



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

Jag vet inte, jag jobbar bara extra...

- en studie av extrapersonalen
i servicemötet

Magisteruppsats
Våren 2007

Handledare

Cecilia Fredriksson &
Gustaf Kastberg

Författare

Sophie Colfach &
Sophie Lövenskiöld

Sammanfattning

Titel	Jag vet inte, jag jobbar bara extra... - En studie av extrapersonalen i servicemötet
Författare	Sophie Colfach och Sophie Lövenskiöld
Handledare	Cecilia Fredriksson och Gustaf Kastberg
Seminariedatum	Torsdagen den 7 juni 2007
Nyckelord	Extraanställda, motivation, information, utbildning och servicemöte, detaljhandel

Problem

Det finns idag ett flertal teorier om vad som kännetecknar god service, hur god service presteras och vilka krav detta ställer på dagens serviceföretag. Dessa teorier förklarar dock inte hur man i praktiken ska gå tillväga för att uppnå det optimala servicemötet (Svingstedt 2005). Den kraftiga expansion av extraanställningar som nu äger rum inom detaljhandeln förändrar förutsättningarna för levererande av service ytterligare.

De krav som ställs på service och flexibilitet inom detaljhandeln, i förhållande till extraanställningar, gör det således intressant att studera hur servicemötet skall fungera enligt teorin, hur det fungerar i praktiken och vilka problem man kan urskilja gällande extraanställningar i servicemötet.

Syfte

Vårt syfte är att belysa problematiken med extraanställda gällande servicemötet i detaljhandelsbranschen, dels ur ett teoretiskt perspektiv, dels ur ett empiriskt perspektiv.

Metod

Uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats, där vi använt oss av COOP Forum på Jägersro och Åhléns City i Malmö som fallföretag. Det teoretiska kapitlet består av sekundärmaterial i form av litteratur samt vetenskapliga artiklar och journaler. Den empiriska delen bygger på tio semistrukturerade intervjuer, för att erhålla relevant information.

Slutsats

Olika företag har i olika utsträckning krav på personalens kunskap och kompetens. Vilken service som bör levereras för att nå upp till kundernas förväntningar är till stor del beroende på typen av bransch, företag samt produkten och dess karaktär. Då detaljhandelsbranschen karaktäriseras av en hög grad av extraanställda, är servicenivån ibland svår att hålla, eftersom medarbetare med denna typ av anställning inte har samma möjlighet att bredda sin kunskap och kompetens på ett sätt som den ordinarie personalen har. Teorierna kring ämnet, anser vi vidare inte tillfullo är anpassade till samhällsutvecklingen.

1. Inledning	4
1.2. Deltids - & extraanställda inom detaljhandeln idag	5
1.3. Problemdiskussion	6
1.3.1. Problemdiskussionen gällande extraanställda hittills	6
1.3.2. Problemformulering	7
1.4. Syfte och frågeställning	8
1.5. Fallföretagen	9
1.5.1. Åhléns City	9
1.5.2. COOP Forum	10
1.6. Disposition	10
2. Servicemötet i servicesamhället	11
2.1. Servicesamhället idag	11
2.2 Servicesamhällets krav på organisationen	12
2.2.1. Den positiva spiralen	13
2.2.2. Utbildning och information	13
2.2.3. Motivation	14
2.3. Summering av de viktigaste punkterna	15
3. Metod	17
3.1. Metodiska vägval	17
3.1.1.Handledning	18
3.2. Teoretiska vägval	18
3.3. Vårt perspektiv	19
3.4. Empiriska vägval	20
3.4.1. Varför fallstudie?	20
3.4.2. Val av respondenter	20
3.4.2.1. Respondenternas anonymitet	21
3.4.3. Tillvägagångssätt vid intervjuprocessen	21
3.4.4. Intervjuareffekt	22
3.4.5. Inspelning & transkribering	23
3.5. Uppsatsens reliabilitet och validitet	24
3.6. Uppsatsens kontext	24
3.7. Källkritik	25
5. Fallstudie av COOP Forum & Åhléns City	26
5.1. COOP Forum på Jägersro	26
5.1.1. Extrapersonalen på COOP Forum - Vem, hur och varför?	27
5.1.2. COOP Forums servicepolicy	29
5.1.3. Motivation och engagemang	30
5.1.4. Summering av COOP Forum	32
5.2. Åhléns City i Malmö	33
5.2.1. Extrapersonalen på Åhléns City - Vem, hur och varför?	33
5.2.2. Åhléns Citys servicepolicy	37
5.2.3. Motivation och engagemang	37
5.2.5. Summering av Åhléns City	41
6. Analys och diskussion	42
6.1. Motivation & engagemang	42
6.2. Information, kunskap & kommunikation	43
6.3. Extraanställda i praktiken	45
6.4. Kundens förväntningar	46
6.5. Fallföretagens produkter	47

6.6. Konklusion	48
7. Resultat och reflektioner	51
7.1. Syfte	51
7.2. Resultat	51
7.2.1. Uppsatsens slutliga utfall	53
7.2.2. Resultatets allmängiltighet	54
7.3. Vår avslutande reflektion	54
7.3.1. Förslag till vidare studier	55
8. Källförteckning	56

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en fiktiv skildring av en extraanställds arbetsdag, vilken syftar till att ge en praktisk beskrivning av fenomenet extraanställda och vilken problematik som kan finnas kring detta. Detta efterföljs av en bakgrundsbeskrivning av företaget extraanställda, dess uppkomst och omfattning inom detaljhandeln idag. Avsnittet syftar till att ge en inblick i branschen och dess situation. Detta mynnar ut i vår problemformulering, syfte med uppsatsen samt våra frågeställningar. Därefter presenteras grundläggande information rörande våra studieobjekt COOP Forum och Åhléns City. Slutligen ges en beskrivning av uppsatsens disposition, vilken har som syfte att fungera som en röd tråd för läsaren.

Lördag morgon 09.53. Kajsa rusar in i personalrummet och tillika kaffeköket, hänger upp den blöta kappan på en krok, ställer det rödprickiga paraplyet i hörnet, hoppar i de nötta svarta ”finskorna” och slänger en hastig blick i spegeln som sitter uppsatt ovanför fällbordet med den blommiga plastduken. ”Attans, ingen frukost idag heller”, tänker hon, slänger i sig en chokladpralin som någon vänlig människa bjuder på, tar på sig lite av det nyinköpta läppglanset och torkar bort lite av mascaran som runnit. Kajsa tar ett djupt andetag och går ut i butiken, som även denna gång ändrat utseende sedan hon var här sist för två veckor sedan. Kalle, Stina och Anna, som också arbetar extra, hälsar glatt och Kajsa blir lättad när hon ser att de inte heller fått sin skönhetsömn efter gårdagens fredagsbar. Britt, Sabrina och Bo-Göran hälsar som vanligt inte ens på henne, men hon börjar bli van och tänker att ”de har väl med största sannolikhet varit här sedan gryningen och är lite trötta”. Kajsa säger god morgon till Lars och Gunilla istället.

Pang! Dörrarna slås upp, och en flock plaskblöta kunder stormar in i butiken. ”Jag som inte ens har hunnit uppdatera mig på veckans reavoaror”, tänker hon. ”Kunderna brukar ju ändå ha stenkoll på extrapriserna, så det löser väl sig”. Första kunden är en retur.

- Bra start på dagen, fnissar Kajsa för sig själv. ”Varför krånglar kassan? Det är ju så här man ska göra. Så här har jag ju gjort de senaste två åren vid returer”. Kön växer. ”Just det, det är långlördag och alla har fått lön”, tänker Kajsa.

- Finns den här blusen i storlek 42, undrar en kvinna.

- Ingen aning, men det ska jag ta reda på så fort jag är färdig här, svarar Kajsa vänligt. Hon känner hur kön växer och alla frågor bara blir fler och fler, och som vanligt är det ingen här som hon kan fråga heller. Kajsa börjar kallsveetas och ser hur fingrarna börjar darra. Flera av kunderna i kön har plockat på sig en hög med varor, och står tysta och blänger på henne. ”Var är alla som kan hjälpa mig”, tänker hon. Till slut kommer Britt till undsättning, fnysar till och gör returen utan problem. ”Rutinerna är såklart ändrade. Igen”, tänker Kajsa, och känner sig dum. Magen kurrar. ”Det är bara att bita ihop och le, eftersom värre än så här kan det inte bli”, tänker hon.

1.2. Deltids - & extraanställda inom detaljhandeln idag

Ovanstående fiktiva dramatisering av ett servicemöte inom ett detaljhandelsföretag, ger en bild av en inte sällan förekommande situation i dagens detaljhandel. Kraven på flexibilitet och variationen av kundtillströmning har, som vi tidigare förklarat, lett till att en majoritet av handeln idag dels använder sig av deltidsanställda, dels av timanställd extrapersonal vid de tillfällen då deltidspersonalen inte räcker till (Olsson & Bergström 2004:10 ff). Med deltidsanställda avser vi personer som arbetar mellan 20 till 34 timmar i veckan, enligt Statistiska Centralbyråns definition. Detta betyder att extraanställda är den del av personalen som arbetar mindre än 19 timmar, och heltidsanställda de som arbetar mer än 34 timmar per vecka (www.scb.se).

Fenomenet deltidsanställning uppkom under 1960-talet då det, till följd av den offentliga sektorns kraftiga framväxt, uppstod en brist på arbetskraft. Under denna tid hade det även införts en rad reformer, vilka bidragit till att hushållens ekonomi försvagades. Eftersom de flesta kvinnorna arbetade i hemmet under denna tid skulle omställningen till heltidsanställningar bli för stor, varför dessa två faktorer bidrog till att allt fler kvinnor efterfrågade att arbeta på deltid. Efter att öppettiderna avreglerats år 1972 införde många företag längre öppettider, vilket resulterade i så kallade obekväma arbetstider, OB-tider, och ett ökat behov av deltidsanställda (Olsson & Bergström 2004:10 ff). Syftet med deltids - och extraanställda för företagen var då detsamma som idag; att det möjliggör en större flexibilitet i

organisationen. Detta eftersom en deltidsanställd kan arbeta när detta behövs, vare sig det rör sig om rastavbyte eller ett timantal som överstiger en heltidstjänst (Jonsson 2003:4).

Ur statistik hämtad från Statistiska Centralbyråns arbetskraftsundersökningar, kan man urskilja ett mönster gällande arbetskraftsstrukturens utveckling inom detaljhandeln. Under 1980 - och början av 90-talen var antalet sysselsatta inom detaljhandeln högt - 1 159 000 under 1988 och 1 039 000 under 1992. Denna siffra har sjunkit avsevärt under senare år, och låg år 2000 på 831 000 och år 2003 på 838 000. Under år 1992 var 12 procent av de sysselsatta inom butiker, varuhus och stormarknader med brett sortiment extraanställda. Ställs detta i jämförelse med senare år kan man se en tydlig ökning i antalet extraanställda i branschen. År 2000 var 15 procent av de sysselsatta inom detaljhandeln extraanställda, och år 2004 hade medeltalet ökat till 16 procent. De senaste siffrorna som finns presenterade på Statistiska Centralbyråns hemsida är från mars 2005, och visar att 21 procent av de sysselsatta inom detaljhandelsbranschen då var extraanställda (www.scb.se). Med andra ord kan man konstatera att det totala antalet sysselsatta inom detaljhandelsbranschen har minskat kraftigt under de senare åren, samtidigt som extraanställningarna ökar.

1.3. Problemdiskussion

I nedanstående avsnitt diskuteras problemdiskussionen som pågått hittills. Detta följs av en nyansering av problematiken, vilken vi ämnar behandla i denna uppsats.

1.3.1. Problemdiskussionen gällande extraanställda hittills

I en företagsvärld med ökad konkurrens, i vilken ordspråket ”Survival of the fittest” gör sig mer gällande än någonsin förr, gör företagen allt för att kostnadsminimera, samt öka flexibiliteten och effektiviteten i verksamheten. Den ökande konkurrensen har dessutom medfört nya krav på organisationers utformning och dess flexibilitet. För att upprätthålla en flexibel och effektiv organisation, med just-in-time avseende personalen, har extraanställda idag blivit ett vanligt förekommande fenomen inom detaljhandeln. Eftersom detaljhandel är en tjänsteverksamhet, och därför anpassas efter kundtillströmningen, har extraanställda blivit

en nödvändighet för att bemöta de svängningar som existerar gällande efterfråga och försäljning (Lovelock 1992, Olsson & Bergström 2004:10 ff).

Fenomenet med personal som inte har en heltidsanställning, har studerats tidigare och har då främst rört sig om problematiken kring frivilligt och ofrivilligt deltidsanställda (Hedenmo, 1999), deltidsanställningens bibehållande av könsroller (Bergström & Olsson 2004, Hedenmo, 1999, Jonsson 2003), eller motivationssvårigheter, bristande lojalitet och engagemang (Tomlinson 2006, Walters 2005). Hedenmo (1999) menar vidare att deltidsutvecklingen har medfört att handeln blivit en genomgångsbransch, med generellt hög personalomsättning och bristande kompetensutveckling. Vidare menar Hedenmo att de krav som ställs på service idag har medfört att bredden i arbetsuppgifterna för anställda inom detaljhandeln har minskat, för att istället vara uppdelad efter arbetsuppgifter. Han tror vidare att denna utveckling ser ut att tillta i framtiden (Hedenmo 1999:6 ff).

Vi identifierar två betydande skillnader mellan vår studie och de studier som gjorts tidigare. Den första skillnaden är att dessa studier främst behandlar deltidsproblematiken, medan vi ämnar studera problematiken med extraanställningar. Den andra skillnaden är att vi, liksom Hedenmo, gör vårt avstamp i de krav som, enligt branschens forskare, ställs på service idag.

Vidare är ämnet aktuellt och relevant för företag inom detaljhandelsbranschen, eftersom fenomenet *extraanställda* har kommit att bli utbrett och en viktig del i företagets flexibilitetsförmåga, och sannolikt även kommer att förbli detta i framtiden.

I nedanstående avsnitt presenteras bakgrunden till deltidsanställningen, vilken följs av en beskrivning av deltids - och extraanställningens tillväxt och omfattning.

1.3.2. Problemformulering

Det finns idag ett flertal teorier om vad som kännetecknar god service, hur god service presteras och vilka krav detta ställer på dagens serviceföretag. En del forskare är av mening att företag bör utgöras av platta organisationer, med hög grad av flexibilitet och hög specialiserad kunskap hos dess personal (Grönroos 2000, Normann 2000). Detta betyder att

besluten decentraliseras till att i större utsträckning fattas av frontpersonalen, som då i sin tur förväntas besitta tillräcklig kunskap för att både fatta nödvändiga beslut och hjälpa kunder med eventuella frågor (Grönroos 2000). Doktorand Anette Svingstedt (2005) har kritiserat teorier angående servicemötet, en kritik vilken vi sympatiserar med. Denna kritik är riktad mot det faktum att många av servicebranschens forskare är eniga om hur ett servicemöte bör gå till, men undviker att vidare förklara hur man ska prestera detta servicemöte i praktiken (Svingstedt 2005).

