



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

# Utbildning av personal inom detaljhandeln

Hur utbildning prioriteras och hanteras –  
satsas det på utbildning av personal inom den  
svenska detaljhandeln?

Malin Carlsson, Christel Olsson och Karin Slunge  
Handledare: Katja Lindqvist och Henrik Loodin

**Ht 2011**  
**2011-05-24**

## Sammanfattning

**Titel:** Utbildning av personal inom detaljhandeln. Hur utbildning prioriteras och hanteras – satsas det på utbildning av personal inom den svenska detaljhandeln?

**Universitet/Institution:** Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

**Kurs:** SMKK01 **Nivå:** Kandidatuppsats, 15 hp.

**Författare:** Malin Carlsson, Christel Olsson och Karin Slunge.

**Handledare:** Katja Lindqvist och Henrik Loodin.

**Problemdiskussion:** Trots att betydelsen av service från välutbildad, kompetent och kunnig personal konstaterats om och om igen, är utbildning av personal inom handeln fortfarande något som är under utveckling. Många företag använder exempelvis uttryck som personalen - vår viktigaste resurs, dock är det ofta tveksamt om det är förankrat i verkligheten. Personalen är ofta företagets största kostnad och en post som företaget därför vill minska. Att lägga pengar på den externa marknadsföringen, istället för personalen, som fungerar som företagets ansikte utåt, är fortfarande vanligt.

**Syfte:** Marknadsföringsforskare betonar allmänt vikten av utbildning för både god kundnöjdhet och personalnöjdhet. I denna uppsats undersöks hur utbildning av frontpersonal i praktiken prioriteras och hanteras i detaljhandeln. Vi vill särskilt undersöka hur frontpersonal och butikschefer beskriver betydelsen och behovet av utbildning, samt de effekter utbildning kan ha för företaget på dess externa marknad.

**Forskningsfråga:** Vad är enligt frontpersonal och butikschefer inom detaljhandel behovet och betydelsen av utbildning för extern framgång?

**Metod:** För att undersöka om forskning och verklighet inom detaljhandeln sammanfaller, har en enkät bestående av 75 svarande frontpersonal samt 25 svarande butikschefer genomförts i södra Sverige.

**Slutsatser:** Resultatet av vår uppsats är en annan bild av ämnet än vi förväntat oss. Det visar sig att detaljhandeln har anammat den forskning som finns kring utbildning av personal och att en förståelse för dess effekter börjar ta form. Vi har tagit stor lärdom av processen och ser sambanden som ett anförande för att forskning och verklighet börjar gå hand i hand.

**Nyckelord:** Utbildning, personalnöjdhet, kundnöjdhet, detaljhandel och framgång.

## Innehållsförteckning

Förord .....	5
1. Introduktion .....	6
1.1 Vikten av utbildning i dagens konkurrenskraftiga detaljhandel .....	6
1.1.1 Problemformulering .....	7
1.2 Syfte .....	8
1.2.1 Forskningsfråga .....	8
1.3 Disposition .....	8
2. Teori .....	10
2.1 Personalen: Företagets ansikte utåt och länken mellan den interna och externa marknaden .....	10
2.2 Att skapa en tillfredsställd personalstyrka .....	12
2.2.1 Kontinuerlig utbildning .....	14
2.3 Att skapa ett framgångsrikt detaljhandelsföretag genom utbildning av personal .....	17
2.4 Är alla forskare eniga? .....	18
2.5 Sammanfattning av teorin .....	19
3. Metod .....	21
3.1 Förförståelse .....	21
3.2 Insamling av information och tidigare forskning .....	21
3.3 Insamling av data samt tillvägagångssätt .....	22
3.3.1 Enkäten .....	23
4. Studiens resultat .....	26
4.1 Butikspersonalsenkäten .....	26
4.1.1 Att använda sig av genomförd utbildning i det dagliga arbetet .....	27
4.1.2 Personalnöjdhet, kundnöjdhet och konkurrensfördelar .....	28
4.1.3 Prioriteras utbildning av frontpersonal? .....	28
4.1.4 Utbildning och motivation .....	29
4.2 Butikschefsenkäten .....	30
4.2.1 Butikschefernas roll i utbildning .....	30
4.2.2 Utbildning och motivation .....	31
4.2.3 Har personalen den kompetens som krävs för att tillgodose kundens behov och skapa konkurrensfördelar? .....	32
4.2.4 Ledningens roll i utbildning .....	33

4.3 Vilka samband finns det mellan de olika frågorna? .....	34
5. Analys.....	37
5.1 Hur utbildning av frontpersonal prioriteras i detaljhandeln. Finns det ett behov av ytterligare utbildning?.....	37
5.1.1 Sambandet mellan utbildning och anställningsform .....	38
5.2 Vilken typ av utbildning får frontpersonal respektive butikschef? .....	39
5.3 Har personalen den kompetens som krävs för att tillgodose kundens behov och skapa konkurrensfördelar? .....	40
5.4 Effekter av personalutbildning på den externa marknaden. Anser frontpersonal och butikschefer att utbildning främjar konkurrensfördelar och framgång?.....	41
5.4.1 Kundnöjdhet och personalnöjdhet som framgångsfaktorer .....	41
5.5 Stämmer resultaten med övriga forskare? .....	42
6. Slutsats .....	44
6.1 Utbildning av personal inom detaljhandeln.....	44
6.2 Fortsatt forskning.....	46
Källförteckning.....	47
Bilaga 1: Enkät - Butikspersonal.....	50
Bilaga 2: Enkät - Butikschef .....	54
Bilaga 3: Enkätkommentarer – Butikspersonal.....	57
Bilaga 4: Enkätkommentarer – Butikschef .....	62

## **Förord**

Författarna vill tacka respondenterna till enkäten som genomfördes i flertalet butiker i Malmö, Lund, Kalmar, Färjestaden, Göteborg, Mölndal och Kungsbacka. Med Er hjälp har detta examensarbete varit möjligt att genomföra. Vi vill även tacka våra handledare Katja Lindqvist och Henrik Loodin.

# 1. Introduktion

Som inledning har vi valt att ge läsarna en inblick i vårt ämnesval, som är utbildning av personal inom detaljhandeln. Därpå beskriver vi den bakomliggande problembilden till vår uppsats, för att sedan beskriva syftet, arbetets frågeställningar och dess disposition.

## 1.1 Vikten av utbildning i dagens konkurrenskraftiga detaljhandel

Detaljhandeln har under senare år upplevt en högre konkurrens till stor del beroende på globaliseringen. Det har fört med sig ett ökat konkurrenstryck för handeln och en större prismedvetenhet hos konsumenterna (Persson, 2005). Likaså Fölster och Bergström (2005, s. 8) bekräftar detta och beskriver vidare att detaljhandeln i Sverige ställs inför flera dilemman, då priserna inom handeln sänks på grund av effektivitet. Nyligen framtagen statistik bekräftar att detaljhandeln är den bransch inom vilken konkurserna ökar i Sverige, vilket gör betydelsen av konkurrensfördelar påtaglig (Lundström, 2011). ”*Delivering high levels of service quality becomes crucial for long-term success.*” (Wangenheim, Evanschitzky, och Wunderlich, 2007, s. 690). Nyström och Wallén (2002, s. 9) beskriver god och personlig service som ett viktigt konkurrensredskap. En ökad global konkurrens är också den anledning som har lett till att kundrelationer och kundnöjdhet har fått en allt större betydelse (Kotler et al., 2002, s. 7-9). I en notis i Dagens Nyheter från 2011-05-06 återberättas att branschtidningen Habit med hjälp av mystery shoppers har undersökt 13 branscher inom handeln och totalt 70 butikskedjor. Deras resultat visar på sämst service inom varuhus och skobranschen (TT, 2011). Sambandet mellan de anställdas motivation och tillfredsställelse, samt kundens nöjdhet är tydlig. Företagets anställda är de som skapar värde för kunden och särskiljer företaget från konkurrenterna (Pettijohn och Pettijohn, 1994, s. 17).

Trots insikten i vikten av konkurrensfördelar och service, påstår Lings (2004, s. 405) att fokus inom litteraturen och forskningen fortfarande ligger på den externa marknadsföringen mot kund och konkurrenter. Intern marknadsföring, så som utbildning, har varit ett begrepp i över 30 år, men ändå prioriteras inte utveckling av personal inom företag (Karatepe et al., 2006, s. 547, Davis, 2001, s. 129, Harrell och Fors, 1995, s. 24-25, Piercy och Morgan, 1991, s. 91, Pettijohn och Pettijohn, 1994, s. 18, Pelham och Kravitz, 2008, s. 413). “*Indeed, successful service firms have invested resources into programs in order to increase their employees’*

*performance and job satisfaction (cf. George & Weimerskirch, 1994). Paradoxically, frontline employees are still undertrained, underpaid, and overworked” (Karatepe et al., 2006, s. 547).*

Detta uppslag utgör bakgrunden till uppsatsen, som behandlar utbildning av frontpersonal i detaljhandeln. Detaljhandeln är ett sammanfattande begrepp som inbegriper distributionsföretag som saluför varor till privata hushåll och konsumenter (Schmidt Thurow och Sköld Nilsson, 2008, s. 206). Då begreppet utbildning är omfattande har vi författare valt att definiera det granskade utbildningsområdet till utbildningar som faller under interna och externa utbildningar, så som kompetensutveckling av frontpersonal på företag. Dessa kan exempelvis vara specifika utbildningstillfällen inom sortiment, säljkurser och kurser i företagets mål och strategiska arbete. Vi har inte valt att granska den utbildning och kompetens som den anställda personalen kan ha med sig i bagaget från tidigare anställningar eller mer allmänna utbildningar, så som KY- och universitetsutbildningar. Vi är väl medvetna om att personalens tidigare erfarenheter och kompetens har stor betydelse i rekryteringsprocessen. Däremot anser vi inte detta ha relevans i vår undersökning, eftersom vi vill undersöka vilken plats och betydelse utbildning av personal har på den befintliga arbetsplatsen. I uppsatsen används ordet frontpersonal, för att betona att vi fokuserar på den personal inom detaljhandeln som möter kunden dagligen.

### **1.1.1 Problemformulering**

Service som ett konkurrensverktyg är en vedertagen faktor inom detaljhandelsföretag. Begreppet är dock svårtolkat, beskrivet som lätt att visualisera, men svårt att definiera (Galloway och Ho, 1996, s. 20). Trots att betydelsen av service från välutbildad, kompetent och kunnig personal konstaterats om och om igen, är utbildning av personal inom handeln fortfarande något som är under utveckling. Många företag använder exempelvis uttryck som personalen - vår viktigaste resurs, dock är det ofta tveksamt om det är förankrat i verkligheten (Wadell och Larsson, 1998, s. 13). Personalen är ofta företagets största kostnad och en post som företaget därför vill minska. Att lägga pengar på den externa marknadsföringen, istället för personalen, som fungerar som företagets ansikte utåt, är fortfarande vanligt (Davis, 2001, s. 129).

Litteraturen och forskningen poängterar vikten av utbildning för personal, men undersökningar av hur det faktiskt ser ut i praktiken är få. Därför vill vi undersöka hur utbildning av personal kan vara ett tillvägagångssätt för företag att påverka personal- och kundnöjdhet. Vi vill även ta reda på vilket sätt detta kan resultera i konkurrensfördelar och undersöka om utbildning av personal är prioriterat inom detaljhandeln i södra Sverige idag. Får personalen den utbildning och omsorg som krävs, för att få en kunnig, serviceinriktad och kompetent personal?

## **1.2 Syfte**

Marknadsföringsforskare betonar allmänt vikten av utbildning för både god kundnöjdhet och personalnöjdhet. I denna uppsats undersöks hur utbildning av frontpersonal i praktiken prioriteras och hanteras i detaljhandeln. Vi vill särskilt undersöka hur frontpersonal och butikschefer beskriver betydelsen och behovet av utbildning, samt de effekter utbildning kan ha för företaget på dess externa marknad.

### **1.2.1 Forskningsfråga**

Vad är enligt frontpersonal och butikschefer inom detaljhandel behovet och betydelsen av utbildning för extern framgång?

## **1.3 Disposition**

Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel. Den börjar med ett inledande kapitel och fortsätter sedan med ett teorikapitel, metodkapitel, empirikapitel och avslutas med en analys och slutsats.

I det första kapitlet blir läsaren presenterad för ämnesvalet. Först ges en övergripande beskrivning av det problem som ligger till grund för uppsatsens problemformulering. För att läsaren tydligt ska kunna följa den linje som arbetet tar, presenteras arbetets avgränsningar. Problemdiskussionen och dess formulering leder sedan fram till uppsatsens syfte och dess forskningsfrågor. I teorikapitlet avhandlas de teorier inom utbildning av personal, som är relevanta för att kunna besvara uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Inledningsvis behandlas de övergripande teorierna och modellerna, vilka sätter utbildning av personal i ett



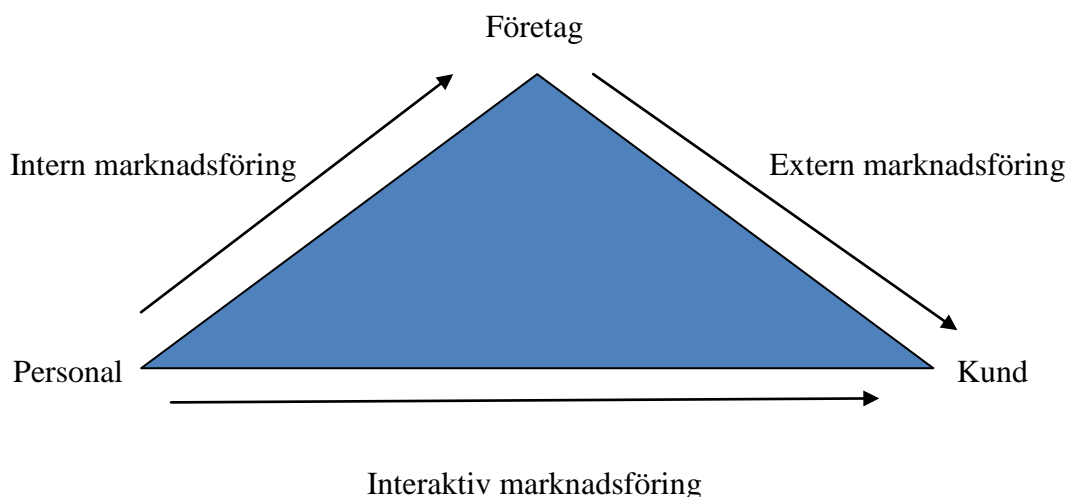
större sammanhang. Här beskrivs exempelvis en modell som visar att personalen är ett tungt samband mellan företagets interna och externa marknad. Vidare behandlas teorier specificerade på utbildning av personal. Avslutningsvis i teorikapitlet presenteras en sammanfattande modell, figur 3, för att summera de teorier som använts och som vi vill undersöka om de stämmer överens med verkligheten. Metodkapitlet behandlar de metoder som använts under uppsatsens bearbetning. En beskrivning av de metoder som används utifrån vårt tillvägagångssätt återfinns, men även de metodproblem som bör beaktas. Därefter presenteras det empiriska material, som vi har tagit fram genom enkäter i detaljhandelsföretag i södra Sverige. Vi författare reflekterar över det fakta som undersökningen gett, vilket för uppsatsen vidare in i en analytisk fas. En analys av den empiriska undersökningen, likaså jämförelser med det teoretiska materialet genomförs och slutsatser dras. I den avslutande delen diskuteras de slutsatser som arbetet lett fram till. Forskningsfrågorna som ställdes i början av arbetet besvaras och uppsatsen knyts ihop. Här ges även uppslag till fortsatt forskning.

## 2. Teori

Teorikapitlet består av den tidigare forskning som ligger till grund för uppsatsens undersökning. Tillsammans med det empiriska materialet bildar detta underlag för den analys och slutsats som avslutar uppsatsen. Teorikapitlet inleds med en introduktion av personalens roll och hur de sammanbinder den interna och externa marknaden. Detta följs av teorier kring hur företaget kan skapa en nöjd personalstyrka. Vidare beskrivs hur utbildning kan användas som ett verktyg för en välutbildad och serviceinriktad personal, samt hur detta påverkar företagets framgångar. Avslutande teorier påvisar de externa effekter som kan uppnås av att prioritera personalens utbildning, samt den kritik som finns mot presenterade teorier.

### 2.1 Personalen: Företagets ansikte utåt och länken mellan den interna och externa marknaden

Att personalen är den betydande ingrediensen i ett företag kan utläsas genom Kotlers servicemarknadstriangel. Triangeln visar tydligt relationen mellan företaget och dess personal (intern marknadsföring), relationen mellan personalen och kunden (interaktiv marknadsföring) och relationen mellan kunden och företaget (extern marknadsföring).



