



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Krav på servicepersonal

Andi Jojic

Edvina Latifi

Handledare:
Cecilia Fredriksson
Mia Larsson

C-uppsats
Vt- 2006

Sammanfattning

Uppsatsens titel

Hur ser servicepersonalens upplevda krav ut i relation till de arbetsvillkor som råder i det så kallade upplevelsesamhälle som vi lever i idag?

Seminariedatum

Augusti 2006

Ämne/Kurs

SMT302, C-uppsats Vt- 2006

Författare

Andi Jojic och Edvina Latifi

Handledare

Cecilia Fredriksson och Mia Larsson

Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka servicepersonalens upplevda krav i förhållande till arbetsomständigheterna som finns på arbetsmarknaden i det så kallade upplevelsesamhälle som vi lever i idag. Dessutom vill vi undersöka om och reflektera över personalens betydelse när det kommer till att skapa goda servicemöten samt vilka svårigheter det finns som hindrar personalen att leva upp till de krav som ställs på dem.

Metod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod som inrymmer intervjuer med personal och butikchef, samt observationer och annat internmaterial. Insamlingen av det empiriska underlaget har skett parallellt med sammanställningen av det teoretiska stödet, detta gör vår uppsats abduktiv.

Slutsatser

De krav och villkor som servicepersonalen ska uppfylla för att prestera ett bra resultat på arbetet är krav på utbildning, ständig uppdatering, att få kunden att känna sig speciell och omhändertagen samt leverera positiva upplevelser till denne. Samtidigt ska servicepersonalen sköta alla andra dagliga rutiner, hantera stress samt vara effektiva. Servicepersonalen ska ha kapacitet att hantera dagliga svårigheter och inneha specifika personliga egenskaper så som flexibilitet, nyfikenhet, samarbetsvilja och kreativitet för att klara av de krav som ställs på dem.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 Upplevelsesamhället.....	4
1.2 Skönhetsbranschens utseende och beskrivning av företaget Kicks	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
1.4 Disposition	8
2. TEORETISK RAM	9
2.1 Upplevelser	9
2.1.1 Upplevelser, ett nytt sätt att konkurrera	9
2.1.2 Begreppet upplevelserum.....	11
2.1.3 Faktorer som påverkar kundens upplevelse	11
2.2 Servicemötet	13
2.2.1 Interaktionen mellan servicepersonalen och kunden	13
2.2.2 Rollteori som medel för att beskriva servicemötet	14
2.2.3 Misstag vid servicemöten och rättelser av dessa	15
2.3 Relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram	16
2.3.1 Relationsmarknadsföring	16
2.3.2 Syfte och mål med lojalitetsprogrammen	17
<i>Kundklubb som en form av lojalitetsprogram</i>	17
2.3.3 Servicepersonalens betydelse i skapandet av lojala kunder.....	18
2.4 Arbetsvillkor för servicepersonal utifrån upplevelsesamhället.....	19
3. METOD	21
3.1 Inledning	21
3.2 Undersökningsmetod	21
3.3 Datasamlingsmetod.....	22
<i>Observationer</i>	22
<i>Djupintervjuer</i>	23
3.4 Val av intervjuobjekt och fallföretag	25
3.5 Överförbarhet	26
3.6 Pålitlighet	27
4. RESULTAT OCH ANALYS	28
4.1 Krav på utbildad personal för skapandet av bra upplevelser för kunden	28
4.2 Krav på att personalen ska ha särskilda personliga egenskaper	30
4.3 Krav på att personalen ska kunna hantera olika dagliga svårigheter....	33
4.4 Krav att personalen ska vara effektiv samt ha ett representativt ansikte utåt.....	36
4.5 Krav som lojalitetsprogram och relationsmarknadsföringen ställer på personalen.....	40
5. SLUTSATS	43
5.1 Reflektion.....	46
5.2 Förslag till vidare forskning.....	46

6. KÄLLFÖRTECKNING.....	47
6.1 Tryckta källor.....	47
6.1.1 Böcker	47
6.1.2 Artiklar	48
6.2 Otryckta källor.....	49
6.2.1 Intervjuer.....	49
6.2.2 Observationer.....	49
6.3 Internet.....	49
6.4 Övriga källor	49

1. Inledning

Följande kapitel berör relevant bakgrund om upplevelsesamhället och de höjda kraven på servicepersonal. Sedan beskrivs skönhetsbranschen kort, dess utveckling och det valda objektet för undersökningen som är ett skönhetsföretag, Kicks. Efter den grundläggande bakgrunden beskrivs problemformuleringen och sedan avslutas kapitlet med dispositionen över uppsatsen.

Har vi gått för långt gällande förväntningar och krav som ställs på servicepersonal? I service management litteraturen framhävs det oerhört mycket att företagets viktigaste konkurrensfördel är att erbjuda kunden bra och minnesvärda servicemöten.¹ Det som dock inte omnämns alls i lika stor utsträckning är svårigheterna med att skapa goda servicemöten. Kraven är många på personalen i frontlinjen inom servicesektorn och de ser ut att öka hela tiden, detta uttrycks i till exempel kravet på allt högre utbildning hos de anställda.

Vi vill med denna uppsats behandla betydelsen av frontpersonalen för serviceföretag och framför allt för det centrala servicemötet, det vill säga mötet mellan kunden och personalen. Denna företeelse vill vi analysera i förhållande till de arbetsvillkor som råder i upplevelsesamhället idag. Utifrån det vill vi utforska de krav och förväntningar som ställs på personalen, samt problem och svårigheter som dessa krav kan medföra.

1.1 Upplevelsesamhället

I detta avsnitt vill vi redogöra för upplevelsemarknaden, som bakgrund för att sedan lättare kunna förstå vad det är för krav som sätts på den valda kategorin av människor, det vill säga servicepersonalen som vi har analyserat och som ska leva upp till dessa krav.

Erbjudanden av starka upplevelser är inte något nytt, men i slutet av 1990-talet institutionaliseras och utvidgas upplevelsekulturen kraftfullt.² Det blev en diskurs, en

¹ Corvellec och Lindquist 2005 se Annette Svingstedt sid. 44-45

² Berg& Löfgren 2002, sid. 13

reglerad samtalsordning med institutionaliserade praktiker. Det vill säga möjliga sätt att tala och tänka, och ett bestämt sätt att förstå världen, ett sätt att kategorisera, uppfatta och tala om ett fenomen.³

I boken "The experience economy" ropar Pine och Gilmore (1999) högt "välkommen till upplevelseekonomin!".⁴ I samhället idag ser man framväxten av det som sociologen Gerhard Schutze (1995) kallar "upplevelsesamhället". Man vill idag skapa och förbruka upplevelser. Hos dagens människor finns det en stark vilja att vara aktiv och närvara med alla sina sinnen. Detta eftersom man under en lång tid har varit van att vara passiv i det mediala samhället och det finns en längtan efter utlopp för sina drömmar och önskemål.⁵ Emotionell nytta, välbehag och spänning får kunden av tjänster som skapar upplevelser.⁶

Upplevelsemarknaden syftar till att omvandla tid till händelser, bryta vardagsrutiner och göra dessa händelser betydelsefulla. Upplevelser uppstår inte självmant, människor investerar tid och pengar för att leta efter dem och företag investerar stora pengar i skapandet och försäljningen av dem.⁷ Överraskningsmoment behövs för att man ska vara med om en upplevelse. För detta krävs det tid och pengar och inte minst väldig mycket kreativitet och kompetens för att uppnå överraskningsmomentet. Som Mossberg skriver i sin bok om upplevelsesamhället⁸ ska "servicepersonalen kunna improvisera, lösa problem och överraska".

Servicesektorn står för två tredjedelar av Sveriges BNP, och denna sektor förutspås att öka.⁹ Tjänster handlar om relationer mellan kund och personal, som är det centrala för lojalitetsskapandet.¹⁰ Grönroos anser det vara relevant att som företag arbeta för att behålla sina befintliga kunder eftersom de har en positiv påverkan på lönsamheten. Det är både dyrt och svårt att hitta nya kunder eftersom många marknader idag är mogna.¹¹ För att klara sig i dagens hårda konkurrens är det idag mycket viktigt för

³ Börjesson 2003, sid. 19

⁴ Pine & Gilmore 1999.

⁵ Berg, & Löfgren 2002, sid. 13

⁶ Mossberg 2003, sid. 13

⁷ O'Dell 2002, sid. 13, 21

⁸ Mossberg 2003, sid. 189

⁹ Grönroos 2002, sid. 11

¹⁰ *ibid.*, sid. 19

¹¹ *ibid.*, sid. 34f

företagen att arbeta med relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram. Nyckeln till framgång inom relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram är servicepersonal med rätt utbildning och attityd, som är företagets ansikte utåt och som är där för att skapa de värdefulla relationerna med kunden.

1.2 Skönhetsbranschens utseende och beskrivning av företaget Kicks

Kicks Kosmetikkedjan AB, som vi har valt att analysera, verkar och fungerar efter de normer som dagens upplevelsesamhälle ställer, vilket är något man kan utläsa ur deras årsredovisning. Kicks startades 1991 av Kooperativa Förbundet och köptes 2002 upp av Åhléns och Axel Johnsson Gruppen AB Kicks. I och med detta ökade omsättningen för Åhléns med 60 procent och försäljningsställena där skönhetsprodukter säljs blev cirka 140 stycken. Båda skönhetskoncepten fortsatte att drivas med olika namn, inriktningar och den interna konkurrensen visade sig vara en stark pådrivare till skönhetsavdelningens positiva utveckling.¹² Under 2003 köptes cirka 50 procent av skönhetsprodukterna i Sverige på Kicks och Åhléns.¹³

Skönhetsbranschen i Sverige expanderar hela tiden och den gynnas av trenden mot ökat intresse för skönhet och personligt välmående.¹⁴ I dagens samhälle är arbetet alltmera flexibelt och socialt och gränsen mellan arbete och fritid börjar mer och mer suddas ut (Auge 1995).¹⁵ Fritiden används för att öka prestandan på arbetet och kulturen att skämma bort sig själv med exempelvis olika skönhetsbehandlingar har börjat växa ordenligt. Olika typer av behandlingar och hudvårdsprodukter för män börjar efterfrågas alltmer. Marknaden karaktäriseras av hård konkurrens, de mindre fristående parfymerierna försvinner och de stora kedjorna tar allt fler marknadsandelar. Försök från utländska aktörer att etablera sig har skett med upprepande försök men så här långt utan någon påtaglig framgång.¹⁶

¹²<http://www.ah lens.com/ah lens/export/sites/ah lens/common/galleries/download/arsredovisningar/2002.pdf> sid. 8

¹³<http://www.ah lens.com/ah lens/export/sites/ah lens/common/galleries/download/arsredovisningar/2003.pdf> sid. 8

¹⁴<http://www.ah lens.com/ah lens/export/sites/ah lens/common/galleries/download/arsredovisningar/2004.pdf> sid. 8

¹⁵ du Gay & Pryke 2002 se Angela Mcrobbie, sid. 99

¹⁶<http://www.ah lens.com/ah lens/export/sites/ah lens/common/galleries/download/arsredovisningar/2004.pdf> sid. 8

Idag har Kicks 86 butiker runt om i Sverige, deras affärsidé lyder: ”Med engagemang, kunskap och moderna, tillgängliga butiker guidar vi besökarna till berikade upplevelser inom kärnområdena makeup, doft, hudvård och hårvård.”

För att stödja sin affärsidé och knyta kunderna närmare sig har Kicks startat Kicks klubb. Syftet med Kicks klubb är att deras kunder ska ha kul och experimentera med färger och dofter för att känna sig bra. Medlemskapet är gratis och medlemmarna får många fördelar som till exempel rabatterade priser, specialerbjudanden och möjlighet att samla bonuspoäng. Medlemmar får även Kicks klubbtidning efter att de har samlat 500 poäng.¹⁷

1.3 Syfte och frågeställning

Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur servicepersonalens upplevda krav ser ut i relation till de arbetsvillkor som råder i dagens så kallade upplevelsesamhälle. Dessutom vill vi undersöka vilka svårigheter det finns som hindrar servicepersonalen inom skönhetsbranschen från att leva upp till de krav som ställs på dem, och hur dessa krav hanteras.

Frågeställning

I vår uppsats har vi valt att försöka besvara de här två övergripande frågorna:

- 1 Vilka krav ställs på servicepersonal inom skönhetsbranschen och vilka är de särskilda krav som lojalitets program ställer på dem?
2. Hur hanterar servicepersonal dessa krav/arbetsvillkor?