Denna kritik är kompatibel med den kraftiga utveckling av extraanställda som nu äger rum. Även om extraanställda fungerar som en lösning på detaljhandelsbranschens flexibilitetsproblem, så medför fenomenet förändrade förutsättningar för levererande av service. De krav som ställs på service och flexibilitet inom detaljhandeln, i förhållande till extraanställningar, gör det således intressant att studera hur servicemötet skall fungera enligt teorin, hur det fungerar i praktiken och vilka problem man kan urskilja gällande extraanställningar i servicemötet. Detta mynnar ut i vårt syfte med denna uppsats, vilket presenteras i nedanstående stycke.

1.4. Syfte och frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att belysa problematiken med extrapersonal gällande servicemötet i detaljhandelsbranschen, dels ur ett teoretiskt perspektiv, dels ur ett empiriskt perspektiv.

För att uppfylla och avgränsa vårt syfte har vi formulerat en frågeställning vilken vi, med denna uppsats, ämnar besvara genom att studera två fallföretag. Studieobjekten kommer att presenteras i nästkommande stycke. Den grundläggande frågan är;

Vilken problematik finns kring servicemötet och detaljhandelns extraanställda?

För att ta reda på detta kommer vi att skapa oss en bild av hur extraanställda hanteras i praktiken, avseende servicemötet, diskutera vad som krävs för att god service ska uppstå i

olika typer av organisationer samt vilken problematik som kan finnas gällande extrapersonal och servicemötet.

1.5. Fallföretagen

För att uppfylla uppsatsens syfte och på ett tydligt sätt kunna svara på vår frågeställning, har vi valt att använda oss av två fallföretag; COOP Forum på Jägersro strax utanför centrala Malmö och Åhléns City i Malmö. Vi har funnit dessa företag lämpliga då de både använder sig av en större del extraanställda. Vidare anser vi att det faktum att företagens karaktär och produkter skiljer sig åt, bidrar till en intressant blandning bland annat avseende förutsättningar för nyttjande av timanställd personal. Dessutom har fallföretagen breda produktsortiment, vilka kräver stor del av extrapersonalens tid i anspråk för att sätta sig in i. I nedanstående stycken kommer vi i korthet att presentera de båda företagen.

1.5.1. Åhléns City

Åhléns är idag ett av Sveriges ledande detaljhandelsföretag inom snabbrikliga specialvaror, och företagets affärsidé är att vara den bästa kedjan för modern shopping. Åhléns har fyra verksamhetsområden vilka är; Mode, Skönhet, Hem och Media. Företaget är ett helägt dotterbolag till Axel Johnson AB, vilket till 100 procent ägs av Antonia Ax:son Johnson, och driver idag 79 varuhus, samt tre hembutiker i Sverige respektive 17 hembutiker i Norge (www.ahlens.se).

Åhléns genomför årligen attitydundersökningar vilka syftar till att spegla i vilken mån företaget lyckas med att skapa värde för kunden. Enligt Åhléns själva, visar de senaste årens undersökningsresultat på en positiv utveckling av kundernas uppfattning och intryck av företaget (www.kungsholmen.info).

1.5.2. COOP Forum

COOP Norden är den ledande dagligvaruaktören i regionen och ägs av konsumentkooperationerna i Sverige, Norge och Danmark. COOP Sverige är ett dotterbolag i COOP Norden, och bedriver dagligvaruhandel i butikskedjorna COOP Forum, COOP Extra, COOP Konsum samt COOP Nära (www.coop.se).

Enligt svenskt kvalitetsindex för år 2006 låg COOPs image strax under snittet för detaljhandelsbranschen, medan kundernas förväntningar gällande övergripande kvalitet på företaget var förhållandevis höga. Enligt tabellen ligger förväntningarna på index 71, vilket är näst högst i branschen och strax under ICA, medan den upplevda servicen låg på index 68 och nöjdheten hos kunderna landade på index 66. Servicekvalitén visade sig ligga strax över branschgenomsnittet, men långt under ICA, medan nöjdheten befann sig under snittet för branschen. Av detta kan man dra slutsatsen att kundens förväntningar på service översteg både den upplevda servicen och hur nöjd kunden var, när servicemötet var över. Resultatet är jämförbart med utfallen för år 2005, 2004 och 2003, vilka visade ett liknande resultat med samma mönster (www.kvalitetsindex.se).

1.6. Disposition

Efter ovanstående *ämnesintroduktion*, *problemdiskussion*, *syfte* och *frågeställning*, presentation av *fallföretagen* samt diskussion om uppsatsens *relevans*, kommer vi i nästkommande kapitel ta upp våra teoretiska utgångspunkter som vi valt att kalla *Servicemötet i servicesamhället*. Kapitlet därefter behandlar vår *metod* samt dess konsekvenser, vilken vi använt oss av för att genomföra vår studie och besvara vår huvudfråga. Därefter följer vår *fallstudie*, vilket följs av en *analys*, *diskussion* och *konklusion*. Avslutningsvis går vi igenom de *resultat* vi kommit fram till genom studien, *reflekterar* över detta samt ger förslag till *fortsatt forskning*.

2. Servicemötet i servicesamhället

Servicemötet utgörs av en speciell form av interaktion mellan människor, där syftet är tydligt och mötena målorienterade (Czepiel et al 1985:4 ff). Servicemötet är komplext och dess utfall är beroende av att ett flertal olika faktorer upplevs av kunden på ett positivt sätt. Servuctionsmodellen visualiserar de grundläggande faktorer, vilka påverkar upplevelsen av tjänsten och därmed även synen på företaget. Den första av de tre huvudsakliga faktorerna utgörs av kunden i sig, vilken både är konsument och medproducent av tjänsten. Den andra faktorn är den fysiska miljön, vilken dels består av miljön i vilken kunden rör sig, dels de nödvändiga fysiska instrument och hjälpmedel som krävs för att utföra tjänsten. Den tredje faktorn utgörs av kontaktpersonalen som utför själva tjänsten, vilken innehar vår främsta fokus i nedanstående kapitel (Eksell 2005:14).

I nedanstående kapitel presenteras våra teoretiska verktyg, vilka vi använder oss av för att belysa fenomenet extraanställda. Eftersom vi ämnar belysa vilken problematik som existerar gällande extrapersonalen i servicemötet, finner vi det lämpligt att inledningsvis presentera en beskrivning av servicesamhället idag, gällande vilka krav och förväntningar som, enligt teorin, ställs på service i olika detaljhandelsföretag. Därefter skildras vilka konsekvenser detta har för organisationer inom detaljhandeln, avseende kunskap, service och struktur.

2. 1. Servicesamhället idag

I service managementlitteratur påtalas ofta vikten av platta organisationer, rekrytering av rätt människor, ett positivt arbetsklimat samt effektiva personalutbildningar i enighet med företagets servicekoncept, som grundstenar för att ett bra servicemöte ska kunna äga rum (Grönroos 2000, Normann 2000, Svingstedt 2005, Lovelock 1992). I slutändan kan man inte komma ifrån att interaktionen mellan ett tjänsteföretags frontpersonal och dess kunder, i de flesta fall blir det intryck kunden får av företaget, varför detta har stor betydelse för företagets framgång (Eksell 2005:14).

Normann (2000) argumenterar för att den ökade informationsmängd som Internet har fört med sig har fått konsekvensen att kunderna har fått en ökad kunskapsnivå om sina valmöjligheter. Detta har, enligt Normann, medfört att maktförhållandet mellan kund och leverantör har förändrats, från att makten tidigare främst har legat hos företagen, till att den nu huvudsakligen ligger hos kunden. Dagens kunder är medvetna och kunniga i större utsträckning, vilket leder till att dessas krav på service och kunskap hos personalen blir högre. Normann argumenterar för att risken för att kunden upplever servicemötet som negativt ökar, om dessa servicekrav inte uppnås. Normann menar att detta har fått till konsekvens att behovet av specialiserad kunskap idag är större än någonsin (Normann 2000:43-65).

Vilka krav kunden har på service skiljer sig dock åt beroende på vad kunderna har för förväntningar på servicenivån, och är därmed till stor del branschorienterat (Normann 2000:43-65). Huruvida kunden upplever ett servicemöte som positivt eller negativt har alltså till stor del att göra med de förväntningar kunden haft på servicemötet och företagets servicepaket, med detta har även att göra med tjänstens karaktär (Grönroos 2000:16, Normann 2000:65). Exempelvis kan självservice, i vissa typer av tjänster, tyckas underlätta för kunden, genom att den går snabbare än personlig service, eller att kunden inte är uppbunden till platser och tider för att utföra sina ärenden. Av denna anledning kan servicemötet med en bankomat upplevas som mer positivt än personlig service inne på banken, bara av anledningen att det exempelvis inte finns någon kö och därför fortskrider snabbt (Grönroos 2000:206).

Denna syn på vad som är god service ställer emellertid en rad krav på företaget, dess utformning, rutiner och processer, vilka presenteras närmare i nästkommande avsnitt.

2.2 Servicesamhällets krav på organisationen

Att kunna prestera vad branschens forskare uppfattar vara god service ställer emellertid en rad krav på företaget. En av grundförutsättningarna är, enligt Normann, att företaget förfogar över en kunnig och hängiven personal (Normann 2000:87). En mer allomfattande modell är Christian Grönroos', professor i tjänste- och relationsmarknadsföring, teori *Six Principles of Service Management*, (Grönroos 2000:198ff) vilken fokuserar processer i utförande av service

och de externa konsekvenser som dessa ger upphov till. I detta avsnitt kommer vi att, med utgångspunkt i Grönroos ovan nämnda modell, diskutera vad olika forskare inom ämnet anser fordras av organisationen för att skapa god service.

2.2.1. Den positiva spiralen

Den första av Grönroos principer syftar till att det har skett ett skifte gällande synsättet på vad som ger vinst inom servicesektorn. Grönroos och andra forskare, (Gummesson 1990, Grönroos 2000, Lovelock 1992, Normann 2000) argumenterar för att det är den, av kunden, upplevda servicekvalitén som driver vinsten på lång sikt. Därför kan det idag sägas vara missvisande att enbart se till de ekonomiska vinsterna under en viss period. Detta beror till stor del på att kostnaderna i längden kommer att bli lägre om man från början fokuserar på att utföra tjänsten på rätt sätt. Denna väg till ökad vinst förklaras av att man, genom att agera på rätt sätt från början, slipper göra om arbetet på grund av felsteg, samtidigt som sannolikheten att kunderna blir nöjda ökar, vilket i sin tur ökar möjligheterna att skapa en positiv, långsiktig relation. I grunden bör man i tjänsteföretag således, enligt bland andra Grönroos, fokusera på att alltid leverera optimal service, utifrån de förutsättningar man har, så att kunden lämnar företaget med en positiv inställning och återvänder till butiken, kanske då med sina vänner (Gummesson 1990:3, Grönroos 2000:183, Normann 2000:66).

Vidare är information och utbildning, för att också förbättra den inre kvalitén, viktigt att prioritera i ett serviceföretag (Grönroos 2000:198 ff, Lovelock 1992:225). Detta för oss in på nästa aspekt i en organisations förmåga att leverera god service; informationsspridning och utbildning av personalen.

2.2.2. Utbildning och information

Grönroos och Gummesson (1990) argumenterar för att personalen i en serviceverksamhet bör besitta all kunskap, eller specialistknow-how, som kan vara nödvändig för att kunna ge bra svar på kundernas alla frågor (Gummesson 1990:10, Grönroos 2000:198 ff). Utöver detta

förväntas detaljhandelsorganisationen också ha en flexibel och platt struktur, där frontpersonalen tillåts att fatta egna beslut. Samtidigt bör cheferna lägga energi på att guida och stötta frontpersonalen så att denna har möjlighet att nå upp till de kunskaps- och servicekrav som ställs och förväntas av kunderna (Grönroos 2000:198ff).

För att en person ska leverera god service och representera företaget på ett bra sätt utåt, krävs det att denne känner en hängivenhet och ett engagemang gentemot företaget. Den anställda bör också bli motiverad till att göra sitt yttersta i sitt arbete, så att servicemötet leder till att kunderna återkommer till butiken (Grönroos 2000:197 ff, Normann 2000:87). I nästkommande avsnitt kommer vi att närmare gå in på vad som motiverar och engagerar medarbetare, samt hur ledningen och företaget kan påverka detta.

2.2.3. Motivation

Gellerman (1968) menar att det finns två varianter av motivation, vilka är en persons *yttre* och *inre* motivation. Den förstnämnda avser den tillfredsställelse som en person erhåller i utbyte för sitt arbete, och inkluderar exempelvis lön eller kompensation, anställningstrygghet och den eventuella prestige vilken är förknippad med ens yrke, arbetsgivare eller position. Den *inre* motivationen handlar om den tillfredsställelse personen i fråga erfar under sitt arbete, och har exempelvis att göra med personlig kompetensutveckling, möjligheten att få lösa problem samt känslan av att få utnyttja sina kunskaper och kompetens.

Gellerman argumenterar vidare för att den *yttre* motivationen, i form av lön och förmåner, vanligtvis är orsaken till att en medarbetare stannar kvar på arbetsplatsen. Gellerman menar att en brist i denna typ av belöning, många gånger resulterar i att medarbetaren söker sig vidare till en annan arbetsgivare. Gellerman menar även att det å andra sidan ofta är den *inre* formen av tillfredsställelse som i första hand skapar den ständiga strävan efter att göra en betydande insats inom yrket. Om den *inre* tillfredsställelsen skulle vara bristfällig medan den *yttre* skulle vara god, händer det sällan att individen söker sig till en annan arbetsplats. Dock, menar Gellerman, anstränger sig personen i fråga inte mer än vad som behövs under dessa omständigheter (Gellerman 1968:30).

Under senare år har det uppkommit teorier som talar för att de inre motivationsfaktorerna, under vissa förhållanden, kan vara tillräckliga för att personen ska vara motiverad och engagerad i sitt arbete. Angela McRobbie (2002), professor i medie - och kulturstudier, argumenterar för att den inre motivationen idag har kommit att spela en allt mer avgörande roll för många anställda idag, och att det snarare är denna som styr vårt arbetsmönster. Tecken på detta är den massa av människor som idag kan tänka sig att arbeta gratis, eller under långt längre arbetsdagar än man får betalt för eller gjort tidigare, så länge man upplever att man tilltalas av och värdesätter den verksamhet man arbetar i (McRobbie 2002:97ff).

Den inre motivationen kan, utöver arbetets karaktär, också påverkas av gemenskapen inom företaget och inflytandet över den egna arbetssituationen. Medarbetare som arbetar färre antal timmar, upplever ofta att de kan vara en del av organisationens gemenskap, men att de har mindre inflytande över sin arbetssituation än vad de kollegor som arbetar mer har, vilket medför att motivationen finns men oftast är lägre än medarbetarnas (Dahlin, Gough & Rhodin 1981:21). Teorin om inre belöning som den främsta motivationen bekräftas av Park Dahlgaard (2001), som hävdar att effektiv motivation grundar sig i effektiva kommunikationer människor emellan. Vidare blir människor motiverade genom att de får möjlighet att exempelvis utvecklas intellektuellt, socialt och emotionellt, vilket oftast sker genom interaktion mellan människor (Park Dahlgaard 2001:80).

