



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstevetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att bemöta en digitaliserad konsument

Möjligheter och utmaningar i butikspersonalens servicearbete

Line Börjesson
Sara Friis

Antal ord: 14 556

Gruppenr: 115

Handledare:

Cecilia Fredriksson

Examensarbete

VT 2019

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Att bemöta en digitaliserad konsument - möjligheter och utmaningar i butikspersonalens servicearbete

Nivå och kurs: Kandidatuppsats i Service Management, Lunds Universitet. KSMK65, Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp

Uppsatsförfattare: Line Börjesson och Sara Friis

Handledare: Cecilia Fredriksson

Studieobjekt: Arbete i butik för att bemöta en digitaliserad kund. Undersökning utifrån servicepersonalens perspektiv.

Problemområde: Tidigare forskning har visat att digitaliseringens utveckling har en stor påverkan på detaljhandeln. Det står klart att konsumtionsmönster har ändrats och att kunden har allt mer information och produktkunskap. De fysiska butikerna påverkas således, men hur butikspersonalens arbete ser ut med dessa nya förutsättningar finns det lite forskning på. Detta är något vi valt att studera vidare.

Syfte och forskningsfrågor: Syftet med arbetet är att undersöka hur personalen i fysiska detaljhandelsbutiker arbetar för att möta de förändringar som digitaliseringen innebär, både vad gäller digitala hjälpmedel samt traditionella aspekter såsom service. Vår undersökning har utgått från följande frågeställningar:

Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?

Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenter att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?

Teori: Bitners *Servicescapes model*, Treadgold och Reynolds *Fem områden för fysisk butik*, samt Korczynskis modell *Kundorienterad byråkrati*.

Metod: Uppsatsen har ett kvalitativt tillvägagångssätt där nio stycken djupintervjuer med butikspersonal har genomförts. Intervjuerna kompletteras med fältanteckningar från besök i de butiker där undersökningspersonerna arbetar.

Slutsatser: Av analysen framgår att service är det främsta konkurrensmedlet butikspersonalen använder sig av för att få kunderna att handla i butik istället för online eller via andra shoppingkanaler. Under arbetets gång har det även framkommit att det finns en del brister i hur servicearbetet ser ut i praktiken, exempelvis digitala hjälpmedel som ej fungerar och en brist på handlingsfrihet hos personal. I den empiriska insamlingen har det stått klart att vissa av butikerna har de hjälpmedel som krävs, men att arbetet av olika anledningar inte fungerar fullt ut.

Nyckelord: servicearbete, digitalisering, butiksmiljö

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Problemformulering.....	2
3. Syfte.....	4
4. Tidigare forskning.....	4
4.1 Teknologins framfart.....	5
4.2 Digitaliseringens möjligheter och utmaningar.....	6
4.3 Servicearbetet i butik.....	8
4.4 Butiksmiljöns påverkan på butikspersonalens arbete.....	10
5. Teori.....	11
5.1 Bitner - Servicescapes model.....	12
5.2 Treadgold och Reynolds - Fem områden för fysisk butik.....	13
5.2 Korczynski - Kundorienterad byråkrati.....	15
6. Metodologisk diskussion.....	15
6.1 Metodval.....	15
6.2 Urval.....	17
6.3 Etik.....	18
6.4 Analysmetod.....	19
7. Analys.....	19
7.1 Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?.....	20
7.1.1 Service.....	20
7.1.2 Prismatchning.....	21
7.1.3 Kommunikation mellan butikschef och personal.....	24
7.1.4 Produktinformation.....	27
7.2 Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenter att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?.....	29
7.2.1 Digitala hjälpmedel.....	29
7.2.2 Direkt kundtillfredsställelse.....	32
7.2.3 Butiksmiljöns upplevelse.....	33
8. Diskussion och slutsats.....	36
8.1 Analytisk diskussion.....	36
8.2 Slutsats.....	39
Litteraturlista.....	42
Bilaga 1.....	44

1. Inledning

Jo men det är att kunderna... jag har jobbat med det här i 25 år, det är så ändrat köpbeteende idag. Och då behöver vi också ändra vårt sätt att bemöta kunden för de är så pålästa och vet ibland mer om varan än vad jag själv vet. Så att ja.

(Personlig kommunikation, 2/5 2019).