¹⁷ www.kicks.se 2006-04-12

1.4 Disposition

I detta avsnitt presenteras uppsatsens uppbyggnad. I början av varje kapitel förklaras kortfattat kapitlets innehåll.

I kapitel två beskrivs vår teoretiska ram. Här har vi samlat teorier från olika forskare som berör servicepersonalens roll inom följande områden: upplevelser, servicemötet, relationsmarknadsföring och lojalitetsprogram.

I kapitel tre beskriver vi tillvägagångssättet som vi har använt oss av för att skriva denna uppsats. Här beskrivs på vilket sätt vi har genomfört de empiriska undersökningarna, samt metodproblem som vi har stött på under arbetes gång. Detta kapitel syftar till att beskriva hur de metoder som vi har använt oss av påverkar uppsatsens resultat.

I kapitel fyra presenteras och analyseras det empiriska resultatet bestående av intervjuer med servicepersonal och butikschef samt observationer i Kicks butiker. Med hjälp av den använda metoden, samt utifrån den teoretiska referensramen sammanförs och tolkas resultaten.

I kapitel fem redovisas slutsatser dragna ur analysen. Här besvaras även frågeställningarna som vi har ställt. Sedan reflekterar vi över arbetsgången och svårigheter som har uppkommit. Till sist ger vi även förslag till vidare forskning som berör samma problemområde som vi har behandlat.

2. Teoretisk ram

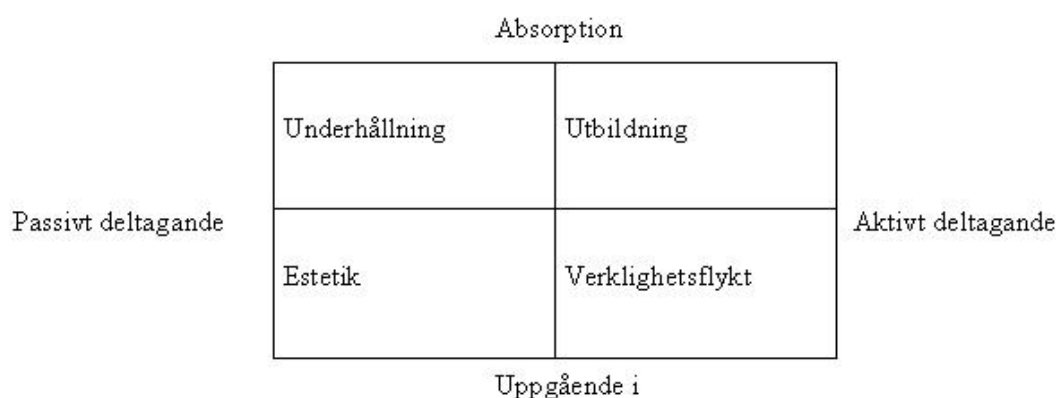
I det teoretiska avsnittet beskrivs de utvalda teorierna och modellerna som vi finner vara relevanta för vårt val av uppsatsämne. Teorin har vi som utgångspunkt för att sedan kunna använda oss av den i analysen. Teorierna behandlar ett antal olika områden, dessa är: upplevelser, servicemötet, relationsmarknadsföring samt lojalitetsprogram. Skapandet av upplevelser ställer vissa krav på servicepersonalen, även så gör relationsmarknadsföringen och lojalitetsprogram med servicemötet i centrum.

2.1 Upplevelser

Begreppet upplevelse, upplevelser som ett nytt sätt att konkurrera, samt de faktorer som påverkar kundens upplevelse i butiken redogörs det för i det nästkommande avsnittet.

2.1.1 Upplevelser - ett nytt sätt att konkurrera

Pine och Gilmore framhåller att upplevelseekonomin inte innebär att bara lägga till underhållning till tjänsten eller produkten. Att iscensätta upplevelser handlar inte om att underhålla kunden utan att engagera denna. De hävdar att upplevelser handlar om så mycket mer och använder sig av figuren nedan för att förklara hur man kan göra upplevelser rikare.¹⁸



Pine och Gilmore har utformat ett ramverk baserat på två engagemangs dimensioner för att skildra och analysera upplevelser. Ramverket urskiljer fyra olika perspektiv av

¹⁸ Pine & Gilmore 1999, sid. 29

upplevelser: underhållning, utbildning, estetik och verklighetsflykt. De rikaste upplevelserna innehåller nästan lika mycket av dessa fyra aspekter.

Upplevelseskapande är en kreativ process och utifrån Pine och Gilmores modell är det därför inte möjligt att ge några regler för hur en upplevelse konkret bör se ut. Riktlinjerna från modellen är att butikerna bör ha med alla fyra inslagen i ungefär samma mängd. Detta är egentligen den enda klara rekommendationen som ges utifrån modellen gällande upplevelseskapande i butiker. Därefter är det upp till de separata företagen att utforma en butiksmiljö som de själva anser ger positiva upplevelser till kunderna. Butikerna försöker allt mer stimulera alla sinnen, för att på så sätt ge kunden en totalt sett bättre upplevelse. Dessutom vill man gärna överraska kunden. Betydelsen av detta påpekar även Pine och Gilmore och utformar en formulering för kundens överraskning enligt följande:

[Kundens överraskning] = [vad kunden har uppfattat] – [det kunden har förväntat sig att få]

Allt fler detaljhandelsföretag har börjat anordna särskilda händelser, så kallade events. Pine och Gilmore skriver att “there is no business that’s not showbusiness”. I boken lyfter man fram betydelsen för företag att jobba med upplevelser, evenemang och ”events”.¹⁹

Upplevelseorienteringen i butikerna har fått fotfäste på alltfler marknader, och även i skönhetsbranschen. Här eftersträvar man att erbjuda det lilla extra. Butiksbiträdet spelar här en central roll för det är de som är inblandade i servicemötet med kunden och produktionen av upplevelser åt denne. Några av de viktiga verktygen för att skapa upplevelser för kunderna inom den svenska detaljhandeln är kunskap hos personalen, deras kompetens och förmåga att förmedla kunskap.²⁰

¹⁹ ibid., sid. 97

²⁰ Föreläsning med Bäckström 2005-11-23

Utvecklingen inom detaljhandeln, som är en del av den nya upplevelseekonomin, har fört med sig konsekvenser för företagets interna processer. Flexibilitet är ett måste och utbildningen av personalen blir allt viktigare för att de anställda skall kunna bemöta kundens krav och erbjuda dessa upplevelser som skiljer sig från konkurrenternas. Kundklubbar och kundtidningar för medlemmar där de erbjuds särskilda förmåner och aktiviteter är mycket populära och erbjuds av många detaljhandelsföretag idag.²¹

2.1.2. Begreppet ”upplevelserum”

För att lättare förstå vad upplevelser innebär i detta sammanhang finns det ett mycket användbart begrepp. Upplevelserummet är ett begrepp som är myntat av företagsekonomen Lena Mossberg. Begreppet ”upplevelserum” har sitt ursprung i det engelska begreppet ”servicescape”, som beskriver de faktorer som påverkar kundernas och personalens tillfredsställelse och beteende. Det innefattar den fysiska omgivningen som tjänsten produceras och konsumeras inom.²²

Upplevelserummet har olika roller inom marknadsföringen av tjänster. En av rollerna är att underlätta men kan även försvåra för de anställda och kunderna att göra sina aktiviteter.²³ I vissa företag satsar man på upplevelserummet för att kunderna ska få en kvalitetsuppfattning av företaget, medan andra koncentrerar sig mer på att skapa en bra och trivsamt arbetsmiljö för deras anställda.²⁴

2.1.3 Faktorer som påverkar kundens upplevelse

Sociala faktorer är dock de mest avgörande för kundens upplevelse av butiken och personalen är den viktigaste faktorn av dem. Personalens betydelse för upplevelseskapande i butiken har bland annat Jones ägnat sig åt att studera. Jones har funnit i sin undersökning att en av de viktigaste faktorerna som skapar goda upplevelser för kunden i butiken är när personalens agerande gentemot kunderna uppfattas som positivt. Personalen ska vara hjälpsam, vänlig, äkta och ge extraordinär service. Kunderna uppskattade dock inte när personalen var

²¹ Föreläsning med Bäckström 2005-11-23

²² Mossberg 2003 se Bitner 1992, sid. 110

²³ Mossberg 2003, sid. 121

²⁴ *ibid.*, sid. 122

okompetent, aggressiv i sin uppgift att sälja och långa väntetider i kön uppskattas inte heller av dem.²⁵

Även Bäckström har i sin studie om positiva och negativa butiksupplevelser funnit att personalen är väldigt viktig, vilket bekräftar bilden som litteraturen har målat upp. Här betonas vikten av att visa genuint intresse och engagemang, samt respekt för kunden, vilket är idealbilden av servicepersonalen.²⁶ För att engagera kunden måste personalen kunna improvisera, lösa problem samt helst också överraska.²⁷

Rytmen och tempot hos personalen är också viktiga aspekter för att kunderna ska tillfredställas, till exempel långa väntetider missgynnar kunden och bidrar till en försämrad servicekvalité.²⁸ Om kunderna inte får den hjälp de behöver blir de missnöjda och den upplevda kvalitén på butiksbesöket sänks. Däremot om kunderna bemöts rätt och erbjuds den hjälp de behöver, upplever de besöket som något positivt, vilket också medför att de kommer sannolikt att återvända till butiken. Sitt kroppsspråk måste personalen tänka på och hur det uppfattas. Om personalen utstrålar ett genuint engagemang och intresse för kunden, medför detta att kunden känner sig välkommen. Detta beteende i sin tur kan även medföra att kunderna spenderar mer tid och kanske även pengar i butiken.

Det som är viktigt att komma ihåg är att personalens beteende kan uppfattas olika från kund till kund. Ett vanligt exempel är att en uppmärksam och serviceinriktad anställd kan tolkas som tillmötesgående och vänlig, samtidigt som andra kunder kan uppfatta samma beteende som närgånget och påträngande.²⁹ I Bäckströms studie påträffas problemet i anknytning till interaktionen med kunden. Kunden kan påverkas negativt om personalen interagerar för snabbt, man ska visa respekt och ge tid åt kunden att titta runt själv. Om personalen å andra sidan missar att se behovet av hjälp som kunden efterfrågar kan även detta skapa negativa upplevelser för denne. Detta måste personalen vara medveten om.³⁰ Andra kritiska händelser som kan skapa tillfredställelse eller missnöje för kunden kan indelas i tre kategorier

²⁵ Jones 1999, sid. 129-139

²⁶ Corvellec & Lindquist 2005 se Bäckström sid. 178

²⁷ Mossberg 2003, sid. 86

²⁸ *ibid.*, sid. 87

²⁹ Davies & Ward 2002, sid. 32

³⁰ Corvellec & Lindquist 2005 se Bäckström sid. 179

av personalbeteende enligt Bitner, Booms och Tetreaut (1999). Dessa är personalens reaktion vid fel och misslyckande under levereringen av tjänsten, personalens reaktion på kundens behov och önsknings samt onödig och oömbedd personalhandling.³¹

2. 2. Servicemötet

Innebörden av servicemötet som är interaktionen mellan kund och personal beskrivs i följande avsnitt. Vi redogörs för rollteori, som ett sätt att beskriva servicemötet, för att få en tydligare insikt i hur servicemötet och deltagarnas roller fungerar inom detta möte. Även riktlinjer för rättelser för att bevara kvalitén vid serviceproblem beskrivs och hur personalen bör agera vid dessa tillfällen.

2.2.1 Interaktionen mellan kund och personal

Servicemötet beskriver Grönroos som något centralt och ofrånkomligt, där de två parterna, kunden och serviceföretaget, interagerar med varandra.³² Frontpersonalen står för interaktionen med kunden som kan innebära marknadsföring, kommunikation och försäljning av tjänster för företaget.³³

Det viktigaste med serviceprocessen är sanningens ögonblick, när personal och kund möts och integrerar med stöd av system, teknik och fysiska tillgångar. Om inte allt detta sköts på rätt sätt så kan kundens upplevelse påverkas negativt och det kan innebära att man förlorar kunden och i och med det även intäkter för företaget. Detta är något komplicerat och problematiskt och ställer höga krav på företagets personal, på deras motivation och kompetens. Det är svårt att matcha dessa faktorer med den enskilda kundens behov och förväntningar.³⁴ Detta är höga krav som ställs på personalen och de bör leva upp till dessa för att företaget ska lyckas leverera bra servicemöten till sina kunder.