Figur 1: Kotlers servicemarknadstriangel. Författarnas översättning, från Kotler et al., 2004, s. 635.

Modellen illustrerar hur intern, extern och interaktiv marknadsföring påverkar och samverkar med varandra. Frontpersonalen, de som möter kunden, är enligt Zeithaml och Bitner (2000, s. 287) företagets viktigaste resurs. Även författarna Pettijohn och Pettijohn (1994, s. 17)

beskriver personal i detaljhandeln som den viktigaste resursen, vilka skapar värde för kunden och särskiljer konkurrenterna åt (Pettijohn och Pettijohn, 1994, s.17). För att skapa konkurrensfördelar kräver frontpersonalens dagliga kontakt med kunden, en hög social kompetens. Denna kompetens kan utvecklas genom engagemang och feedback, men framförallt genom utbildning och kompetensutveckling (Nyström och Wallén, 2002, s. 11). Frontpersonalen är de som skapar mervärde och bidrar till kundens positiva shoppingupplevelse (Pettijohn och Pettijohn, 1994, s. 17). Personalens kompetens och attityder påverkar inte bara den kund som expedieras, utan även övriga kunder som befinner sig i butiken, samt i ett längre perspektiv även kundens vänner och släktingar. Personalen fungerar som företagets ansikte utåt, butikens ansikte mot kunderna (Hallgren, 2009, s. 29 och 116).

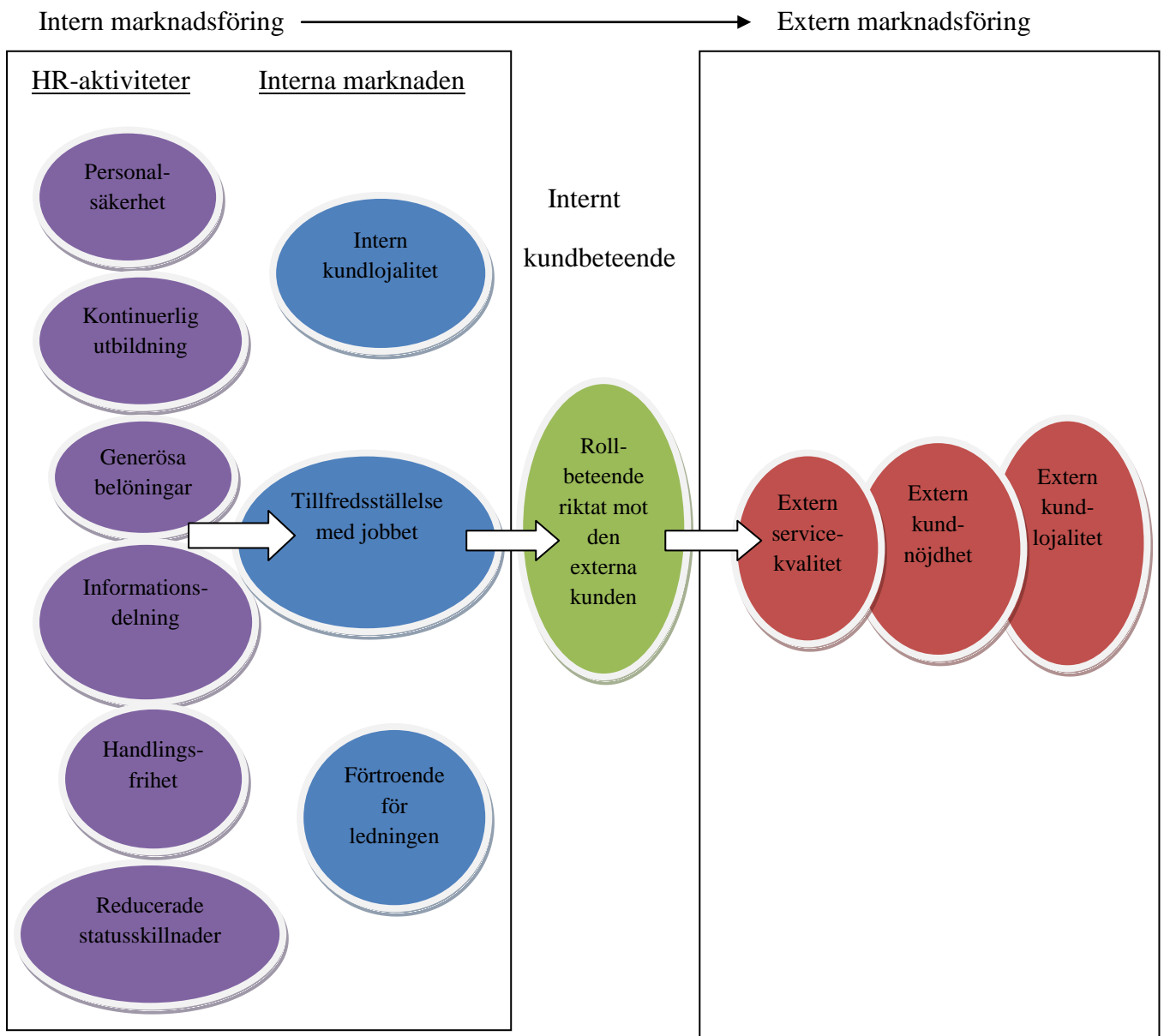
Adsit et al. (1996, s. 65) sammanställer tidigare forskning kring personaltillfredsställelse, som ett mått för företagets goda resultat. Författarna påvisar ett samband mellan personalnöjdhet och kundnöjdhet som prestationsmått för företags framgång. Det konstateras även att de anställdas löner och förmåner har mindre betydelse för företagets välgång. Företagskulturen, personalens kompetens samt färdigheter är faktorer som påverkar framgången (Adsit et al., 1996, s. 65). Wangenheim, Evanschitzky och Wunderlich (2007, s. 691) summerar flera forskares resultat kring kopplingen mellan personalnöjdhet och kundnöjdhet. De påstår att all forskning är enig om en existerande koppling mellan personalens trivsel och kundens tillfredsställelse. Forskare har funnit att personal som trivs på jobbet är mer kreativa, samarbetar bättre, bidrar med sin kunskap och förbättrar sina prestationer på arbetet. Att skapa motivation bland personalen kan göras genom att erbjuda dem utbildningsmöjligheter, för att öka sin kompetens och utsikter till karriärutveckling. Den anställda ska ha möjlighet till att prestera, få erkännande, stimulans, avancemang och ansvar. Nöjda medarbetare arbetar hårdare och är mer motiverade, vilket i sin tur resulterar i ökad produktivitet och lönsamhet för företaget (Hsu och Wang, 2008, s. 354-358).

Kotlers servicemarknadstriangel visar tydligt hur personal, kunden och företaget samspelar med varandra och påverkar företagets externa framgång. Personalen är en viktig komponent i detta sammanhang och påvisad forskning beskriver hur motiverad och ambitiös personal skapar goda förutsättningar för nöjda kunder. De konkurrensfördelar som skapas på företagets interna marknad, leder i sin tur till externa framgångar. För detaljhandeln kan konkurrensfördelar skapas genom att företaget blir effektivare och bättre möter kundernas

efterfrågan. Extern framgång kan ge uttryck i högre servicegrad, kunnigare personal, högre effektivitet, bättre lönsamhet och ett starkare varumärke. Med en kunskap om personalens betydelse och hur den kan påverkas, bör företagsledare söka efter verktyg för att skapa personalnöjdhet och kundnöjdhet inom sitt företag.

## **2.2 Att skapa en tillfredsställd personalstyrka**

För att skapa en god företagskultur med nöjd personal fordras det att ledningen ger personalen de möjligheter som krävs för att leverera god service till kunden (Bansal, Mendelson och Sharma, 2001, s. 61). Om personalen inte är entusiastiska till produkterna de säljer och företaget de arbetar på, är det svårt att få entusiastiska kunder (Arnerup-Cooper och Edvardsson, 2007, s. 226). Bansal, Mendelson och Sharmas modell visar hur personalaktiviteter påverkar den service personalen tillgodoser kunden (Bansal, Mendelson, Sharma, 2001, s. 65).



Figur 2: Sambandet mellan de interna marknadsföringsaktiviteterna och effekterna på den externa marknaden. Författarnas översättning, från Bansal, Mendelson och Sharma, 2001, s. 65.

Det första ledet i modellen visar de aktiviteter som rör personalen och som rekommenderas för att få en lojal och nöjd personal. Det är dessa aktiviteter som ska bidra till att personalen känner sig uppskattad av ledningen. De sex aktiviteterna är: personalsäkerhet, kontinuerlig utbildning, generösa belöningar delvis kopplad till organisationens prestationer, informationsdelning, handlingsfrihet, samt reducerade statuskillnader. Dessa aktiviteter samt dess respons, innefattar företagets interna marknad. Det som utspelar sig på den interna marknaden, är i slutändan även det som reflekteras på den externa marknaden. Syftet är att uppnå en hög servicekvalitet, kundnöjdhet och kundlojalitet på företagets externa marknad.

Genom att förse personalen med sådant som utbildning och handlingsfrihet blir dessutom företaget mer attraktivt för personalen (Bansal, Mendelson och Sharma, 2001, s. 65).

Traditionsenligt mäter företag personalkostnader i exempelvis kostnader för utbildning och rekrytering. Det är inte en nyanställning som bidrar med höga kostnader, utan förlusten av en anställd med hög produktivitet och goda kundrelationer, som långsiktigt skapar kostnader för företaget (Heskett et al., 2008, s. 122). Heskett et al. (2008, s. 122) menar att det är viktigt för företag att behålla sin kompetenta personal. Exempelvis visar en studie som gjorts på en bilhandlare i USA, att de månatliga kostnaderna för att ersätta en säljare med fem till åtta års erfarenhet, med en säljare med mindre än ett års erfarenhet, är 36.000 USD (Heskett et al., 2008, s. 122). Den interna servicekvaliteten är den faktor som påverkar personalens tillfredsställelse mest och innefattar hur personalen uppfattar sina jobb, sina arbetskamrater och företaget de jobbar för. Personer som jobbar inom servicebranschen visar sig värdesätta hur väl de kan tillfredsställa kundernas behov, som en av de viktigaste fördelarna med sitt jobb. Här poängterar Heskett et al. att detta främst uppnås med hjälp av att personalen har tillgång till de verktyg som behövs, samt kontinuerlig utbildning, som gör att personalen innehar den kompetens som krävs. Utbildning i sig, är en betydande faktor för att personalen ska känna sig förenöjd på sin arbetsplats (Heskett et al., 2008, s. 123). Om företag inte lyckas med den interna marknadsföringen, är möjligheten inte stor att de lyckas bli framgångsrika på den externa marknaden (Grönroos, 2008, s. 364).

### **2.2.1 Kontinuerlig utbildning**

Uppsatsens huvudämne finner vi i figur 2, i den andra aktiviteten, kontinuerlig utbildning av personal. Kontinuerlig utbildning går hand i hand med informationsdelning och kan ibland vara svåra att särskilja åt. Utbildning är en form av informationsdelning. Den kontinuerliga utbildning som denna uppsats fokuserar på, kräver specifika utbildningstillfällen och involverar inte informationsdelning i form av personaltidningar, intranät, morgonmöten eller dylikt.

Hur prioriteras kontinuerlig utbildning av personal enligt tidigare forskning? Harrell och Fors (1995, s. 24-25) har i sin artikel över hur företagsledare praktiskt kan arbeta med att förbättra den interna marknadsföringen i företag, undersökt vilken prioritering personalens utbildning har, i relation till andra viktiga ärenden. Enligt deras undersökning hamnade personalens

utbildning på en 7:e plats av 13 olika ärenden. Vanligtvis hamnar lönsamhet, kvalitetskontroll och planering före i prioritering, även om vikten av utbildning är välgrundad (Harrell och Fors, 1995, s. 24-25). En välutbildad personal påverkar både företagets lönsamhet och den upplevda kvaliteten. Verkligheten visar en brist på kunskap om företags uppfattning av värdet av att anställa rätt personal, personalens vidareutbildning och företagets externa framgångar, medan litteraturen understryker detta samband (Piercy och Morgan, 1991, s. 91). Att konkurrensfördelar kan uppstå genom att satsa på personalens utbildning har redogjorts ovan. Det första steget i denna process är nyanställning av personal, vilket även kan ge effekter för verksamheten externt. Genom en stark rekryteringsprocess och att företaget har verktyg för en snabb socialiseringsfas för den nyanställda, ökar den anställdas engagemang för verksamheten. Utbildning och kompetensutvecklingen av anställda är den indikatorn som avgör vilket förtroende som finns för ledningen i företaget (Bansal, Mendelson och Sharma, 2001, s. 67). Det är likaså viktigt för personalen i ett marknadsorienterat företag att förstå sin roll, både i företaget och på marknaden. Personalen behöver känna till hur marknaden fungerar och vilken inverkan de själva har på kunden. Genom utbildningsprogram kan alla led i ett företag få en helhetssyn över detta (Grönroos, 2008, s. 375). Pettijohn och Pettijohn (1994, s. 18) skildrar hur detaljhandelsföretag oftast inte ger mer än grundläggande utbildning till sin personal. Bland annat visar de med en undersökning från 1990 att endast 25 procent av de undersökta företagen gav erfaren personal formell träning i upp till två veckor. Detta understöds av Pelham och Kravitz (2008, s. 413) som påstår att frontpersonal oftast får grundläggande utbildning av företagets produkter, men inte tillräcklig utbildning i säljteknik och liknade färdigheter. Detta anser Pelham och Kravitz grundar sig i att företagsledningen endast bedömer kostnaderna och inte de potentiella intäkter som kan erhållas av effektiv träning i exempelvis säljteknik. Utan effektiv träning når personalen aldrig sin fulla potential som säljare (Pelham och Kravitz, 2008, s. 413). Vi hoppas att denna uppsats ska ge en bild över hur det ser ut idag inom detaljhandeln. Har dessa siffror förändrats och satsas det idag på välutbildad frontpersonal?

En lärande organisation, företag där kunskap och kompetensutveckling är betydelsefullt, skapar konkurrensfördelar (Arnerup-Cooper och Edvardsson, 2007, s. 228). Genom rätt utbildning kan personalens värderingar genomsyras med uppmärksamhet mot vad som gör företaget framgångsrikt (Normann, 2000, s. 102-103). Arnerup-Cooper och Edvardsson (2007, s. 226) anser att de anställda behöver regelbunden information om företaget de arbetar på. De behöver även känna till företagets historia, nuvarande verksamhet samt dess mål och

visioner, för att vara effektiva och skapa entusiastiska kunder. Grönroos (2008, s. 374) väljer att kategorisera utbildning i tre delar. Som en första del anser Grönroos att utbildning bör innefatta att utveckla en enhetlig bild av servicestrategin och kundhanteringen. Ofta råder det för lite kunskap om företagets strategi såväl hos personal som möter kunden i sitt dagliga arbete, som hos arbetsledare och chefer. Genom att utbilda i servicestrategi, ska personalen få kunskap och stöd om vad de som individer har för roll i förhållande till andra individer, men också till processer i företaget och till kunderna. Utan en klar helhetsbild kan det bli svårt för de anställda att förstå varför vissa förbättringar behöver utföras och att tillägna sig nya kunskaper som inte är kopplade till de traditionella arbetsuppgifterna. Den andra delen av utbildning bör ges för att förstärka positiva attityder och för att stärka personalens kommunikationsfärdigheter, försäljningskunskaper samt servicekompetens. Den tredje delen av utbildning menar Grönroos ska innehålla den fokusering på rättvis behandling av såväl personal som kunder, vilket resulterar i att medarbetarna och ledningen uppnår en relation som bygger på tillit och förtroende (Grönroos, 2008, s. 374-375).

Nyström och Wallén (2002, s. 17) påtalar vikten av att frontpersonal behöver kunskaper i att kunna presentera företaget och kunskaper om företagets produkter och tjänster. Personalen ska även ha färdigheter i säljteknik, kundvård/kundservice och kunna hantera och förebygga konflikter (Nyström och Wallén, 2002, s. 17). Misslyckade kundkontakter anser Nyström och Wallén (2002, s. 42) beror på bristande kunskaper hos frontpersonalen och en oförståelse om vad kunden förväntar sig.

I en organisation som känner till värdet av en välfungerande intern marknadsföring, ses personalen som en tillgång att investera i, snarare än som i många andra fall, en kostnad som bör reduceras (Bansal, Mendelson och Sharma, 2001, s. 63). Utbildning är en av de viktiga delarna av intern marknadsföring som kräver uppmärksamhet. Utbildning, kunskapsutveckling och stödsystem för frontpersonal i företag är en förutsättning för duktig och kompetent personal enligt Kotler, Saunders, Armstrong och Wong (Kotler et al., 2004, s. 810-823). Även Ballantyne (2003, s. 1256-1257) betonar vikten av kunskapsutveckling. Denna kunskap kan vara underförstådd inom företaget, men genom att utvecklas och uppmärksammas, kan den istället övergå till uttalad kunskap och nya arbetsrutiner.