Den tidigare köpprocessen sågs som enkelriktad, men har idag kommit att bli unik från köp till köp då konsumenten idag använder sig av olika typer av shoppingkanaler (Jonsson, Stoopendahl & Sundström, 2015, s. 28-29). Den fysiska butiken har setts som detaljhandelns kärna, men utmanas idag av e-handel och andra nya affärsmodeller. Under 2017 växte e-handeln med 16 procent, vilket i sin tur förändrar förutsättningarna för den fysiska butiken. En minskad försäljning i fysisk butik kan leda till minskade besök och butiksdöd. Förändringarna ändrar även konsumenternas krav och beteenden. Detta gör att butiker arbetar allt mer med att anpassa sitt kunderbjudande och koppla samman olika kanaler (Johansson, 2018, s. 9-10). Ett exempel på hur olika försäljningskanaler kan kopplas samman är Stadium som har valt ta in e-handeln i den fysiska butiken. Detta genom att ha färre produkter i butik och uppsatta skärmar där kunder själva kan beställa hem de produkter som inte finns på hyllan (<https://www.svd.se/sportkedjans-nya-knep-e-handel--i-butiken>).

Förr har vi varit stelbenta och tyckt att vi måste ha 1 300 kvadratmeter för en butik. Man kan ha en butik med delar av sortimentet eftersom man också lyfter in skärmar där resten av sortimentet kan beställas. - Stadiums VD, Karl Eklöf (ibid.).

För att möta nya krav från konsumenter väljer detaljhandlare att omforma butikens erbjudande. Detta sker bland annat genom integration mellan butiken och andra shoppingkanaler. En annan konsekvens av digitaliseringen är att kunden idag är allt mer kompetent och kunnig (Bäckström & Johansson, 2017, s. 247-248).

Ibland kan de mer än mig eftersom de vet exakt vad de vill ha, vad byxan heter t.ex. Jag har inte koll på vad byxorna heter. Och sen så frågar de om vi har fått in byxan som heter Juliet och storlek och säger att jag kanske inte har packat upp

den än. Då drar jag en lögn och säger att jag inte packat upp den än, att den kanske kommer. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

Dagens pålästa kund behöver således få ett annat bemötande än innan digitaliseringen tog fart. Detta arbete kommer att innefatta en studie av hur butikspersonalens arbete i en allt mer digitaliserad värld faktiskt går till i praktiken, samt vilka digitala verktyg som används i butik.

2. Problemformulering

Idag genomgår samhället en stor förändring i och med den rådande snabba teknologiutvecklingen. Digitaliseringen har tagit världen med storm och teknologin finns idag överallt, inte minst inom dagens detaljhandelslandskap (Treadgold & Reynolds, 2016). Transformeringsen skapas genom framväxt av nya tekniker och logiker som i sin tur skapar nya konsumtionsmönster. Digitaliseringen påverkar inte bara kundens konsumtionsmönster, utan också detaljhandlarnas beteenden då de allt oftare väljer att ha tekniska anordningar i sina fysiska butiker. Digitalisering i fysiska butiker kan tas i uttryck på olika sätt, såsom användning av mobiltelefoner i butik, spårning av konsumenters rörelser i butik, digitaliserade skyltar eller individualiserad promotion i butik genom analys av elektroniska fotspår (Hagberg, Jonsson & Egels-Zandén, 2017, s. 264).

Tidigare forskning har visat att detaljhandlare inte har haft en aktiv roll i utvecklingen av digitalisering i butik, utan att det har skett som ett resultat av den roll som mobiltelefonen spelar i vardagen (Fuentes, Bäckström & Svingstedt, 2017, s. 271). Digitalisering i butik har dock haft en stor påverkan på hur konsumenter förhåller sig till butiken och dess personal, samt hur köpprocessen ser ut (ibid.). Digitaliseringens utveckling skapar nya krav hos konsumenter som detaljhandlarna tvingas möta genom att omforma butikens helhetserbjudande. Butiksförändringar kan ske genom teknologiska lösningar i butik, men också genom ett större fokus på butikspersonal, butiksutformning och pris (Bäckström & Johansson, 2017, s. 248). Ny teknologi och allt fler shoppingkanaler förändrar konsumenternas köpbeteenden och påverkar detaljhandlaren strategiska beslut, men på vilket sätt detta sker och hur digitaliseringen faktiskt påverkar arbetet i fysiska butiker är ännu lite utforskat (Bäckström & Johansson, 2017, s. 256).