³¹ Corvellec & Lindquist 2005 se Bitner, Booms & Tetreaut 1999, sid. 21

³² Grönroos 2002, sid. 85

³³ *ibid.*, sid. 17

³⁴ Kotler et al. 2003, sid. 353

2.2.2 Rollteori som medel för att beskriva servicemötet

För att analysera och problematisera servicemötet brukar man använda sig av rollteori. Tre förhållanden inom rollteorin är särskilt viktiga: roll, position och rollbeteende. Rollen innefattar positionens allmänt kända förväntningar på hur en viss person ska uppföra sig. Positionen innebär den formella förklaringen på att en person är något speciellt, till exempel en chef, butikbiträde eller kvinna. Rollbeteendet som är det faktiska beteendet hos personen måste stämma överens med individens position. Rollmetaforen är relevant för servicemötet eftersom här presenteras människan som en social aktör som interagerar med andra. Människan lär sig vilket beteende som är lämpligt för de positioner de har i det sociala samhället. Detta innebär att både kunden och frontpersonalen vet vilket slags beteende de bör visa för att servicemötet ska bli lyckat. En speciell roll associeras därför med ett set inlärd beteenden som kallas för skript. Detta innebär att människan genom det inlärd beteendet vet sin roll och hur han/hon ska agera.³⁵

Goffman definierar interaktionen som det som förekommer vid ett givet tillfälle när individer befinner sig i direkt närvaro.³⁶ En individs uttryck är en förmåga som skapar intryck hos andra. Goffman skiljer mellan två olika typer av uttryck, det ena är det uttryck som en människa sänder ut, vilket innebär de ansiktuttryck och ord som människan använder för att påverka andra. De andra är de uttryck som en människa överför, här innefattas omfattande aktiviteter vilka kan utnyttjas som ledtrådar för att kontrollera om människan är uppriktig eller ärlig i sitt uppsåt, som till exempel kroppsspråket.³⁷ Ett framträdande enligt Goffman definieras som den samlade aktiviteten hos en viss deltagare vid ett givet tillfälle, avsikten är då att på ett eller annat sätt påverka deltagarna.³⁸

Personalen kan ses som ett team och enligt Goffman är ett team är en samling av individer som samarbetar i framställningen av en rutin.³⁹ En teammedlem är en persons dramaturgiska samarbete som man är beroende av för att skapa en given

³⁵ Corvellec och Lindquist 2005 se Solomon et al. 1985, sid. 22- 23

³⁶ Goffman 2004, sid. 23

³⁷ *ibid.*, sid. 12

³⁸ *ibid.*, sid. 23

³⁹ *ibid.*, sid. 75

definition av situationen. Om en teammedlem råkar hamna utanför gränsen för de informella sanktionerna och förstör föreställningen så är personen inte mer en del av teamet.⁴⁰

2.2.3 Misstag vid servicemöten och rättelser av dessa

Att rättelser sköts på rätt av sätt av servicepersonalen är väldigt viktigt för att bibehålla kvalitén vid serviceproblem. Idealiskt sätt ska tjänstekvaliteten i ett serviceföretag alltid vara lika hög, men personal gör misstag, systemfel kan dyka upp och så vidare. Orsaken till att fel uppstår och tjänstekvaliteten sänks kan antingen bero på företaget, kunden eller någon annan part. Men det som tjänsteleverantören måste ha i åtanke är att varje problemsituation är ett tillfälle att visa sitt engagemang och ta på sig ansvaret att lösa problemet och tillfredställa kunden. Om detta inte sker riskerar man att kunden uppfattar kvalitén på tjänsten som dålig och en kundförlust kan vara ett faktum. Om problemen inte åtgärdas snabbt och med tillräckligt mycket engagemang och medkänsla så försämras kvalitén på hela relationen med kunden. Ofta får man som tjänsteföretag en andra chans att skapa en positiv kvalitetsupplevelse för kunden och åtgärda felet som uppstått. Rättelser kan både förstärka och försvaga kundrelationer. För att förstärka kundrelationer genom rättelser bör man följa vissa riktlinjer för att återupprätta tjänsten.

Ansvar för upptäckandet av servicefel ligger hos företaget, företaget får också ta initiativ att förmedla informationen till kunden om felet som uppstått, samt aktivt vidta åtgärder för att korrigera fel och misstag. Kunden bör omgående kompenseras. Frustration som kunder ofta känner vid fel och misstag är också något som personalen i tjänsteföretag måste hantera.

Rättelsesystem som ställer krav på personal bör se ut på följande sätt enligt Grönroos: Personalen ska uppmuntra klagomål och då de har daglig kundkontakt bör de upptäcka fel och misstag så att företaget får reda på problemen som finns. När kunderna klagat bör personalen visa respekt och uppmärksamhet. Personalen ska göra rättelser snabbt eftersom dåliga erfarenheter sprider sig mycket snabbare än positiva.

⁴⁰ ibid., sid. 78

De ska ha ansvar och befogenhet samt handlingsfrihet för att hantera irritationen hos en besvikna kund och kompensera denna. Till detta krävs utbildning så att personalen får den rätta kompetensen för att hantera klagomål från kunder.⁴¹

2.3 Relationsmarknadsföringen och lojalitetsprogrammen

Nedan förklaras innebörden av relationsmarknadsföring och de krav som ställs på servicepersonalen. Vidare redogörs för syfte och mål med lojalitetsprogram och begreppet kundklubb förklaras närmare. Även servicepersonalens betydelse i skapandet av lojala kunder belyses.

2.3.1 Relationsmarknadsföring

Idag är det allt svårare att hitta nya kunder bland annat på grund av att allt fler marknader har blivit mogna med större tillgång än efterfrågan. Det är därför av högsta betydelse för företagen att behålla sina nuvarande kunder. På så sätt har de flesta tjänsteföretagen idag gått ifrån transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring.⁴² Gummesson definierar begreppet relationsmarknadsföring på följande sätt:

”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”⁴³

I relationsperspektivet av marknadsföring är det mest centrala att skapa värde snarare än distribuera värde, och även att underlätta och stödja en värdeskapande process och inte distribuera färdiggjort värde till kunden.⁴⁴ Relationsmarknadsföring handlar om ett förtroendefullt samarbete med kända kunder. Målet för företaget är att komma kunden nära, helst ansikte mot ansikte eller med informationsteknikens hjälp.⁴⁵

Flera möten mellan kund och företag kan skapa relationer om kunden anser att det finns något extra givande i kontakten med ett visst företag. Men det räcker dock inte

⁴¹ Grönroos 2002, sid. 128- 133

⁴² ibid., sid. 34

⁴³ Gummesson 2000, sid. 16

⁴⁴ Grönroos 2002, sid. 36

⁴⁵ ibid., sid. 43

endast med en relation för att kunden ska vara lojal, men den utgör en viktig del av lojaliteten, och lojala kunder är oftast lönsamma kunder. I princip kan man säga att det är lönsamt att vårda sina kundrelationer.⁴⁶

2.3.2 Syfte och mål med lojalitetsprogram

För att bearbeta marknaden utvecklar man lojalitetsprogram. Dessa program fungerar i syfte att på sikt ha fler kunder som köper för högre summor och förblir trogna företaget under en längre tidsperiod.⁴⁷ Målet med lojalitetsprogram är att behålla de kunder man har samt få dem att köpa oftare, mer och under en längre tid. Man arbetar också med att värva nya kunder för att få en bättre lönsamhet.⁴⁸ Detta åskådliggörs i modellen nedan

relationsmarknadsföring → lönsamhet ← kundlojalitet⁴⁹

Kundklubbar som en form av lojalitetsprogram

”En kundklubb är en åtminstone kommunikativ sammanslutning av personer eller organisationer som startas och drivs av en organisation i syfte att kunna kontakta medlemmarna direkt och regelbundet och erbjuda dem ett förmånspaket med ett högt upplevt värde, med målet att aktivera dem och öka deras lojalitet genom att skapa en känslomässig relation.”⁵⁰

Fördelar för kunden som kan skapas genom kundklubbar innefattar tre aspekter som efterfrågas av kunden. Först och främst när det kommer till service som de får vid konsumtion av varor och tjänster är sociala fördelar, säkerhet och särskilda förmåner. Med de sociala fördelarna menas att kunden blir igenkänd och utvecklar en relation med personalen. Säkerheten innebär att kunden känner förtroende för personalen. De

⁴⁶ ibid., sid. 19

⁴⁷ Elinder 1993, sid. 16

⁴⁸ ibid., sid. 18

⁴⁹ Blomqvist et al 1993

⁵⁰ Butscher 2000, sid. 28

särskilda förmånerna kan innebära sänkta priser, extra tjänster och känslan av att man som kund är prioriterad. På lång sikt kan dessa faktorer bidra till att kunden blir en lojal kund för företaget.⁵¹ För att leverera de nyss nämnda faktorerna som efterfrågas av kunden måste företaget ha en klar strategi enligt Grönroos, det räcker inte endast med att ha ett lojalitetsprogram. Denna servicestrategi ska införlivas i företagskulturen och den formuleras på följande sätt i Grönroos bok:

*”En kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutgiltiga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna”*⁵²

2.3.3 Servicepersonalens betydelse i skapandet av lojala kunder

Personalen är en strategisk resurs för företaget som ska tillfredställa kunden och erbjuda service och personligt mottagande.⁵³ Anställda som inte är tillräckligt utbildade, som har dålig inställning gentemot arbetsplatsen eller inte får det stöd de behöver av cheferna, systemet och tekniken kommer att bromsa företagets framgång.⁵⁴ Grönroos betonar även vikten av att utbilda sin personal i servicestrategier så som kundbemötande och service. Han tycker även att ledningen bör stötta sin personal och göra dem delaktiga i beslutsfattanden och planeringen, samt informera dem och ge dem feedback.⁵⁵ Ett sätt för företaget att påverka personalens beteende och attityder är genom belöningsystem som utgår från det som företaget vill åstadkomma.⁵⁶

Kundklubbar innefattar ofta olika events som ska leda till att förvärva och behålla lojala kunder. Vid de olika evenen kan personalen fungera som rådgivare och genom sin förmedling av kunskap väcka intresse hos kunderna. Söderlund (1999) menar att ju mer vi kan om något desto mer vill vi veta och lära oss om det. Ofta kan det vara så att när man har kunskap inom ett område så vill man gärna utforska det mer och det

⁵¹ Grönroos 2002, sid. 49

⁵² *ibid.*, sid. 397ff

⁵³ *ibid.*, sid. 43f

⁵⁴ *ibid.*, sid. 367f

⁵⁵ *ibid.*, sid. 368

⁵⁶ Söderlund 1997, sid. 101ff

skapas ett vidareintresse för området. Människan tycker det är roligt och intressant att fördjupa sig ytterligare och tillbringa mer tid på denna aktivitet.⁵⁷

Det finns dock svårigheter med eventmarketing som ställer särskilda krav på personalen. Evenemang kräver noggrann planering och är ganska svårt att standardisera. Osäkerheten för tidpunkten av utförandet ökar risken för misslyckande och kan påverka evenemangets bild och även företagets image.⁵⁸

2.4 Arbetsvillkor för servicepersonal utifrån upplevelsesamhället

Arbetet har blivit mer flexibelt och socialt och den moderna arbetsplatsen kan innebära allt från vardagsrummet till caféet eller parken. Gränsen mellan arbete och fritid börjar allt mer suddas ut (Auge 1995).⁵⁹ Fritiden idag används för att öka prestationsförmågan på arbetet och kulturen att skämma bort sig själv med till exempel olika skönhetsbehandlingar har vuxit fram. Inom den nya servicesektorn är detta väldigt vanligt eftersom serviceföretag kräver att deras servicepersonal ska se väldigt attraktiv och tilltalande ut (Warhurst et al., 2000). Speciellt kvinnor förväntas att se ut så, eftersom de träder in i arbetslivet idag mer än någonsin tidigare och vill samt förväntar sig att stanna där livet ut.⁶⁰

Det är vanligt att serviceföretag inom retailbranschen ser kvalitén på servicemötet som det grundläggande elementet för företagets framgång eller misslyckande. Personalen som är anställda för dessa företag blir rekryterade och tränade med utgångspunkt i deras tendens att visa särskilda förmågor och sinnen, som företaget tycker är basen för att vinna kundernas hjärnor och hjärtan. Denna träning på arbetsplatsen skapar en social förmåga hos de anställda som även är bra att ha i andra sociala sammanhang.⁶¹

Utbildningen och uppdateringen av personal kan ses som en drivkraft för personalen att utvecklas och ständigt växa. Arbete ses idag av många som något betydelsefullt,

⁵⁷ Mossberg 2003 se Söderlund 1999, sid. 89

⁵⁸ Grönqvist 2002, sid. 31-32

⁵⁹ du Gay & Pryke 2002 se Angela Mcrobbie, sid. 99

⁶⁰ du Gay & Pryke 2002 se Angela Mcrobbie, sid. 100

⁶¹ du Gay & Pryke 2002 sid. 3

och har blivit ett sätt för människan att växa, lära sig och bli mer effektiv som person.⁶²

Det som krävs av människorna som arbetar eller vill arbeta och skaffa sig en karriär idag är flexibilitet, vilket innebär att man snabbt kan anpassa sig till en ny situation och aldrig visa förvirring. En annan betydelse för flexibilitet är anpassningsförmåga. Att vara en flexibel anställd betyder att man är användbar, det vill säga att arbetsgivaren ska kunna nyttja de anställda för olika syften.