2.3. Summering av de viktigaste punkterna

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att branschens forskare har höga krav och förväntningar på den service vi i dagens detaljhandel ska leverera, och kraven ligger ofta på service genom personalens kunskapsnivå. Därför ses idag information, utbildning och motivation för personalen, som kritiska faktorer för levererande av bra service. Detta är, för vårt syfte med uppsatsen, intressant eftersom extrapersonalen inte har samma möjligheter som den ordinarie personalen att ta del av information, utbildning och tillämpa denna i servicemötet, eftersom de arbetar väsentligt mer sällan än den ordinarie personalen gör. Av denna anledning kan detta uppfattas som ett möjligt problem.

Motivation kan ske genom inre - och yttre belöningar, där den yttre lockar en medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen, medan det främst är den inre belöningen som motiverar denna att prestera sitt yttersta. Vidare kan motivationen hos anställda, som arbetar under färre timmar än sina kollegor, vara bristande till följd av det mindre inflytandet dessa har över arbetssituationen. Detta är intressant för vår studie eftersom inre - och yttre belöningar ger upphov till olika typer av motivation, och därmed också till olika inställning till sitt arbete och sina arbetsuppgifter.

Vilka krav och förväntningar man har, utgörs till stor del av den syn man som kund har på butiken, den egna kunskapsnivån samt den tjänst som levereras, vilket betyder att personalens kunskapsbehov varierar beroende på verksamhetens och produkternas karaktär. Då detaljhandelsbranschen karaktäriseras av ett högt antal extraanställda, blir den kritiska faktorn extrapersonalen samt dess möjligheter och företagets ambitioner att leverera god service. Om kundens förväntningar inte överensstämmer med den upplevda servicekvalitén, är det sannolikt att kunden upplever servicemötet som negativt och att relationen går förlorad. Lyckas man däremot med att skapa god service, som lever upp till kundernas förväntningar, bildas en positiv spiral vilket i längden kan leda till att försäljningen ökar och kostnaderna minskar. Detta är intressant och relevant för vår uppsats då man ur detta kan urskilja att olika typer av tjänster, branscher, verksamheter eller produkter kan ge upphov till olika förväntningar och krav på service hos kunden.

3. Metod

Detta kapitel beskriver vårt tillvägagångssätt för att uppfylla uppsatsens syfte. Inledningsvis presenteras kortfattat vårt metodval och våra teoretiska vägval, vilket följs av vårt angreppssätt. Därefter följer en beskrivning av hur vi gått tillväga under insamlingen av det empiriska underlaget, vilket följs av uppsatsens reliabilitet och validitet. Detta följs därefter av en diskussion kring uppsatsens kontext, och i den avslutande delen tar vi upp källkritik.

3.1. Metodiska vägval

Vår studie är gjord utifrån en kvalitativ ansats, då vi är av mening att den kan ge oss mest information och underlätta för oss att uppfylla vårt syfte, samt besvara vår frågeställning. Jan Trost (2002) hävdar att man genom kvalitativa intervjuer där enkla och raka frågor ställs, får komplexa och innehållsrika svar, vilket vi var i behov av för att kunna uppfylla vårt syfte med uppsatsen. I en kvalitativ metod påbörjas bearbetningen och analysen av det empiriska materialet redan vid själva intervjun. I vår studie gjordes detta genom att vi uppmärksammade olika problemområden i de olika verksamheterna, och därefter lade huvudsaklig fokus på dessa i intervjuerna med de olika företagen. Vidare är följdfrågor och sätt att tänka i vidare banor, beroende av intervjuarens sätt att förstå respondentens svar (Trost 2002:55). Vi anser dessutom den kvalitativa metoden vara bäst lämpad för vårt syfte och våra typer av intervjufrågor, eftersom ämnet är känsligt och vi därför tror att intervjupersonerna har lättare för att prata om det, än att exempelvis skriva ner svaren svart på vitt på ett papper. Därtill var vi, som tidigare nämnts, i behov av ett fåtal djupgående svar för att finna den bakomliggande problematiken i de enskilda organisationerna, snarare än ett flertal ytliga svar. Vi kommer med andra ord inte att observera hur extrapersonalen hanterar servicemötet, utan vår analys kommer att utgå från de svar som framkommit i intervjuerna.

3.1.1.Handledning

Vi ansåg att det var nödvändigt med en handledning i den inledande fasen av vår studie, då vi ville minimera risken att påbörja vårt arbete från fel håll. I samråd med våra handledare, lade vi upp en plan för det kommande handledningsarbetet, samt vilken ansats vi skulle ta i vår uppsats. Vidare diskuterades vilka intervjupersoner som var mest lämpade för vår studie, samt användbar litteratur. Efter två veckor hade vi vår andra handledning, där vi fick feedback på samtliga delar av den författade uppsatsen. 14 dagar senare hade vi handledning igen, och fick då kommentarer kring i huvudsak uppsatsens empiri. Efter lika lång tid hade vi en fjärde handledning, där vi diskuterade övergripande frågor kring uppsatsen. Ungefär en vecka innan uppsatsen skulle lämnas in, hade vi en avslutande handledning där vi diskuterade övergripande frågor kring det slutgiltiga utfallet.

3.2. Teoretiska vägval

Då vi inte fann någon applicerbar teori som behandlade vårt ämne om extrapersonalen i servicemötet, har vi fokuserat på att finna generell teori om Service Management, samt sökt att tillämpa och modifiera dem så att de har kunnat hjälpa oss i vår analys. Litteraturen vi har sökt efter har behandlat områden såsom detaljbranschen i helhet, ledarskap, motivation samt metoder för forskande tillvägagångssätt. Följande nyckelord användes vid sökandet av teori; *management, ledning, motivation, extraanställda, deltidsanställda och service*. Vidare använde vi oss av den elektroniska databasen *Elin*, för att söka efter relevanta artiklar och journaler, samt Statistiska Centralbyråns och företagens egna hemsidor. Förutom att våra handledare tipsade oss om användbar litteratur inom området, använde vi oss även av Lunds Universitets egna databas för uppsatser, *XERXES*, för att på så vis finna relevant litteratur som tillämpats i tidigare uppsatser av liknande slag.

3.3. Vårt perspektiv

Vi har valt att ta vårt teoretiska avstamp i servicemötet och vad som, enligt litteraturen, krävs för att ett positivt sådant ska kunna äga rum. Vi har vidare tagit i beaktande de krav och förväntningar som servicesamhället, det vill säga dagens kunder, enligt branschens forskare har på de olika detaljhandelsföretagen. Anledningen till dessa val är att vi anser dem kompatibla med vår studie och vårt syfte, samtidigt som problematiken i de båda fallföretagen, och därmed servicemötet i verkligheten, ur dessa perspektiv tydliggörs. Vi finner paradoxen mellan servicemötet i teorin, branschens förutsättningar och servicemötet i praktiken intressant, eftersom vi anser att nämnda faktorer utvecklats i olika riktningar, och att detta komplicerar kompatibiliteten mellan dem. Därför ämnar vi ställa dessa faktorer emot varandra.

I den empiriska delen har vi valt att angripa problematiken utifrån två ytterligheter, vilka är ledningens perspektiv på sin ledarroll av extraanställda, samt extrapersonalens syn på hur ledningen av dem går till. Däremellan har vi valt att även intervjua den ordinarie personalen, för att på så vis öka trovärdigheten perspektiven emellan. Anledningen till att vi har valt att utgå från ledarperspektivet å ena sidan, är att vi anser det intressant att höra ledningens syn på problematiken, då det är de som drar upp riktlinjerna för hur de extraanställda ska ledas för att agera optimalt i servicemötet med kunden. Själva upplärningen och implementeringen av företagets rutiner sker av den ordinarie personalen, varför vi anser det väsentligt att även förstå deras perspektiv på hur ledningen av de extraanställda går till. Vidare är det även de som arbetar närmast extrapersonalen och kan lära ut hur man agerar i olika situationer, och inte ledningen. Då det ofta är lätt att försköna sitt eget företag och sin roll, för såväl ledaren som den ordinarie personalen, menar vi att det kan vara av betydande mening att även se problematiken från de extraanställdas perspektiv å andra sidan. Dessutom, tror vi, att respektive perspektiv har vitt skild uppfattning om problematiken och varför det är som det är.

3.4. Empiriska vägval

3.4.1. Varför fallstudie?

Merriam (1994) menar att man som forskare har fyra sätt att använda sig av vid en fallstudie vilka är; observationer, dokumentstudier, intervjuer eller en kombination av dessa. Vi anser att kvalitativa intervjuer passar vår studie bäst, då vi är intresserade av att ta reda på vad enskilda personer anser om ett visst fenomen, samt att vi är intresserade av att få en djupare kunskap och förståelse kring problematiken, vilket observationer och dokumentstudier inte kan hjälpa oss med. Vi har använt oss av så kallade *semi- strukturerade* intervjuer, vilket innebär att våra intervjuguider har utgjorts utifrån specifika teman, vilka vi ansett vara viktiga för uppsatsens syfte. Fördelen med dessa typer av intervjuer, är att intervjupersonen kan tala fritt om ett tema eller kring en fråga, samt att vi som intervjuare kan fylla på med egna följdfrågor efterhand. Vidare behöver man inte ställa frågorna i en specifik ordningsföljd, vilket vi ansåg vara mer avslappnat och intervjun kunde därmed liknas mer vid ett samtal (Bryman 2001:301). Dessutom hade vi ett förhållandevis tydligt fokus redan i inledningen av vår arbetsprocess, varför den *semi- strukturerade* intervjun är att föredra. (Bryman 2001:304).

3.4.2. Val av respondenter

Alan Bryman (2001:111) skriver i boken *Samhällsvetenskapliga metoder*, att storleken på urvalet av intervjupersoner har med flera faktorer att göra, vilka i huvudsak är *tiden* man har till förfogande, eventuella *kostnader* samt önskad *precision*. Vi har gjort en empirisk studie som har grundat sig på tio personliga intervjuer, vilka utgjorts av COOP Forums SPAL-chef och tillika personalansvarige, Åhléns Citys varuhuschef i Malmö, två medarbetare ur den ordinarie personalen samt två timanställda på respektive arbetsplats. Vi är av mening att dessa personer besitter den kunskap vi är behov av för att uppfylla vårt syfte, samt besvara våra frågeställningar. Valet av två representanter från den ordinarie personalen respektive två personer med en extraanställning, grundar vi på att minska risken för missförstånd och öka trovärdigheten i svaren. Vidare genomfördes intervjuerna på intervjupersonernas arbetstid, varför antalet intervjuer begränsades, för att på så vis inte ta för mycket arbetstid i anspråk

samt minimera kostnaderna för respektive företag gällande lönerna. SPAL-chefen på COOP Forum och varuhuschefen på Åhléns City utsåg ut de övriga intervjupersonerna, och valen grundades på vilka som arbetade under intervjudagen, samt våra önskemål om att de inte skulle vara helt nyanställda.

3.4.2.1. Respondenternas anonymitet

Trost hävdar att forskningsmässiga intervjuer bygger på konfidentialitet och har till syfte att föra forskningen framåt, genom att lära oss mer om den sociala verklighet vi människor lever i (Trost 2002:24). Då vi inte funnit någon direkt teori kring uppsatsens ämne, är vi av mening att den forskningsmässiga intervjun är den mest optimala formen för vårt syfte.

För att intervjupersonerna skulle svara så ärligt som möjligt och för att i efterhand inte riskera att bli uthängda, har vi valt att låta dem vara anonyma. Vi har i empirin inte gjort någon skillnad mellan de extraanställda sinsemellan eller den ordinarie personalen, då vi är av mening att det inte spelar någon roll om svaret exempelvis kommer från extrapersonal X eller Y.

3.4.3. Tillvägagångssätt vid intervjuprocessen

I samråd med våra handledare kom vi fram till att den bästa lösningen för vårt syfte, var att ha så kallade *öppna samtal* med våra intervjupersoner, för att på så vis få dem att berätta av sig själva. Under intervjuerna utgick vi från en låg grad av standardisering, vilket innebär att frågorna anpassas efter intervjupersonens språkbruk, eftersom vi hade en önskan om att jämna ut maktbalansen som annars kan uppstå vid mer standardiserade intervjuguider. Vidare kan intervjupersonen omedvetet styra ordningsföljden av frågorna, och vi som intervjuare kan anpassa frågorna och följa upp med följdfrågor (Trost 2002:19). Vi formulerade tematiska intervjuguider, vilka berörde ämnen som motivation, ledarskap, information, utbildning och kommunikation, där vi ställde en huvudfråga vilken sedan följdes upp av följdfrågor. Intervjuguiden tillhandahöll vi varuhuschefen och SPAL-chefen i god tid innan, för att de på

så vis skulle kunna ha möjlighet att förbereda sig i den mån de ville. En av oss förde intervjun framåt, medan den andra av oss förde anteckningar över svaren, i kombination med att samtliga intervjuer inspelades. Då vi inte, förrän vi kom till butikerna för att ha intervjuer med medarbetarna, visste vilka vi skulle intervjua, hade vi ingen möjlighet att tillhandahålla dem intervjuguider innan. Vidare kom vi gemensamt med varuhuschefen och SPAL-chefen fram till att det var bättre med helt spontana svar från medarbetarna, för att på så vis få ärliga och raka svar. Risken hade annars kunnat vara att medarbetarna hade blivit nervösa, och tänkt igenom svaren och svarat så som ”*de trodde att vi ville ha svaren*”.

3.4.4. Intervjuareffekt

Trost (2002) menar att intervjuer bör genomföras i en trygg och ostörd miljö för de som intervjuas, och med det i åtanke genomfördes samtliga intervjuer i COOP Forums respektive i Åhléns Citys sammanträdesrum. Vidare hävdar Trost att alla intervjuplatser både har för- och nackdelar, och att man måste ta dessa i beaktning vid analysen av intervjuerna (Trost 2002:42). Vi är medvetna om att intervjupersonernas svar kan ha kommit att påverkas av att intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen, genom att de kan ha känt en viss obehagskänsla att exempelvis tala illa om någon eller någonting på arbetsplatsen. Detta hade de eventuellt inte upplevt lika starkt om intervjuerna hade genomförts på en annan plats, men å andra sidan blir intervjupersonerna påmind om faktorer på arbetsplatsen, vilka de, om intervjuerna genomförts på neutral mark, annars skulle ha kunnat ha förbisett.

Vi har båda två deltagit under samtliga intervjuer, vilket kan skapa en maktobalans mellan oss och intervjupersonen, och kan därför ses som en nackdel (Kvale 1997, Trost 2002:44). Dock hävdar Trost att om ämnesområdet är av känsligare karaktär och inget förtroende har hunnit byggas upp mellan personerna, kan det vara en fördel att vara två intervjupersoner eftersom det kan bli en mer avslappnad situation. Vidare är Trost av mening att det finns ytterligare en klar fördel med att vara två intervjuare, eftersom intervjun vanligen blir bättre och möjligheten till större förståelse och informationsmängd ökar, än vad endast en intervjuare skulle ha åstadkommit (Trost 2002:44).