I takt med konsumenters förändrade köpbeteenden har den klassiska köpprocessen idag kommit att ändras. Den klassiska köpprocessen består av fem olika steg; upptäcker behov, söker information, jämför alternativ, tar köpbeslut och efterköpsbeteende (Jonsson et al., 2015, s. 28). På grund av digitaliseringen kan vi inte längre stå fast vid denna tidigare köpprocess. En nyckelhändelse för denna förändring är att konsumentens uppmärksamhet idag har flyttats till privata digitala skärmar istället för TV:ns traditionella masskommunikation, vilket har förändrat de första stegen i köpprocessen. Konsumenter efterfrågar idag smarta verktyg för att underlätta köpprocessen och det är ofta konsumenterna själva som driver på utvecklingen av digitaliserade tjänster i samband med köp (Jonsson et al., 2015, s. 14-16).

I dagsläget är köpprocessen allt mer komplex än den tidigare enkelriktade köpprocessen. Tack vare dagens teknologi kan konsumenterna förhålla sig till en rad olika touchpoints och kanaler och det finns därmed inte en rådande köpprocess, utan varje köpprocess är idag unik och förhåller sig till situation och konsument. För företag gäller det därmed att undersöka konsumenters köpmönster i just deras digitala miljö och inte gå efter generella modeller (Jonsson et al., 2015, s. 28-29). Vi kan således se att digitaliseringen har en inverkan på dagens köpprocess och konsumenters köpbeteenden idag, men som Bäckström och Johansson (2017, s. 256) nämner finns det lite forskning kring hur detta förändrade konsumtionsmönster faktiskt påverkar hur butikspersonalens arbete i fysiska butiker går till. Personalens kundbemötande är av stor vikt när dagens kunniga konsument handlar i butik då det ställer högre krav på personalens kompetens (Bäckström & Johansson, 2017, s. 247-248). Service och ett bra kundbemötande är ett viktigt verktyg för att upprätthålla kundnöjdhet, men det finns lite forskning kring hur serviceleveransen går till och vad som sägs och görs under interaktionen av denna (Fuentes & Fredriksson, 2016, s. 493).

Även Hagberg et al. (2017, s. 246) menar att digitaliseringen påverkar butikernas arbete. Detta kan exempelvis vara genom att vissa fysiska butiker idag använder sig av applikationer kopplade till butikens försäljning. Digitaliseringens förändringar i fysisk butik sägs delvis vara ett resultat av användning av teknikprodukter, såsom mobiltelefoner, då detta har gett fysiska butiker nya möjligheter (ibid.). Det finns dock idag lite forskning på hur digitaliseringen faktiskt tas i uttryck i de fysiska butikerna (Hagberg et al., 2017, s. 268).

I detta arbete delar vi upp digitaliseringen i två områden där det ena innefattar digitala lösningar i butiksmiljön som underlättar arbetet för personalen. Dessa kan innefatta exempelvis digitala skärmar, men också omnikanaler eller andra digitala hjälpmedel såsom datorer och surfplattor. Det andra området utgörs av de digitala verktyg som konsumenterna har till sitt förfogande, såsom mobiltelefoner för informationssökning och prisjämförelser.

Sammanfattningsvis står det klart att teknologins snabba utveckling har medfört en drastiskt förändrad butiksmiljö för både konsument och butikspersonal samt interaktionen mellan dessa. Ständigt tillkommer det nya verktyg för alla inblandade som påverkar den slutliga upplevelsen i butik. Vi anser att nyttjandet av dessa verktyg och vad de medför för den slutliga serviceupplevelsen ej är tillräckligt studerat och därför vill vi titta närmare på det i detta arbete.

3. Syfte

Vi kan se att den tidigare traditionella köpprocessen har ändrats till följd av digitaliseringen. Hur digitaliseringen visar sig i praktiken finns det idag mindre forskning kring. Det saknas också kunskap om hur butikspersonal arbetar med att bemöta och utnyttja digitaliseringens två ovan nämnda områden. Syftet blir således att undersöka hur personalen i fysiska detaljhandelsbutiker arbetar för att möta de förändringar som digitaliseringen innebär, både vad gäller digitala hjälpmedel samt traditionella aspekter såsom service.

Detta leder till följande frågeställningar:

- Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?
- Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenter att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?