Flexibilitet förknippas även med kreativitet. Att vara kreativ innebär att man är spontan, oförutsägbart och impulsiv. Personalen ska inte arbeta som maskiner och vänta att alltid få order utan de ska vara kapabla till att sköta förändringar inom arbetet, kunna ta egna initiativ och förändra. Personalen måste även kunna hantera oförutsedda händelser i deras lärandeprocess och på vägen mot framgång. Personalen ska alltså hela tiden utvecklas och vara kunniga, det är viktigt att de till exempel är nyfikna, flexibla, optimistiska och våga ta risker.⁶³

I den gamla ekonomin skulle aktörerna, de anställda, följa ett manuskript. Idag däremot är det allt vanligare att de anställdas framträdande i deras arbetsliv kan beskrivas som ett improviserande teater, där aktörerna känner sig engagerade och inspirerade av friheten som de har. (Poehnell & Amundson 2002). Servicepersonalen idag ses inte länge som maskiner som följer ett manus, utan måste själva avgöra och improvisera vad som är rätt val att göra. Ännu en gång betonas vikten av improvisation och kreativitet hos servicepersonalen.⁶⁴

⁶² du Gay & Pryke 2002 se Paul Heelas sid. 83

⁶³ Salomonsson,2005, sid. 118-119

⁶⁴ Salomonsson,2005, sid. 119-124

3. Metod

Syftet med detta kapitel är att berätta och argumentera för den teknik som vi har använt oss av för att insamla det material som vi behövde för att svara på vår frågeställning.

3.1 Inledning

Metoden är ett redskap för att lösa problem och är ett sätt för att anskaffa ny kunskap. Den valda metoden har vi baserat på vår frågeställning och syftet med denna uppsats.

3.2 Undersökningsmetod

Vi har använt oss av det abduktiva tillvägagångssättet. Abduktiv metod är ett sätt att relatera både empirin och teorin i ett vetenskapligt arbete, som är en kombination av induktion och deduktion. Att utifrån ett visst fall formulera ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet är abduktion. Det första steget i abduktionen är induktiv. Nästa steg innefattar en prövning av denna hypotes på nya fall, här arbetar forskaren deduktivt. På detta sätt utvecklas den ursprungliga hypotesen för att bli mer generell. Fördelen men den abduktiva metoden är att forskaren får friare händer än vid den induktiva eller deduktiva metoden. Men den finns risker med att arbeta abduktivt, eftersom alla forskare har en bakgrund och erfarenheter och detta innebär att ingen forskning börjar förutsättningslöst.⁶⁵ Den kvalitativa och den kvantitativa metoden är de två vanligaste forskningsmetoderna.⁶⁶

I vårt arbete har vi utgått från den kvalitativa metoden för att för att försöka förstå problematiken kring vårt problem på en djupare nivå. Då vårt syfte med vår uppsats är ett att undersöka service personalens roll har vi använt oss av fyra kvalitativa intervjuer och tre observationer vid vår insamling av det empiriska materialet.

⁶⁵ Patel & Davidson 2003, sid. 24

⁶⁶ Holme & Solvang 1997, sid. 11-15

3.3 Datainsamlingsmetod

I vår uppsats använder vi oss av sekundär och primär data. Litteratur, Internet, klubbtidningar, artiklar och andra uppsatser är data som är insamlad och sammanställd med ett annat mål som syfte. Primär data kommer ifrån observationer av events, det vill säga ”klubb dagar” som är en del av Kicks företags lojalitetsprogram.

Observationer

Människan använder sig av observationer var dag för att förstå omvärlden, detta görs mer eller mindre slumpartat med utgångspunkt i våra egna erfarenheter kommer behov och förväntningar. Men observationer kan även användas som en vetenskaplig datainsamlingsmetod. Här måste observationen planeras och registreras systematisk. Observationer innebär att undersökaren åskådar de processer som han/hon är intresserad av att studera. Man observerar beteende i form av både fysiska handlingar, verbala yttranden, relationen mellan individer samt händelseförlopp i naturliga situationer.⁶⁷ Med denna metod får man en helhetsbild av hur personer agerar i verkligheten, det vill säga i praktiken. I våra observationer hade vi mest fokus på personalens beteende. Vi tittade på deras yttrande, kroppsspråk och interaktion med kunder och med varandra, samt hur de utförde olika aktiviteter. Vi tittade även på butikens utformning, ordning, stämning, atmosfär, kunder och varusortering. Varje observation varade i cirka 20 minuter och dokumenterades direkt efter butiksbesöken då vi inte valde att vara kända observatörer och sammanställa allt på plats.

Det finns två slags observationsformer, strukturerade och ostrukturerade. Vid strukturerade observationer måste problemet vara välpreciserat så att ett observationsschema kan göras. I de ostrukturerade observationerna har man inget schema utan man försöker registrera allting. Där krävs dock att man har kommit långt i sin empiriska och teoretiska undersökning. Med hjälp av det redan insamlade materialet har man lättare att veta vad det är man vill åskåda.⁶⁸ Vi gjorde ostrukturerade observationer eftersom vi ville vara öppna för alla händelseförlopp och beteenden som skedde vid tidpunkterna.

⁶⁷ Patel & Davidson 2003, sid. 87

⁶⁸ *ibid.*, sid. 89-94

Kritik av denna metod är att observatören kan märkas av dem som blir observerade och därav ändrar de sitt beteende. Men om observationen sker på ett diskret sätt så kan risken för upptäckande minimeras. Därför gjordes inga anteckningar under själva observationen, men direkt efter observationen skrev vi ner de viktigaste stödorden så att minnet skulle hålla sig färskt tills renskrivningen av observationen skedde.

Det finns deltagande och icke deltagande observatörer, samt kända och okända observatörer för de som blir observerade.⁶⁹ I vår observation var vi deltagande observatörer som var okända för gruppen. Vi är medvetna att man som okänd observatör tar en risk att inte hinna observera allt som man skulle behöva observera, eftersom man är på observationsstället under en längre period kan man verka misstänksam och kanske även bli avslöjad. Delvis därför valde vi att istället göra upprepade observationer, och av detta få ut så mycket information som möjligt.

Att vara deltagande okända observatörer valde vi eftersom detta tillvägagångssätt inte påverkar individernas naturliga beteende på samma sätt som en känd observatör. Men problemet med att vara okänd observatör är dock att man inte får tillgång till intern information inom gruppen som observerar. Därför valde vi även att göra fyra stycken djupintervjuer. Slutligen är det viktigt att komma ihåg att en beskrivning av observationen skildras genom observatörens ögon och hans/hennes tolkningar. Det är också svårt att förstå innebörden av en observerad handling.

Djupintervjuer

För att utforska det valda ämnet djupare använde vi oss av kvalitativa intervjuer. Det gjordes fyra stycken djupintervjuer med servicepersonalen samt med butikschef för att få en helhetsbild av hur arbetssituationen fungerar i en servicebutik. Intervjuerna varade i cirka 40 minuter per intervjuperson, samt upprepad telefonkontakt med de inblandade respondenterna skedde vid tidpunkter då vi behövde ytterligare information.

⁶⁹ *ibid.*, sid. 95

Intervjuer uppfattas vara det naturliga sättet att få reda på människornas åsikter och erfarenheter. Det är viktigt att intervjuaren visar ett genuint intresse, förståelse och medgivande för de personerna som intervjuas för att inte väcka en defensiv attityd om han/hon upplever intervjuarens beteende som kritik.⁷⁰

Vi gjorde grundliga förberedelser inför intervjufrågorna och lade vikten på att frågorna skulle vara öppna och inte gå att missuppfattas. Vi har valt att registrera intervjuvaren med ljudinspelning för att ha ett naturligare samtal och även kunna ha ögonkontakt, ställa följdfrågor samt ha tillgång till allt material och inte missa något som sades. Innan intervjuerna påbörjades frågade vi respondenterna om tillstånd till detta. Under arbetets vidare gång dök det upp enstaka problem och frågor som vi hade missat eller inte har haft i åtanke vid intervjutillfällena. Dessa problem åtgärdades genom att kontakta intervjupersonerna via telefon, till exempel om personalen var nöjd med sin lönesituation.

I arbetet med intervjufrågor måste man tänka på graden av standardisering och grad av strukturering.⁷¹ Vi använde oss av en ostrukturerad intervjuguide med öppna frågor där respondenterna fick utrymme att svara fritt och länge på det som de ville få sagt. Men samtidigt använde vi oss av ganska standardiserade frågor för att kunna jämföra, mäta och generalisera utfallet av intervjuvaren.

Syftet med en kvalitativ intervju är att få reda på egenskaper och karaktären hos något, exempelvis intervjuarens uppfattning om någonting. Kvalitativa intervjuer kan endast därför riktas mot induktivt eller abduktivt arbetssätt i undersökningar. Detta innebär att man inte i förväg kan formulera respondentens svarsalternativ eller avgöra vad som är det sanna svaret.⁷² Vi valde detta sätt att arbeta på för att kunna få ut mer information av intervjupersonerna och inte leda in dem på de specifikt förberedda frågorna som vi ville ha svar på. Att vara öppna och höra deras version tyckte vi var viktigt innan vi hann bilda egna åsikter och uppfattningar om hur deras arbete går till, för det är trots allt de som är källan till vår empiri.

⁷⁰ *ibid.*, sid. 71

⁷¹ *ibid.*, sid. 72

⁷² *ibid.*, sid. 78

En styrka som den kvalitativa intervjun har är dess flexibilitet. Intervjupersonen kan påverka utvecklingen av samtalet, men här tar man självklart risken att det blir svårare att få svar på det man önskar få besvarat⁷³. En svaghet som den kvalitativa intervjun har är att det är lätt hänt att undersökningsspersonerna försöker leva upp till de förväntningar som de tror att intervjuaren har, istället för att svara på frågorna enligt de egna uppfattningarna.⁷⁴ Även ljudinspelningen kan medföra att svaren från respondenterna påverkas till att bli mer logiska och förnuftiga än om en diktafon inte var med i bilden.⁷⁵ Detta har vi försökt att minimera genom att respondenterna har givits möjligheten att prata ganska fritt och genom att ha diktafonen diskret lagt på sidan av bordet så att den efter ett tag lätt kan glömmas bort.

Innan vi gjorde de kvalitativa intervjuerna tyckte vi att det var viktigt att ha en del kunskap inom det område som vi skulle undersöka. Det anses vara viktigt att redan från början ha en teoretisk utgångspunkt innan man påbörjar de kvalitativa intervjuerna.⁷⁶ Vi tyckte det var viktigt att ha en viss kunskap inom området som skulle utforskas innan intervjuerna. Som förberedd kan få ut mer från intervjuerna genom att till exempel kunna ställa fler relevanta frågor och frågeställningar av högre kvalitet, om man tycker att svaren som man får från respondenterna är ofullständiga.

3.4 Val av intervjuobjekt och fallföretag

Vi var intresserade av att undersöka aktuella företeelser inom upplevelsesamhället idag. Lojalitetsprogram i form av kundklubbar och events är allt mer aktuellt idag och har varit det de senaste åren. Vi ville undersöka detta fenomen djupare. Eftersom företaget Kicks har kommit väldigt långt i deras utformning av lojalitetsprogram fann vi de intressanta att ta en närmare titt på.