Eftersom ledningen, som redan nämnts, tillhandahölls intervjuguiderna i god tid innan intervjuerna skulle genomföras, fanns det för dessa en möjlighet att förbereda sina svar i större utsträckning än för övriga intervjuade. Detta kan också ha medfört att svaren hos ledningen fått en mer planerad karaktär, och därmed också influerats av hur de vill att företaget ska uppfattas.

3.4.5. Inspelning & transkribering

Trost hävdar att det finns flera för- och nackdelar med att spela in intervjuer, där fördelarna bland annat är att tonläge och ordagranna citat kan återges vid ett senare tillfälle, och nackdelarna är att bandspelaren kan, av intervjupersonen, uppfattas som ett störande moment och hindra personen i fråga att svara på mer känsliga frågor. Vidare menar han att det är riskabelt att helt förlita sig på bandspelaren, eftersom den kan gå sönder mitt i intervjun, samt att en komplett och ordagrann utskrift av intervjun kan ta otroligt lång tid (Trost 2002:52). Med detta i åtanke, förhörde vi oss med respondenten innan intervjun startade, för att få ett godkännande att spela in intervjun eller inte. Samtliga intervjupersoner accepterade inspelning. Som redan nämnts, förde vi anteckningar under hela intervjun, för att minimera risken att alla information skulle gå förlorad om bandspelaren skulle gå sönder. Vi har enats om att den bästa lösningen för oss är att skriva ut intervjuerna på ett enkelt och överskådligt sätt, med anledning av att intervjuerna endast är avsedda för oss, samt att då båda författare har deltagit vid samtliga intervjuer, och därmed själva kan erinra oss om intervjusituationen. Vidare har vi genom transkriberingen kunnat använda citat i den löpande texten, för att på så vis göra den mer levande för läsaren och förtydliga vissa påståenden. Intervjuerna med Åhléns Citys varuhuschef samt med COOP Forums personalansvarige varade i cirka en och en halv timma, och övriga intervjuer pågick i ungefär 30 minuter vardera. Samtliga respondenters svar har sammanfattats under respektive fråga, parallellt med de anteckningar som fördes under intervjutillfällena.

3.5. Uppsatsens reliabilitet och validitet

Att kunna styrka och bekräfta har att göra med att forskaren, med insikten att det är omöjligt att ha en total objektivitet i samhälllig forskning, försöker garantera att han eller hon har handlat i god tro. Att forskaren inte avsiktligt låtit egna åsikter eller den teoretiska inriktningen påverka utförandet och resultaten från en undersökning, ska med andra ord vara uppenbart (Bryman 2001:261). Vi har kontinuerligt under arbetsprocessen, i samråd med våra handledare, reflekterat över våra egna insatser och haft rapportens mål i sikte, för att på så vis kvalitetssäkra studien samt den slutliga rapporteringen. *Validitet* är det väsentligaste kravet vid en undersökning, och innebär att man undersöker det man avser att undersöka. Dock finns en risk att man misslyckas att mäta det som avses, vilket leder till att utfallet av undersökningen ingen har någon betydelse oavsett om mätningen är bra. Vårt syfte med studien har en kvalitativ men generell karaktär, vilket gör att kravet på *validiteten* kan brista. Våra fallföretag får med andra ord representera den övriga detaljhandeln. *Reliabiliteten* ställer ytterligare krav på undersökningen, och handlar om huruvida en undersökning kan ge tillförlitliga och stabila utslag eller inte, det vill säga om vår studie skulle få samma resultat om den genomfördes på nytt eller av andra forskare med samma angreppssätt (Eriksson 2001:40). Då det handlar om kvalitativa studier, är detta kriterium svårt att uppfylla. Bryman hävdar att svårigheten har att göra med att det inte går att "frysa" sociala miljöer och de sociala förutsättningarna som i stunden råder, vilka man syftar på då man vill göra en studie replikerbar, det vill säga att studien kan upprepas (Bryman 2001:257). Vi är dock av mening att om vår undersökning skulle ha gjorts av andra forskare med samma angreppssätt, skulle utfallet och resultatet i stort sett ha blivit det samma.

3.6. Uppsatsens kontext

Kvalitativ forskning har i de flesta fall att göra med att man studerar en liten grupp eller individer, vilka har vissa egenskaper gemensamma. De kvalitativa resultaten som framkommer, har ofta fokus på det kontextuellt unika, det vill säga de unika sammanhangen, samt på perspektivets betydelse av den sociala verklighet som granskas (Bryman 2001:260). Båda fallföretagen är aktörer inom detaljhandelsbranschen, men skiljer sig åt i flera

avseenden. Som redan nämnts, har vi gjort kvalitativa intervjuer, och är medvetna om att det är viktigt att ha respektive företags förutsättningar och karaktär i åtanke vid analysen. Varför intervjupersonerna svarar på ett visst sätt, kan ha att göra med kontexten, det vill säga intervjuernas sammanhang och intervjupersonernas inställning till intervjuerna och uppfattning om ämnet. Vidare hävdar Bryman att kvalitativa forskare, till skillnad från kvantitativa forskare, ofta tar upp deskriptiva detaljer i sina rapporter såsom beskrivningar av miljön som studerats (Bryman 2001:265). Vi har valt att fråsa detta, och exempelvis inte beskriva miljön där intervjuerna ägde rum eller butikernas utseende och utformning, då vi inte anser att det har betydelse för vårt syfte med uppsatsen eller våra slutsatser. Visserligen hade en närmare beskrivning av miljön givit läsaren en mer levande bild av våra fallföretag, men vi är ändå av mening att detta inte hade bidragit till en djupare förståelse.

3.7. Källkritik

Då man bedömer källor kan man använda sig av så kallade *källkritiska kriterier*, vilka är *samtidskrav*, *tendenskritik*, *beroendekritik* samt *äkthet* (Thurén 1997, Eriksson 2001:151). Ett exempel i vårt fall på *samtidskravet* kan tänkas vara att vi i en utskrift av en intervju, återger vad en ordinarie anställd har berättat för oss. *Tendenskritik* handlar om vad uppgiftslämnaren har för egenintressen, och tas i uttryck genom val av ord, uttryck eller val av fakta. Vi har sökt att vara objektiva i våra intervjuer, men ändå observerat hur intervjupersonerna uttryckt sig i svaren, eftersom attityder kring saker undermedvetet kan komma fram. *Beroendekritik* innebär att man kontrollerar om källorna är beroende av varandra, till exempel om flera personer återger fakta som de har hämtat från samma källa. Här är det viktigt att säkerställa att källan är vad den utger sig för att vara, och problemet är ofta vanligt förekommande vid användning av information från Internet (Eriksson 2001:150 f). Vi har kontinuerligt värderat äktheten i våra källor, och använt oss av litteratur, artiklar och journaler vilka vi menar är *äkta*, det vill säga att de är vad de utger sig för att vara.

5. Fallstudie av COOP Forum & Åhléns City

I detta kapitel presenteras vårt empiriska material, och de svar som framkommit under genomförda intervjuer. Kapitlet är uppdelat i två delar, där vi inledningsvis presenterar resultatet av intervjuerna med personal från COOP Forum på Jägersro utanför Malmö, för att därefter enligt samma disposition presentera vad som framkommit under intervjuerna med personalen från Åhléns City i Malmö. Inledningsvis i de två delarna, belyser vi grundläggande information om extrapersonalen i de båda företagen, och hur dessa hanteras. Därefter presenteras respektive företags servicepolicy, hur man motiverar och engagerar personalen samt en summering. I kapitlet integreras resultaten av samtliga intervjuer, för att ge en mer uttrycksfull bild.

5.1. COOP Forum på Jägersro

Vår första intervjuperson på COOP Forum innehar rollen som SPAL-chef, vilket innebär att hon är vice stormarknadschef, och handhar driftsupport, personalutbildningar, budgetering och ekonomiska rapporter, samt olika säkerhets - och trivsselfrågor på företaget. SPAL-chefen har arbetat inom kooperationen sedan 1969, med endast ett kortare avbrott på fem år. Den intervjuade ordinarie personalen bestod av en man som arbetat på COOP Forum på Jägersro i ungefär fem år, samt en kvinna som arbetat i butiken i drygt 17 år. Extrapersonalen var även representerad av en kvinna och en man, och båda hade arbetat drygt ett år på COOP.

5.1.1. Extrapersonalen på COOP Forum - Vem, hur och varför?

Av SPAL-chefen får vi veta att 40 procent av personalen på stormarknaden utgörs av heltidsanställda, och 80 procent av alla arbetade timmar fullgörs av denna personal, medan 20 procent av timmarna täcks av extrapersonal. Företagets extrapersonal tas in löpande, under i stort sett varje dag, och utgörs främst av studenter och skolungdomar, med olika ambitioner och inställningar till handeln. SPAL-chefen uppger att det har hänt att personer börjat som extrapersonal och sedan fått fast anställning, men oftast ger arbetet vika för studier eller dylikt efter ett antal år, varför nyrekryteringar sker löpande. Detta sker eftersom det ofta händer att man rekryterar extrapersonal som i framtiden ser sig själv inom en helt annan bransch eller yrkeskategori. En av extrapersonalen, vilken vi intervjuade, har ingen annan sysselsättning vid sidan av arbetet på COOP Forum, vilket har resulterat i att personen i fråga arbetar i stort sett heltid, men utan att ha en fast anställning. På frågan om det skulle motivera och engagera intervjupersonen mer om ett heltidsarbete skulle erbjudas, blev svaret nej, eftersom man vid en heltidsanställning på COOP Forum även måste arbeta på kvällarna, vilket personen i fråga inte ville på grund av sin familjesituation.

SPAL-chefen menar att rekryteringen av extrapersonalen till största del sker genom internrekrytering och rekommendationer från den ordinarie personalen. Detta framkom även då en av intervjupersonerna som arbetar extra, rekryterades genom att dennes partner även arbetar i butiken på Jägersro. Samtliga extraanställda på COOP placeras alltid till en början i kassan, varför dessa genomgår en endagsutbildning av kassasystemet, för att sedan få praktisera i kassan under två dagar med en person ur den ordinarie personalen bredvid sig. Båda extraanställda var mycket nöjda med denna upplärning, eftersom den bedrevs av yngre medarbetare vilka lärde ut olika typer av tekniker, i kombination med att de fick iaktta äldre och mer rutinerade medarbetare och dess praktiska arbete i kassan. Till introduktionen hör även information om företaget och vad detta står för, olika rutiner på företaget gällande raster, omklädningsrum samt information om de olika avdelningarna och vad dessa innehar. Denna introducerande information ges av företagets personal - och löneansvarige.

SPAL-chefen förklarar att man, bortsett från dagliga morgonmöten med avdelningscheferna, försöker få den övriga personalen att själva aktivt söka upp nödvändig information. För att detta ska vara möjligt ges det ut ett veckoblad samtidigt som det finns en anslagstavla där

nyheter och viktig information sätts upp. Samtliga intervjupersoner hävdade att det hör till deras rutin vid arbetspassets början, att uppdatera sig på eventuella förändringar och övrig information som satts upp på anslagstavlan. Vidare menade intervjupersonerna att informationen som finns att tillgå på COOP Forum är tillräckligt, för att utföra ett bra arbete. De avdelningar som kräver specialistkunskap, såsom TV - och medieavdelningen, är till fullo bemannade med heltidspersonal. På frågan om hur man hanterar information till extraanställda som inte arbetat på ett tag, och därför saknar ny information, får vi svaret att det inte finns några utvecklade rutiner för detta. Däremot, förklarar SPAL-chefen, att hon upplever att extrapersonalen frågar sina kollegor om det skett några förändringar, och att de därmed får den information de behöver. En av de ordinarie anställda, hävdade dock att inte alla medarbetare ser till att uppdatera sig via anslagstavlan och veckobrevet, vilket syns tydligt under arbetspasset, då de gör fel eller måste fråga sina kollegor. Personen i fråga tror att detta beror på oengagemang och inarbetade rutiner, vilket resulterar i att *"man bara gör som man brukar"*. Det finns heller inga rutiner för kommunikation med de extraanställda under de perioder som de inte är på plats. SPAL-chefen uppger att detta inte ses som ett problem eftersom det inte sällan dröjer speciellt lång tid mellan arbetstillfällena, varför informationsluckorna heller inte skulle bli särskilt stora.

SPAL-chefen förklarar vidare att det ligger ett problem i att extrapersonalen alltid börjar i kassan, och bara genomgår en grundlig utbildning när det gäller kassasystemet. Detta eftersom extrapersonalen tenderar att få lämna kassan, för att istället få arbeta på de olika avdelningarna, då det kan uppstå ett plötsligt behov av detta. SPAL-chefen förklarar att detta ofta innebär att den extraanställda, oförberedd får arbeta på en avdelning om vilken den denne besitter liten eller ingen kunskap. SPAL-chefen förklarar att hon gärna skulle se att även extrapersonalen skulle få en utbildning, gällande avdelningarna och dess produkter, motsvarande den som ges till praktikanterna, eftersom hon upplever att personalen är missnöjda med informationen på företaget.

"Jag kan tänka mig att de kommer att klaga på informationen när ni intervjuar dem, det brukar de göra."

(SPAL-chef, COOP Forum, 2007-04-02)

På frågan om vad som förhindrar att detta genomförs, får vi svaret att det dels är svårt att samla de cirka 30 extraanställda som är knutna till stormarknaden, dels för kostsamt att kalla in en så stor grupp under de timmar som krävs. På frågan vad SPAL-chefen skulle önska att förändra gällande extrapersonalen, svarar hon att hon skulle vilja ha möten och genomgångar oftare, för att få feedback från extrapersonalen. Anledningen till att detta inte görs speciellt ofta, är att det, precis som i utbildningssammanhangen, är en alldeles för hög kostnad att göra detta.

Anledningen till att COOP Forum använder sig av extrapersonal i stor utsträckning, är att det medför en större flexibilitet i planeringen, vilket i sin tur medför ekonomiska fördelar i form av minskade kostnader. Möjligheten att ha ett flexibelt arbete, var även någonting som extrapersonalen uppskattade mycket. Argumentet gällande de ekonomiska fördelarna förstärks vidare genom att COOP Forum i störst utsträckning använder sig av yngre människor i kassan, vilka helst bör vara under 18 år, eftersom lönekostnaderna därmed kan hållas nere. Nackdelen med att ha extraanställda, menar vice stormarknadschefen, är att de inte blir lika långvariga på företaget, de känner inte lika stor *Vi*-känsla som den ordinarie personalen, vilket i sin tur leder till att lojaliteten gentemot företaget inte är lika stor som hos den ordinarie personalen.

5.1.2. COOP Forums servicepolicy

SPAL-chefen förklarar att kunderna till största del får förlita sig på självservice eftersom COOP Forum är en stormarknad. Detta betyder dock inte att det inte ska levereras någon form av service, utan COOP har utvecklat ett program som kallas HÖLA. Detta består i att all personal ska *Hälsa*, ha *Ögonkontakt*, *Lösa kundens problem* samt skapa ett trevligt och positivt *Avslut*. Detta lärs ut under en utbildning som samtliga anställda, såväl ordinarie som extrapersonal, ska genomgå. I denna utbildning, som hålls en till två gånger per år, ges även information om exempelvis kundbeteenden och service. Målet är att kunden ska känna sig sedd av personalen och känna att det har skapats en kontakt. Detta har dock, enligt SPAL-chefen, varit svårgenomförbart hos vissa av de anställda, både ordinarie - och extrapersonal, eftersom somliga har svårare att leverera god service än andra. Samtliga intervjupersoner kände till HÖLA och, de flesta av intervjupersonerna, även dess innebörd. Det framkom dock

att detta inte praktiseras av alla medarbetare, och orsaken sades vara att *"man orkar inte hälsa på alla kunder"* och *"ibland känns det fel att säga hej till människor som man inte känner"*. En av intervjupersonerna kände till uttrycket, men dock inte vad HÖLA står för.