Bansal, Mendelson och Sharmas modell fungerar som en fördjupning av Kotlers servicemarknadstriangel. Modellen visar på sambandet mellan de interna



marknadsföringsaktiviteterna och effekterna på den externa marknaden. Här betonas kontinuerlig utbildning som en av faktorerna inom den interna marknadsföringen, som i slutändan ska resultera i hög servicekvalitet, kundnöjdhet och kundlojalitet på den externa marknaden. Forskare framhäver den låga prioritering som utbildning av personal har och hur företag inte uppfattar sambandet mellan rekryteringsprocessen, vidareutbildning och företags externa framgång. För att utbildning ska prioriteras och ta plats i detaljhandeln i Sverige är det viktigt att företag förstår vilken betydelse det har för företaget på längre sikt.

### **2.3 Att skapa ett framgångsrikt detaljhandelsföretag genom utbildning av personal**

Med en ständigt ökande konkurrens och föränderlig teknologi står alla företag inför en utmaning i att kunna anpassa sig efter omgivningen. Liao (2009, s. 193) betonar betydelsen av effektiv personalutbildning som en nyckelfaktor i företags strategiska arbete i en konkurrerande miljö. Liao fokuserar på personalhantering och urskiljer intern marknadsföring som de aktiviteter som ska utbilda och motivera personalavdelningens personal, vilka i sin tur ska kunna stå till tjänst för resten av personalen i ett företag (Liao, 2009, s. 193). Även Bansal, Mendelson och Sharma (2001, s. 67) ser kunskapsutveckling som en stor del i att säkerställa konkurrensfördelar i den numer globala ekonomin. På denna punkt verkar flera forskare vara överrens. Likaså Farrell (2000, s. 217) anser att personalens utbildning påverkar företagets externa framgångar. Farrell anser att säljutbildningar, med fokus på kompetens och kunskap om kunden, främjar en kultur som inspirerar säljarens lärande läggning. Denna läggning och kultur som skapas, menar Farrell har en positiv inverkan på företagets resultat. Arnerup-Cooper och Edvardsson (2007, s. 45) beskriver även de, vikten av de värderingar, kvalitetskultur och serviceklimat som råder i företag. De anser att det är viktigt för företag att skapa förutsättningar för kundtillfredsställelse genom att företagets olika processer associeras med kvalitet. Då kunden blivit medveten om en högre kvalitet resulterar detta i sin tur i att kunden blir mindre priskänslig (Nyström och Wallén, 2002, s. 65).

Utbildning av personal borde ses som ett verktyg för att skapa konkurrensfördelar och som en nyckelfaktor i företagets strategiska arbete i en konkurrerande miljö. Flertalet forskare är eniga om att kunskapsutveckling påverkar företagets externa framgång. Utbildning resulterar i personalnöjdhet och kundnöjdhet, men kontinuerlig utbildning främjar även en kultur som

inspirerar säljarens lärande läggning och fastställer värderingar och det serviceklimat som råder inom företaget. Genom att utbilda och erbjuda kunskap och kvalitet åt kunderna, ökar kundernas lojalitet mot företaget samtidigt som de blir mindre priskänsliga, vilket säkrar företagets lönsamhet.

## **2.4 Är alla forskare eniga?**

För att ge god service krävs vissa egenskaper hos personalen. Edvardsson och Echeverri (2002, s. 229-230) menar att det kan vara svårt att utbilda personal i hur de ska agera i servicemötet, då detta är kvaliteter som grundas redan i barndomen. Däremot kan träning förbättra en del beteendeegenskaper, men inte alla.

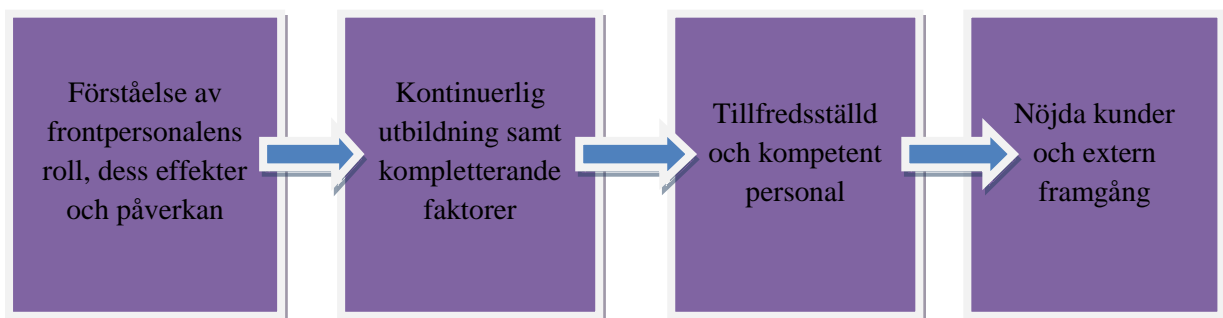
Sörqvist (2000, s. 44) ser kundtillfredsställelse som en nödvändighet, men inte som ett tillräckligt villkor för lönsamhet. Han menar att en nöjd kund inte alltid väljer att fortsätta sin relation med företaget och att det finns fall där nöjda kunders intäkter inte överstiger kostnaderna. Sörqvist förnekar dock inte att många undersökningar pekar på att det finns ett samband mellan nöjda kunder och lönsamma företag, när fokuseringen ligger på kundernas tillfredsställelse av företag som helhet och inte på enskilda kunder. Sambandet mellan nöjda kunder och lönsamma företag verkar dessutom stämma överrens med hur många företag ser på det. Inte minst då ett flertal av Sveriges börsnoterade företag använder sig av kundnöjdhet som ett nyckeltal i sina årsredovisningar. Forskare inom området bedömer däremot att det finns två andra faktorer som har större betydelse för lönsamheten, nämligen kvalitet och kundbeteende. En hög kvalitetsnivå leder till god lönsamhet och förbättras mest då kvalitetsnivån går från en redan hög nivå, till en ännu högre nivå. Kundbeteende syftar i detta fall till hur lojal kunden är mot företaget och därmed hur mycket den bidrar till lönsamheten. Den grad till vilken kundernas behov och förväntningar tillfredställs, och den upplevda kvaliteten, påverkar alltså kundens lojalitet. Genom att systematiskt arbeta med att tillfredställa kundernas behov och ständigt försöka uppnå deras förväntningar, finns det också en större chans till ett lönsammare företag (Sörqvist, 2000, s. 44-45).

Nyligen publicerad forskning visar på att förberedd och tränad frontpersonal bara är en del av lösningen. Välutbildad personal bör kompletteras med ytterligare hjälpmedel, så som en välutrustad butik, bra bemanning och en god organisation. Tillsammans skulle dessa faktorer skapa en hög kundnöjdhet oberoende av bemötandet från personal eller kundens eget

bemötande (Jansson, 2010). För att få bra service ligger ansvar även på kunden. Service kan beskrivas som ett utbyte mellan två människor, där kunden måste bjuda på sig själv och själva hjälpa till för att få hjälp. För att få bättre service av frontpersonal kan kunden hjälpa till på rätt sätt genom att ge tillräckligt med information, ta ansvar för sina begränsningar, hålla sig informerad, ge ett trevligt bemötande och att berätta syftet med köpet (Rengfors, 2011).

## 2.5 Sammanfattning av teorin

Uppsatsens syfte är att undersöka hur frontpersonal och butiksledning beskriver betydelsen och behovet av utbildning, samt de effekter utbildningar kan ha för företaget på dess externa marknad. Personalen har beskrivits som en viktig resurs och en stor faktor i företags arbete att lyckas på den externa marknaden. Utbildning har skildrats som ett verktyg för att skapa nöjd personal, men även för att på lång sikt skapa nöjda kunder och extern framgång. Utbildning av frontpersonal fungerar därmed som ett verktyg för att uppnå konkurrensfördelar på en hårt konkurrerande marknad. Det finns dock de forskare som menar att utbildning av personal inte skapar en helhetslösning, utan att kompletterande åtgärder krävs. Sörqvist nämner exempelvis att kvalitet och kundbeteende är av större betydelse för företagets lönsamhet. Ytterligare hjälpmedel fordras, så som en välutrustad butik, bra bemanning och en god organisation. Med detta som grund undersöker vi författare om utbildning av frontpersonal är prioriterat inom detaljhandeln. Vi utför en enkät i södra Sverige för att uppnå uppsatsens syfte.



*Figur 3: Sambandet mellan utbildning och extern framgång. Författarnas egen modell, som sammanställer de teorier som presenterats.*

Med figur 3 vill vi sammanfatta det teoretiska ramverket, som undersökningen kommer att gå i linje med, för att undersöka om forskning och verklighet stämmer överens. Det första steget i processen att skapa ett framgångsrikt företag, är att ledningen har förståelse för vilken

betydelse personalen har för företaget. För att skapa en positiv miljö på den interna marknaden, krävs det att personalen får den handlingsfrihet och kompetens som fordras för att tillgodose kundernas behov. Kontinuerlig utbildning, tillsammans med kompletterande faktorer, så som en välutrustad butik och en god organisation, skapar en tillfredsställd och kompetent personalstyrka. Personalen är de som genererar mervärde för kunden, vilket på lång sikt skapar externa framgångar för företaget. En viktig del i denna process är att aldrig sluta utbilda och förbättra villkoren för en kompetent och tillfredsställd personal på alla nivåer i företaget.

### **3. Metod**

Under metodavsnittet beskrivs författarnas tankegångar runt upplägg och utförande av de undersökningar som ligger till grund för uppsatsen. Metodavsnittet understödjer de undersökningar och det tillvägagångssätt som uppsatsen består av.

#### **3.1 Förförståelse**

Gemensamt för oss författare är att vi studerar på Service Management programmet vid Lunds universitet. Vår studieinriktning är detaljhandel, vilken vi alla har arbetslivserfarenheter från. Under skrivprocessen har vi haft med oss teorier och begrepp från utbildningen. Detta skapar gynnsammare förutsättningar för ett mer rättvisande och verklighetsanknutet slutresultat på uppsatsen. Thurén (2007, s. 60) framhåller betydelsen av förförståelse, som byggs på erfarenheter från allt vi hör, ser, upplever och tycker. Med andra ord, vår upplevelse av vår omvärld. Thurén menar att som författare granskar vi dels varandra, dels de resonemang som förs under arbetets gång. Våra olika bakgrunder påverkar i hög grad våra värderingar. Likaså bygger vetenskapliga teorier på förförståelse, ”*på förutfattade meningar i ordets bokstavliga betydelse*” (Thurén, 2007, s. 60).

#### **3.2 Insamling av information och tidigare forskning**

I denna uppsats undersöks hur utbildning av personal i praktiken prioriteras och hanteras i detaljhandeln. Vi vill särskilt undersöka hur frontpersonal och butikschefer beskriver betydelsen och behovet av utbildning, samt de effekter utbildning kan ha för företaget på dess externa marknad. För att fullgöra syftet med uppsatsen har vi valt att studera ett urval av tidigare skrivna och aktuella forskningsartiklar. Vi har även tagit del av vetenskapliga rapporter, samt studerat relevant facklitteratur med anknytning till relaterade ämnen. Nyckelord i sökandet har bland annat varit utbildning, personalnöjdhet, kundnöjdhet, detaljhandel och framgång. Sökmotorer och databaser som vi har använt oss av är LibHub, Google Scholar och EbscoHost.

Vi har strävat efter att skapa en uppsats som kan fungera som ett lärande bidrag till företag inom detaljhandeln. Vid val av teorier har vi sökt efter information som kan ifrågasättas, samt

stödjas eller motsätts av vår undersökning. Genom att läsa in oss på ämnet och även närliggande ämnen, har vi fått en bild av de studier som genomförts, samt de slutsatser som tidigare dragits. Lindblad menar att denna typ av teoretiska perspektiv som författare tar till sig, underlättar den kritiska utvärdering som görs vid analysen av de uppnådda resultat som den empiriska undersökningen ger (Lindblad, 1998, s. 26).

Under insamling av information och tidigare forskning, har vi granskat materialet kritiskt för att få en hög kvalitet på uppsatsen. Vi har även haft i åtanke att det finns fall av förfalskning på Internet (Thurén, 2005, s. 27). Vi har med detta i beaktning, kritiskt granskat teorierna och endast använt oss av källor som vi bedömt som säkra och trovärdiga, i enlighet med Thurén (2005, sid 9).

### **3.3 Insamling av data samt tillvägagångssätt**

I denna uppsats använder vi oss av både primär- och sekundärkällor, för att få ett större informationsomfång. Primärdata är den information som forskare själv har insamlat för sitt ändamål, exempelvis observationer, enkäter och intervjuer. Sekundärdata definieras som data vilken har inhämtats av andra och kan användas av flera personer i olika syften (Lundahl och Skärvad, 1999, s. 52). Primärdata i denna uppsats är den information vi har tagit fram med hjälp av vår enkät. Sekundärdata är den data som insamlats från tidigare forskning, för att sammanställa teorikapitlet, som vi kallar forskning och det vi jämför vår primärdata med.

För att kunna undersöka frontpersonal och butikschefer uppfattningar om utbildning av personal, samt hur dessa beskriver betydelsen och behovet av utbildning, har vi valt att utföra en enkät. Detta anser vi som det lämpligaste tillvägagångssättet, eftersom mängden respondenter är av betydelse för att få en bred bild av föreställningarna. Vi syftar inte till att få ett djupgående resultat, utan strävar efter en avsats som sedan kan utvecklas inom exempelvis varje enskild bransch. Intervjuer är ett sätt för vidare forskning och för att få ytterligare djup. Nackdelar med att göra en enkät kan till exempel vara att författaren inte kan hjälpa respondenten. Även uppföljnings- och sonderingsfrågor samt tilläggsinformation är uteslutet vid anonyma undersökningar och det finns en viss risk att inte all information av betydelse kommer med. Alla frågor är heller inte lämpliga i en enkät och en enkät kan ibland uppfattas

som lång och tidskrävande av respondenterna (Bryman, 2001, s. 145). Det insamlade materialet har behandlats med största medvetenhet om förförståelse.

### 3.3.1 Enkäten

Under tiden som vi sammanställde teorikapitlet, utvecklade vi två enkäter. Den första enkäten riktar sig mot vad vi benämner frontpersonal (Bilaga 1). Däremot använder vi begreppet butikspersonal i enkäten, då vi efter utförd pilotstudie förstod att frontline-personal uppfattades som svårdefinierat av testpersonerna. Den andra enkäten riktar sig mot butikschefer (Bilaga 2). Anledningen till att vi valde att utveckla två olika enkäter, är för att säkerställa att såväl personalens som chefernas åsikter tar plats i vårt resultat. Vi ville även undersöka om det finns några klyftor och skillnader mellan de två grupperna och såg därför ett behov av två olika enkäter. Vi har avgränsat undersökningen till att behandla de tre senaste åren för att få en färsk bild av hur det ser ut i detaljhandeln. Detta gjorde vi genom att fråga om personerna har fått genomgå någon utbildning inom företaget de senaste tre åren.

Vi har valt att använda oss av öppna svarsalternativ på merparten av frågorna, i båda enkäterna. Även om en enkät med öppna svarsalternativ är svårare att bearbeta, ansåg vi att behovet fanns (Körner och Wahlgren, 2005, s. 16). Genom fem pilotstudier på butikspersonalsenkäten och tre stycken på butikschefsenkäten, fick vi mycket konstruktiv kritik. I pilotstudien tog vi hjälp av bekanta som ansågs kunna ingå i den slutliga respondentgruppen, men även av studiekamrater, som vi ansåg kunde komma med konstruktiv kritik och akademiska synpunkter. Det visade sig att vår enkät innehöll en del oklarheter, som vi rättade till. Utförandet av testenkäten hjälpte oss att framställa en så givande slutgiltig enkät som möjligt. Vi har även tagit hjälp av universitetslektorn Malin Zillinger, på institutionen för Service Management. Malin Zillinger gav oss bra konstruktiv kritik om hur vi kunde förbättra enkäterna ytterligare efter vår pilotstudie. Exempelvis bör facktermer undvikas (Körner och Wahlgren 2005, s. 14). I den första enkäten som vi framställde använde vi oss av uttrycket frontline-personal. Detta fick vi som tidigare nämnt byta ut mot butikspersonal, då många under pilotstudien reagerade på detta ord och inte förstod dess innebörd. Vi frågade även under pilotstudien hur testpersonerna upplevde stukturen på frågorna i enkäten, eftersom en tydlig struktur underlättar för respondenterna (Troost, 2007, s. 61). Testpersonerna fick även muntligt utvärdera frågornas innehåll, till exempel om frågorna var ledande eller om de tyckte att enkäterna innehöll för många frågor.