Vår avsikt med undersökningen var att granska kraven som ställs på servicepersonal för att skapa goda upplevelser för kunder, bland annat genom lojalitetsprogram. Kicks tyckte vi var ett lämpligt företag som undersökningsunderlag till vår uppsats, eftersom de har satsat mycket de senaste åren på kundkontakt och lojalitetsprogram. Kicks är

⁷³ Holme & Solvang 1997, sid. 80

⁷⁴ *ibid.*, sid. 106

⁷⁵ Patel & Davidson 2003, sid. 83

⁷⁶ *ibid.*, sid. 79

en av de största kedjorna inom skönhetsbranschen i Sverige som investerar mycket på service och kundbemötande. Detta ställer höga krav på deras personal och vi ville få en djupare insikt inom detta område.

3.5 Överförbarhet

De objekt som studeras representerar endast sig själva och den kvalitativa analysen av varje objekt görs med åtanke att varje objekt har sin kontext och historia. Varje objekt är speciellt och unikt på sitt sätt och därför kan man inte utan någon vidare eftertanke överföra denna kontext till andra. Men det finns oftast vissa gemensamma drag som utgör grunden för flera antal objekt. Som forskare måste man själv resonera om tankeskapandet som har gjorts i ett fall går att överföra till andra fall. Det vill säga om det studerade objektet kan appliceras på andra liknande områden förutom det som man själv har utforskat.⁷⁷

Företaget som vi har valt att studera är en av de största kedjorna inom skönhetsbranschen i Sverige. Detta innebär att undersökningsbutiken har många likheter med andra butiker inom sin kedja eftersom de har en hel del krav från huvudkontoret som alla butiker måste följa. Även butiker som tillhör andra stora kedjor inom servicebranschen, där man har väldigt mycket kundkontakt och liknande marknadsstrategi som Kicks, har många likheter med undersökningsbutiken. De här servicebutikerna har som den viktigaste gemensamma nämnaren att bemöta kunden på bästa möjliga sätt genom kompetens, utbildning och intresse, som tycks vara dagens främsta konkurrensmedel inom servicebranschen. Det upplevelsesamhälle som vi lever i idag sätter normer för serviceföretag, som företagen följer. Därför kan bidraget i denna uppsats gälla även i andra sammanhang, det vill säga även för andra företag utanför skönhetsbranschen.

⁷⁷ Knutsson 1998, sid. 54

3.6 Pålitlighet

Forskaren är den som avgör och mäter det mesta inom den kvalitativa forskningsansatsen. Samspelet mellan forskaren och det som studeras utgör slutresultaten av studien.⁷⁸

Vi som uppsatsförfattare har även gjort insamlingen av det empiriska materialet som består av kvalitativa intervjuer och observationer och därför är det naturligt att detta har en påverkan på vår produkt.

När vi utförde transkriberingen av texten försökte vi minimera justeringen av intervjusamtalen, vilket visade sig vara svårt. Precis som litteraturen påstår är det väldigt lätt att vilja bilda meningar för att förstå texten och sammanhanget bättre. Det är även mycket som försvinner i transkriptionsprocessen, så som mimik, gester, betoningar och kroppsspråk.⁷⁹ I nedskrivningen av observationerna har vi, för varje person individuellt, skrivit ner vår egen iakttagelse av det studerade fenomenet för att vi ska få en bredare och mer objektiv bild av företeelsen som studerades. Detta sammanställdes sedan gemensamt för att få en så allomfattande bild som möjligt. Vid ostrukturerade observationer är det också vanligt att forskaren sätter namn på händelser och beteenden för att på det sättet bygga in sin mening i det studerade fenomenet.⁸⁰ Vi är dock medvetna om att detta kan hända och det är något som är svårt att komma ifrån när ostrukturerade observationer görs.

⁷⁸ Patel & Davidson 2003, sid. 101

⁷⁹ ibid., sid. 104

⁸⁰ ibid., sid. 105

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras det empiriska materialet som vi har insamlat genom våra intervjuer och observationer. Det insamlade materialet har vi delat in i fem teman som vi har tolkat utifrån den teoretiska referensramen. Intervjupersonerna benämns i analysen med bokstäverna A till D för att behålla deras identitet konfidentiell.

4.1. Krav på utbildad personal för skapandet av bra upplevelser för kunden

För att erbjuda speciella upplevelser till köparen bör servicepersonalen kunna överraska henne/honom på ett positivt sätt.⁸¹ För att kunna erbjuda sina kunder positiva upplevelser måste man som servicepersonal vara kapabel till detta och ha tillräckligt med kompetens/kunskap för att utföra jobbet som krävs.⁸² Personal utbildad inom ett visst område kan även skapa intresse hos kunderna för detta område som personalen är expert på. Genom att förklara, lära och vägleda sina kunder med hjälp av sina kunskaper inom ett specifikt område kan personalen väcka så pass stort intresse hos kunderna så att de återkommer. Söderlund (1999) menar att ju mer vi kan om någonting desto mer vill vi känna till om och lära oss om det området.⁸³ På detta sätt kan utbildad servicepersonal väcka ett intresse hos kunderna som sedan kan innebära att kunden återkommer för att lära sig mer. På frågan hur du gör för att skapa bra upplevelser för kunderna svarar en av de butiksanställda så här:

/- -/man ska inte stå och prata om alla ingredienser som produkterna innehåller som kunden inte förstår. Man ska prata ett språk som båda förstår. Visa hur man sminkar sig, och inte göra det snabbt, utan verkligen visa för kunden hur man ska göra så att de själva kan göra det sen.(A)

⁸¹ Mossberg 2003, sid. 86

⁸² Grönroos 2002, sid. 367f, 43f

⁸³ Mossberg 2003 se Söderlund 1999, sid. 89

I arbetet med att skapa och behålla lojala kunder utgör en utbildad personalstyrka en viktig komponent. Personalen som är en strategisk resurs för företaget ska tillfredsställa kunden och erbjuda service och personligt mottagande.⁸⁴ Anställda som inte är tillräckligt utbildade kommer att bromsa företagets framgång.⁸⁵ Som butikschefen i intervjun uttryckte det:

Det är ökade krav på de anställda överhuvudtaget. Förutom säljare ska man vara hudterapeut, frisör och make up artist. Personalen ska ha spetskunnighet för att Kicks ska vara det naturliga valet om man vill ha det bästa inom kosmetik, doft, hudvård och hårvård.(D)

Även våra observationer har bekräftat vikten av en bra utbildning hos personalen. Vi kunde observera att det var oerhört vanligt att kunderna krävde detaljerad information från personalen om produkterna. I sådana situationer hade de anställda oftast den kunskapen som behövdes för att förklara innehållet och funktionen hos produkterna, vilket säkerligen förbättrade kundens upplevelse av butiksbesöket. Det räcker dock inte bara att ha kunskapen, man ska även kunna förmedla den på ett bra och intressant sätt så att kunden förstår och utvecklar ett intresse för skönhetsområdet. Därför är kunnig, utbildad samt tålmodig och kreativ personal en absolut nödvändig resurs, vilket bekräftades i våra observationer.

Förutom att ha någon form av utbildning för att få jobbet som servicepersonal måste personalen även ständigt gå på kurser så att de hela tiden uppdateras kring nyheterna inom branschen. Förutom kurser så erhåller personalen även e-post via deras intranät som de bör läsa och på det sättet alltid vara uppdaterade. Den ständiga utbildningen och uppdateringen kan ses som en drivkraft för personalen att utvecklas och ständigt växa. Arbete idag ses som något meningsfullt, och fungerar som en källa till signifikans eftersom det bland annat ger människan en psykologisk identitet samt bildning. Marknaden styrs allt mer med hjälp av olika tekniska instrument, men utbildningsmanualen är fyllda med psykologiska regler och antaganden som har att göra med att komma över personliga svårigheter. Personalen arbetar inte bara för att sälja, utan de vill vara eller bli ”sig själva på arbetsplatsen”. Möjligheten att arbeta ses

⁸⁴ Grönroos 2002, sid. 367f, 43f

⁸⁵ ibid., sid. 367f

som ett självförverkligande medel, ett sätt för människan att arbeta med att växa, lära sig och bli mer effektiv som person. Det är vad man vill uppnå med sitt arbete.⁸⁶ Detta berörs flertal gånger i intervjuerna med de anställda. De tyckte om arbetet och trivdes till en stor del på grund av att de kände att de kunde utvecklas och växa som personer, hjälpa människor, lära sig nytt hela tiden samt få beröm och uppskattning när de gör bra ifrån sig ekonomiskt gentemot företaget de arbetar för.

Att aktivt vidareutbilda den befintliga personalen är dock inte alltid så lätt då många är vana att arbeta på ett visst sätt och inte är så öppna och glada för de ständiga förändringarna menar butikschefen på Kicks. På företaget Kicks sker det en ständig uppdatering och att alltid vara kunnig inom det senaste kräver tid även på utsidan av arbetsplatsen. Kurser, intranät och magasin som kommer ut till Kicks anställda ställer krav på servicepersonalen att de alltid ska vara uppdaterade och syssla med detta även utanför arbetsplatsens dörrar. Framtiden kommer även kräva mer spjutkompetens inom de olika områdena inom skönhet och kommer bara att innebära ännu mer utbildning av personalen. För detta krävs ett genuint intresse och motivation som kan tänkas vara ett problem för vissa anställda. För att klara av dessa höjda krav krävs det att servicepersonalen besitter särskilda personliga egenskaper.

4.2. Krav på att personalen ska ha särskilda personliga egenskaper

Våra empiriska studier har visat på några återkommande personliga egenskaper som efterfrågas hos servicepersonalen. De viktigaste och mest förekommande är att man måste vara tillmötesgående, lyhörd, trevlig, uppdaterad, tålmodig, samarbetsvillig, intresserad, flexibel, engagerad och serviceinriktad. En av dem som intervjuades uttryckte det på det här sättet:

Nyfikenhet är viktigt, att vara nyfiken på alla som kommer in. Man måste vara engagerad och intresserad av att hjälpa människorna, man måste helt enkelt vara serviceinriktad, annars stannar man inte länge här. (B)

⁸⁶ du Gay 2002 se Paul Heelas sid. 83

Vissa serviceföretag inom retailbranschen ser kvalitén på servicemötet som den bestämmande faktorn för företagets framgång eller misslyckande. Personalen inom dessa företag blir anställda och tränade med utgångspunkt i deras benägenhet att visa särskilda förmågor och sinnen, som är basen för att vinna kundernas hjärnor och hjärtan. Servicepersonalen blir sedan instruerad i hur de ska forma uppträdandet, kroppsspråket, de språkliga och visuella karaktärsdragen och så vidare, för att kunna åstadkomma en viss innebörd för kunden och sålunda försäljning åt företaget. Denna träning på arbetsplatsen skapar en social förmåga hos de anställda som även är bra att ha i andra sociala sammanhang.⁸⁷ Personalen måste ha en tendens att visa särskilda drag som efterfrågas av företaget samt kunna vara öppna för att formas på det sätt som företaget begär

Ett viktigt personlighetsdrag som alla de intervjuade påpekade var att man ska vara samarbetsvillig. Man måste ha lätt för att komma överens med sina kollegor och för att arbeta i team. För att arbetet ska gå smidigt till, atmosfären på jobbet ska vara trivsamt och för att man ska kunna hjälpas åt, är det viktigt att personalen är personer som är lätta att samarbeta med. För att det skall gå bra för butiken är det väldigt centralt med teamwork, man ska kunna uppmuntra varandra, ge varandra stöd vilket i sin tur resulterar i bättre resultat för hela butiken.

På serviceföretag som Kicks arbetar man oftast i team vilket enligt Goffman är en samling individer som samarbetar i framställningen av en rutin.⁸⁸ Ett sådant arbetssätt framhåller vikten av samarbete och att alla måste hålla sig inom ramarna för "föreställningen". För servicepersonalen innebär detta att de ska hela tiden vara anpassningsbara och inte gå egna vägar utan se till gruppens behov. Om man som person ska vara lätt att samarbeta med och fungera som medlem i laget ska man uppvisa egenskaper som flexibilitet och anpassningsförmåga. Flexibilitet hos en anställd handlar om att kunna vara användbar, det vill säga att arbetsgivaren ska kunna använda sin/sina anställda för olika syften.⁸⁹ Som butikschefen uttryckte det i sin intervju:

⁸⁷ du Gay 1996; Nickson et al. 2001, sid. 3

⁸⁸ Goffman 2004, sid. 75

⁸⁹ Salomonsson 2005, sid. 119

”Det är centralt att arbetsgruppen fungerar bra och att alla kommer överens med alla, åtminstone till den gränsen så att arbetet kan flyta på utan några svårigheter.”