5.1.3. Motivation och engagemang

SPAL-chefen är av mening att en trivsamt arbetsmiljö skapar lojalitet och engagemang hos medarbetarna, och hävdar att det råder en mycket god stämning på COOP Forum på Jägersro. Detta är någonting som i huvudsak bekräftas av de extraanställda, vilka vi intervjuade. Vidare ser SPAL-chefen inga grupperingar mellan den ordinarie personalen och extrapersonalen, och tror att det har att göra med att de lyckats med att skapa en öppen och vänlig stämning på företaget, genom att alla äter lunch i ett gemensamt lunchrum, samt att det exempelvis finns ett fotbollslag där alla kan delta. Inte heller finns det någon gruppering avdelningarna emellan, utan den enda tänkbara gruppering SPAL-chefen kan se, är att ungdomarna ibland väljer att sitta och äta tillsammans. Säljcheferna har det största ansvaret då det handlar om att motivera, engagera och informera personalen. Dock identifierar vice stormarknadschefen ett problem i att extrapersonalen inte tillhör någon avdelning, utan istället vandrar mellan dessa då behovet skiftar. Vidare menar SPAL-chefen att engagemanget många gånger har med individens personlighet och läggning att göra, vilket resulterar i att de extraanställda som är lite mer framåt och tar egna initiativ, får arbeta på golvet istället för i kassan där arbetet "kommer till dem".

En av den ordinarie personalen, hävdade att extrapersonalen ofta är mer intresserade, hungriga och engagerade än vad vissa ordinarie medarbetare kan vara. Orsaken tror intervjupersonen har att göra med att yngre människor har mer energi, samt att det är mer stimulerande att inte vara på samma avdelning hela tiden. Detta var även någonting som extrapersonalen bekräftade, och en av dem menade att *"det är roligt att byta avdelning, eftersom man får göra lite olika saker och jobba med olika människor"*. En tillfrågad i den ordinarie personalen förklarade däremot att det finns extrapersonal som *"är lata och mycket ointresserade av att arbeta, och det kan kännas irriterande för oss andra eftersom vi måste backa upp hela tiden, när de själva inte tar reda på vad som ska göras"*.

COOP Forum på Jägersro belönar sina medarbetare spontant med exempelvis tårta vid bra försäljning, och en matpåse eller blomma till påsk eller jul. Vidare framkom det under en intervju med en av extrapersonalen, att de ett par gånger om året får en större mängd tvättmedel, samt att de en gång om året gemensamt går ut på restaurang då COOP Forum bjuder medarbetarna på en middag för 300 kronor. SPAL-chefen använder sig även av veckobladet för att uppmärksamma, berömma, motivera och peppa, då hon anser att det inte har någon effekt att exempelvis bjuda på tårta för ofta. Vidare passar hon ofta på att utmärka någon om denne till exempel fyller år, eller om det har hänt någonting annat speciellt med en medarbetare, och menar att en trivsam arbetsmiljö är det viktigaste i långa loppet. På frågan om medarbetarna var nöjda med situationen, eller om de skulle önska ett annat sätt från COOP Forums sida att motivera och belöna dem på, blev svaret att det var bra som det var. COOP som organisation har däremot ett bonussystem för att motivera medarbetarna, vilket dock enbart berör den ordinarie personalen och ger en högre timpeng om butiken uppnår sin budget. SPAL-chefen förklarar att det var många år sedan COOP Forum på Jägersro fick ta del av bonusen, och menar att det har med den snabbt förändrade omvärlden att göra, så som att det exempelvis har öppnat ett stort ICA Maxi i närheten. Detta resulterar i att ICA Maxi tar kunder från COOP Forum, vilket i sin tur bidrar till att omsättningen sjunker. För att klara av att hålla budgeten, måste antalet timmar skäras ner, men detta påverkar i sin tur servicen, varför SPAL-chefen inte drar ner på personalens timmar. På frågan om hon skulle vilja se en annan typ av bonussystem, svarar hon nej då hon tycker att det är bra som det är.

För att motivera den ordinarie personalen erbjuder COOP intern - och ledarskapsutbildningar, där en medarbetare efter visat intresse och en lämplighetsbedömning kan få delta. Detta berör dock inte extrapersonalen. Vad SPAL-chefen dock tror motiverar extrapersonalen är att tjäna pengar, vilket tydligt visar sig i den låga sjukfrånvaron på helgerna och sena kvällar, då OB-tillägget är upp till 100 procent av den ordinarie lönen. Detta bekräftas även av de extraanställda som anser att lönen och möjligheten att växa inom företaget är de faktorer som mest motiverar dem i sitt arbete.

Ungefär en gång i månaden sänder COOP, utan förvarning, ut personer, vilka bland annat bedömer butikerna som helhet, dess skyltning, prissättning, påfyllnad i hyllorna samt städning. Inom en snar framtid kommer även så kallade *mysteryshoppers* oanmält bedöma servicen i butiken. SPAL-chefen har informerat samtliga medarbetare om detta och vad det går ut på, och tror att detta även kan fungera motiverande att under alla omständigheter göra

sitt bästa i arbetet, eftersom man inte vet vem ”den utsände” är. Vidare menar SPAL-chefen att den feedbacken de vanligtvis får är bra, och peppar medarbetarna att alltid göra sitt bästa.

5.1.4. Summering av COOP Forum

COOP Forum på Jägersro är en arbetsplats där medarbetarna är nöjda och trivs tillsammans. Det råder inga tydliga grupperingar och ingen dålig stämning. På COOP Forum eftersträvar man att anställa unga människor, då detta medför lägre lönekostnader. De extraanställda börjar sitt arbete på företaget och kan i många fall därefter förflyttas till de olika avdelningarna, där de sedan flyttas runt efter behov. SPAL-chefen, till skillnad från de anställda, ser ett problem i detta. Till avdelningar där specialistkunskap erfordras, såsom exempelvis TV-avdelningen, bemannas till fullo av heltidsanställda. Kunskap och information om avdelningarna inhämtas från anslagstavlan eller kollegorna på avdelningen.

En till två gånger om året, anordnar SPAL-chefen en utbildning för att informera alla anställda om företagets servicepolicy. Företaget eftersträvar en servicenivå där medarbetarna hälsar på kunderna och har ögonkontakt med dessa. Personalen förväntas även kunna lösa kundernas problem och avsluta servicemötet på ett trevligt sätt. Från ledningens sida upplevs det som ett problem att en del av personalen har svårt att leva upp till denna servicepolicy. En del av personalen tycker i sin tur att det kan kännas onaturligt att hälsa på människor man inte känner.

COOP Forums extraanställda motiveras främst av lönen samt möjligheten att växa inom företaget. Den ordinarie personalens syn på de extraanställda varierar. En del anser att dessa arbetar flitigt medan andra anser dem vara lata och ointresserade.

5.2. Åhléns City i Malmö

Vi har, precis som i COOP Forums fall, genomfört fem intervjuer på Åhléns City i Malmö, där respondenterna varit varuhuschefen, två ordinarie medarbetare samt två medarbetare som arbetar extra i varuhuset.

Den nuvarande varuhuschefen på Åhléns City i Malmö, tillträdde rollen i början av mars 2007. Varuhuschefens huvudsakliga arbetsuppgifter är att vara resultatansvarig och driva försäljningen. Utöver detta ansvarar varuhuschefen till stor del för personalen och olika säkerhetsfrågor. Svaren från den ordinarie- och extrapersonalen presenteras anonymt, men det är dock tydligt vilken anställningsform de har på Åhléns City. Varuhuschefen har tidigare arbetat inom Åhlénskoncernen, med placering i Stockholm, och dessförinnan på IKEA. Av den ordinarie personalen, har en arbetat på Åhléns City i drygt ett halvår och den andra i cirka ett och ett halvt år. Båda extraanställda har arbetat i varuhuset i drygt två och ett halvt år, respektive ett och ett halvt år.

5.2.1. Extrapersonalen på Åhléns City - Vem, hur och varför?

Varuhuschefen hävdar att Åhléns Citys typiska extramedarbetare oftast är en kvinna mellan 20 och 27 år, som har en annan huvudsaklig sysselsättning. Vanligtvis är den extraanställda antingen studerande, mammaledig eller arbetar med någonting annat som inte genererar tillräckligt mycket lön, och därför arbetar extra i varuhuset. Varuhuschefen är av uppfattningen att extraarbetande mammalediga arbetar dels på grund av ekonomiska skäl, men främst för att känna en gemenskap och social tillfredsställelse utanför hemmet. Enligt varuhuschefen är de sociala faktorerna en viktig aspekt för denna del av den extraarbetande personalen.

Samtliga av Åhléns Citys medarbetare har ett anställningskontrakt som ger dem en fast tjänst på företaget, men med varierande antal timmar. Av Åhléns Citys medarbetare arbetar 20 till 25 procent heltid på varuhuset, och ungefär 60 procent arbetar omkring 25 till 30 timmar. På helgerna förstärks staben med så kallade helgarbetare, vilka arbetar varannan vecka året om.

Helgpersonalen har ett fast schema och arbetar varannan helg, vilket innebär att de arbetar 26 veckor om året, men kan även ringas in efter behov. Varuhuschefen menar att dessa arbetar då det är som mest att göra i butiken, vilket inträffar då alla andra är lediga och kan shoppa, det vill säga under kvällar och helger. Under de tillfällen då dessa arbetar, förväntas de utföra samma typer av arbetsuppgifter som den ordinarie personalen, det vill säga att stå i kassan, hantera kunder och servicemöten samt packa upp varor.

Rekrytering av extraanställda sker antingen via Åhléns hemsida, eller genom att CV skickas eller lämnas till varuhuschefen i butiken. Varuhuschefen förklarar att man i utsållningsprocessen eftersöker specialistkompetens, snarare än en bredare, ytlig kunskap om ett flertal områden. Varuhuschefen förklarar vidare att efter att en rekrytering har ägt rum, skolas personalen in genom att genomgå en standardiserad introduktion som ska gälla för samtliga som anställs i Åhléns butiker. I denna introduktion ges en muntlig presentation av vad företaget står för, hur man ska bete sig, klä sig samt olika säkerhetsfrågor gällande brand och stölder. Vidare förklarar varuhuschefen att det i inskolningen även ingår att den nyanställda får gå bredvid ordinariepersonal under två dagar för att lära sig olika rutiner och hur kassan fungerar, samt ett säljspel där personalen får öva sig i att hantera olika situationer. Genom våra intervjuer framkommer det dock att introduktionen i praktiken går till på ett annat sätt. Den första dagen inleds med en introduktion gällande säkerhetsfrågor, rutiner, servicepolicy samt vad Åhléns står för. Detta följs av en kassakurs som pågår i en eller två timmar, varpå den nyanställda börjar arbeta i butiken och därefter får fråga den ordinarie personalen på avdelningen om några frågor skulle uppstå. Vid intervjuerna med extrapersonalen, framkom det att introduktionen kan kännas en aning tunn. Båda intervjupersonerna menade att det hade varit bättre, om samtliga extraanställda inledningsvis får en fadder tilldelad sig, vilken de kan fråga och få stöd från då de känner osäkerhet. En av extrapersonalen menade att det även hade bidragit till att inte lika många fel hade gjorts i kassaarbetet, och känslan av att *"inte vara tillräckligt duktig"* hade minimerats.

Kommunikationen och informationen om exempelvis förändringar i varuhuset sker i huvudsak genom två kanaler, en anslagstavla och ett veckobrev. På anslagstavlan finner man den viktigaste, grundläggande informationen om varje verksamhetsområde, och i veckobrevet summeras viktiga händelser, förändringar, resultat och mål med mera. Detta brev skickar butikschefen ut via e-post till alla anställda, med undantag av de extraanställda, samt skriver ut till pappersform så att det ska bli tillgängligt för alla på arbetsplatsen. Dessa veckobrev

sparas alltid i två veckor för att extrapersonalen ska ha tillgång till all ny information som uppkommit sedan denne senast var på arbetsplatsen. Varuhus - och avdelningscheferna kan även genom personalens egna fack dela ut information om exempelvis viktiga händelser på vardera avdelningen, eller saker som enbart berör just dem. Varuhuschefen upplever att detta system är väl fungerande och att alla i personalen tar del av informationen på anslagstavlan och i veckobrevet. Vid intervjuerna är det ingen av de tillfrågade som nämner anslagstavlan som en informationskanal, utan uppger istället avdelningschefen, veckobreven och veckomötena som de källor vari de får sin information. Av de intervjuade är det en person som nämner avdelningsinformationen, som utdelas i facken, som en källa till information, och denna person upplevde detta som en viktig informationskanal. Utöver dessa informationskanaler har Åhlénskoncernen även ett intranät med tillgång till information om en mängd ämnen inom företaget. Detta är tillgängligt för all ordinarie personal, och denna tillåts att i enskilda rum använda intranätet under arbetstid. Varuhuschefen uppger dock att detta intranät inte är tillräckligt välstrukturerat för att vara bra fungerande, vilket personalen bekräftar. Vid intervjuerna med extrapersonalen, framkom vidare en önskan om att hemifrån kunna ta del av intranätet, för att på så vis hålla sig ajour på vad som händer i butiken och inom koncernen.

Både intervjupersonerna och varuhuschefen upplever att extrapersonalen ibland kan ha svårt att svara på kundernas frågor och leva upp till företagets servicepolicy. Extrapersonalen har, i förhållande till den ordinarie personalen, färre timmar på sig per månad att samla kunskap om sortimentet. Dessutom kan det, enligt varuhuschefen, ofta dröja några veckor innan säljspelet genomförs, vilket bidrar till att ytterligare öka kunskapsklyftan. Dessa kompetenskillnader resulterar ofta i att extrapersonalen placeras i kassorna medan den ordinarie personalen arbetar på golvet med försäljning och service. Detta är inget uttalat system, utan varuhuschefen förklarar att det bara blir så. Av våra intervjuer med personalen bekräftades detta fenomen, dock som ett mer uttalat system, personalen emellan. Varuhuschefen hävdar vidare att detta är en *win-win* – situation från båda hållen, vilket även extrapersonalen håller med om, samtidigt som extrapersonalen menar att detta i längden bidrar till en viss tristess samt att de inte får möjlighet till att öka sina kunskaper om sortimentet. Den ordinarie personalen ser det istället som ett bra sätt att ge kunderna god service, samtidigt som de extraanställda håller sig till de sysslor de har kunskap om och känner sig bekväma i.