75 butikspersonalsenkäter och 25 butikschefsensenkäter besvarades, vilket vi ser som ett tillfredställande och tillräckligt representativt urval, för att se tendenser inom detaljhandeln (Bryman, 2001, s. 29). Båda enkätinsamlingarna har gått till på samma sätt. Vi har inte valt ut specifika företag och heller inte riktat in enkäterna mot en viss bransch. Enkäterna har besvarats i butiker som är olika till storlek, bransch och lokalisering. För att få en bred och rättvisande bild över ämnet, har vi valt att genomföra undersökningen på olika typer av handelsplatser, nämligen A, B och C-lägen. A-lägen är de handelsplatser där kundströmmar, omgivning och tillgänglighet ses som idealiska, exempelvis centrala stadsdelar och köpcentrum (Schmidt Thurow och Sköld Nilsson, 2008, s. 23). B-lägen ligger i anslutning till A-lägen, men har betydligt mindre kundströmmar. I B-lägen går lokalt kända butiker att finna, men även andra typer av verksamheter. I C-lägen finns ofta olika besöksintensiva verksamheter utöver handel (Majer, Anderberg, Gran och Holgersson, 2009, s. 11). Genom att varken behandla en viss bransch eller viss lokalisering, menar vi att resultaten kan visa på en mer heltäckande bild, än om ett annat urval gjorts. Likaså anser vi att intervjuer hade fått en smalare bild och inte ge det omfattande resultat som vi har strävat efter.

Enkäterna har besvarats genom ett visst bekvämlighetsurval. De delades ut på ett flertal orter i södra Sverige, närmare bestämt Malmö, Lund, Kalmar, Färjestaden, Göteborg, Mölndal och Kungsbacka. Urvalet av orterna beror på att vi har befunnit oss på dessa orter, under den period då enkätinsamlingen genomfördes. Orterna tillhör några av de större om man ser till Sverige som helhet. Vi har valt att bortse från mindre orter, eftersom tidigare forskning visar att mindre orter har andra förhållanden och kundrelationer, vilka vi inte syftar till att undersöka i denna uppsats.

Vi delade upp de 100 enkäterna mellan oss tre författare och delade ut dessa var för sig. Alla tre gick tillväga på liknande sätt. Vi tog oss var för sig till ett antal butiker inom respektive ort. Vi presenterade oss och frågade om personen var intresserad av att delta i vår anonyma enkät som låg till grund för vår kandidatuppsats. Därefter frågade vi om butikschefen fanns tillhands. I de fall butikschefen var i butiken den dagen, bad vi dem besvara en butikschefsensenkät. Likaså bad vi den personal som fanns i butiken att besvara vår butikspersonalsenkät. För att säkerställa att merparten av enkäterna besvarades, valde vi att samla in enkäterna efter cirka en halvtimme. En av författarna hade vid ett tillfälle valt att hämta in enkäterna dagen därpå, vilket resulterade i en mindre svarsfrekvens. Vi tror att det är större chans att en enkät blir besvarad om respondenterna ges en kortare tid, eftersom det är



mindre chans att den blir liggande. Vi uppskattar att enkäten tar, beroende på antalet ifyllda kommentarer, cirka 5-10 minuter att besvara.

Vi har vid framtagandet och utförandet av enkäterna haft i åtanke vikten av reliabilitet och validitet (Thurén, 2007, s. 26). Reliabilitet innebär att en undersökning måste bygga på ett representativt urval av personer, så att inte tillfälligheter påverkar resultatet. Det är också av stor vikt att kodningen sker efter samma principer. För att följa dessa principer har vi skapat kodningsenkäter till respektive enkät, så att alla enkäter kodas efter samma modell. En av författarna har varit ansvarig för kodningen av enkäterna, för att detta skulle ske på ett konsekvent sätt. Validitet innebär att det som undersöks, verkligen är det som var syftet med undersökningen och ingenting annat. Om inte, blir undersökningen värdelös, oavsett hur exakta mätningarna är (Thurén, 2007, s. 26). Innan vi påbörjade analysen av det insamlade materialet granskade vi uppgifterna. Eftersom enkäterna var anonyma, skedde detta precis efter att enkäten blivit ifylld, för att kunna korrigera eventuella felaktigheter. Denna typ av granskning kan höja undersökningens kvalitet avsevärt (Körner och Wahlgren, 2002, s. 35). För att presentera vårt material på bästa sätt har vi använt oss av stapeldiagram, vilket på ett pedagogiskt sätt visar resultatet av undersökningen. Detta, tillsammans med korstabeller, underlättade utförandet av analysen. Samtliga kommentarer som besvarade de öppna frågorna finns i Bilaga 3 och Bilaga 4.

## 4. Studiens resultat

Undersökningen som ligger till grund för vidare analys i linje med uppsatsens syfte, pågick mellan den 7:e april och 2:e maj 2011. 75 stycken butikspersonalsenkäter besvarades och 25 stycken butikschefsensenkäter. Här presenteras det resultat som enkäterna har gett. Kapitlet behandlar först resultaten från enkäten som riktade sig mot butikspersonal och därefter redovisas resultaten från butikschefsensenkäten.

### 4.1 Butikspersonalsenkäten

Enkäten visar att 71 procent av de tillfrågade har genomgått någon form av utbildning inom företaget under de senaste tre åren. Vår definition på utbildning för dessa enkäter, som för hela uppsatsen, är specifika utbildningstillfällen så som utbildningsdagar<sup>1</sup> eller kontinuerliga utbildningstillfällen inom exempelvis sortiment, kundbemötande, säljkurser eller kurser om företaget och deras mål och strategier. En liknande beskrivning av denna definition fanns som en informativ inledande del till frågorna på enkäterna. 71 procent är en relativt hög siffra om vi sätter den i relation till vår förkunskap och den litteratur och forskning som vi tagit del av. Vi hade en förförståelse om att utbildning av frontpersonal i detaljhandeln inte var speciellt hög. Dock tror vi oss ha fått ett högre resultat, eftersom vi valt att ha med sortimentsutbildning som en del av kompetensutbildningen vi undersökt.

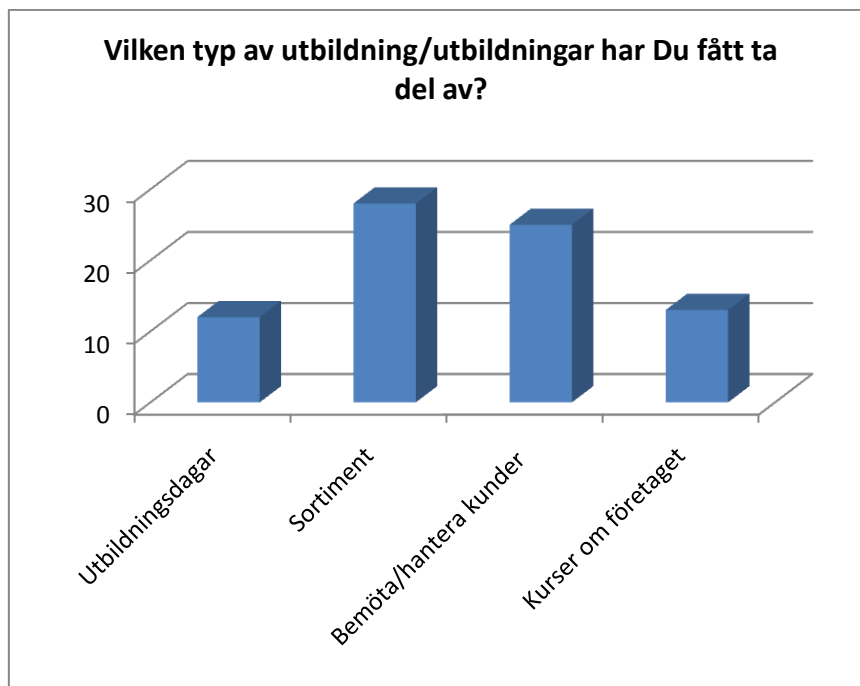
Respondenterna till butikspersonalsenkäterna bestod av 53 kvinnor och 21 män, en av respondenterna angav ej kön. De flesta var i åldern mellan 21 och 30 år, men enkäterna besvarades av personer i alla kategorierna, förutom 65 år och uppåt. 32 procent av de anställda var heltidsanställda i butiken, medan 43 procent var deltidsanställda och 25 procent var timanställda. Av företagen där enkäterna utfördes är cirka 56 procent av företagen privatägda.

Figur 4 nedan visar att av de som har fått ta del av utbildning, var det tolv personer som deltagit i utbildningsdagar, 38 personer hade fått ta del av kontinuerliga

---

<sup>1</sup> Denna definition av utbildning beskrivs i enkäten. I efterhand har läsare undrat vad utbildningsdagar innefattar. Författarna menar att utbildningsdagar kan definieras som heldagar med varierat innehåll och kan innefatta flera syften, så som att förbättra företagskulturen, säljtekniken, sortimentsutbildning eller att implementera företagets mål och strategier.

sortimentsutbildningar, 25 personer hade deltagit i kurser i bättre kundbemötande och 13 personer hade fått kunskap om företagets vision, strategi och mål, vid specifika utbildningstillfällen. Observera dock att somliga genomgått flertalet av de olika utbildningarna och är inkluderade i samtliga av de kategorier som angetts.

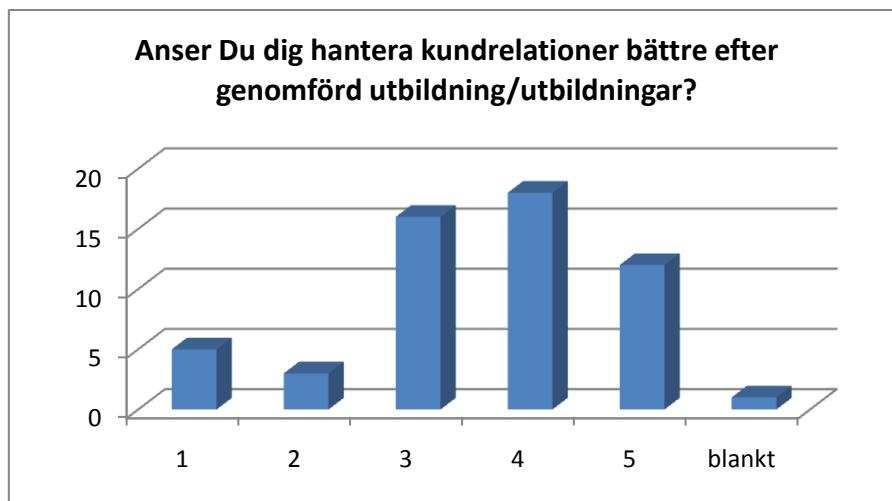


Figur 4 visar det sammanställda resultatet från fråga 7.1 i butikspersonalsenkäten (Bilaga 1). Y-axeln benämner antalet anställda som har fått genomgå en viss typ av utbildning, vilka benämns på x-axeln.

Som vi nämnt ovan ser vi här en relativt hög siffra på utbildning av sortiment, dock är antalet utbildningstillfällen för att förbättra kundbemötande högre än väntat. Vi konstaterar att det idag finns en stor variation i kundbemötande och utbildning inom detta område bland de olika branscherna i detaljhandeln.

#### 4.1.1 Att använda sig av genomförd utbildning i det dagliga arbetet

Den frontpersonal som fått någon form av utbildning beskriver sig ha stor användning av utbildningen i sitt dagliga arbete. Personerna anser sig inneha nästan tillräckliga, eller tillräckligt med kunskap om produkterna och den servicegrad som krävs för att kunna besvara kunders eventuella frågor och tillfredsställa deras behov. Flertalet av de tillfrågade anser att utbildning hjälper dem att hantera kundrelationer bättre, se figur 5 nedan.



Figur 5 visar resultaten från fråga 7.4 (Bilaga 1). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "ingen skillnad alls" och en 5:a representerar "stor skillnad". Y-axeln benämner antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen som benämns på x-axeln. En respondent svarade blankt i denna fråga.

#### 4.1.2 Personlnöjdhet, kundnöjdhet och konkurrensfördelar

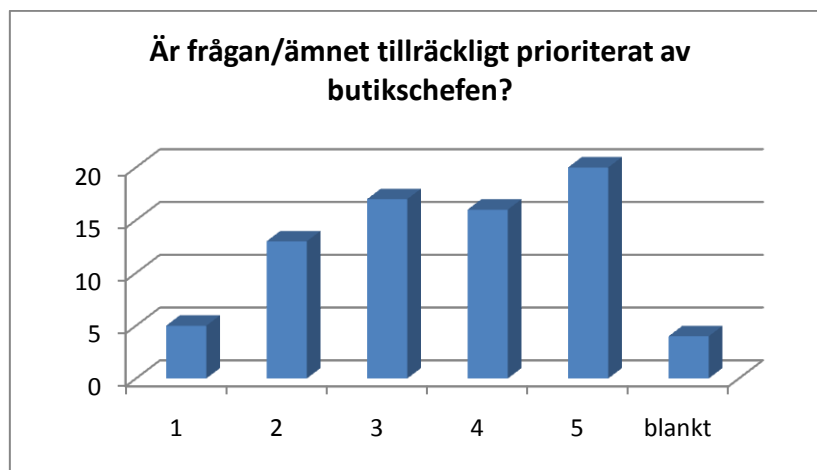
Kundnöjdhet och personlnöjdhet beskrivs som två indikatorer på skapandet av konkurrensfördelar, vilket utmynnar i externa framgångar för företag. 92 procent av de svarande anser att utbildning till stor del kan öka kundnöjdheten och 98 procent anser även att det till stor del främjar företagets framgång. 87 procent av respondenterna anser att utbildning skapar konkurrensfördelar gentemot företagets konkurrenter.

65 procent av de svarande tycker att utbildning av butikspersonal är mycket viktigt och att utbildning motiverar dem i det dagliga arbetet. Vissa svarande motiveras dock inte av utbildning och kommenterar: "Mer motiverad av själva arbetet", "Inte utbildningen i sig, snarare effekterna av den; trevligare miljö, mer försäljning etc." och "mer som en social grej" (Bilaga 3, fråga 12).

#### 4.1.3 Prioriteras utbildning av frontpersonal?

Vår undersökning gav ingen klar bild över om utbildning av frontpersonal är tillräckligt prioriterat av butikschefen. Den personal som svarade gav förklaringar som: "Han har inte tid", man blir "sjävlärd och upplärd av annan personal", "Jobbar bara timmar", "Regionchefen styr det", "Iom att det är ett så stort, centralstyrt företag ligger detta ej på

butikschefen”, ”Ja hos butikschefen, nej företaget” och ” I och med att vi är en stor kedja bestämmer inte butikschefen om vi ska ha utbildning utan det bestäms högre upp” (Bilaga 3, fråga 13).



Figur 6 visar resultaten från fråga 13 (Bilaga 1). Denna fråga besvarades genom en skala 1-5, där en 1:a representerar ”inte prioriterat alls” och en 5:a representerar ”mycket prioriterat”. Y-axeln benämner antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 4 respondenter svarade blankt i denna fråga.

Ungefär två tredjedelar av de svarande tycker att utbildningsfrågan bör prioriteras mer av butikschefen och kommenterar bland annat; ”Mer utbildning alltid bra”, ”Kan aldrig bli för mycket” och ”Företaget bör satsa mer på utbildningar” (Bilaga 3, fråga 14). Här ser vi att det finns mer att göra som butikschef, då vi kan utläsa att frontpersonalen efterfrågar utbildning.

#### 4.1.4 Utbildning och motivation

60 personer av de svarande känner sig motiverade på sin arbetsplats, svarsalternativ 4 och 5. ”Alltid lika kul att jobba!”, ”Ja, jag har varit med om mycket beträffande utbildning och har känt mig mycket motiverad i mitt arbete”, ”Jag älskar mitt jobb”, ”Jag har en grymt motiverad butikschef vilket gör mig väldigt motiverad!” (Bilaga 3, fråga 15). 14 personer känner sig mindre eller inte motiverade alls på sin arbetsplats och kommenterade exempelvis ”Har precis sagt upp mig” och ”Varannan helg okej – heltid nej” (Bilaga 3, fråga 15). En person svarade blankt på denna fråga.

Vi författare hade en gemensam förförståelse om att många av de tillfrågade inte skulle ha genomgått någon form av utbildning, dels på grund av egna erfarenheter, men till stor del på grund av tolkning av tidigare forskning och litteratur.

## 4.2 Butikschefsensenkäten

Butikschefsensenkäten besvarades av 19 kvinnor och sex män. Nio av de 25 butikscheferna befann sig i åldern mellan 31 och 40 år. De resterande hade en jämn spridning i åldern mellan 21 och 65 år. En av de svarande var 65 år eller äldre. 76 procent av butikscheferna jobbar inom privatägda företag. Samtliga butikschefer var heltidsanställda.

