1999): *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

Spitler, R. och Mattei, A. (2007): *Is your front-line force a farce?* *USBanker*; April 2007; 117, 4; ABI/INFORM Global sid.56.

Warhurst, C. och Nickson, D. (2007): *Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality*. *Work, employment and society*. BSA Publications Ltd. Vol. 21 (1): 103-120. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore.

Wright, P.C. och Belcourt, M. (1995): *Down in the trenches: Learning in a learning organization*. *The Learning Organization: An International Journal*, 2(1), sid. 34-38. Ur: Aik, C.T. (2005): *The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management and On-The-Job Training*. *Performance Improvement*; Aug 2005; 44, 7; ABI/INFORM Global sid.15-20.

Tryckta källor:

MQ Introduktion för nyanställda. Författare: Einhorn, S. Tryckår: okänt.

Elektroniska källor:

Blair, P. (2006): *Technical Training Tips*. <http://www.petebclair.com/index.html> - 070512.

Levine, C.I. (2004): *Unraveling Five Myths of OJT*. <http://www.ojttracker.com/myths2.pdf> – 070512.

Sleight, D.A. (1993): *A Developmental History of Training in the United States and Europe*. <http://www.msu.edu/~sleightd/trainhst.html> - 070512.

Intervjuer:

Svensson, Anna. MQ Höllviken, 070426. Intervjutid: 33 min.

Palmqvist, Catarina. MQ Höllviken, 070503. Intervjutid: 30 min.