Den ordinarie personalen upplever också att det ofta ”ligger en del frågor i luften”, främst bland de extraanställda, men även bland de deltidsanställda. Vidare får vi veta att informationen sprids snabbt på avdelningen förutsatt att man aktivt söker information genom att fråga sina kollegor. Dock upplever den ordinarie personalen inte att alla gör detta, utan istället väntar på att någon annan ska sprida informationen självmant, varför också en del information uteblir. Personalen upplever också att detta problem förstärks av att man, i organisationen, i för stor utsträckning tar för givet att information sprids av sig själv och av att personalens engagemang brister gällande uppsökande av information. Av de extraanställda upplevs det som lite nervöst, och ibland kan det kännas pinsamt att behöva fråga den ordinarie personalen för mycket under inläringen, men även senare. Reaktionerna från den ordinarie personalen, på dessa frågor, blir aldrig att de låter bli att svara, men de extraanställda upplever ändå att det kan upplevas som störande eftersom man avbryter kollegan i sitt arbete. Den ordinarie personalen bekräftar att det finns brister i informationssystemet till de extraanställda, eftersom det förekommer många fel i början. Detta upplevs, enligt den ordinarie personalen, som stressande och enerverande för den nyanställde, vilket får till konsekvens att inlärningsprocessen blir längre. Vidare förklarar den ordinarie personalen att det inte upplevs som ett problem att besvara de nyanställdas frågor, utan att det generellt är de vanliga rutinerna, såsom kassa -, kundklubbs - och stängningsrutiner som blir lidande och därmed skapar irritation.

Den främsta anledningen till att Åhléns City använder sig av extrapersonal är, enligt varuhuschefen, att detta medför en flexibilitet i organisationen. Det faktum att de extraanställda har en flexibel huvudsysselsättning medför även en möjlighet att börja arbeta på kort varsel, exempelvis vid sjukanmälningar. Varuhuschefen förklarar att Åhléns inte främst ser till de ekonomiska aspekter som kommer av att använda sig av extraanställda, såsom lönekostnadsminimering, utan att det istället är just flexibiliteten som är avgörande. Vi får också veta att man vid rekryteringar inte ser till vilka besparingar man kan göra gällande urval av personal, utan snarare ses personalen som en investering för att öka försäljningen. Detta kan bland annat urskiljas i det faktum att Åhléns City har en policy att inte anställa personer som är yngre än 20 år, vilket hade medfört en sänkt lönekostnad. Den bakomliggande orsaken till detta är företagets inställning att servicen, genom kunskap och kompetens, kräver en något äldre och mer rutinerad försäljarskara.

Vi skulle kunna komma billigare undan genom att anställa 18 - 19-åringar, problemet är att vi då inte kommer åt samma kunskap och kompetens (Varuhuschef, Åhléns City, 2007-04-12).

Ovanstående citat bekräftar detta och leder oss in på nästkommande avsnitt, vilket behandlar Åhléns Citys servicepolicy.

5.2.2. Åhléns Citys servicepolicy

Åhléns servicepolicy går ut på att samtliga kunder som kommer in i varuhuset ska känna sig uppmärksammade, samt veta var, hur och av vem de kan få hjälp av. Varuhuschefen förklarar att Åhléns City därför arbetar med många medarbetare ute på golvet, för att på så vis kunna ge sina kunder optimal - och effektiv service. Varuhuschefen anser att god service är ett måste för att kunna sälja den typ av varor som varuhuset erbjuder, varför besparingar inte främst görs på personalen. Vidare förklarar varuhuschefen att det är viktigt att utbilda och informera *samtliga* medarbetare om förändringar, exempelvis gällande sortimentet, eftersom kunden inte ser någon skillnad på ordinarie personal och extrapersonal. Den så kallade helgpersonalen arbetar nästan uteslutande varannan helg, varför det är extra viktigt att lyckas med att få ut den mest nödvändiga informationen till dem. Av denna anledning utgår varje anställd från en avdelning, vilken fungerar som dennes hemmabas.

Varuhuschefen gör tolkningen att extrapersonalen kan svara på 80 procent av kundernas frågor, medan den ordinarie personalen även kan svara på de resterande 20 procenten. Vidare förklarar varuhuschefen att Åhléns City inte har som ambition att extrapersonalen ska besitta samma mängd kunskap som den ordinarie personalen.

5.2.3. Motivation och engagemang

För att öka engagemanget och kunskapen bland medarbetarna, ger Åhléns City och dess leverantörer utbildningar om sitt sortiment och specifika produkter. Dessa utbildningar sker

genom att leverantörer löpande bjuds in för att utbilda anställda om sina produkter. Utbildningarna är tillgängliga för samtliga och sker generellt under kvällstid, det vill säga under obetald tid, och på den anställdes eget bevåg. Det förekommer även extraanställda på dessa utbildningar, och på frågan om vad varuhuschefen tror att det är som uppmanar dessa att delta får vi svaret att det troligen har främst att göra med en vilja att visa framfötterna, i kombination med sociala aspekter. Dock visade det sig i en intervju med extraanställd att denna var av uppfattningen att utbildningarna endast var till för ordinarie personal. Det framkom även att denne gärna hade velat delta i utbildningen om så var möjligt eftersom kunskapen om vissa varor och produktområden då skulle kunna förbättras.

Som ytterligare en morot, anordnas kontinuerligt olika former av säljtävlingar mellan avdelningarna, där hela den vinnande avdelningen, inklusive extrapersonalen, bjuds på middag eller liknande. Vidare hävdar varuhuschefen, att ytterligare motivation kan komma av att varje anställd tillhör en avdelning, vilket medför en möjlighet att byta avdelning om den anställda skulle vilja prova på något nytt. Dessutom erbjuder Åhlénskoncernen ett traineeprogram, vilket, enligt honom, kan fungera som motivation att växa inom företaget. Flera av de anställda menade att det kan öppnas dörrar inom företaget genom att inledningsvis arbeta på golvet och genomgå olika internutbildningar. Detta menade intervjupersonen var en klar morot i det dagliga arbetet, samt att det är nyttig erfarenhet att ta med sig för framtida jobb.

Åhlénskoncernen har även ett bonussystem vilket samtliga medarbetare får ta del av, om försäljningen under en viss period har gått bra. Systemet går ut på att en viss summa pengar, max tio kronor per arbetad timme, läggs på timpengen. Detta bonussystem fördelas utifrån avdelningarnas enskilda resultat och inte utifrån det totala resultatet för varuhuset. Vidare förklarar varuhuschefen att den centrala tanken på företaget är att belöningar inte ska vara nödvändiga för att personalen ska göra sitt yttersta, eftersom detta kan förväntas av personalen även utan belöning. Av intervjun med en extraanställd visade det sig att gränsen för bonusnivån är svår att uppnå, varför det sällan inträffar. *”Det verkar vara mycket svårt att nå upp till den gränsen. Det var någon som skämtade om det häromdagen - att det var omöjligt att nå den. Det har aldrig hänt under de åren jag har jobbat här.”* Det visade sig även att extrapersonalen inte kände till att de även innefattades av bonussystemet, och önskade att bonussystemet skulle vara någonting som på ett lättare sätt skulle kunna uppnås.

Varuhuschefen upplever emellertid ett problem gällande bristande motivation hos de extraanställda. Han upplever att de extraanställda inte är lika engagerade som den ordinarie personalen, utan att de kommer till arbetsplatsen för att arbeta de timmar de har blivit tilldelade - varken mer eller mindre, något som till viss del bekräftas av intervjuerna. Varuhuschefen tror vidare att den ordinarie personalen, till skillnad från extrapersonalen, har en annan inställning och attityd till sitt arbete och företaget, för att överhuvudtaget trivas med sin sysselsättning. På frågan om vad som motiverade de extraanställda mest framkom att de främsta motivationsfaktorerna för dessa var lönen och möjligheten att växa i företaget. För den ordinarie personalen visade det sig att den främsta motivationsfaktorn var internutbildningarna, de sociala faktorerna och gemenskapen med kollegorna. Bonussystemet upplevs inte alls motiverande eftersom det känns omöjligt att uppnå. Däremot tror de tillfrågade att bonussystemet skulle motivera dem om de kände att det var uppnåeligt. En av intervjupersonerna förklarar att det troligtvis skulle bidra till ökad teamkänsla och att det skulle göra att man hade ett tydligare mål att arbeta gentemot. Detta eftersom lojaliteten till företaget inte blir lika stark hos en extraanställd som hos den ordinarie personalen.

En extraanställd förklarar att man alltid bryr sig mest om sin egen avdelnings resultat eftersom det är där man känner samhörighet. Av denna anledning, menade de intervjuade, att beröm och feedback känns bäst när det kommer ifrån den egna avdelningschefen, eftersom lojaliteten och de sociala banden är starkast till denna och de som arbetar där. Varuhuschefen uppger att han inte urskiljer några grupperingar bland de anställda på varuhuset, utan att flera avdelningar är duktiga på att hantera extrapersonal och på att skapa en vi-känsla på avdelningen. Det faktum att alla äter lunch tillsammans i varuhusets matsal och att den ordinarie personalen uppmanas att hjälpa och stötta den nya kan också ha en positiv effekt på gemenskapen. Svaren på frågorna gällande grupperingar och vi-känslan i organisationen skiljde sig dock åt i övriga intervjuer. Vissa såg inga grupperingar och upplevde en stark vi-känsla, medan andra urskiljde grupperingar bland personalen och inte ansåg det finnas någon utpräglad vi-känsla. I dessa fall byggde grupperingarna främst på skillnader i medarbetarnas olika åldrar eller personlighetsdrag.

Vidare förklarar varuhuschefen att organisationen, bortsett från säljspelet, inte vidtar några åtgärder för att socialisera in nyanställda i gemenskapen. Han påpekar också att det, i säljspelet, inte finns något mjukt syfte att få in nyanställda i gemenskapen, utan att detta uteslutande är till för utbildande syfte för att sälja mer och ge bättre service. Den tillfrågade

butikspersonalen upplever det inte som en nödvändighet att vidta några åtgärder för att socialisera in ny personal i organisationen, utan att detta sker eftersom personalen består av många likasinnade människor.

Varuhuschefen förklarar samtidigt att det av företaget anses viktigt att stämningen bland medarbetarna är god, eftersom kunderna annars kan märka det, vilket i sin tur skulle kunna få en negativ syn och obehaglig känsla av, att som kund, vara på Åhléns. Vid intervjuerna framkom det att flera av intervjupersonerna var av åsikt att det råder en avslappnad, trivsamt och familjär stämning i varuhuset. En av de anställda beskriver miljön som ”öppen, med rak kommunikation där man kan prata fritt, fråga och kritisera”. Dock förklarade en av intervjupersonerna att det till fanns en del konflikter bland personalen, men den tillfrågade ville inte djupare gå in på ämnet. Varuhuschefen förklarar vidare att om det existerar negativa attityder och konflikter i organisationen, går det inte att enbart skriva om detta i exempelvis veckobrevet, utan för att lösa problemet krävs det att man träffas och pratar om det.

”Attityder måste man träffas och prata om, men informationen fungerar genom pappersform.”

(Varuhuschef, Åhléns City, 2007-04-12)

Senare i intervjun förklarar varuhuschefen dock att man i företaget inte fokuserar så mycket på attityder, eftersom man räknar med att alla anställda är ”*vettiga människor som kan lösa det själva och ha ett vettigt sätt mot varandra*”.

Varuhuschefen eftersträvar vidare en större spridning bland personalen, eftersom hans uppfattning är att personalen i större utsträckning bör likna kunderna. I dagsläget, upplever varuhuschefen, att det finns för många likadana människor som arbetar i varuhuset, och att anledningen till detta är att man anställer människor som liknar sig själv. Varuhuschefen är av uppfattningen att försäljningen kunnat vara högre om personalbesättningen varit mer varierande, eftersom man då hade kunnat tilltala en bredare kundgrupp. Hindret för detta är att det råder brist på kvalificerade ansökningar från vissa grupper. Varuhuschefen är samtidigt medveten om att diversifiering kan skapa konflikter i organisationen, men förklarar att trivsel och samhörighet är en viktig bisak, men att försäljningen skulle öka om spridningen blev större, vilket är huvudsaken.

5.2.5. Summering av Åhléns City

Åhléns City i Malmö är en arbetsplats där medarbetarna trivs ihop och arbetar som ett team, även fast vissa av de anställda upplever att det finns grupperingar och mindre konflikter. Introduktionen för de extraanställda består i en genomgång av företaget och vad det står för, säkerhetsregler, rutiner och ett säljspel. Informationen i företaget når sedan ut till extrapersonalen främst via kollegor på avdelningen, avdelningscheferna samt veckobrevet.

Den servicenivå företaget vill erbjuda innebär att kunderna ska känna sig uppmärksammade när de kommer in i butiken, att säljarna aktivt ska hjälpa dessa med eventuella frågor samt att mötet avslutas på ett positivt sätt. De extraanställda förväntas vidare kunna utföra samma typer av arbetsuppgifter som den ordinarie personalen.

Åhléns Citys extraanställda på arbetar minst varannan helg, och då på samma avdelning varje gång. Varuhuschefen och vissa anställda upplever att motivationen och engagemanget hos de extraanställda i vissa fall är bristande, eftersom arbetet för dessa är en bisyssla. Den främsta motivationsfaktorn för de extraanställda visade sig i intervjuerna vara lönen och möjligheten att växa inom företaget, medan den ordinarie personalen främst motiveras av den sociala gemenskapen och de olika internutbildningarna som erbjuds av företaget.

Personalen på Åhléns City ses som en resurs för att kunna sälja de produkter företaget erbjuder. Av denna anledning eftersträvar man att rekrytera personal som inte är för ung, och som besitter kompetens och kunskap inom produkterna som säljs. Företagets servicepolicy går ut på att de anställda ska uppmärksamma kunderna och aktivt hjälpa dessa med de frågor de kan tänkas ha.

6. Analys och diskussion

I detta kapitel analyserar och diskuterar vi vår empiri, och vi integrerar kontinuerligt våra egna observationer och tolkningar. Inledningsvis analyserar vi grundläggande faktorer i vår empiri och teori. Till detta hör motivation och engagemang samt kunskap, information och kommunikation. Detta följs av analyser av extraanställda i praktiken, kundernas förväntningar samt fallföretagens produkter. Avslutningsvis diskuterar vi i konklusionen våra sammanfattande slutsatser, vilka vi dragit utifrån ovanstående analyser.

6.1. Motivation & engagemang

Varuhuschefen och några av intervjupersonerna på Åhléns City, hävdar att motivationen, engagemanget och lojaliteten brister hos de extraanställda, något som även framkommer i våra intervjuer på COOP Forum. Vi har genom intervjuerna kunnat urskilja att den främsta motivationsfaktorn för de extraanställda är den yttre belöningen, i form av lön och möjligheter att växa inom företaget, genom olika internutbildningar. Med andra ord kan man säga att extraanställningen, eftersom den ofta är en bisyssla för den extraanställda, inte säkert motsvarar den typ av arbete som den anställda ser sig arbeta med i framtiden. Av denna anledning kan det uppstå svårigheter gällande att få extraanställda att helhjärtat engagera sig i företaget, och därigenom uppleva en inre belöning genom sina arbetsuppgifter. Detta kan sannolikt även förstärkas av att extrapersonalen ofta får arbeta i kassan eller med andra mer standardiserade arbetsuppgifter, vilket upplevs som tråkigt och enformigt av dessa. Vi menar att detta riskerar att bidra till en ytterligare minskning av den inre motivationen.