60 procent av butikscheferna hade fått genomgå någon form av utbildning de senaste tre åren. Resultatet på frågan vilken typ av utbildning butikscheferna tagit del av, gav att fyra personer hade genomgått ledarskapsutbildning, tio personer hade deltagit i utbildningsdagar, två av butikscheferna deltog i kontinuerliga utbildningar, såsom sortimentsutbildningar och fem butikschefer hade fått delta i kurser som berör företagets vision, strategi, mål, etcetera. Två svarande angav inget svar på denna fråga. Precis som i butikspersonalsenkäten, är det vissa av butikscheferna som har genomgått flera olika utbildningar och är då inkluderade i flertalet beräkningar. Alla de 15 butikscheferna som har fått utbildning, känner att de kan dra nytta av detta i sitt dagliga arbete till viss eller stor del.

### 4.2.1 Butikschefernas roll i utbildning

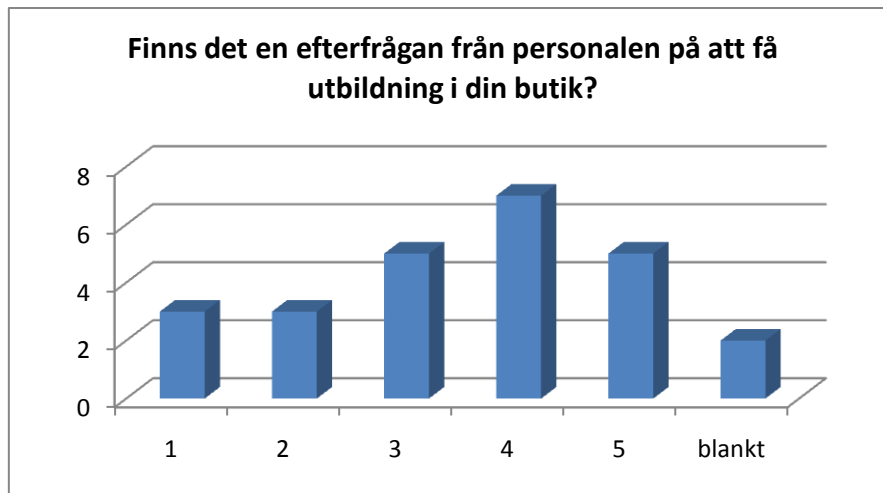
Endast elva butikschefer anser att de har stor delaktighet och möjlighet att påverka personalens utbildning, se figur 7 nedan. Tyvärr fick vi inte många kommentarer på denna fråga, men svarande 13 skriver ”Privatägt bolag, ägarna bestämmer” och svarande 15 skriver att ”Det styrs från huvudkontoret och mellancheferna” (Bilaga 4, fråga 8).



*Figur 7 visar resultaten från fråga 8 (Bilaga 2). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "liten delaktighet" och en 5:a representerar "stor delaktighet". Y-axeln benämmer antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 2 respondenter svarade blankt i denna fråga.*

#### **4.2.2 Utbildning och motivation**

20 av 25 butikschefer motiveras av utbildning i det dagliga arbetet. Alla de tillfrågade butikscheferna är eniga om att det är mycket viktigt att personalen i deras butik har rätt kunskaper om företagets produkter, för att svara på kundens frågor. Undersökningen ger inget entydigt svar på om utbildning efterfrågas från personalen i respektive butik, se figur 8 nedan. Dock är det fler till antalet som anser att det finns en viss efterfrågan, mot de som svarat att det inte finns någon efterfrågan alls. Denna siffra kan jämföras med personalens svar på om utbildning var tillräckligt prioriterat av butiksledningen, där två tredjedelar ansåg att utbildning kunde prioriteras ytterligare.



Figur 8 visar resultaten från fråga 11 (Bilaga 2). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "ingen efterfrågan" och en 5:a representerar "stor efterfrågan". Y-axeln benämner antalet anställda som har anggett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 2 respondenter svarade blankt i denna fråga.

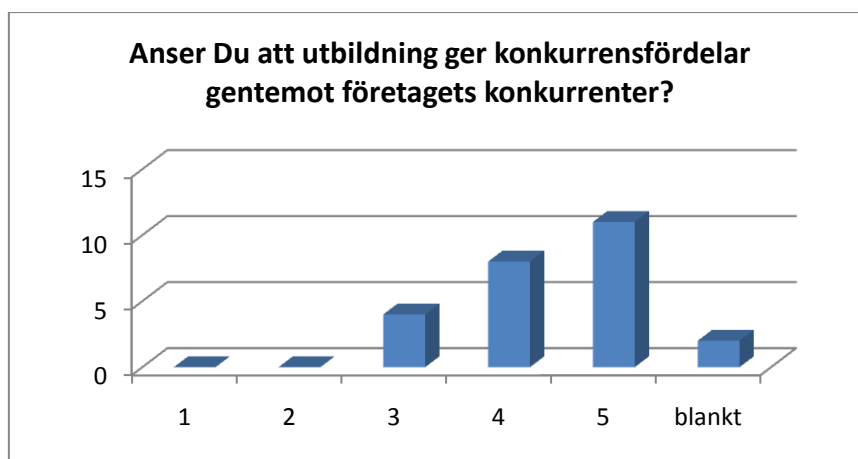
#### **4.2.3 Har personalen den kompetens som krävs för att tillgodose kundens behov och skapa konkurrensfördelar?**

Fråga 12 undersöker om butikschefen tycker att personalen i butiken har rätt kunskap för att tillgodose kundens behov. Frågan besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "ingen anställd" och en 5:a representerar "alla anställda". Sju av butikscheferna angav en 3:a, tio stycken angav en 4:a och de resterande åtta angav en 5:a. Här identifieras en klyfta mellan frontpersonalens egna åsikter om sina kunskaper och butikschefernas uppfattning om personalens kunskapsnivåer. Frontpersonalen anser sig inneha nästan tillräckliga, eller tillräckligt med kunskap om produkterna och den servicegrad som krävs för att kunna besvara kunders eventuella frågor och tillfredsställa deras behov. Detta understöds inte av enkätsvaren från butikscheferna, vilka redogjorts i inledningen av stycket.

24 av de 25 svarande av butikscheferna tycker att utbildning till stor del ökar kundnöjdheten. Frågan kommenterades: "Kunskap ger trygghet till kunden", "Kunderna känner sig säkrare och tryggare med kunnig personal" och "När vi är säkrare så är det lättare att hjälpa kunderna att hitta det som de söker" (Bilaga 4, fråga 13). Samtliga svarande tycker att utbildning främjar företagets framgång. Frågan besvarades i intervallet 1-5, där en 1:a representerar "inte främjande" och en 5:a representerar "mycket främjande". Tio svarande angav en 4:a och 15 personer angav en 5:a.



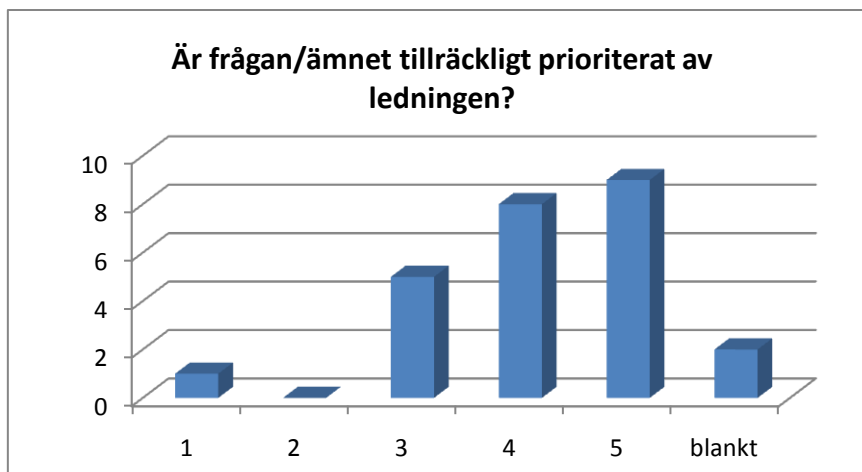
Frågan om butikscheferna anser att utbildning ger konkurrensfördelar gentemot företagets konkurrenter visar på ett mer utspritt svar. Figur 9 nedan visar resultaten fyra 3:or, åtta 4:or, elva 5:or och två av respondenterna svarade blankt. Svarande 15 kommenterar ”Ett företag med välkänt kunnig personal får ju högre marknadsvärde” (Bilaga 4, fråga 15).



Figur 9 visar resultaten från fråga 15 (Bilaga 2). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar ”inga konkurrensfördelar” och en 5:a representerar ”stora konkurrensfördelar”. Y-axeln benämner antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 2 respondenter svarade blankt i denna fråga.

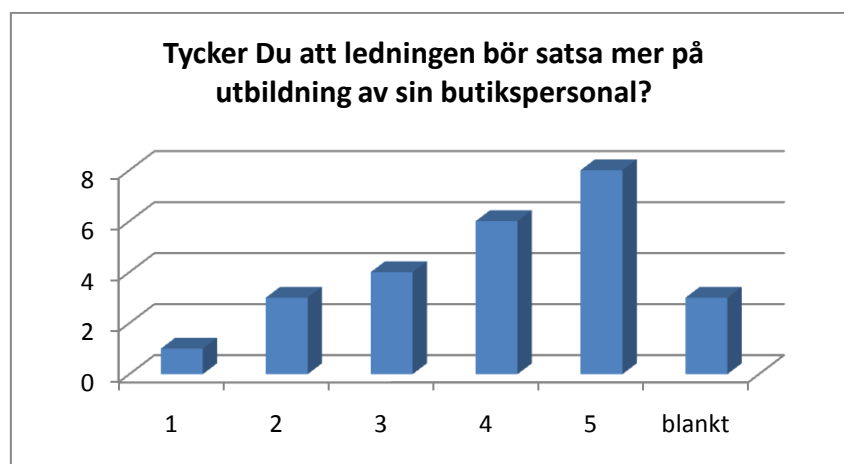
#### 4.2.4 Ledningens roll i utbildning

I princip alla svarande, 22 butikschef, tycker att utbildning är mycket viktigt för butikspersonalen. Samma antal svarar hur tydligt de anser att ledningen kommunicerar förändringar ut till butikspersonalen, svaren låg mellan intervallet 3-5. En 1:a representerar i denna fråga att butikschefen inte tycker kommunikationen är tydlig och en 5:a representerar att den är mycket tydlig. Samma spridning visar resultatet på fråga 18, som undersöker om frågan/ämnet utbildning av frontpersonal är tillräckligt prioriterat av ledningen.



Figur 10 visar resultaten från fråga 18 (Bilaga 2). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "inte prioriterat alls" och en 5:a representerar "mycket prioriterat". Y-axeln benämner antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 2 respondenter svarade blankt i denna fråga.

Däremot anser inte ett lika högt antal att ledningen bör satsa mer på utbildning av sin personal, figur 11 nedan, och kommenterar "Vi får all utbildning vi behöver innan vi ens behöver fråga", "ledningen satsar så mycket som behövs vid rätt tillfälle" och "Vi gör det kontinuerligt men man kan alltid ha mer" (Bilaga 4, fråga 19).

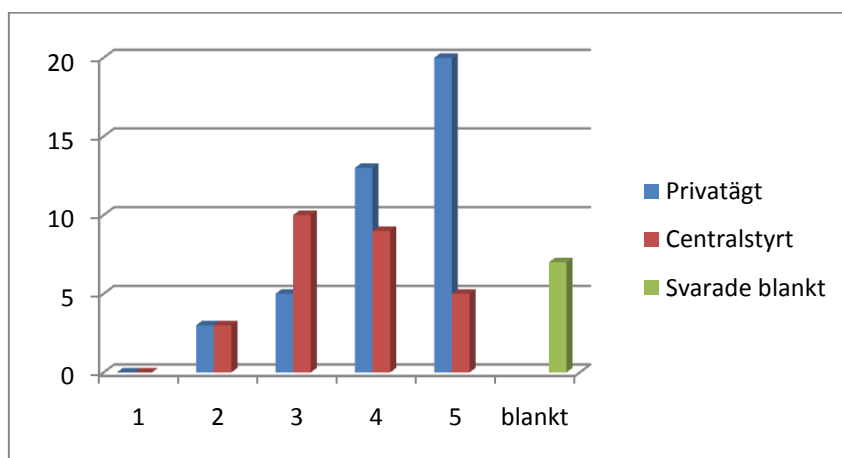


Figur 11 visar resultaten från fråga 19 (Bilaga 2). Denna fråga besvarades genom en skala på 1-5, där en 1:a representerar "inga satsningar behövs" och en 5:a representerar "mer satsningar". Y-axeln benämner antalet anställda som har angett de olika svarsalternativen, som benämns på x-axeln. 3 respondenter svarade blankt i denna fråga.

### 4.3 Vilka samband finns det mellan de olika frågorna?

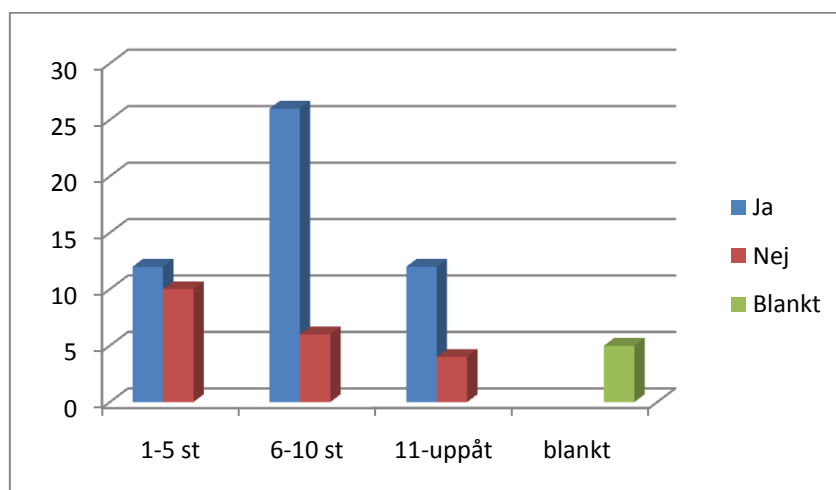
Figur 12 nedan visar att 80 procent av butikspersonalen i privatägda bolag vill att butikschefen ska satsa mer på utbildning. Ytterligare ett resultat av undersökningen visar att

37 procent av de som jobbar på ett centralstyrt företag anser att det varken behövs mer eller mindre satsning (svarsalternativ 3).



Figur 12 visar resultaten från fråga 3; Är företaget Du jobbar på privatägt? och fråga 14; Tycker Du att butikschefen bör satsa mer på utbildning av sin butikspersonal? (Bilaga 1). Fråga 14 besvarades på en skala mellan 1-5, där en 1:a representerar "ingen satsning" och en 5:a representerar "mer satsning". Y-axeln representerar det antal personer som angav respektive svarsalternativ, som benämns på x-axeln. Sju respondenter svarade blankt i denna fråga.

I butiker med få anställda, är det nästan hälften av butikspersonalen som inte fått någon utbildning. Undersökningen visar även att i butiker med antalet fler anställda så är det stor andel, 81 procent, som fått någon form av utbildning. Samma resultat uppvisas från butiker med fler än elva anställda, se figur 13 nedan.



Figur 13 visar resultaten från fråga 4; Hur många anställda finns det på din arbetsplats? och fråga 7; Har Du fått genomgå någon utbildning inom ditt företag de senaste 3 åren? (Bilaga 1). X-axeln visar hur många anställda det finns på företaget och y-axeln benämner antalet respondenter inom respektive kategori, som fått någon form av utbildning. Fem respondenter svarade blankt i denna fråga.

Figur 14 visar att stor del av butikspersonalen som är heltidsanställda, 79 procent, har fått någon form av utbildning. Av deltidsanställd personal som arbetar mer än 50 procent är siffran 39 procent av denna grupp anställda som fått utbildning.

	<b>Har fått utbildning:</b>	<b>Har inte fått utbildning:</b>	Summa:
<b>Heltidsanställd</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	24
<b>Deltidsanställd</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	32
<b>Timanställd</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	19
Summa:	52	23	75

Figur 14 visar sambandet mellan utbildning och typ av anställning i enlighet med fråga 5; Vilken typ av anställning har Du? och fråga 7; Har Du fått genomgå någon utbildning inom ditt företag de senaste 3 åren? (Bilaga 1).

Undersökningen visar att utbildning fungerar som en motiverande faktor för både butikschef och butikspersonal. För att undersöka om personal som fått utbildning, även är de som känner sig motiverade på sin arbetsplats, valde vi att utföra en korstabell av dessa frågor. Nedan kan vi utläsa att 46 av 51 svarande i butikspersonalsenkäten har fått utbildning på sin arbetsplats och känner sig motiverad i sitt dagliga arbete (svarsalternativ 4 och 5). Det överhängande antalet som kommenterat frågan var positiva med svar som ”Ja, jag har varit med om mycket beträffande utbildning och har känt mig mycket motiverad i mitt arbete” och ”Absolut! Det är skit kul!” (Bilaga 3, fråga 15).