4. Tidigare forskning

För att kunna besvara ovanstående frågeställningar och uppfylla arbetets syfte behövs en ingående beskrivning av det valda studerade fältet. Detta avsnitt börjar med en beskrivning av

hur digitaliseringen har vuxit fram och följs därefter av vilka möjligheter och utmaningar detta skapar för detaljhandlare och butikspersonalens arbete. Som tidigare nämnt ställer dagens kunniga kund mer krav på butikspersonalen, detta avsnitt avslutas därför med tidigare forskning om servicearbete och hur detta påverkas av butiksmiljöns utformning. Butiksmiljön är viktig att ha med då den idag består av allt fler digitaliserade lösningar som i sin tur påverkar arbetet och interaktionen i butik.

4.1 Teknologins framfart

Det sker idag en stor utveckling av digitalisering vilket skapar dramatiska förändringar när det gäller detaljhandeln, men också samhället i stort. Denna transformering skapas genom framväxt av nya logiker, nya tekniker och leder till att nya konsumtionsmönster växer fram (Hagberg et al., 2017, s. 264). Något som är en stor del av denna digitalisering och som har diskuterats flitigt är e-handelns framväxt. Trots en tillväxt av e-handel inom både små och stora detaljhandelsföretag sker majoriteten av köp inom detaljhandeln fortfarande i fysiska butiker. År 2020 förväntas 85,4 procent av köpen hos detaljhandelsföretag göras i fysiska butiker (ibid.).

Hagberg et al. (2017, s. 264) menar att e-handel är en central aspekt av digitaliseringen, men att transformeringen innefattar mycket mer än så. Exempelvis används mobiltelefoner inte bara vid e-handelsköp utan även i fysiska butiker för jämförelser av priser, utvärdering av produkter, shoppinglistor och för att underlätta vid betalning. Även Big Data och Internet of Things är exempel på digitaliseringens utveckling (ibid.). Digitaliseringen påverkar inte bara konsumtionsmönster, utan också detaljhandlarnas beteenden. Exempel på detta är att allt fler företag väljer att ha tekniska anordningar i sina fysiska butiker. Digitalisering i fysiska butiker kan tas i uttryck på olika sätt, såsom användning av mobiltelefoner i butik, spårning av konsumenters rörelser i butik, digitaliserade skyltar eller individualiserad promotion i butik genom analys av elektroniska fotspår. I stället för att se e-handel och fysisk butik som separata fenomen, föreslår författarna att dessa bör ses som integrerade delar i digitaliseringen (Hagberg et al. 2017, s. 264). Ett konkret exempel på en sådan integration är Apples och IKEAs samarbete med verklighetsbaserade applikationer. Digitaliseringen har därmed inverkan även för fysiska butiker, men hur detta visar sig i praktiken finns det mindre forskning kring. Digitalisering i butik sägs delvis vara ett resultat av nya möjligheter som

skapas av mobiltelefoner och detaljhandlare sägs göra få ansträngningar för att stödja dessa nya shoppingaktiviteter (Hagberg et al. 2017, s. 264).

Även Hultman, Fuentes, Hjort, Johansson och Tarnovskaya (2017, s. 7) har påpekat att en större del av den svenska befolkningen idag har tillgång till en smart telefon och att en större andel har tillgång till internet. Det faktum att befolkningen dagligen är uppkopplad har fått betydande konsekvenser för konsumenternas beteende och handeln i stort (ibid.). Nya krav ställs på handeln då kunden ofta är påläst och har en ständig tillgång till ny teknik. Således har de också i stort sett obegränsad tillgång till information om både produkter och marknaden. Dagens handel går mot en utveckling av multikanalhandel, detta innebär att kunden har tillgång till fler kanaler för att kommunicera med varje enskild handlare. Således är inte längre butiken den enda platsen handlaren kommunicerar med konsumenten. I de allra flesta handelsföretag är den fysiska butiken fortfarande den huvudsakliga mötesplatsen med kunden, detta gör att utvecklingen mot multikanalhandel skapar behov av nya kompetenser och företagen måste börja arbeta och tänka i nya banor (ibid.). Kunden ser dock ingen skillnad mellan de olika kontaktytorna och förväntar sig att de fungerar i samverkan som en upplevelse. Detta ställer krav på detaljhandelsföretagen då de behöver lyckas med att integrera den digitala kontaktytan med den fysiska för att kundupplevelsen ska hamna i fokus (Hultman et al., 2017, s. 7-8).