Dock har vi uppmärksammat att personalen, och även extrapersonalen, på Åhléns City och COOP Forum, även motiveras av sociala faktorer och gemenskapen med kollegorna, och på Åhléns City då främst den egna avdelningen. På Åhléns City är detta uttalat av en extraanställd, medan det på COOP Forum kan urskiljas genom att de extraanställda motiveras av att ofta byta avdelning, eftersom man då får träffa nya människor. Av denna anledning kan

motivation genom exempelvis middagar med avdelningen, tårta i fikarummet eller julfester, ses som motiverande, förutsatt att den extraanställda trivs ihop med sina kollegor och *vill* umgås även på fritiden.

Med andra ord kan socialisering och gemenskap med kollegor vara en värdefull resurs. Av resultatet från intervjuerna på Åhléns City att döma, finns ingen beredskap från ledningens sida för att lösa eventuella konflikter. Denna slutsats drar vi utifrån varuhuschefens uttalanden om konflikthantering, där denne å ena sidan talar om att man bör mötas och diskutera konflikter, men å andra sidan förklarar att man räknar med att de anställda kan lösa dispyter på egen hand. Vidare uppgav flera av den tillfrågade butikspersonalen att det är tack vare det faktum att personalstaben består av så många likasinnade, som konflikter till stor del kan undvikas. Av denna anledning, samt det faktum att sociala faktorer kan fungera motiverande, kan man se ledningens vilja om ökad diversifiering som ett hot mot gemenskapen, den goda stämningen och därmed mot motivationen och engagemanget. Å andra sidan upplever vi, i likhet med varuhuschefens värdering, att en mer diversifierad personalbesättning kan bidra till att en större kundgrupp tilltals och att försäljningen därmed kan öka. För att detta ska genomföras med ett gott resultat, anser vi dock att ledningen bör se över sina rutiner för hantering av eventuella konflikter, då risken är större att sådana uppstår med en mer diversifierad medarbetargrupp.

Vi kan slutligen dra slutsatserna att det i huvudsak är den yttre motivationen som driver de extraanställda att arbeta, samtidigt som de sociala faktorerna gör arbetet roligare och därför fungerar som en viss inre belöning. För att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt, är det nödvändigt att man behärskar sin arbetssituation och de uppgifter man tilldelas, varför information och kunskap bör prioriteras. Detta kommer vi i nästkommande stycke gå in närmare på.

6.2. Information, kunskap & kommunikation

Ur intervjuerna kan man tyda att det på Åhléns City finns en relativt omfattande mängd information att tillgå för de anställda. Denna information behandlar främst händelser under

veckan som gått samt förändringar i system, rutiner och sortiment. För övriga frågor kan frontpersonalen vända sig till sin avdelningschef för svar. Trots detta upplevs en kunskapsbrist hos de extraanställda, båda av dessa själva och av övriga anställda. Vi bedömer att detta beror på att de extraanställda enbart arbetar varannan helg, varför förändringar kan ha genomförts mellan dessas arbetstillfällen som de extraanställda inte tagit del i. Utöver förändringarna är det även sannolikt att minnet kan svika gällande rutiner och processer. Detta har antytts i intervjuerna med den ordinarie personalen, vilka har uttalat att extrapersonalens kunskap ofta brister gällande rutinfrågor som exempelvis kassasystemet.

Extrapersonalen på COOP Forum har inget rullande schema så som de extraanställda på Åhléns City har, varför det kan hända att de arbetar oftare och därmed kan hålla sig uppdaterade på förändringar genom att de är på arbetsplatsen oftare, än extrapersonalen på Åhléns City. Å andra sidan kan det också gå lång tid mellan arbetspassen för en extraanställd på COOP Forum, vilket resulterar i en stor kunskapslucka. På COOP Forum kan man som anställd hitta nödvändig information på företagets anslagstavla i personalutrymmena, eller vända sig till en kollega på avdelningen. Av intervjuerna att döma, är informationen till de extraanställda tillräckligt uttömmande för att dessa ska kunna genomföra ett bra arbete och uppfylla de grundläggande krav som ställs på dem från företagets sida.

I båda företagen förutsätter ledningen att all personal i stor utsträckning uppsöker information om sin avdelning på egen hand, och tar till sig nödvändig information för att genomföra sitt arbete på ett önskvärt sätt. Det faktum att vissa teoretiker och praktiker hävdar att motivationen kan vara som lägst hos de vissa av de extraanställda, medför sannolikt att dessa blir mindre motiverade till att självmant uppsöka nödvändig information om avdelningen, vilket i dagsläget förväntas av dem. Detta kan också sannolikt förstärkas genom att anställningen för de flesta extraanställda är en bisyssla. Med andra ord är det inte säkert att den extraanställda uppsöker informationen, och om denne skulle fråga en kollega är det, förutom att kollegans tid upptas, inte säkert att kollegan kan leverera all relevant information. Informationsspridning via anslagstavlan är på COOP Forum ett dilemma, eftersom extrapersonalen inte vet vilken information som just den dagen kommer att beröra dem, då de utan förvarning exempelvis kan bli förflyttade från kassan till en avdelning eller tvärtom. Åhléns City i Malmö har sökt lösa detta problem, genom att all extrapersonal har en så kallad hemavdelning, vilket ger dem ökad möjlighet att lära sig sortimentet i så stor utsträckning som möjligt. Vi är av uppfattningen att detta bidragit till en både djupare och bredare kunskap

om sortimentet hos de extraanställda. Dock ställs, i och med detta, även en annan typ av krav på Åhléns Citys extrapersonal, varför situationen inte är problemfri.

6.3. Extraanställda i praktiken

COOP Forum och Åhléns City är på ytan två helt olika typer av företag, men gräver man något djupare kan man se att det finns många likheter. Bland annat har båda företagen ett flertal olika verksamhetsområden, samt en liknande servicepolicy - att man ska få *ögonkontakt, hälsa, hjälpa kunden* med eventuella frågor och problem, samt *avsluta* servicemötet på ett trevligt sätt. Utifrån empirin och våra intervjuer kan man urskilja att extrapersonalen på COOP Forum, och i praktiken till viss del även Åhléns City, till stor del arbetar med arbetsuppgifter som inte i någon större utsträckning inkluderar servicemöten med kunder, där kunskap hos den anställde är en kritisk faktor. I båda företagen används extraanställda främst till att sitta i kassan eller plocka upp varor. Dock är det förekommande att de extraanställda handhar servicemöten med kunder där kunskap krävs, och detta gäller främst på Åhléns City.

Vi upplever att det, på COOP Forum, råder en större ovisshet gällande arbetsuppgifterna man som extraanställd ska utföra under en dag, eftersom man antingen sitter i kassan eller arbetar på olika avdelningar. Detta ses däremot, av de extraanställda, som motiverande eftersom det medför variation i arbetet samt att man får möjlighet till att arbeta med olika människor. De extraanställda på COOP Forum nämner i intervjuerna ingenting om att denna förflyttning skapar svårigheter gällande kunskapssamlade om sortimentet, och upplever det inte påfrestande att inte kunna svara på kundernas frågor, eftersom de alltid kan vända sig till en kollega på avdelningen. För de extraanställda på Åhléns City är arbetsdagarna mer standardiserade i den mån att den anställde vet hur ofta denne ska arbeta, vilken avdelning han eller hon ska arbeta på, vilket i sin tur gör att möjligheten att inhämta kunskap om sortimentet i större utsträckning, ökar. Trots detta visade intervjuerna med de extraanställda på Åhléns City, att de upplever en viss frustration i att inte kunna svara på alla kunders frågor, och att då behöva störa sina kollegor i arbetet, för att få ett svar. Av detta drar vi slutsatsen att trots att våra fallföretag praktiserar en likartad servicepolicy, är kraven på service genom

kunskap högre på Åhléns City än på COOP Forum. Denna slutsats förstärks av det faktum att Åhléns City i teorin utgår från att de extraanställda ska hantera samma arbetsuppgifter som den ordinarie personalen, även om de ofta placeras i kassorna i praktiken, samt att COOP Forum eftersträvar att anställa unga människor som tillika kräver lägre löner, medan Åhléns City anställer något äldre människor, med mer kunskap och erfarenhet. Vidare söker de ofta medarbetare som besitter en specialkompetens inom ett område.

6.4. Kundens förväntningar

Eftersom stormarknader ofta säger sig praktisera så kallad självservice, är det rimligt att anta att kunderna i utgångsläget inte förväntar sig att få så mycket information och hjälp av företagets personal. Av denna anledning är det sannolikt att anta att kunderna inte har lika höga förväntningar på servicen på COOP Forum som de har då de exempelvis besöker Åhléns City. Om servicen dock överstiger kundens förväntningar, ökar sannolikheten att servicemötet upplevs som positivt. Trots det har det visat sig i kvalitetsindex för COOP, att dess kunder överlag har högre förväntningar på företagets kvalitet, än vad den upplevda helhetskvalitén är. Det är dock inte säkert att kvalitén understiger förväntningarna på grund av att dålig service levererats från de anställda, eftersom det är rimligt att anta att god service på stormarknader, såsom COOP Forum fall, kan utgöras av ett brett sortiment, snabbhet i kassan, smidig framkomlighet samt att man kan få snabba svar på eventuella frågor. Detta antagande gör vi utifrån vår föreställning om att man som kund, i denna typ av verksamhet, uppskattar snabbhet i servicen, i de fall inköpen rör sig om nödvändiga dagligvaror. Med andra ord förväntas ingen större personlig service i vissa delar av sortimentet, utan fokus ligger där på snabb - och enkelheten.

Att kunder idag har tillgång till mer information och därmed också möjligen besitter större kunskap än förr, kan medföra hårdare krav på personalens kunskap. Skulle en kund ställa en fråga till en extraanställd, som denne inte kan svara på, kan den extraanställda visserligen ta hjälp av den ordinarie personalen, men servicemötet skulle inte gå snabbt och smidigt, såsom förväntningarna kan antas vara för en kund i en stormarknad. Å andra sidan är det möjligt att

detta utjämnas med de mindre förväntningar kunden sannolikt har på servicen i en sådan typ av butik.

Ett positivt servicemöte med en bra upplevd service som grund, i en verksamhet som Åhléns City, antar vi kan vara att bli sedd och uppmärksammas på ett positivt sätt av personalen, att denna har stor kunskap om produkterna, samt att denna kan svara på kundens frågor. Detta ställer vissa kunskapskrav på personalen. Vi gör bedömningen att kravet på snabbhet inte är riktigt lika stort på Åhléns City som i en stormarknad, eftersom shoppingen på Åhléns City är av mer nöjeskaraktär än vissa av avdelningarna på COOP Forum, där sortimentet i vissa avdelningar har mer karaktären av dagligvaror. Med utgångspunkt i Åhléns Citys fysiska utformning, samt den typ utav mer kunskapskrävande produkter som säljs och hur dessa presenteras i butiken, gör vi antagandet att kunderna har en förväntan på att få en viss nivå av service. Den typ utav varor som säljs i varuhuset, säljs vanligen med någon form av service kring sig, såsom hjälp i provrum, smakråd, eller andra tips. Vi upplever att den fysiska utformningen och produkterna på Åhléns City talar för en viss exklusivitet, varför också kunden sannolikt förväntar sig en viss nivå av service. Vi bedömer att detta skiljer sig åt i COOP Forums fall, där kunderna i större utsträckning klarar sig själva. Vidare signalerar ordet *stormarknad* lägre pris, varför kunder troligtvis inte har några högre förväntningar på service. Graden av service har med andra ord att göra med vilka produkter som erbjuds, då olika produkter kräver olika service, kunskap och engagemang från frontpersonalen för att säljas. Detta leder oss in på nästa stycke, där vi kommer att diskutera fallföretagens produkter.

6.5. Fallföretagens produkter

COOP Forums sortiment består till stor del av produkter som inte kräver någon utpräglad service för att kunna säljas. Med denna produktkategori syftar vi till dagligvaror, filmer, skivor och andra produkter, vilka håller en förhållandevis standardiserad prisklass. Det finns även ett flertal produktkategorier i COOP Forums sortiment vilka kan anses tillhöra en varugrupp där service erfordras för att en effektiv försäljning ska äga rum. Vi menar att exempelvis TV-apparater, ljudanläggningar eller cyklar hör till denna grupp, och dessa avdelningar är bemannade med heltidspersonal inom respektive område. Det faktum att

COOP Forum är en stormarknad, något som vi bedömer att de flesta av företagets kunder känner till, medför att service nivån - både den förväntade och den verkliga - i många fall är lägre än i mer specialiserade butiker. Alternativet till den minskade servicen skulle troligen vara en höjning av priserna.

På Åhléns City ser sortimentet annorlunda ut. Detta karaktäriseras i större utsträckning av produkter som inte i samma utsträckning ”säljer sig själva”, till följd av att priset ofta är högre, att produkterna inte tillhör dagligvaror samt att det finns ett flertal alternativ till produkterna än det gör till exempelvis matvaror. Med detta menar vi att produkterna på Åhléns City i vissa fall konkurrerar med billigare alternativ, sparande eller en annan produkt, i större utsträckning än dagligvarorna på COOP Forum gör. Av denna anledning krävs också mer säljtaktik och därmed i sin tur större kunskap från de anställda, varför de mer standardiserade arbetsuppgifterna är bättre lämpade för anställda med mindre kunskap och erfarenhet. Att Åhléns City eftersträvar att anställa personer som besitter just dessa egenskaper bidrar till att minska detta kunskapsgap. Istället faller kunskapen på det faktum att de extraanställda i de flesta fall arbetar under varannan helg, vilket komplicerar möjligheten att hålla sig uppdaterad gällande förändringar i sortimentet. Av denna anledning blir det mer naturligt för de extraanställda att stå i kassan, medan den ordinarie personalen arbetar med att hjälpa kunder.

6.6. Konklusion

Vi kan, efter vår studie, konstatera att de extraanställda i huvudsak motiveras av yttre belöning i form av lön och möjligheten att växa inom företaget. Vi kan även konstatera att motivationen ofta är som lägst hos de extraanställda, varför man från ledningens sida inte alltid kan förutsätta att dessa uppsöker nödvändig information eller på eget bevåg gör ansträngningar för att samla ytterligare kunskap om sortimentet. Utifrån denna information, och det faktum att en extraanställning ofta är en bisyssla, kan man exempelvis inte förutsätta att den extraanställda uppsöker mer information än vad denne får tilldelat sig av kollegor och veckobrev. Man kan vidare inte ta för givet att de som uppsöker information genom exempelvis kollegor, faktiskt får tillgång till all nödvändig information samt att den

information som ges förmedlas på korrekt sätt. Kunderna har i sin tur tillgång till mycket information från exempelvis Internet och övrig media, vilket medför att dessa i många fall har stor förkunskap om produkten och därför ställer högre krav på service från frontpersonalen. Med andra ord kan man inte förvänta sig att de extraanställda och övrig personal ska kunna besitta med kunskap om sortimentet än den information som förmedlas av företaget och dess ledning, varför informationen bör motsvara de krav och förväntningar som ställs på dessas kunskap.