I intervjuerna nämns det ofta hur viktigt det är för de anställda att de tar hjälp av varandra och arbetar ihop. Samarbetet sinsemellan personalen beskrivs på liknande sätt av alla och en av de väljer att använda sig av följande ord för att beskriva samspelet i gruppen:

Vi är en trevlig grupp, som hjälps åt, jag känner att alla lyssnar på mina åsikter, men det är klart alla har sina egna åsikter och alla kan inte hålla med varandra... Alla kan inte tänka likadant. (A)

Att alltid vara intresserad och engagerad i sitt arbete är inte lätt. Detta kan bero på många olika anledningar som privata skäl, sjukdomar och stress. För att man ska lyckas i arbetslivet idag är uppträdande och personlighet minst lika viktiga som den professionella skickligheten och kunskapen.⁹⁰ Därför bör man ha i åtanke att endast utbildning leder inte långt om man saknar den personliga kompetensen som krävs av de anställda idag för att de ska kunna utveckla en karriär. Utbildning är säkerligen ett stort plus och betyder allt mer inom servicesektorn påpekar butikschefen. Många yngre människor idag vill hellre ha en karriär än ett yrke. Det finns en ganska stor skillnad mellan generationer, exempelvis kvinnorna i 40 årsåldern och uppåt slåss inte lika mycket för att få en karriär som den yngre generationen gör. Karriären idag ses som en ”soloshow” där den enskilda människan obundet spelar den ledande rollen, där uppträdande och personlighet är lika viktiga som den professionella kompetensen.⁹¹

Även för en samarbetsvillig och karriärbenägen person kan det dyka upp tillfällen då det kan vara extra svårt och påfrestande att genomföra det dagliga arbetet. Ett exempel på detta kan vara enligt en av de intervjuade när en kollega godkänner en retur, medan man själv precis har nekat den. Även andra situationer kan påverka trivselen på arbetsplatsen.

⁹⁰ *ibid.*, sid. 120

⁹¹ Salomonsson,2005, sid. 119-124

4.3 Krav på att personalen ska kunna hantera olika dagliga svårigheter

Det förekommer hela tiden svårigheter och störningar på jobbet som försvårar arbetet för servicepersonalen. Stöder, stress, gnällighet, mycket varuhantering samt slit och krångel med tekniken är exempel på vardagliga svårigheter som personalen måste handskas med. Hantering av klagomål och returer är också en del av vardagen och det ska hanteras från fall till fall. Man ska hjälpa kunden fast man måste även akta sig för dem som försöker lura en. Som servicepersonal ska man själv även kunna avväga om det är fel på produkten eller om kunden har gjort ett felköp så att problemet löses snabbt och inga fler anställda behöver bli inblandade. Att personalen ska kunna ta egna initiativ är särskilt viktigt vid oförutsedda händelser så som klagomål. Idag krävs det att man som anställd inte ständigt ska vänta på att få order utan man ska själv kunna hantera förändringar i arbetet och vara kapabel till att ta egna initiativ och improvisera.⁹²

När det gäller klagomål så är det personalens uppgift att rätta till det som kunden är missnöjd med, menar Grönroos. Personalen ska kunna hantera kundens frustration, de ska visa respekt och uppmärksamhet när kunden klagar samt göra rättelserna snabbt. Rättelserna ska ske smidigt och snabbt eftersom dåliga rykten sprider sig väldigt kvickt. Personalen ska utbildas och förstå varför det är väldigt centralt att upptäcka servicefel snabbt, de ska även ha en klar bild av deras ansvarsområde och kunnsighet i rättelsehantering. Ansvar och befogenhet är väldigt viktigt att personalen har så att de ska kunna hantera besvikelsen och irritationen hos en missnöjd kund och kunna kompensera denna snarast.⁹³

I vår studie har vi funnit att klagomål sker ofta, men det är inte alltid som dessa är befogade, enligt butikschefen och de anställda. Många klagomål och returer från kunden inom denna bransch är försök att lura personalen, och detta är något som personalen måste vara uppmärksamma på. Samtidigt måste butikspersonalen visa alla samma respekt och inte döma innan de är säkra på sin sak. Ofta är det så att kunden har gjort ett felköp och det existerar inget fel på själva varan, då är det inte personalens skyldighet att ta tillbaka denna vara, om den inte är plomberad så klart.

⁹² Salomonsson 2005 sid. 119-120

⁹³ Grönroos 2002, sid. 128-133

Personalen ska dock kunna hantera dessa situationer smidigt utan att konflikter och problem ska uppstå, utan lösa situationen på ett smärtfritt sätt. När det väl händer att det är något fel på varan så brukar Kicks personal omedelbart kompensera kunden för detta och självklart be om ursäkt, menar butikschefen. Det är viktigt att hantera missnöje och klagomål på ett serviceinriktat sätt eftersom god hantering av klagomål ses som ett viktigt konkurrensmedel för företaget.⁹⁴ Kicks personal tycker det är viktigt att behandla deras kunder väl och att de alltid ska gå ut nöjda ur butiken, därför gör de sitt bästa med att hantera klagomålen på ett trevligt sätt, hjälpa kunden samt respektera honom/henne även om han/hon kanske har fel.

Svårigheter som finns när det kommer till hantering av klagomål på rätt sätt är att personalen inte alltid har den kompetensen för att avväga om det är produkten det är fel på eller om kunden har gjort ett felköp. Andra svårigheter kan innebära problem att hantera kunder som vill missleda och samtidigt inte påverka andra kunder i butiken av denna negativa händelse, till exempel att de då står en längre tid i kön än vanligtvis.

Det finns en rad svårigheter och störningar runtomkring deras faktiska jobb som försvårar arbetet för servicepersonalen. Stölderna hör till de jobbigaste momenten att hantera eftersom detta sker ofta och kräver ständig uppmärksamhet i en miljö där alla varorna ligger framme. Detta är ett problem som de anställda tycker är besvärligt, men det är inte så mycket de kan göra åt saken förutom att vara uppmärksamma, parallellt med att de sköter sina andra arbetsuppgifter. En av de intervjuade beskriver problemet på följande sätt:

Stölder tycker jag är jobbigt, då känner man den maktlösheten. Fy va jobbigt det är! När de förstör och tar, då kommer man i ett läge då man känner sig dålig./- - - /Det är mycket stölder eftersom vi har det så öppet.(B)

Ett annat problem är krångel med tekniken som man är väldigt beroende av idag. Om kassan inte fungerar måste personalen kontakta personalservice för att lösa problemet, det är inget som de själva kan lösa i butiken. Detta kan fördröja hjälpen

⁹⁴ Corvellec & Lindquist 2005 se Annette Svingstedt sid. 43

som man vill erbjuda kunden, och kan skapa missnöje för kunden och stress för personalen.

Klubbkunder som glömt att visa kort vid köp och sedan återkommer för att få köpet registrerat är en jobbig procedur för de anställda eftersom de har ett föråldrat IT-system. Denna åtgärd kan ta extra tid som kan vara ett väsentligt problem när det är många kunder i butiken.

Ett annat stressmoment för Kicks anställda är förberedande åtgärder inför klubb dagar och klubbaktiviteter vilket innebär extra arbete utöver det vanliga för de anställda. Förutom att ta hand om kunden ska allting i butiken plockas bort, rensas, städas och sedan ska allting byggas upp på nytt och fyllas på med nya varor samt skyltas. Även räkning av alla inventarier ska ske och prisändringar måste ordnas. Alla anställda håller med om att klubben medför väldigt mycket extra arbete.

De anställda inser att även dessa arbetsamma, tråkiga och slitsamma moment är en del av arbetet, som de helt enkelt måste ta sig igenom. Detta är inget som de ser fram emot men något som helt enkelt måste göras. Även kravet på att butikens interiör ska fungera som upplevelserummet och utformas på ett sådant sätt att både kunderna och de anställda ska trivas (Mossberg, 2000) medför, att speciellt under ombyggnadsperioden, upplevs arbetssituationen som mycket svårare av de anställda.⁹⁵ Detta sammanfattas på följande sätt av en av de intervjuade:

*Det känns så jobbigt att gå till jobbet när det är så rörigt då det byggs om./- - -
/Jag längtade tills arbetet skulle vara klart och det blev fint i butiken.(C)*

Sådana här omständigheter kan påverka servicepersonalen i deras utövande av dagliga sysslor. Detta ställer krav på de anställda att vara extra tålmodiga, anpassningsbara och utföra ett bra jobb även under svårare omständigheter. Hinder som buller, högljudda byggnadsarbetare, rörig situation i butiken, oordning bland varor, sortiment och inredningsenheter kan ställa till mycket problem och irritation.

⁹⁵ Mossberg 2003 se Bitner 1992, sid. 110

Även andra distraktioner i samband med ombyggnad i butiken kan vara påfrestande för personalen och så klart även för kunderna. Detta gör att personalen måste vara extra trevlig och förstående gentemot kunderna och förklara situationen om det behövs, trots att de själva inte är så nöjda med situationen och längtar oerhört mycket till kaoset i butiken är över. Hantering av ovan beskrivna problem ingår i servicepersonalens vardag. Baksidan av serviceyrket kan beskrivas som en av de intervjuade gjorde det:

/.../ Mycket varor, mycket slit, för mycket stress för man är inte tillräckligt många i personalstyrkan/- - /När människorna är gnälliga brukar vi alltid skylla på vädret.(A)

Problemet ligger dock i när de slitsamma momenten tar över och man som servicepersonal inte kan prestera ett gott bemötande av kunderna som i praktiken kan innebära sjunkande arbetseffektivitet.

4.4 Krav att personalen ska vara effektiv samt ha ett representativt ansikte utåt

För att kunden ska få så mycket som möjligt utav butiksbesöket måste personalen förutom sitt beteende även helat tiden tänka på att butiken ska se ren, påfylld och fräsch ut samt utstråla det koncept som kedjan står för. Flera av de anställda som intervjuades nämner att förutom det självklara att sätta kunden i fokus är det jätteviktigt att butiken är i ordning så att personalen har den möjligheten att serva kunden på bästa möjliga sätt. Att butiken är i ordning innebär väldigt mycket arbete och innebär allt ifrån layout, musik, lukt, ljus, färg, temperatur, utrymme och atmosfär. Alla de här faktorerna kan bidra till att skapa goda upplevelser för kunden och bör tas i åtanke vid butiksplaneringen.⁹⁶ Detta innebär att på personalens kravlista ställs många varierande arbetsuppgifter upp. Detta upplevs av personalen delvis som något positivt, men även som något negativt eftersom det ofta är mycket att göra men för lite tid och alldeles för lite personal.

⁹⁶ Mossberg 2003, sid. 134-138

För att hantera olika slags situationer som dyker upp i det dagliga arbetslivet underlättar det om personalen inte hela tiden väntar på att få order för att i sin tur utföra det som bör göras. Genom att agera och ta egna korrekta initiativ vinner man både tid och känner en känsla av ansvar och befogenhet. Men för att avgöra när det är rätt att göra detta är avvägningar som måste göras av personalen, vilket kräver kompetensen och insikten i vad som är rätt eller fel att göra.⁹⁷

För att uppmuntra personalen att klara av arbetet har Kicks infört ett bonussystem. Bonussystem innebär ett slags stimulerande åtgärd för att påverka personalens beteende och attityder och försöka få ut maximal arbetsinsats av dem.⁹⁸ Även tävlingar och budgetkrav är sporrar för personalen att arbeta bättre. De intervjuade servicepersonalen på Kicks tycker att bonussystemet är en god ide, att det är trevligt med lite extra pengar och även att det är bra att det är en rättvis fördelning av bonusen eftersom alla får lika mycket i bonus.

Arbetet upplevs av de flesta som omväxlande, mångsidigt, stimulerande och varierande men även slitsamt och väldigt stressigt på vardaglig basis. Stress förekommer i olika former, vissa av personalen upplevde stress då det tekniska inte fungerade och de kände sig maktlösa. Men den vanligaste typen av stress som återkom i intervjuerna var stress på grund av brist på tid och personal. Detta märktes särskilt tydligt på Kicks klubb dagar, då det är extra viktigt att ta hand om kunderna för att försöka skapa lojala relationer med dem. Kundklubb är en special tjänst för att skapa mervärde för företagets kunder och för att tjänsten ska fungera ska kundernas förväntningar uppfyllas. Om de dock inte gör det så kan effekten av kundklubben få motsatt effekt, och slå tillbaka negativt mot företaget. Därför är det viktigt att kundernas förväntningar uppfylls och företaget levererar det de lovat. Av detta kan man utläsa att det är speciellt viktigt att ta hand om sina klubbmedlemmar för att skapa värde och relationer med dem.