#### Känner Du dig motiverad på din arbetsplats?

<b>Inte motiverad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Motiverad</b>
<b>Har fått utbildning</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	
<b>Har inte fått någon utbildning</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	
Summa:	1	3	10	30	30	= 74

Figur 16 visar sambandet mellan fråga 7; Har Du fått genomgå någon utbildning inom ditt företag de senaste 3 åren? och fråga 15; Känner Du dig motiverad på din arbetsplats? (Bilaga 1). En person besvarade inte denna fråga.

## 5. Analys

Här genomförs en analys av detaljhandelns syn på utbildning av frontpersonal. Denna ligger till grund för de slutsatser som dras i den avslutande delen av uppsatsen. Analysen bygger på de teorier vi ansett relevanta för ämnet och den empiri som är resultatet av genomförd enkät. Analysen visar på de samband som finns mellan teorierna och empirin, men också de klyftor som finns dem emellan. Har frontpersonal som får mer än grundutbildning ökat, är det högre än den procentsats som påvisades av Pettijohn och Pettijohn? Är utbildning av frontpersonal prioriterat av detaljhandelsföretagen idag?

Trots att teorierna indikerar hur kontinuerlig utbildning av personal inte prioriteras, har vår undersökning gett ett annat resultat. Vi frågar oss om vår definition av utbildning, där även sortimentsutbildning ingår, har påverkat det positiva resultat vi fått i antalet frontpersonal som fått utbildning de senaste tre åren. Detta kan understödjas av Pelham och Kravitz påstående, om att frontpersonal vanligtvis får grundläggande utbildning av butiks Sortiment, men ej ytterligare utbildning. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur utbildning av frontpersonal i praktiken prioriteras och hanteras i detaljhandeln. Dels hur frontpersonal, men även hur butikscheferna beskriver betydelsen och behovet av utbildning, samt de effekter utbildning kan ha för företaget på dess externa marknad.

### 5.1 Hur utbildning av frontpersonal prioriteras i detaljhandeln. Finns det ett behov av ytterligare utbildning?

Enligt undersökningen gjord av Harrell och Fors, hamnar prioriteringen av utbildning för personal på en 7:e plats av 13 möjliga. Undersökningen innefattar vilka prioriteringar företagsledare gör, i syfte att förbättra den interna marknaden. Även om vår undersökning visar att färre än hälften av respondenterna anser att butikschefen prioriterar utbildning, besvarar merparten att butikschefen inte prioriterar utbildning tillräckligt. Harrell och Fors undersökning stämmer överens med våra resultat om att företagen gör andra prioriteringar, även om vikten av utbildning är välgrundad. Till skillnad från butikspersonalen, anser dock en stor del av butikscheferna att deras ledning prioriterar utbildning av butikspersonal.

Figur 12 i föregående kapitel visar skillnaden mellan privatägda bolag och centralstyrda företag och visar att betydligt fler inom personalen hos de privatägde bolagen vill att butikschefen ska satsa mer på utbildning av sin personal. Betyder detta att privatägda företag inte prioriterar utbildning av personal? Beror den låga prioriteringen av utbildad frontpersonal på antalet anställda i butikerna och butikens storlek eller omsättning? Inom butiker med färre antal anställda är det få som har fått utbildning, till motsats i butiker där de är fler än fem anställda och merparten har fått utbildning (figur 13). Små butiker har ofta mindre resurser, men en välutbildad personal kan samtidigt vara deras största konkurrensmedel gentemot de större butikskedjorna. Undersökningens resultat står i kontrast till tidningen Markets artikel *”bra service är mycket viktigare för alla hårt kämpande mindre butiker än det är för de stora kedjor som har sitt på det torra tack vare en kraftfull marknadsföring som fått de allra flesta konsumenter att förknippa dem med såväl förmånliga priser som attraktiva sortiment”* (Jansson, 2011). Vi ser det inte som att mindre butiker inte kan erbjuda bra service. Det mindre antalet anställda tar till sig kunskaper och lär varandra under arbetets gång. Däremot bör kunskapsutveckling uppmärksammas i mindre butiker, eftersom den då kan övergå till uttalad kunskap och nya arbetsrutiner, samt förbättra servicen ytterligare. I de mindre butikerna spelar även rekrytering en stor roll, då det märks tydligare om personal avslutar sin anställning. Förlust av personal kan resultera i minskad produktivitet och förlorade kundrelationer. Merparten av butikscheferna i vår undersökning anser att ledningen prioriterar utbildning. Samtidigt upplever butikspersonalen att butikschefen inte prioriterar ämnet tillräckligt. Detta visar att behovet ses av ledningen, men vissa butikschefer väljer ändå att inte prioritera utbildning av sin personal. Genom utbildning i företagets mål och strategier samt tydligare direktiv, där utbildning av personal poängteras, skulle förändra den klyfta som här beskrivs.

### **5.1.1 Sambandet mellan utbildning och anställningsform**

Undersökningen visar att en större del heltidsanställda får utbildning, men inte en lika stor del av de deltidsanställda eller timanställda (figur 14). Detta är en nackdel för butikerna, då vår förförståelse säger oss att deltidsanställda och timanställda ofta jobbar när det finns ett behov av extra personal. Vi syftar på tillfällena då det är som mest kunder i butiken och där rätt kompetens och kunskap är än lika viktigt, om inte ännu viktigare, än då endast heltidsanställd personal jobbar.

## 5.2 Vilken typ av utbildning får frontpersonal respektive butikschef?

Pettijohn och Pettijohn poängterar att endast 25 procent av företagen ger erfaren personal formell utbildning i upp till två veckor. Detta understöds av andra forskare som menar att frontpersonal ofta får grundläggande utbildning, exempelvis sortimentsutbildning, men inte tillräcklig träning i säljteknik och anser att en optimal utbildning ska innefatta tre delar: första delen är företagets servicestrategi och kundhantering, den andra delen är för att förstärka positiva attityder, personalens kommunikationsfärdigheter, försäljningskunskaper och servicekompetens och slutligen ska utbildningen innehålla den fokusering på rättvis behandling, som bygger en relation med tillit och förtroende mellan medarbetarna och ledningen. Forskningen konstaterar alltså att utbildning ges, men ofta inte i den mån som krävs för att uppnå en hög servicenivå. Många får en grundläggande utbildning, men inte kontinuerlig utbildning som ökar personalens kompetens och möjligheter till karriärutveckling. Nöjda medarbetare har en högre motivations- och ambitionsnivå, vilket resulterar i ökad produktivitet och lönsamhet. Det empiriska materialet visar att mindre än hälften av butikspersonalen fått ta del av kontinuerliga sortimentsutbildningar. 27 personer hade deltagit i kurser i bättre kundbemötande och 14 personer har fått kunskap om företagets vision, strategi och mål vid specifika utbildningstillfällen. Resultaten visar att butikspersonalen i många fall inte får den breda kompetens som skapar de konkurrensfördelar som behövs på en högt konkurrerande marknad. Trots viss utbildning i kundbemötande, är detta ett område som kräver mycket utbildning för att stärka personalens serviceanda. Denna utbildningsform är en av de viktigare för detaljhandelns anställda, då det finns tydliga kopplingar mellan kundnöjdhet och lönsamhet. För att utbildning kring arbetet med kundbemötande och serviceanda ska lyckas, krävs uppföljning och kontinuitet. Även om utbildning av personal inom detaljhandeln förekommer, görs det sällan någon återkoppling efter utbildningstillfället. Utan feedback och ytterligare utbildning försvinner snabbt den kunskap och de idéer som insamlades under utbildningen. Som tidigare nämnt, anser vi oss ha fått ett bra underlag av empirin, som på många sätt stämmer överens med teorier från forskning och litteratur. Dock tror vi att sortimentsutbildning sker kontinuerligt, men utbildningar i säljteknik mer sporadiskt, vilket kan undersökas vidare i framtida fortsatt forskning. Här borde ske en förändring mot ett brett utbud av utbildningar för frontpersonal, för att skapa långvariga konkurrensfördelar för företaget. Även feedback och efterkontroll är viktigt för att lära sig nya tekniker i sin roll som säljare.

Den kontinuerliga utbildningen av butikscheferna visar istället på ett lite mer avvikande resultat. Mer än hälften av butikscheferna och butikspersonalen har fått utbildning inom sitt företag under de senaste tre åren. Dock visar resultatet en lägre siffra i antalet butikschefer än butikspersonal som fått utbildning, vilket visar att kontinuerlig utbildning inte ges i samma utsträckning bland butikscheferna, som för butikspersonalen. En möjlig förklaring kan vara att butikscheferna har fått utbildning tidigare, men då vi poängterar att utbildning ska ske kontinuerligt, konstaterar vi att det fortfarande finns kunskap för företagen att hämta. Bland butikscheferna visar enkäten att det är färre som genomgått sortimentsutbildning. Det kan bero på att butikschefen inte arbetar på golvet, eller att butikschefen tar till sig kunskap om produkterna vid inköp. Endast fyra butikschefer har genomgått ledarskapsutbildning och fem butikschefer har deltagit i kurser som berör företagets vision, strategi och mål. Dessa siffror är anmärkningsvärda, då kunskap inom dessa områden är under ständig förändring och även här ges möjligheten att uppnå en högre lönsamhet och framgång med hjälp av utbildning.

Forskare beskriver hur viktigt det är för personalen att se att butikscheferna kan påverka arbetsplatsen, att chefen kan fatta beslut och leda verksamheten framåt, att butikscheferna prioriterar sin egen utbildning i samma utsträckning som de förhoppningsvis prioriterar en välutbildad personal. Det är även viktigt för frontpersonalen att känna att chefen står bakom dem och ger feedback, möjligheter att avancera och att chefen tar vara på personalens kunskaper och idéer. Det är därför betydande att butikscheferna anser att de har stor möjlighet att påverka sin personal, dess kunskaper och utvecklingsmöjligheter genom utbildning.

### **5.3 Har personalen den kompetens som krävs för att tillgodose kundens behov och skapa konkurrensfördelar?**

Vi ser en samstämmighet mellan frontpersonalens egna åsikter om sina kunskaper och butikschefernas uppfattning om personalens kunskapsnivåer. Frontpersonalen anser sig inneha nästan tillräckliga, eller tillräcklig kunskap om produkterna och den servicegrad som krävs för att kunna besvara kundens frågor och tillfredsställa deras behov. Stor del svarande ansåg att de hade tillräcklig utbildning om företagets produkter och en något mindre andel svarande tyckte att de kunde hantera kundrelationer bättre tack vare att de hade fått utbildning (Bilaga 1, fråga 7.3 och 7.4). Fråga 7.4; Anser Du dig hantera kundrelationer bättre efter genomförd utbildning/utbildningar? gav ett mer varierande resultat, eftersom många kommenterade att de



inte fått någon typ av utbildning som behandlade just kundrelationer. 56 svarande ansåg sig ha tillräckliga kunskaper för att ge den service som efterfrågas av kund. Enkätsvaren från butikscheferna understödjer det ovan nämnda. Resultaten ger liknande utslag i fråga om butikschefen anser att personalen har rätt kunskap för att tillfredsställa kundens behov. Alla butikschefer som var med i undersökningen svarade högsta svarsalternativet på om de tycker att det är viktigt med utbildning, men ändå är det bara 53 av 75 svarande som fått utbildning. Det finns alltså ett glapp mellan vad som anses viktigt och vad som verkligen görs i praktiken.

#### **5.4 Effekter av personalutbildning på den externa marknaden. Anser frontpersonal och butikschefer att utbildning främjar konkurrensfördelar och framgång?**

Många forskare är eniga om att utbildning och kompetensutveckling av personal, är en viktig faktor i företags arbete för att nå framgång och lönsamhet. Flera forskare beskriver hur utbildning fungerar som en nyckelfaktor i företags strategiska arbete i en konkurrerande miljö. Butikspersonalen som besvarat våra enkäter är alla eniga över att de tycker att utbildning främjar företagets framgång. Merparten av de tillfrågade anser att utbildning ger konkurrensfördelar. Elva svarande är inte eniga i denna fråga, utan mer tveksamma till om utbildning kan resultera i konkurrensfördelar.

Några nya slutsatser om att utbildning främjar företagets framgång, kan vi inte dra efter utförd undersökning. Genom den litteratursökning vi har gjort, har vi fått en stark uppfattning om att utbildning är en nödvändig komponent för företags framgång. Vår empiriska undersökning stödjer åsikten om att utbildning av personal är en betydande del i att skapa konkurrensfördelar, som främjar företagets framgång.

##### **5.4.1 Kundnöjdhet och personalnöjdhet som framgångsfaktorer**

Enligt Nyström och Wallén skapas en högt kompetent personalstyrka genom engagemang och feedback, men framförallt genom utbildning och kompetensutveckling. Utbildning i sig, är även den en betydande faktor för att personalen ska känna sig förenöjd på sin arbetsplats. Teorierna som behandlats i denna uppsats beskriver att motiverad och tillfredställd personal, är viktigt för företags framgång externt. Enligt Pettijohn och Pettijohn samt Piercy och

Morgan är det personalen som skapar mervärde för kunden och bidrar till kundens positiva shoppingupplevelse, vilket särskiljer företaget från konkurrenterna. Genom att ledningen ger personalen de möjligheter som krävs för att tillfredsställa kunden, skapas även en god företagskultur. Wangenheim, Evanschitzky och Wunderlich påstår att all forskning är enig om en existerande koppling mellan kundens tillfredsställelse och personalens trivsel. Hallgren beskriver även hur personalen fungerar som företagets ansikte utåt och hur kunden sprider upplevelsen till sin omgivning, oavsett om den är av positivt eller negativt slag.

Utbildning är en betydande faktor för att personalen ska känna sig nöjd på sin arbetsplats och även en faktor som gör företaget attraktivt för personalen. Litteraturen påvisar att den anställda ska ha möjlighet att prestera, få erkännande, stimulans, avancemang och ansvar, men också att personalen känner förtroende för ledningen och lojalitet mot företaget. Alla dessa faktorer påverkar tillsammans den anställdas motivation och tillfredsställelse. Utbildning är enligt Bansal, Mendelson och Sharma även den indikator som avgör vilket förtroende som finns för ledningen i företaget. Precis som Grönroos skriver, krävs det att den interna marknaden, personalen, tillfredsställs för att den externa marknaden, kunden, ska bli nöjd. Att utbildning fungerar som en motivation bekräftar vår undersökning och kan utläsas både i figur 15 och figur 16.

## **5.5 Stämmer resultaten med övriga forskare?**

Edvardsson och Echeverri beskriver att det inte alltid går att utbilda personal i hur de ska agera i servicemötet. De anser att det är kvaliteter som grundas redan i barndomen och inte kan läras ut. Träning kan förbättra en del beteendeegenskaper, men inte alla. Detta upplever vi författare som en realitet och finner även det bland somliga respondenter, som kommenterar att utbildning *"underlättar arbetet, men kundrelationer tror jag är mer utefter person kemi"* (Bilaga 3, fråga 7.4). Vi tror att de personliga egenskaperna som frontpersonalen har med sig i bagaget, tillsammans med de erfarenheter och tidigare utbildningar, måste grundas i en särskild personlighet. Frontpersonal inom detaljhandeln måste vara social, serviceinriktad och säljorienterad, för att ingå i den yrkesroll som förväntas. Hur lojal kunden är mot företaget, bestäms av vilken grad kundernas behov och förväntningar tillfredsställs. Likaså påverkar den upplevda kvaliteten kundens lojalitet. Genom att systematiskt arbeta med att tillfredsställa kundernas behov och ständigt försöka uppnå deras förväntningar, finns det också en större chans till ett lönsamt företag. Sörqvist ser kundtillfredsställelse som en nödvändighet, men

inte som ett tillräckligt villkor för lönsamhet. Han menar att en nöjd kund inte alltid väljer att fortsätta sin relation med företaget och att det finns fall där nöjda kunders intäkter inte överstiger kostnaderna. Att komplettera en välutbildad personal med ytterligare hjälpmedel, så som en välutrustad butik, bra bemanning och en god organisation, framkallar en hög kundnöjdhet och är de faktorer som måste ta plats (Jansson, 2010). Att utbildning av frontpersonal inte är den enda prioriteringen för att skapa konkurrensfördelar och ett framgångsrikt företag, är vi ytterst medvetna om. Här har nämnts några av de kringliggande faktorer som påverkar kundnöjdheten. Vi anser att detta ger en mer komplex och djupare förståelse för ämnet vi behandlar i denna uppsats. Det finns alltid flera komponenter som måste samverka för att nå ett önskat resultat.