Hur kommer det då sig att behovet av kunskap och information om företagets sortiment kan upplevas större på Åhléns City än på COOP Forum? Vi hävdar att detta beror på ledningens syn på de extraanställdas roll och dess arbetsuppgifter, den karaktär respektive företags produkter har, samt de förväntningar vilka dessa medför hos kunderna. Med andra ord kan man konstatera att olika företag och olika branscher lämpar sig olika bra för nyttjandet av extraanställda. På COOP Forum har de extraanställda i första hand till uppgift att hantera kassan och att i vissa fall packa upp varor. Dessa förväntas inte besitta någon större kunskap om företagets produkter, varför någon större information om sortimentet inte är nödvändig. Vi har, genom vår analys, nått slutsatsen att COOP Forums extraanställda får tillräcklig information för att klara av att utföra den typ av arbete och de krav som ställs på dem från företagets sida. Detta grundar vi på arbetsuppgifternas - och varornas karaktär, vilka inte i någon större utsträckning är beroende av service, samt det faktum att COOP Forum är en stormarknad vilken har för avsikt att praktisera självservice. På Åhléns City råder en annan situation, då den intervjuade personalen var av mening att extrapersonalen inte får tillräcklig information och utbildning, för att uppfylla de krav på kunskap och kompetens som ställs av företaget och kunderna. Trots att extrapersonalen på COOP Forum inte får tillgång till lika mycket information om sortimentet som man som anställd får på Åhléns City, kan man dra slutsatsen att det förstnämnda företaget levererar precis den informationsmängd som extrapersonalen behöver i arbetet i exempelvis kassan. På Åhléns City krävs en djupare kunskap inom varje avdelning och dess produkter för att leverera den önskvärda servicen, men här ser vi trots det en brist i den levererade kunskaps- och informationsmängd från företagets sida. Detta bekräftas vidare genom intervjuerna med både den ordinarie- och extrapersonalen, vilka hävdade att extrapersonalens arbete inte sällan brister i olika avseenden och rutiner, till följd av informations- och kunskapsbrist.

7. Resultat och reflektioner

I detta avslutande kapitel knyts uppsatsen samman, genom att vi ser mönster och drar slutsatser utifrån de resultat som har framkommit i vår undersökning. Inledningsvis presenteras ännu en gång vårt syfte med uppsatsen, för att underlätta för läsaren att följa med i vårt resonemang. I nästkommande stycke följer en summering studiens resultat, vilket kompletteras med de övergripande mönster vi har kunnat urskilja. Därefter svarar vi på de frågor som vi inledningsvis i uppsatsen ställde oss. Slutligen diskuterar vi uppsatsens allmängiltighet och reflekterar över den, samt ger förslag till vidare studier.

7.1. Syfte

Vårt syfte med denna uppsats har varit att belysa problematiken med extrapersonal gällande servicemötet i detaljhandelsbranschen, dels ur ett teoretiskt perspektiv, dels ur ett empiriskt perspektiv.

För att få reda på detta har vi nu skapat oss en bild av hur extraanställda hanteras i praktiken avseende servicemötet, diskuterat vad som krävs för att god service ska uppstå i olika typer av organisationer samt vilken problematik som kan finnas gällande extrapersonal och servicemötet. I nedanstående två avsnitt presenteras vårt slutgiltiga resultat och svaret på den fråga vi i utgångsläget ställt oss.

7.2. Resultat

Beroende på företagets karaktär ställs olika krav på kunskap och kompetens hos personalen. Vilken service som bör levereras för att nå upp till kundernas förväntningar är till stor del

beroende på typen av bransch, företag samt produkten och dess karaktär. Då detaljhandelsbranschen karaktäriseras av en hög grad av extraanställda, är servicenivån ibland svår att hålla, eftersom medarbetare med denna typ av anställning inte har samma möjlighet att bredda sin kunskap och kompetens på ett sätt som den ordinarie personalen har. Vidare ser kunder inte skillnad på vem som arbetar heltid och vem som enbart arbetar ett par timmar då och då, och kräver därför samma service av samtliga medarbetare.

För att återgå till Kajsas lördagsmorgon, vilken vi inledningsvis berättade om, kan vi konstatera att extraanställda är en stor tillgång för detaljhandelsbranschen, så länge de är engagerade och motiverade att göra sitt bästa då de är på arbetsplatsen. Hur väl man presterar i sina arbetsuppgifter har med personligheten och intresset för arbetet att göra, och därmed är det också avgörande om den extraanställda upplever att arbetet fungerar som yttre - eller inre belöning. Trivs man på arbetsplatsen och med kollegorna, samtidigt som man finner sina arbetsuppgifter stimulerande samt besitter förutsättningarna för att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt, ökar också sannolikheten för att man blir motiverad och engagerad i arbetet. Kajsas lördagsmorgon fick en dålig start, och hon kände sig troligtvis en aning dum och oförmögen att uppfylla de krav som från företaget ställdes på henne. Eftersom hon enbart arbetar extra i butiken, vid sidan av sina studier, är hennes motivation och engagemang för företaget inte densamma som hos de ordinarie anställda. Den största drivkraften som får henne att arbeta där är lönen, men också lite av det sociala umgänget utanför sitt "vanliga liv". Dock blir hon påverkad av den negativa stämningen bland vissa av den fast anställda personalen, vilka får henne att känna sig otillräcklig. Visserligen känner hon till att det är hennes eget ansvar att sätta sig in i eventuella förändringar, men eftersom hon inte får betalt för att komma in tidigare på arbetsplatsen för att uppdatera sig, gör hon det inte heller.

I nästkommande stycke ämnar vi svara på frågan, vilken vi ställde oss i inledningen av uppsatsen.

7.2.1. Uppsatsens slutliga utfall

Vilken problematik finns kring servicemötet och detaljhandelns extraanställda?

Trots att de extraanställda har tillgång till information är sannolikheten ändå stor att det kommer att finnas en kunskapsbrist hos dessa. Detta eftersom de inte befinner sig på arbetsplatsen lika ofta och därmed inte i samma utsträckning kan hålla sig ajour med alla händelser på företaget.

Vi kan också konstatera att de extraanställda ofta är de minst motiverade gällande sin anställning och sina arbetsuppgifter, och de som besitter minst kunskap om sortimentet. Generellt drivs extraanställda av yttre belöningsfaktorer såsom lön eller möjligheten att växa i företaget, vilket betyder att de i grund och botten har ett annat mål än det de nuvarande arbetsuppgifterna kan erbjuda. Summan av dessa faktorer leder fram till att de extraanställda därmed är de som besitter lägst sannolikhet att leverera ett positivt servicemöte. Enligt teorin. Å andra sidan kan man ställa sig frågan om vi kunder verkligen kräver så mycket service, i alla lägen, som vissa teorier kring servicemötet antyder.

Vår övergripande slutsats med denna studie är en bedömningen att servicemötet i teorin inte till fullo är kompatibelt med servicemötet i praktiken, då utvecklingen med extraanställda kommit att bli ett så utbrett fenomen och därmed förändrar förutsättningarna för utförande av kvalitativ service. Samhällsutvecklingen har alltså, som vi ser det, tagit fart och sprungit ifrån teorin, mot en annan riktning. Detta grundar vi på att om vi enbart utgått från vad teorin säger är rätt och fel i vår analys av fallföretagen, hade vi kommit fram till att de båda fallföretagen misslyckats i flera avseenden. Vårt bidrag till den fortsatta forskningen inom branschen är således att en brist råder i aktuell branschteori, eftersom denna inte är anpassad till samhällsutvecklingen och de förhållande som idag råder inom detaljhandeln avseende extraanställningar.

7.2.2. Resultatets allmängiltighet

Till sist skulle vi vilja spekulera kring det resultat vi kommit fram till, och hur stor del av detta som är generellt, samt enkom för uppsatsens kontext. Då vi genomfört en kvalitativ studie, är vi medvetna om att det är svårt att generalisera. Detta hade varit enklare att göra om vi hade antagit en kvantitativ metod istället, eftersom möjligheten för att säkerställa fakta genom statistik hade kunnat genomföras. Det vi dock avslutningsvis kan konstatera, är att problematiken troligtvis delas av i stort sett samtliga företag som använder sig av extraanställda inom servicebranschen, och att vårt resultat därmed sannolikt täcker in flera företag, och inte enkom studiens fallföretag.

7.3. Vår avslutande reflektion

Vi anser att ämnet har varit mycket intressant att studera, dels för att det är ett högst aktuellt ämne inom detaljhandelsbranschen och vi därför har fått mycket god respons från dess aktörer, dels för att detta i viss mån berört oss själva under studieperioden då vi arbetat extra under perioder.

Vad som förvånade oss, är att vi i stort sett inte fann någon direkt teori som berörde extraanställda, varför det blev en extra morot att applicera och modifiera annan generell Service Management teori på studiens ämne. När vi nu blickar tillbaka på där vi startade i slutet av mars månad, kan vi konstatera att vi har fått en djupare förståelse för hur man i ledningen ser på extrapersonal. Vidare har insikten avseende hanteringen av information och vidareutbildningar, samt de krav som ställs på extrapersonalen dels från företagets sida, dels från kundernas sida blivit mycket tydliga.

Att teori och praktik många gånger skiljer sig åt, har vi, genom denna studie, kunnat konstatera. Vad som är rätt eller fel för en verksamhet gällande servicemötet är svårt att avgöra, och den aktuella teorin, menar vi, enbart bör utgöra rekommendationer vilka modifieras för respektive företag. Att avgöra om våra fallföretag gör vad som teorin menar är rätt eller fel, var vidare inte vår intention med denna uppsats.

7.3.1. Förslag till vidare studier

Vi har i denna uppsats tagit vår utgångspunkt i servicemötet i teorin, för att sedan ställa detta emot fenomenet extraanställda och servicemötet i praktiken. Förslagsvis kan vidare forskning göras med utgångspunkt i kundernas bild av servicemötet, för att sedan ställa detta emot fenomenet extraanställda och servicemötet i praktiken, alternativt servicemötet i teorin.

Eftersom vi anser att samhällsutvecklingen inom detaljhandeln idag, gällande extraanställda, skapar nya förutsättningar för utförande av service, kan vidare forskning lämpligen behandla eventuella åtgärder för hur det optimala servicemötet ska kunna uppnås under de nya förutsättningarna. Vidare kan man studera hur man, på ett effektivt sätt, kan leda extraanställda i praktiken, gällande motivation, kunskap och spridning av information.

8. Källförteckning

Publicerade källor

Böcker

Bryman, Allan (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Oxford: Oxford University Press

Dahlin, Ewa, Gough, Rutva & Rhodin, Lisbeth (1981). *Deltidsarbetet i Sverige. Deltidsökningens effekter på arbetsorganisationen*. Stockholm: Arbetslivscenter

Eksell, Jörgen i Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber

Eriksson, Lars Torsten (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Karlshamn: Lagerblads Tryckeri AB

Gellerman, Saul W (1968). *Ledning, Arbete, Motiv- Management by motivation*. Stockholm: PA Nordstedt & Söners förlag

Grönroos, Christian (2000). *Service Management och Marknadsföring: En CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Jonsson, Inger (2004). Deltidsarbetet inom svensk detaljhandel - en genuskritisk studie av arbetstidsmönster. Uppsala Universitet: Research report 0281-4560 ; 51.

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

Lovelock, Christopher H. (1992). *Managing Services. Marketing, Operations and Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

McRobbie, Angela i du Gay, Paul & Pryke, Michael (2002). *Cultural Economy. Cultural Analysis and Commercial Life*. London: SAGE Publications

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Normann, Richard (2000) *Service Management - Ledning och Strategi i Tjänsteproduktion*. Malmö: Liber AB

Park Dahlgaard, Su Mi (2001). *The Human Dimension in TQM- Learning, Training and Motivation*. Linköping: UniTryck

Svingstedt, Anette i Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber

Thurén, Torsten (1997). *Källkritik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell

Trost, Jan (2002). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Artiklar & Tidskrifter

Bergström, Fredrik & Ohlsson, Helena (2004). *Heltid eller deltid- det är frågan*. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI). Forskningsrapport

Czepiel, John A., Solomon, Michael R., Gutman, Evelyn & Surprenant, Carol F. (1985) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Vol. 49, nr 1. Lexington, MA: Lexington Books

Gummesson, Evert (1990). *Service Quality - a Holistic View*. Service Research Center. Research Report 90:8. Karlstads Högskola

Hedenmo, Martin (1999) *Deltidsarbete*. Handels rapporter, dec. 1999. Handelsanställdas Förbunds Utredningsenhet

Jonsson, Inger (2003) *Deltidsarbete och deltidsarbetslöshet inom svensk detaljhandel. HELAprojektet*. Arbetslivsrapport nr 2003:21. Arbetslivsinstitutet

Tomlinson, Jennifer (2006). *Part-time Occupational Mobility in the Service Industries; Regulation, Work Commitment and Occupational Closure*. Vol. 54, Nr. 1. The Sociological Review

Walters, Sally (2005). *Making the Best of a Bad Job? Female Part-Timers' Orientations and Attitudes to Work*. Vol. 12, Nr. 3. Gender, Work and Organisations

Elektroniska källor

Coops hemsida	www.coop.se	Läst 2007-04-03
Kungsholmens hemsida	www.kungsholmen.info	Läst 2007-05-12
Lunds Universitets uppsatsdatabas	www.xerxes.se	Läst 2007-04-04
SCB:s hemsida	www.scb.se	Läst 2007-05-07
Svenskt kvalitetsindex	www.kvalitetsindex.se	Läst 2007-05-10
Åhléns hemsida	www.ah lens.se	Läst 2007-04-02

Opublicerade källor

Muntliga källor

SCBs avdelning för arbetskraftsundersökning. Telefonintervju den 9 maj 2007.

Personliga intervjuer

SPAL-chef 2007. Semistrukturerad intervju med Anne-Marie Malm, SPAL-chef på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 2 april 2007.

Extraanställd 2007. Semistrukturerad intervju med extraanställd på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 19 april 2007.

Extraanställd 2007. Semistrukturerad intervju med extraanställd på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 19 april 2007.

Ordinarie anställd 2007. Semistrukturerad intervju med ordinarie anställd på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 19 april 2007.

Ordinarie anställd 2007. Semistrukturerad intervju med ordinarie anställd på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 19 april 2007.

Varuhuschef 2007. Semistrukturerad intervju med Joachim Svensson, varuhuschef på Åhléns City Malmö. Genomförd på arbetsplatsen den 11 april 2007.

Extraanställd 2007. Semistrukturerad intervju med extraanställd på COOP Forum Jägersro. Genomförd på arbetsplatsen den 19 april 2007.

Extraanställd 2007. Semistrukturerad intervju med extraanställd på Åhléns City Malmö. Genomförd på arbetsplatsen den 18 april 2007.

Ordinarie anställd 2007. Semistrukturerad intervju med ordinarie anställd på Åhléns City Malmö. Genomförd på arbetsplatsen den 18 april 2007.

Ordinarie anställd 2007. Semistrukturerad intervju med ordinarie anställd på Åhléns City Malmö. Genomförd på arbetsplatsen den 18 april 2007.