På Kicks klubb dagar är butikerna vanligtvis fyllda med mer kunder än vanligt och antalet i personalstyrkan är inte många fler än under vanliga vardagar. Under en klubb dag som vi observerade fanns det för mycket kunder och för mycket sysslor i

⁹⁷ Salomonsson 2005, Poehnell & Amundson 2002, sid. 119

⁹⁸ Söderlund 1997, sid. 101ff

relation till antalet anställda. Detta kunde man särskilt tydligt under observationstillfälle nummer tre då butiken var full av kunder men var endast bemannad med två stycken anställda.

Som servicepersonal har man som arbetsuppgift att vara effektiv och snabb, men samtidigt ge kunderna en känsla av omtänksamhet. Detta kan man göra genom att till exempel ge kunden en vänlig blick, ett leende eller önska dem en trevlig helg.⁹⁹ Under observation nummer tre var fallet sådant att personalen var så upptagna att de knappt lyfte på huvudet och ännu mindre hälsade på oss eller frågade om vi behöver hjälp. Tempot på arbetet gjorde det slitsamt, eftersom de endast var två anställda i butiken, vilket kom att påverka servicemötet på ett negativt sätt. De två anställda hade den omöjliga uppgiften att hinna med alla diverse arbetsuppgifter som nämnts tidigare samtidigt som de skulle hinna med följande:

Vi ska hälsa på ALLA kunder och bemöta de med ett leende och alltid vara trevliga/- -/Det är viktigt att vi går fram och frågar om de behöver hjälp, inte vänta på att kunderna ska komma till oss/- -/Ingen ska känna sig utelämnad.(C)

Goffman menar att en individs uttryck i form av ansiktsuttryck, ord och kroppsspråk skapar intryck hos andra individer.¹⁰⁰ Aktörens (butiksbiträdets) aktiviteter vid ett givet tillfälle skapar ett framträdande som påverkar deltagarna (kunderna).¹⁰¹ Servicemötet kan analyseras utifrån den så kallade rollteorin. Det viktiga är att rollbeteendet stämmer överens med individens position. Därför är det viktigt för servicepersonalen att följa de krav och villkor som ställs på de för att leva upp till den roll personen har. Både kunden och frontpersonalen bör veta vilket slags beteende de ska ha för att servicemötet ska bli lyckat.

För att de anställda ska agera rätt i sin roll finns det ett visst beteende som de måste visa. De anställda har uppförandekoder som de måste följa för att agera korrekt i sin yrkesroll. Kicks instruerar sina anställda att rätta sig efter följande uppförandekoder för att de ska göra ett gott intryck hos kunden. Servicepersonalen ska alltid vara noga

⁹⁹ Corvellec och Lindquist 2005 se Annette Svingstedt sid. 44-45

¹⁰⁰ Goffmann 2004, sid. 12

¹⁰¹ ibid., sid. 23

med att inte tugga tuggummi, inte vara lutad mot något, inte ha händerna i fickorna eller armarna i kors betonar butikschefen. Sitt kroppsspråk måste personalen tänka på och hur det uppfattas.¹⁰²

Fritiden används för att förhöja prestationsförmågan och belöningen på arbetsplatsen, därav kulturen att skämma bort sig själv med till exempel olika skönhetsbehandlingar. Att se attraktiv och representativ ut är särskilt viktigt i den nya servicesektorn (Warhurst et al., 2000). De här egenskaperna är speciellt viktiga för kvinnor, eftersom de träder in i arbetslivet idag mer än någonsin tidigare.¹⁰³ Personalen bör alltid vara välklädd och matcha butikens rena och fräscha koncept för att utstråla rätt bild till kunderna. Dessa är villkor som personalen måste följa för att representera både företaget och sig själva som individer för att kvarstå på arbetsmarkanden.

Privata samtal med varandra får personalen inte heller ha om det inte är absolut nödvändigt. Personalen ska även följa en ”dresscode” som innebär att alltid ha på sig svarta byxor, och helst svarta eller vita blusar, och även alltid ha en namnbricka - något vi fick reda på i våra intervjuer och observationer. Alla dessa krav ställs på personalen för att de ska ge en viss bild av företaget som företaget strävar att åstadkomma.

Under observationerna såg vi att långt ifrån alla kraven på de anställda var uppfyllda. Vi märkte ett återkommande problem vid två av tre observationer vilket var att hinna hjälpa kunden och ge denne den tid som behövs, på grund av andra faktorer som var i vägen för detta. De andra faktorerna var bland annat att hinna med andra relevanta sysslor som hör till jobbet som att packa upp, fylla på och hela tiden hålla rent och snyggt i butiken. Många andra försummelser gjordes av personalen som till exempel att de inte hälsade när vi trädde in i butiken, inte frågade om hjälp eller om vi hade medlemskort när vi gjorde ett köp. Vikten av alla dessa personaluppgifter påpekades i intervjuerna och hur pass viktiga de var för att skapa bra upplevelser för kunden och förvärvandet av nya klubbkunder. På observationerna såg vi att de kraven inte riktigt var uppfyllda.

¹⁰² Davies & Ward 2002, sid.

¹⁰³ du Gay 2002 se, Angela Mcrobbie sid. 100

På observation nummer ett då butiken var bemannad med betydligt fler anställda, märkte vi dock skillnad i kundbemötande. De flesta kunderna fick ögonkontakt med de anställda, hälsades med ett leende och erbjöds hjälp, samt butiken såg påfylld och fräsch ut – allt i enighet med de tidigare refererade teorierna som framhäver att servicepersonalen ska alltid ha kunden i fokus.

4.5 Krav som lojalitetsprogram och relationsmarkandsföringen ställer på personalen

Eftersom kunderna är mindre lojala idag har personalen som krav på sig att erbjuda det lilla extra till kunden. De instrueras även i att vara hjälpsamma och trevliga utöver det vanliga eftersom det anses vara en stark konkurrensfördel för företaget då möjligheten att konkurrera med priser inom skönhetsbranschen idag är starkt begränsad. Idag kan man definitivt konstatera att det är svårare att hitta nya kunder än förut. Allt fler marknader har blivit mogna och har större tillgång än efterfrågan. Av den orsaken satsar de flesta serviceföretagen starkt på att kvarhålla sina befintliga kunder och har gått ifrån transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring.¹⁰⁴

Upprepade möten mellan kund och företag kan skapa relationer om kunden anser att det finns något extra givande i kontakten med ett visst företag.¹⁰⁵ För att kunden ska tycka att det finns något extra givande med just ett visst företag arbetar företagen med att sätta kunden i centrum. På frågorna om varför kunden ska välja just ert företag (Kicks) och inte gå till konkurrenterna och vad du gör som anställd för att skapa och behålla de lojala kunderna får vi följande som svar:

Jag som försäljare kan vara trevligare och ge bättre service eftersom vi inte kan konkurrera med priser för att priserna ligger på samma nivå.(B)

¹⁰⁴ Grönroos 2002, sid. 34

¹⁰⁵ *ibid.*, sid. 19

Det räcker emellertid inte endast med relation för att kunden ska vara lojal, det utgör dock en viktig del av lojaliteten, och lojala kunder är oftast lönsamma kunder. Som grundregel kan man säga att det är lönsamt att vårda sina kundrelationer.¹⁰⁶

När kunder kommer som man känner igen kommer tillbaka, hejar man och pratar om andra saker och jag har upplevt att det är viktigt för kunden att bli igenkänd. Känna att den personen bryr sig om dem./---/Även om det är en stor kedja så försöker vi ha nära kontakt med kunden.(A)

Personalen har som krav på sig att försöka skapa genuina, långvariga relationer för att skaffa och behålla lojala kunder. Som det påpekas i citatet ovan måste personalen alltid ha tid för kunden, känna igen och bry sig om denne för att uppfylla en del av de krav som ställs på dem.

Det viktigaste med serviceprocessen är sanningens ögonblick och det är när personal och kund möts och integrerar med stöd av system, teknik och fysiska tillgångar. Om inte allt detta sköts på rätt sätt så kan kundens upplevelse påverkas negativt och det kan innebära att man förlorar kunden och i och med det även intäkter för företaget. Detta är något komplicerat och problematiskt och ställer höga krav på företagets personal, på deras motivation och kompetens. Det är svårt att matcha dessa faktorer med den enskilda kundens behov och förväntningar.¹⁰⁷

Speciellt inom skönhetsbranschen försöker man utforma upplevelser på ett unikt sätt för att urskilja sig från konkurrenterna. I och med detta vinner företaget konkurrensfördelar samt skapar unika upplevelser för deras kunder. I skönhetsbranschen är kund och personal interaktionen omfattande och ställer extra höga krav på personalen och deras kompetens.

Idag vill företaget att de anställda ska ge kunden mycket mer uppmärksamhet än förr i tiden, som det erfarna butiksbiträdet säger:

¹⁰⁶ ibid., sid. 19

¹⁰⁷ Kotler et al. 2003, sid. 353

Idag är man mycket mer aktiv. När jag började 1969, så skulle kunden komma fram till oss. Idag ska vi gå fram till kunden och fråga om denne behöver hjälp och inte vänta på att kunden ska be om att få hjälp.(B)

Från sin personal kräver företaget att de anställda hela tiden ska vara aktiva, hälsa och fråga om hjälp, men det kan uppstå en del problem eftersom alla människor är olika och kräver och behöver olika slags hjälp eller grad av hjälp. För servicepersonalen är det inte alltid lätt att avgöra vilket slags bemötande de ska ha gentemot kunden. Som en av de anställda uttrycker det:

Det är viktigt att hälsa, skapa kontakt, men man vill inte heller "hälsa för mycket" och vara påträngande och jobbig. Man vill inte vara för mycket, men samtidigt inte för lite.(B)

För att kunna bemöta kunder efter deras individuella, specifika behov kan inte personalen gå efter en mall utan de måste visa flexibilitet och anpassningsförmåga gentemot varje ny kund. Anpassningsförmågan är en av egenskaperna som ingår i att vara flexibel, vilket eftertraktas och krävs för att man ska kunna etablera goda relationer med sina kunder.¹⁰⁸ Även i Bäckströms studie påträffas denna problematik, att kunden påverkas negativt om personalen interagerar för snabbt, man ska ge respekt och tid till kunden att titta runt själv. Å andra sidan om personalen missar att se behovet av hjälp som kunden efterfrågar, kan även detta skapa negativa upplevelser för kunden. Att behandla alla individer efter deras egna behov, visa respekt och intresse är grundläggande för att skapa goda upplevelser för kunden.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Salomonsson 2005, sid. 119

¹⁰⁹ Corvellec och Lindquist 2005, se Bäckström sid. 179

5. Slutsats

I slutsatsen sammanfattas de resultat som vi har kommit fram till genom att besvara följande frågor:

1. Vilka krav ställs på servicepersonal inom skönhetsbranschen och vilka är de särskilda krav som lojalitets program ställer på dem?
2. Vilka svårigheter och motstånd förhindrar servicepersonal för att uppfylla de krav som ställs på dem?

Sedan reflekterar vi även över det arbete som vi utfört och slutligen ger vi förslag på vidare forskning.

Personalen är väldigt viktig i arbetet med att skapa goda upplevelser för kunden inom servicebranschen. Detta visar en mängd studier och det skrivs många böcker om hur viktigt det är att personalen ska erbjuda bra upplevelser till kunden. Detta har vi utgått ifrån för att känna till betydelsen av kompetent och motiverad personal.

De krav som personalen ska uppfylla för att klara av sitt arbete i dagens läge som har utgångspunkten i upplevelsesamhället, har vi fokuserat oss mest på att beskriva och begrunda i vår uppsats. De krav som vi har funnit i vår undersökning av Kicks servicepersonal är krav på utbildning, effektivitet, hantering av dagliga svårigheter, specifika personliga egenskaper och även särskilda krav som lojalitetsprogram kräver. Även svårigheter som finns för att dessa krav ska uppfyllas diskuteras.

Utbildningen är ett centralt krav som man idag mer eller mindre måste ha för att få ett jobb inom servicebranschen. Samtidigt är det inte allt som krävs, rätt personlighet och uppförande är minst lika viktigt att besitta för att erhålla och behålla arbetet. När serviceföretag anställer personal letar de efter människor som har särskilda egenskaper som företaget tror är viktigt för personalen att inneha för att de ska kunna vinna kundernas förtroende och lojalitet.