## 6. Slutsats

Här presenteras de slutsatser vi har kommit fram till efter utförd analys. Avslutningsvis presenteras förslag för fortsatt forskning.

### 6.1 Utbildning av personal inom detaljhandeln

Genom att jämföra teorier med uppsatsens empiriska material har vi påträffat ett flertal samband. Som nämns i uppsatsens syfte, betonar marknadsföringsforskare vikten av utbildning för både god personalnöjdhet och kundnöjdhet. Efter utförd undersökning av butikspersonal och butikschefer, kan vi konstatera att utbildning av frontpersonal till viss del är prioriterat inom detaljhandeln idag. Enkäten gav resultatet att 71 procent av den tillfrågade butikspersonalen, hade fått någon form av utbildning de senaste tre åren. Även om butikspersonalen ges mer utbildning än butikscheferna själva, talar detta ett tydligt språk. Betydelsen av välutbildad personal har fått genomslag i detaljhandeln i södra Sverige, samtidigt krävs det ett varierande utbildningsutbud för att skapa större framgångar för företagen. Resultatet av undersökningen visar att det fortfarande är sortimentsutbildningar som är den vanligaste formen av kompetensutveckling. Dock krävs det utbildning inom flera områden, för att butikspersonalen ska få en övergripande bild av marknaden och hur de, som säljare, kan påverka marknaden.

Vi kan urskilja ett samband mellan tidigare forskning och resultatet av undersökningen om hur utbildning av frontpersonal i praktiken prioriteras och hanteras i detaljhandeln. Samtidigt kan vi utläsa att frontpersonalens uppfattningar skiljer sig, mellan privatägda och centralstyrda företag, i frågan om de anser att butikschefen prioriterar utbildning av personal. I privata företag ansåg hela 80 procent att utbildning bör prioriteras ytterligare. 37 procent av de anställda i centralstyrda företag, ansåg att prioriteringen låg på rätt nivå i dagsläget. Någon förklaring till denna skillnad har vi författare inte kommit fram till, utan kan endast dra slutsatsen att skillnaden existerar. En möjlig och trolig anledning bör vara företagets syn på kostnader, att utbildning av personal är kostsamt. Istället bör företag utvärdera de långsiktiga fördelar som en välutbildad och tillfredställd personal kan ge. Förutom företagsform, har vår enkät visat att storlek av företag samt anställningsform, är något som påverkar om frontpersonalen erbjuds utbildning. Förhoppningsvis kan denna uppsats fungera som ett kunskapsbidrag och ett hjälpmedel för företag i detaljhandeln, att se vilka effekter en

välutbildad personal ger och hur dessa kan leda till konkurrensfördelar och framgång för företag.

Vi kan se en samstämmighet mellan frontpersonalens åsikter om kunskapsnivån de själva besitter och butikschefernas uppfattning om personalens kunskaper. Frontpersonalen anser sig inneha nästan tillräckliga, eller tillräckligt med kunskap om produkterna och den servicegrad som krävs för att kunna besvara kunders frågor och tillfredsställa deras behov. Resultaten ger liknande utslag i fråga om butikschefen anser att personalen har rätt kunskap för att tillfredsställa kundens behov. Empirin visar ett orationellt resultat. Butikscheferna fick besvara en fråga om de ansåg att utbildning av butikspersonal är viktigt och alla svarande valde alternativ 5, att utbildning är mycket viktigt. Trots detta visar undersökningen att det fortfarande finns frontpersonal som inte ges utbildning, 22 av 75 svarande. Det finns alltså en klyfta mellan vad som anses viktigt och vad som verkligen görs i praktiken. En möjlig förklaring till detta glapp, är att frontpersonalen anser sig besitta den kunskap som krävs för att ge kunden den hjälp de behöver. Detta bekräftas av butikscheferna och kan vara en anledning till att cheferna inte ger utbildning i den utsträckning som förväntas. Om behovet inte uttrycks, och kunskaperna inte anses bristande, kan det också vara svårare att se de effekter som ytterligare utbildning bidrar med.

Utbildning av personal beskrivs som en viktig faktor i företags arbete att nå framgång och lönsamhet. Det empiriska materialet påvisar att frontpersonalen är eniga om att utbildning främjar företagets framgång. Merparten av de tillfrågade anser att utbildning skapar konkurrensfördelar, även om 11 svarande inte är helt eniga i frågan. Detta skulle kunna bero på en ovetskap av vad konkurrensfördelar är och hur de uppstår.

En betydande faktor för personalens tillfredsställelse på arbetsplatsen är utbildning, vilket konstateras under teorikapitlet. I genomförd korstabell fastställs att den personal som tagit del av utbildningar de senaste tre åren, även är de som är mest motiverade i sitt dagliga arbete. Kontinuerlig utbildning skapar konkurrensfördelar för företaget genom ett förtroende för ledningen, en tillfredställd personalstyrka och en ökad kundnöjdhet. I slutändan är det dessa faktorer som ökar företagets lönsamhet och hjälper företaget att uppnå framgång, även på den externa marknaden.

Vi författare har under arbetet med uppsatsen blivit positivt överraskade. Vi hade en gemensam syn på hur utbildning av personal underprioriterades i detaljhandeln, som vi grundade på egna erfarenheter och förförståelse. Resultaten visar oväntat en annan bild av ämnet. Processen har varit mycket givande och vi ser funna samband som ett anförande att forskning och verklighet börjar gå hand i hand. Det finns fortfarande mycket kvar att önska i fråga om att ge personalen den utbildning som krävs, för att företagen ska uppnå så stora framgångar som möjligt. Men med denna uppsats har vi bevisat att detaljhandeln i södra Sverige är en god bit på väg.

## **6.2 Fortsatt forskning**

Denna uppsats bidrar med empiriskt material som på många sätt samstämmer med utvalda teorier och har gett oss författare en tydlig bild över ämnet som studerats. Men arbetet har även väckt ytterligare frågor hos oss författare och vi ser ett mycket intressant forskningsområde, som förtjänar vidare forskning.

Vår uppsats undersökte hur utbildning av frontpersonal prioriteras och hanteras i detaljhandeln i södra Sverige. Vi valde att undersöka detaljhandeln som en homogen bransch. För att få en bredare verklighetsbild, tror vi att en mer branschspecifik forskning skulle bidra med ytterligare resultat. Vi tror också att resultaten av hur många av de butiksanställda som fått utbildning, skulle ge annorlunda utslag om vi undersökt de olika utbildningsformerna var för sig. Framförallt tror vi att utbildning har varit ett begrepp som kan tolkas på flera sätt, även fast vi angav vår egen definition i enkäterna. För att få ett mer konkret resultat över vilka effekter utbildning av frontpersonal har på den externa marknaden, skulle en fallstudie på ett företag vara ett alternativ. Detta är av stort intresse, men kräver mer resurser samt ett längre tidsperspektiv. Ett tillvägagångssätt i en sådan studie skulle kunna vara att genom mystery shoppers ta del av kundens perspektiv.

## Källförteckning

- Adsit, D., London, M., Crom, S. och Jones, D. (1996) Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. *Journal of Management Development*, 15(1), s. 62-75.
- Arnerup-Cooper, B. och Edvardsson, B. (2007) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Malmö: Studentlitteratur.
- Ballantyne, D. (2003) A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), s. 1242-1260.
- Bansal, H. S., Mendelson M. B. och Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76.
- Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Davis, T. (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), s. 121-130.
- Echeverri, P. och Edvardsson, B. (2002) *Marknadsföring I tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Farrell, M. A. (2000) Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), s. 201–222.
- Fölster, S. och Bergström, F. (2005) *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Västerås: Forma Publishing Group AB.
- Galloway, L. och Ho, S. (1996) A model of service quality for training. *Training for quality*, 4(1), s. 20-26.
- Grönroos, C. (2008) *Service management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Hallgren, Ö. (2009) *Handelns relationer*. Malmö: Ekonomibok Förlag AB.
- Harrell, G. D. och Fors, M. F. (1995) Marketing services to satisfy internal customers. *Logistics Information Management*, 8(4), 22-27.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E. och Schleisinger, L. A. (2008) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118-129.
- Hsu, S. H. och Wang Y. C. (2008) The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management*, 19(4), s. 353–366.
- Jansson, D. (2010) Kunden har inte alltid rätt. *Market*, 2010-10-05.
- Jansson, D. (2011) Hur viktigt är det egentligen med bra service? *Market*, 2011-05-11.

- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. och Baddar, L. (2006) The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), s. 547-560.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. och Wong, V. (2002) *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. och Wong, V. (2004) *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education.
- Körner, S. och Wahlgren, L. (2002) *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Körner, S. och Wahlgren, L. (2005) *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Liao, C. (2009) The strategic training of marketing concept model (STMCM): A conceptual framework. *Human Systems Management*, 28(4), s. 193-200.
- Lindblad, I-B. (1998) *Uppsatsarbete - en kreativ process*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lings, I. N. (2004) Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), s. 405-413.
- Lundahl, U. och Skärvad, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lundström, M. (2011) Allt fler konkurser i handeln. *Market*, 2011-05-05.
- Majer, K., Anderberg, O., Gran, C. och Holgersson, E. (2009) *Handelsutredning för Lunds stadskärna. Analys av handelns utveckling utifrån föreslagna utvecklingsalternativ*. Lund: Tyréns AB.
- Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber.
- Nyström, J. och Wallén, M. (2002) *Ansiktet utåt - Om service i frontlinjen och korta kundkontakter*. Malmö: Liber.
- Pelham, A. M. och Kravitz, P. (2008) An Exploratory Study of the Influence of Sales Training Content and Salesperson Evaluation on Salesperson Adaptive Selling, Customer Orientation, Listening, and Consulting Behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), s. 413-435.
- Persson, K. (2005) *Anförande: Varför är inflationen så låg? Exemplet detaljhandeln*. Stockholm: Sveriges Riksbank, 2011-04-12.
- Pettijohn, L. och Pettijohn, C. (1994) Retail sales training: Practices and Prescriptions. *Journal of Service Marketing*, 8(3), s. 17-26.
- Piercy, N. och Morgan, N. (1991) Internal marketing- The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), s. 82-93.



Rengfors, K. (2011) Skyll dig själv om du får dålig service i butiken. *Metro*, 2011-04-11.

Schmidt Thurow, H. och Sköld Nilsson, A. (2008) *Butiks-boken: För dig som jobbar inom detaljhandeln*. Malmö: Liber.

Sörqvist, L. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thurén, T. (2005) *Källkritik*. Stockholm: Liber.

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteorier för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Trost, J. (2007) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB.

TT. (2011) Skokedjor får minus i kundbemötande. *Dagens Nyheter*, 2011-05-06.

Wadell, B. och Larsson, B. (1998) *Arbetsmiljö - en dold resurs*. Stockholm: Studentlitteratur AB.

Wangenheim, F., Evanschitzky, H. och Wunderlich, M. (2007) Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60 (7) s. 690–697.

Zeithaml, V. och Bitner, M. J. (2000) *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.



## Bilaga 1: Enkät - Butikspersonal

Vi är 3 studenter som läser sista terminen på Service Management på Campus Helsingborg, tillhörande Lunds Universitet. Vi läser inriktningen Retail, där fokus ligger på detaljhandel och service.

Denna enkät är grunden till vårt examensarbete som behandlar ämnet utbildning av butikspersonal. Tack för Din medverkan!

1.  Man  
 Kvinna

2. **Ålder?**

- 0-20 år  
 21-30 år  
 31-40 år  
 41-50 år  
 51-65 år  
 65 år och uppåt

3. **Är företaget Du jobbar på privatägt?**

- Ja  
 Nej

4. **Hur många anställda finns det på din arbetsplats?**

\_\_\_\_\_

5. **Vilken typ av anställning har Du?**

- Heltid  
 Deltid           Om deltid, antal %; \_\_\_\_\_  
 Timanställd       Om timanställd, ungefär antal timmar i månaden; \_\_\_\_\_  
 Annat; \_\_\_\_\_

6. **Hur länge har Du varit anställd på företaget?**

\_\_\_\_\_

**7. Har Du fått genomgå någon utbildning inom ditt företag de senaste 3 åren?**

**I vår definition av utbildning ingår;**

- Utbildningsdagar
- Kontinuerliga specifika utbildningstillfällen, exempelvis av nytt sortimentet
- Kurser för att exempelvis bemöta/hantera kunder
- Kurser om företaget; såsom företagets mål, strategier, etc.

Ja

Nej

Om **Ja** på fråga 7;

**7.1 Vilken typ av utbildning/utbildningar har Du fått ta del av?**

---

---

---

**7.2 Anser Du dig ha stor användning av denna utbildning/dessa utbildningar i det dagliga arbetet?**

Ingen användning 1 2 3 4 5 Till stor användning

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.3 Anser Du dig ha tillräcklig utbildning för att kunna ge den kunskap om era produkter som krävs?**

Otillräcklig utbildning 1 2 3 4 5 Tillräcklig utbildning

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.4 Anser Du dig hantera kundrelationer bättre efter genomförd utbildning/utbildningar?**

Ingen skillnad 1 2 3 4 5 Stor skillnad

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.5 Anser Du dig ha tillräckliga kunskaper om service för att kunna ge kunden den service som krävs?**

Otillräckliga kunskaper 1 2 3 4 5 Tillräckliga kunskaper

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. Anser Du att utbildning kan öka kundnöjdheten?**

Oförändrad kundnöjdhet 1 2 3 4 5 Ökad kundnöjdhet

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Tycker Du att utbildning främjar företagets framgång?**

Inte främjande 1 2 3 4 5 Främjande

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Anser Du att utbildning ger konkurrensfördelar gentemot företagets konkurrenter?**

Skapar inga konkurrensfördelar 1 2 3 4 5 Skapar stora konkurrensfördelar

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11. Anser Du att utbildning av butikspersonal är viktigt?**

Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. Motiverar utbildning dig i ditt dagliga arbete?**

Mindre motiverande 1 2 3 4 5 Mycket motiverande

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13. Är frågan/ämnet tillräckligt prioriterat av butikschefen?**

Inte prioriterat alls 1 2 3 4 5 Mycket prioriterat

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. Tycker Du att butikschefen bör satsa mer på utbildning av sin butikspersonal?**

Ingen satsning 1 2 3 4 5 Mer satsning

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. Känner Du dig motiverad på din arbetsplats?**

Inte motiverad 1 2 3 4 5 Motiverad

Kommentar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tack för Din medverkan! - Christel, Karin, Malin**



## Bilaga 2: Enkät - Butikschef

Vi är 3 studenter som läser sista terminen på Service Management på Campus Helsingborg, tillhörande Lunds Universitet. Vi läser inriktningen Retail, där fokus ligger på detaljhandel och service.

Denna enkät är grunden till vårt examensarbete som behandlar ämnet utbildning av butikspersonal. Tack för Din medverkan!