Servicepersonalen måste även hela tiden uppdateras och gå på regelbundna kurser även efter deras eventuella, avslutade utbildning. Utbildning och uppdatering ses

ofta som stimulans av personalen för att på det sättet utvecklas och växa. Eftersom arbete idag ses som något innebördslikt, och fungerar som en källa till signifikans och är ett medel för människan att skaffa sig en psykologisk identitet och bildning. Personalen arbetar inte endast för att sälja, det är viktigt för de att vara eller bli ”sig själva på arbetsplatsen”. Att arbeta ses som ett självförverkligande medel, ett sätt för människan att arbeta med att växa, lära sig och bli mer effektiv som person. Det är vad många vill uppnå med sin sysselsättning.

Ständig utbildning och uppdatering är ett krav som ställs av företaget som dock inte är lätt för alla att klara av. Speciellt för de äldre, från en tidigare generation, som inte är alltid lika villiga att kämpa för en karriär som den yngre generationen. Många av de är oftast vana att arbeta på ett visst sätt, ständig uppdatering och förändring av deras arbetstillvägagångssätt är inget de uppskattar.

Att vara effektiv är ett krav som är ett vardagligt måste för servicepersonal. Personalen ska alltid ha fokuset på kunden samtidigt som de ska hålla hela butiken i ordning och utföra allt arbete som hör därtill. Därför kan man säga att det viktigaste kravet på personal idag är att de ska vara flexibla, med allt vad det innebär. Personalen ska kunna anpassa sig till olika situationer utan att visa bestörtning, samt vara anpassningsbara och användbara för arbetsgivaren. Arbetsgivaren vill nyttja sina anställda för olika sysslor och då ska personalen vara lätt att lära och sätta sig in i situationen snabbt och effektivt, samt visa samarbetsvilja.

Att vara effektiv har visat sig vara ett krav som är svårt att uppfylla till max eftersom det oftast finns mycket att göra men för lite personal att utföra arbetet. Lojalitetsprogrammen ställer även extra krav på personalen som innefattar en hel del extra arbete, även detta kräver personalens tid, energi och motivation.

Ett par specifika personliga egenskaper bör service personalen besitta och visa. Några av de viktigaste är att de ska vara tillmötesgående, engagerade och samarbetsvilliga det vill säga kunna utan svårigheter arbeta i team med sina arbetskollaboratorer. Att samarbeta med andra, ha en anpassningsförmåga och vara flexibel är viktigt som vi nämnde innan, men idag strävar många människor efter

en karriär som sägs vara en ”soloshow”. Att kombinera samarbete men andra och vara medlem i ett team, parallellt med att man strävar på egen hand uppnå karriär kan vara motsägelsefullt och besvärligt att klara av.

Personalen ska även nyfikna, flexibla och våga ta risker för att kunden som är det centrala ska överraskas och ges den bästa möjliga service. Svårigheterna att uppfylla dessa krav är många även om man är en person som innehar alla dessa egenskaper. Stress är den största faktorn som påverkar servicepersonalens beteende gentemot kunderna. Även sjukdomar som rör de involverade på arbetsplatsen och andra privata skäl kan bidra till att personalen inte alltid kan visa sina bästa sidor eller ta på sig den glada masken som företaget kräver av dem.

Att kunna hantera alla svårigheter som dyker upp i vardagen är en central del av servicepersonalens arbete. Personalen ska hantera stölder, klagomål från kunderna, stress och krångel med tekniken på ett smidigt och professionellt sätt. Det svåra med stölder är att personalen är oftast väldigt upptagen med deras arbetssysslor att det inte blir mycket utrymme kvar att observera allt som sker inom butiken. Det underlättar inte heller att Kicks är en öppen butik där varorna ligger framme. Klagomålen och missnöje från kunderna ska personalen hantera på ett serviceinriktat sätt, med respekt. Detta kan vara svårt då kunden inte har samma respekt för personalen och försöker lura denna genom att returnera en vara som var som inte är berättigad till detta. Krångel med den tekniska utrustningen inom butiken är inte heller ovanlig och detta kan medföra en del med problem för personalen då kassan till exempel inte fungerar en period. Detta kan fördröja hjälpen som kunden förväntar sig att få, skapa missnöje för denna och samtidigt stress för personalen. Alla dessa problem är inte ovanligt förekommande och ställer krav på personalen som ibland kan vara svåra att uppfylla. Därför är det essentiellt för personalen att alltid vara flexibel, kunna ta egna initiativ och hantera oväntade händelser som dessa, eftersom vi inte längre lever i den gamla ekonomin då de anställda hade ett fast manus som de följde. Idag måste personalen kunna vara kapabel till att improvisera, lösa problem och överraska för att vara framgångsrika serviceleverantörer.

5. 1 Reflektion

Syftet med denna uppsats var att undersöka vilka krav som ställs på servicepersonal och svårigheterna med uppfyllandet av dessa. Vi har sedan försökt beskriva de krav och svårigheter som vi funnit. Metoden som vi använt oss av har fungerat bra och vi har insamlat mycket information särskilt resultatrikt genom de kvalitativa intervjuerna. Observationerna gjorde vi då Kicks klubb hade sina event dagar och dessa var inte mer än en och en halv dag under perioden då uppsatsen skulle skrivas. Därför tycker vi att observationsundersökningen skulle ha varit mer omfattande om vi hade haft möjlighet till det. Likaså om vi hade haft mer tid, hade vi även gjort fler intervjuer med servicepersonal och butikshefer i ett par andra servicebutiker inom skönhetsbranschen för att få en mer generell och tillförlitlig bild av hur verkligheten ser ut.

5. 2 Förslag till vidare forskning

Det är mycket som kan undersökas vidare med utgångspunkt i denna uppsats. Till exempel hade det varit intressant att ta reda mer om vilka praktiska svårigheter serviceföretag och servicepersonal möter i vardagen. Det hade även varit intressant att undersöka vilka åtgärder som kan åtas för att svårigheterna ska hanteras. Att utreda kundens generella behov av hjälp vid servicemötet hade också kunnat vara ett intresseväckande ämne att forska vidare inom, hur pass mycket kunden egentligen vill att personalen ska ingripa, det vill säga balansen mellan trevlig och påträngande. Även en undersökning av olika medel för att höja servicepersonalens prestationsförmåga är ett uppsatsämne som hade kunnat forskats vidare inom.

6. Källförteckning

6.1 Tryckta källor

6.1.1 Böcker

Berg, Per Olof & Löfgren, Orvar, 2002 *Konsten att öppna en bro*. I: Berg, PO, Lindelarsen A; Löfgren, O: *Öresundsbron på uppmärksamhetens marknad. Regionbyggare i evenemangsbranschen*. Lund, Studentlitteratur.

Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan & Haeger, Tomas. (1993). *Relationsmarknadsföring. Strategi och metod i servicekonkurrens*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Butscher, Stephan, A. (2000). *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Malmö: Liber AB.

Börjesson, Mats, (2003): *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Corvellec, Hervé (red.) & Lindquist, Hans (red.). (2005). *Servicemötet multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber Ekonomi.

Davies, B & Ward, P. 2002 *Managing Retail Consumption*. John Wiley & Sons Ltd.

du Gay, Paul & Pryke, Michael. (2002). *Cultural Economy, Cultural analysis and commercial life*, Sage publications Ltd.

Elinder, Staffan. (1993). *Kundklubbar. En skrift om hur man får lönsammare kunder med lojalitetsprogram*. Stockholm Posten Brev.

Gofmann, Erving. (2004). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Fjärde upplagan. Nordstedts Akademiska Förlag, Stockholm.

Grönkvist, Uno. (2000). *Sponsring och event marketing*, Björn Lunden Information AB, Näsviken

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

Gummesson, Evert (2000) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber – Hermods.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Knutsson, R (1998). *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets*. Företagsekonomiska institutionen. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Kotler, Philip. Et al. (2003). *Marketing for hospitality and tourism- Third Edition*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, Inc.

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

O' Dell, Tom (red.). (2002). *Upplevelsens materialitet*. Lund: studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidson Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Pine, James, Gilmore, JH. (1999). *The experience economy*. New York, Harvard Business School Publishing

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer, Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken - Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management.

6.1.2 Artiklar

Salomonsson, Karin, (2005): *Flexible, Adaptable, Employable: Ethics for a new labour market*. In: Löfgren, O & William, R: *Magic, Culture and New Economy*. Oxford: Berg, pp 117-129

Jones M A (1999) ”*Entertaining shopping experiences: An exploratory investigation*”, Journal of Retailing and Customer Services, Vol. 6, Sid. 129-139.

6.2 Otryckta källor

6.2.1 Intervjuer

Behije Bunjaku, *butiksbiträde och hudterapeut*, Kicks Lund, 06.04.24

Carina Hult, *butiksbiträde*, Kicks Lund, 06.04.24

Sara Svensson, *butiksbiträde*, Kicks Lund, 06.04.24

Åsa Lindqvist, *butikschef*, Kicks Lund, 06.05.02

6.2.2 Observationer

Observation 1. ”Beauty Days”, 06.04.06. Kicks Mobilia, Malmö

Observation 2. ”Klubbdag” 06.04.26. Kicks Lund City.

Observation 3. ”Klubbdag” 06.04.26. Nova Lund.

6.3 Internet

www.kicks.se, 12 april, 2006, kl. 12. 36

Åhlens årsredovisning 2002- 2004

<http://www.ahlens.com/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/arsredovisningar/2002.pdf>

<http://www.ahlens.com/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/arsredovisningar/2003.pdf>

<http://www.ahlens.com/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/arsredovisningar/2004.pdf>

6.4 Övriga källor

Bäckström, Kristina. Föreläsning 20051123, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Namn:

Ålder:

Position:

Heltid/deltid anställd:

Hur länge har du varit anställd hos Kicks:

- Hur skulle du vilja beskriva ditt arbete?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
- Har ni några speciella uppförandekoder? Vad innebär de?
- Vad innebär yrkesskicklighet i ditt arbete?
- Vilka personlighetsdrag tycker du är viktiga att ha för din yrkesroll?
- Vilka personlighetsdrag efterfrågar företaget?
- Vilka krav har du på dig själv?
- Hur har du lärt dig ditt arbete?
 - Känner du att du utvecklats på ditt arbete och i så fall hur?
 - Vad krävs det för att få det jobbet som du har?
 - Hur blev du anställd?
 - Trivs du på din arbetsplats? Vad beror det på?
- Kan du beskriva några tillfällen då du känner stolthet och glädje i ditt arbete?
- Kan du beskriva något eller några tillfällen då du upplever ditt arbete som tungt, tråkigt eller svårt?
- Hantering av klagomål?
- Vad motiverar dig att utföra ett bra jobb?
- Vad tycker du är den viktigaste delen av ditt jobb och vad fokuserar du mest på?
- Vilken relation har du med dina över/underordnade och känner du att de lyssnar på dina åsikter?
- På vilket sätt påverkar lojalitetsprogrammen, d.v.s. Kicks Kundklubb, ditt arbete?
- Vad är din personliga åsikt om Kicks klubb?
- Varför ska en kund bli medlem i en Kicks klubb?
- Vad gör ni för att marknadsföra Kicks klubb? Vilka direktiv har ni?
- På vilket sätt förbereder ni er inför klubbdagarna?
- Vilken slags information och kunskap tycker du att du saknar för att kunna erbjuda den bästa möjliga servicen för dina kunder inför klubbdagarna?
- Hur viktigt är det att ha lojala kunder enligt dig och varför?
- Upplever du att det finns någon skillnad i relationen med en Kicks klubbmedlem än med en vanlig kund?
- Vad tycker du själv är bra butiksupplevelse?
- Vad är bra service?
- Hur gör du för att skapa bra upplevelser för kunderna?

- Vilka hinder känner du stoppar dig från att göra ett bra jobb?
- Finns det några manliga anställda? Hur många?
- Kicks säljer både produkter för män och kvinnor men nästan uteslutande är det kvinnor som jobbar- vad ställer det för krav på/hur påverkar detta den befintliga personalen?
- Hur bemöts de manliga kunderna?
- Om du skulle göra några förändringar inom din yrkesroll vilka skulle de vara?
- Hur tror du att yrket kommer att utvecklas i framtiden?
- Hur ser din egen framtid ut?
- Hur kommer Kundklubben att utvecklas?
- Är det något som du vill tillägga?

Extra frågor till butikschefen:

- Vilka personlighetsdrag tycker du är viktiga att ha för dina anställdas yrkesroll?
- Vilka krav har du på dina anställda?
- Tycker du att du har tillräckligt med ansvar?
- Är du nöjd med den lön som du har just nu? Hur mycket?