1.  Man  
 Kvinna
  
2. **Ålder?**  
 0-20 år  
 21-30 år  
 31-40 år  
 41-50 år  
 51-65 år  
 65 år och uppåt
  
3. **Är företaget Du jobbar på privatägt?**  
 Ja  
 Nej
  
4. **Hur många anställda finns det på din arbetsplats?**  
\_\_\_\_\_
  
5. **Vilken typ av anställning har Du?**  
 Heltid  
 Deltid                      Om deltid, antal %; \_\_\_\_\_  
 Timanställd                Om timanställd, ungefär antal timmar i månaden; \_\_\_\_\_  
 Annat; \_\_\_\_\_
  
6. **Hur länge har Du varit anställd på företaget?**  
\_\_\_\_\_
  
7. **Har Du fått genomgå någon utbildning inom företaget de senaste 3 åren för att skapa gynnsammare förutsättningar för din tjänst som butikschef?**  
 Ja  
 Nej

Om **Ja** på fråga 7;

**7.1 Vilken typ av utbildning/utbildningar har Du fått ta del av?**

---

---

**7.2 Anser Du dig dra nytta av denna utbildning/ dessa utbildningar i det dagliga arbetet?**

Liten nytta    1   2   3   4   5    Stor nytta

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**8. Hur stor delaktighet och möjlighet till påverkan har Du som butikschef att bestämma personalens utbildningar?**

Liten delaktighet    1   2   3   4   5    Stor delaktighet

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**9. Motiverar utbildning dig i ditt dagliga arbete?**

Mindre motiverande    1   2   3   4   5    Mycket motiverande

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**10. Hur viktigt är det att personalen i din butik har rätt kunskaper om företagets produkter för att svara på kundens frågor?**

Inte viktigt    1   2   3   4   5    Mycket viktigt

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**11. Finns det en efterfrågan från personalen på att få utbildning i din butik?**

Ingen efterfrågan    1   2   3   4   5    Stor efterfrågan

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**12. Anser Du att personalen i din butik har rätt kunskap för att tillgodose kundens behov?**

Ingen anställd    1   2   3   4   5    Alla anställda

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**13. Anser Du att utbildning kan öka kundnöjdheten?**

Oförändrad kundnöjdhet 1 2 3 4 5 Ökande kundnöjdhet

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**14. Tycker Du att utbildning främjar företagets framgång?**

Inte främjande 1 2 3 4 5 Mycket främjande

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**15. Anser Du att utbildning ger konkurrensfördelar gentemot företagets konkurrenter?**

Inga konkurrensfördelar 1 2 3 4 5 Stora konkurrensfördelar

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**16. Anser Du att utbildning av butikspersonalen är viktigt?**

Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**17. Din ledning, hur tydligt tycker Du att de kommunicerar vid exempelvis stora förändringar, till butikspersonalen?**

Inte tydligt 1 2 3 4 5 Mycket tydligt

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**18. Är frågan/ämnet tillräckligt prioriterat av ledningen?**

Inte prioriterat alls 1 2 3 4 5 Mycket prioriterat

Kommentar; \_\_\_\_\_

---

**19. Tycker Du att ledningen bör satsa mer på utbildning av sin butikspersonal?**

Inga satsningar behövs 1 2 3 4 5 Mer satsningar

Kommentar \_\_\_\_\_

---



## Bilaga 3: Enkätkommentarer – Butikspersonal

### Fråga 7.2

- 4. Lättare att sälja om du har kunskaper om produkter
- 19. Kunskap är nyttigt
- 21. (Strukit under till stor användning) Man kan möta kunden på ett mer proffsigt sätt
- 22. Mer kunskap, lättare att sälja
- 32. Ja, man kan alltid bli bättre
- 33. Den är bra att ha i bakhuvudet och vissa moment är jättebra, men överlag nej.
- 40. Bra och frekventa utbildningar
- 43. Sortimentet förändras och förnyas hela tiden viktigt att man håller sig uppdaterad!!
- 48. Just skidor har jag användning för utb.
- 53. Lära sig mer av anställda
- 59. Det ändrar mest mitt sätt att tänka som ska påverka mitt sätt att arbeta
- 61. Dom har varit givande
- 66. Nödvändigt till mitt arbete samt att det gett mig en bra grund att stå på så jag känner mig trygg.
- 73. Personlig fördjupning.

### Fråga 7.3

- 4. Kan bli bättre
- 8. Vi får läsa oss till kunskapen
- 19. Kommer alltid nya produkter men dom ”gamla” kan jag
- 21. (strukit under tillräcklig utbildning) Ja
- 22. Vissa produkter är svårare att sälja pga inte lika mycket kunskap
- 25. (Ej utbildning – men svarat ändå) Har lärt mig av personal som jobbat längre än vad jag gjort.
- 33. Ja, eftersom jag provar samtliga produkter i butiken, så kan jag allt om material, pris, passform etc.
- 40. Ja med tanke på att jag är extra
- 41. Vi genomgår en kunskapsinventering just nu!
- 43. Absolut, men man ska alltid sträva efter att bli bättre.
- 48. Inte på allt tyvärr
- 57. Eftersom jag själv har intresset och lära mig på fritiden
- 59. Erfarenhet som gjort det.
- 66. Har fortfarande en del att lära för att bli ”expert” men känner mig säker i mitt dagliga arbete!
- 69. Jag har fått kunskap om våra produkter genom det dagliga arbetet och inte genom utbildning.

### Fråga 7.4

- 4. Lättare att sälja om du har kunskaper om produkter
- 5. Man måste hantera olika kunder på olika sätt, därför kan det vara svårt att göra en kurs som innefattar olika alternativ.

- 6. Man hanterar kunder på olika sätt, beroende på personen!
- 8. Att kunna konceptet o produkterna gör att vi sälja!
- 10. Det är ej kundrelationerna som påverkas när vi får utbildning. Men hur vi ska tänka när vi skyltar.
- 19. Absolut
- 21. (Strukit under stor skillnad) mena på kunskapskanalen
- 33. Nej, då jag redan har teorin från studier och tidigare arbeten.
- 40. Lättare och bemöta kunderna när man kan sortimentet
- 43. Man har ju blivit ny graderad och kan berätta mer ingående och detaljerat
- 48. Dom utb. är med o produktkunskapen
- 52. Vid ev. rån utrymning etc.
- 55. N/A
- 59. Inte efter den utbildning jag fått inom företaget jag jobbar idag.
- 63. Det underlättar arbetet, men kundrelationer tror jag är mer utefter person kemi.
- 66. Har inte fått specifik serviceutbildning men fått veta företagets värdegrunder och tålmod mer ska vara som representant.

#### **Fråga 7.5**

- 4. Jobbat med service i så många år
- 19. Ja.
- 21. (Strukit under tillräckliga kunskaper) Ja man har bättre koll
- 33. Ja, då jag arbetat i butik förut samt har gått en utbildning ☺
- 40. Man kan alltid bli bättre
- 59. Man kan alltid utv. och lära sig nya saker, jag är inte fullärd. Ibland möter man situationer som är svårare att hantera.
- 66. Se föregående svar.

#### **Fråga 8**

- 4. Bra service – nöjd kund
- 19. Vet ej
- 21. (Strukit under ökad kundnöjdhet) Man blir mera trygg med kunden
- 27. Hantera kunden, mer kunskap
- 28. om den motiverar säljarna
- 33. Ja om det är en bra och givande utbildning
- 40. Absolut, kunden får svar på sina frågor och kan lättare göra rätt val och köp → nöjd kund
- 45. Man kan aldrig få för mycket kunskap
- 48. Ja absolut, kan man mer blir kunden imponerad.
- 61. Absolut, men det kan alltid bli bättre
- 63. Utbildad personal är alltid roligare att prata med.
- 66. En del saker självlär man men coachning i detta kan vara bra.
- 68. förhoppningsvis blir kunden nöjdare om jag som säljare agerar professionellt och kan berätta informationen om varorna.

### Fråga 9

5. Det är lättare att sälja en vara om du kan tala för den.
6. Ja man känner sig säkrare.
8. Självklart!
19. Fler nöjda kunder så Ja.
21. (Strukit under främjande) Det blir mer försäljning när man vet vad man pratar om
28. Om utbildningarna uppfattas som en chans att utveckla sig själv, snarare än ett ”måste”.
33. Ja, då arbetar alla enhetligt
40. Absolut, nöjda kunder är en förutsättning för bra verksamhet
43. Man får återkommande nöjda kunder och de känner sig nöjda med personalen så absolut!!
52. Om personalen är trevlig och överträffar kundens bemötande vid varje tillfälle kommer kunder åter.
53. Bättre att lära sig på plats
63. Framgång = försäljning. Kunskap ger fler säljtillfällen.
68. Bättre/kunnande personal gynnar företaget

### Fråga 10

4. Ingen tvekan
5. Kunderna väljer att gå till den butik där säljarna kan svara på deras frågor.
8. Vi ska vara bäst på kundservice
19. Absolut. Kunnig personal är alltid bra.
21. (Strukit under skapar stora konkurrensfördelar) Man bli bättre på att kunna sina produkter
28. Beror på kvaliteten på utbildningen. De flesta företag utbildar sin egen personal på ett eller annat sätt.
33. Ja, självklart då det är servicen och kunskapen som särskiljer en mot andra konkurrenter
40. Absolut, dagligen får vi höra att de nöjda med bemötande och hjälp.
43. Samma som ovan
63. I vårt fall vet jag inte... unik kedja.
66. Produkt spelar också stor roll
68. En utbildning inom ”mitt” företag ökar inte konkurrensen mot andra företag.

### Fråga 11

4. Säker personal, bättre säljare
5. (Strukit under mycket viktigt)
6. (Strukit under mycket viktigt)
12. För bl.a. motivationens skull
19. Alla ska kunna nästan allt. Då går det som smort.
21. (Strukit under mycket viktigt)
25. Det är viktigt och jag önskar att det prioriterades mer.
28. Åter igen beror det på kvaliteten på utbildningen. Utbildningen skall anpassas till person/miljö, affärsidé etc.
33. Personal som har kunskap vågar mer.
40. Viktigt att kunna ge kunderna bra information
41. De är viktigt, de är ansiktet utåt.

- 43. Annars står man och stampar på sammas tälle och utvecklas inte
- 66. Vi är företagets ansikte utåt!
- 68. Personalen som säljer måste känna sig säker på vad de snackar om.

### **Fråga 12**

- 4. Alltid bra att lära sig något nytt
- 6. (Strukit under mycket motiverande)
- 19. Mer motiverad av själva arbetet.
- 21. (Strukit under mycket motiverande) samma som ovan
- 28. Inte utbildningen i sig, snarare effekterna av den; trevligare miljö, mer försäljning etc.
- 33. Nej
- 40. Ja, roligt att kunna hjälpa kunderna
- 43. Man vill ju testa sina nya kunskaper, visa vad man går för
- 49. Har inte fått någon utbildning
- 53. Social grej också
- 54. Svårt att säga så jag ej fått någon utb.
- 59. Man vill ju utvecklas. Skulle vara trist om inte företaget ville detsamma för sin personal.
- 63. Självklart roligare när man vet vad man gör!
- 68. Blir roligare att jobba om man känner sig säker och vet info om vad man säljer.
- 70. Har inte fått någon utbildning, men om...

### **Fråga 13**

- 4. Vet vad de betyder
- 6. (Strukit under mycket prioriterat)
- 19. Kurser erbjuds kontinuerligt
- 20. Han har inte tid
- 21. (Strukit under mycket prioriterat) Alla ska veta vad man pratar om
- 22. Vilja finns men kunde vara fler butikscinics
- 25. Man blir "sjävlärd" och upplärd av annan personal
- 27. Jobbar bara timmar
- 28. Kan inte uttala mig
- 33. Vi har regelbunden "säljträning" men den är inte särskilt givande. Samt vi blir testade av mystery shoppers.
- 40. Absolut
- 41. Regionchefen styr det.
- 54. Iom att det är ett så stort, centralstyrt företag ligger detta ej på butikschefen.
- 63. Skulle kanske vilja ha det mer strukturerat, regelbundet.
- 68. Ja hos butikschefen, nej företaget
- 69. I och med att vi är en stor kedja bestämmer inte butikschefen om vi ska ha utbildning utan det bestäms högra upp.

### **Fråga 14**

- 4. Jobbar för det hela tiden
- 5. Hade varit roligt att få se fler fabriker och tillverkningsprocessen.

- 10. Butikschefen kan inte påverka detta eftersom det är ej är egenägt. Men utbildning är aldrig fel.
- 19. Den är bra som den är.
- 21. (Strukit under mer satsning) Samma som åvan (felstavat av svaranden)
- 25. Absolut!
- 27. Mer utbildning alltid bra
- 28. Nej, men på ett annat sätt. Det ska inte vara ett tvång att följa utbildningen utan ett tillägg till det du redan kan.
- 32. Nej, inte i vår men säkert i andra (vi satsar så mycket på utbildning)
- 33. Ja, men i så fall annan form av utbildning
- 40. Bra, nivå redan
- 48. Har ny butikschef så vet inte än
- 53. Har mycket redan
- 54. Iom att det är ett så stort, centralstyrt företag ligger detta ej på butikschefen.
- 58. I en kedja är det svårt att bestämma utbildningar själv. Det sker centralt.
- 59. Hon gör det hon har möjlighet till redan.
- 61. Kan aldrig bli för mycket
- 68. Samma som ovan, företaget bör satsa mer på utbildningar
- 69. I och med att vi är en stor kedja bestämmer inte butikschefen om vi ska ha utbildning utan det bestäms högre upp.

### **Fråga 15**

- 4. Alltid lika kul att jobba!
- 5. Kan ärligt säga att jag tycker om att gå till mitt jobb varje dag. Har trevliga arbetskamrater och chefer. Vi har roligt på vårt jobb.
- 6. (Strukit under mycket motiverad) Ja, jag har varit med om mycket beträffande utbildning och har känt mig mycket motiverad i mitt arbete.
- 19. Absolut! Det är skit kul!
- 20. Ibland mer ibland mindre
- 21. (Strukit under motiverad) Jag är alltid motiverad jag gillar mitt arbete
- 25. Vanligtvis
- 28. Har precis sagt upp mig.
- 33. Ja eftersom jag är en tävlingsmänniska och vill sälja mest, men nej då jag har mycket högre ambitioner.
- 40. Helt klart! Bra arbetskamrater, bra företagsledning, roligt sortiment.
- 43. Jag älskar mitt jobb
- 53. Varannan helg okej – heltid nej
- 59. Trivs super! Är lagom motiverad idag. Den största andledningen till att jag inte är 100% motiverad idag är att yrket inte passar mig 100%.
- 63. Väldigt kul att jobba här!
- 68. Jag har en grymt motiverad butikschef vilket gör mig väldigt motiverad!

## **Bilaga 4: Enkätkommentarer – Butikschef**

### **Fråga 7.2**

- 12. Hinner inte som man skulle vilja pga. av schemalagd tid i butiken är så stor del av arbetstiden.
- 15. När man kommer ihåg och tänker på det
- 13. (strukit under stor nytta) Alltid bra med utbildningar som gör att man ” ser mer”!
- 23. Det ger mig jättemycket att ses med de andra så vi kan dela med oss av våra erfarenheter och ge varandra tips. Kurserna i coaching är guld värda ☺

### **Fråga 8**

- 13. (strukit under liten delaktighet svarat 5) Privatägt bolag, ägarna bestämmer
- 15. Det styrs från huvudkontoret och mellancheferna
- 21. Vi har inte kommit på utbildning ännu

### **Fråga 9**

- 13. (strukit under mycket motiverande) Stor nytta
- 15. Jag tror att det hjälper mig till en viss del
- 21. Har ju inte fått utbildning

### **Fråga 10**

- 8. Mkt tekniska och säkerhetskunskaper
- 13. Alla i butiken har någon slags utbildning
- 15. Det är ju lättare att sälja om man vet vad man pratar om
- 16. Fackbutik
- 17. Mycket viktigt för att kunna ge bra service o va lite bättre än konkurrenterna ☺
- 23. När vi går igenom de nya kollektionerna så tar vi upp allt som har produkterna att göra. Vi har alltid kontakt butikerna emellan samt med våra inköpare om vi har frågor.
- 24. Färgbutik

### **Fråga 11**

- 13. Ganska liten eftersom vi alla har utbildning
- 15. Några få frågor efter det men väldigt sällan
- 16. Får fortlöpande utbildning inom företaget
- 17. Ja inom säljteknik
- 21. Se ovan
- 23. Vi utbildar kontinuerligt.

### **Fråga 12**

- 13. Alla kan ju lära sig mer.
- 15. Man anställs ju av vissa kvalifikationer, men man kan ju alltid förbättras.
- 17. Ja.
- 19. Vi behöver alla konstant jobba med att utveckla oss för att känna att det är kul med jobbet.
- 24. Vi är bara två.

**Fråga 13**

- 13. Kunskap ger trygghet till kunden
- 15. Kunderna känner sig säkrare och tryggare med kunnig personal
- 23. När vi är säkrare så är det lättare att hjälpa kunderna att hitta de som de söker

**Fråga 14**

- 13. Mer försäljning
- 15. Eftersom det påverkar vår kundkrets så hjälper de ju framgången
- 23. Absolut! Man måste ha kontinuerliga möten och utbildningar för att utvecklas.
- 75. Det är bra som det är.

**Fråga 15**

- 13. Vet ej
- 15. Ett företag med välkänt kunnig personal får ju högre marknadsvärde
- 23. På butiksmötena tar vi även upp våra konkurrenter. Vi går ofta ut och kolla hur deras sortiment ser ut, hur det exponerat osv.

**Fråga 16.**

- 13. (strukit under mycket viktigt)
- 15. Det ökar motivationen
- 17. Ja, inom service, kundbemötande, o försäljning
- 23. Allt vi tar upp på butikschefsmötena ska jag förmedla vidare till min personal. De ska vara de bästa säljarna, och det är mitt och företagets ansvar att se till att de är det!

**Fråga 17**

- 13. Vi har precis vart på ledarskapsutb = tydlighet var målet
- 15. Kunde varit mycket bättre
- 16. Är ägare = ledning

**Fråga 18;**

- 9. Av butikschefer, ja men ej av butikspersonal
- 13. Ja, nu är den det
- 15. Kunde varit bättre
- 16. som ovan
- 21. Inte kommit på utbildning ännu.
- 22. Jag tycker företag borde satsa mer på intern säljutbildning.

**Fråga 19:**

- 6. Vi får all utbildning vi behöver innan vi ens behöver fråga.
- 10. ledningen satsar så mycket som behövs vid rätt tillfälle
- 13. Inte just nu men senare
- 15. Absolut, det kan man bara vinna på.
- 16. som ovan.
- 21 Se ovan.

22. Se ovan

23. Vi gör det kontinuerligt men man kan alltid ha mer.