4.2 Digitaliseringens möjligheter och utmaningar

Multikanalhandeln innebär dock inte enbart utmaningar, utan öppnar även upp för nya möjligheter för detaljhandelsföretagen. En möjlighet är att kunna möta kunden på den digitala kontaktytan. Detta kan exempelvis göras genom att sprida upplevelser och intryck via sociala medier eller genom att ge konsumenterna möjlighet att läsa på om produkten och jämföra priser innan besök i butik (Hultman et al., 2017, s. 8). E-handeln och multikanalhandeln är inte en fluga som är trendig för stunden, utan är här för att stanna och utvecklingen mot multikanal handlar i stor utsträckning om en kundorientering. Multikanalhandeln är väsentlig för detaljhandelsföretagets överlevnad, men kommer att utvecklas till att bli en konkurrensfördel. Hultman et al. (2017, s. 10) menar att kunder idag tänker och agerar i banor liknande multikanaler och därför är det viktigt att detaljhandlare möter deras önskan och

behov. Således är inte längre frågan om en detaljhandlare ska ha en multikanal, utan hur den ska vara utformad på ett så effektivt sätt som möjligt (ibid.).

Som tidigare nämnts skapar digitaliseringen både möjligheter och utmaningar för detaljhandeln. En del kunder vill känna och klämma och en del kunder vill slippa trängsel och öppettider (Hultman et al., 2017, s.10). Detta gör att kunderna kommer att välja var de gör sina inköp utifrån vilket erbjudande som ges och erbjudandets tillgänglighet, snarare än vilken kanal köpen görs ifrån. Det blir därför viktigt att handeln erbjuder kunden möjligheten att kunna välja och att det ska vara smidigt att röra sig mellan den fysiska och den digitala kontaktytan. Således blir det också viktigt för företagen att hitta en balans i erbjudandet där de fysiska och de digitala delarna är lika viktiga och där de digitala delarna kompletterar den fysiska butikens fördelar. Detta kan vara genom att exempelvis möjliggöra för konsumenten att se lagersaldo i butiken eller beställa på nätet och hämta ut i butik. För detaljhandeln gäller det inte bara att utveckla en multikanal. Innovationsförmåga, interaktionsförmåga och integrationsförmåga kommer att vara avgörande för om multikanalen är konkurrenskraftig eller ej. Kunden är allt kunnigare och mer kräsen, vilket gör att stora krav ställs på flexibilitet, snabbhet och möjlighet till interaktion och engagemang (ibid.).

Gränsen mellan vad som är onlineköp och vad som är fysiska köp kommer att suddas ut och istället skapa en värld med showrooms där kunden kan röra sig obehindrat (Brynjolfsson, Yu, & Rahman, 2013, s. 24). Detaljhandelslandskapet är idag i en övergångsfas där det mer och mer handlar om att hjälpa kunderna istället för att enbart fokusera på transaktioner. När multikanaler bryter ner gamla barriärer, såsom de geografiska och konsumenternas okunskap, är det viktigt för detaljhandlare att utvärdera sina konkurrensstrategier. Detaljhandlare måste idag vara ärliga i den information de ger till kunderna då de inte kan förlita sig på att kunden inte har kunskap från andra internetbaserade sidor. Den mobila teknologin medför både utmaningar och möjligheter och förändrar sättet kunder handlar, samt vilka förväntningar de har (Brynjolfsson, Yu & Rahman, 2013, s. 25). Teknologin kan hjälpa detaljhandlare att locka kunder till butiken som annars kanske enbart hade letat efter produkter online. Detta genom att erbjuda kunden möjlighet att kolla exempelvis lagerstatus och pris online. Även applikationer, såsom Apples Siri, kan ge kunder rekommendationer på närliggande butiker som de kanske annars aldrig hade hört talas om (ibid.).

Fuentes et al. (2017) utforskar digitaliseringen i detaljhandeln genom att studera hur användningen av smartphones i butik ändrar butiksmiljön. Författarna menar att mobilshopping med smartphones förändrar konsumentens förhållningssätt och uppfattning till detaljhandelslandskapet. Mobiltelefoner, och andra teknologiska enheter, omformar konsumtionsmönster och den fysiska butikens miljö. Teknologiska enheter förändrar hur människor shoppar, men det behövs mer forskning kring hur detta sker (Fuentes et al., 2017, s. 271). Författarna drar generella slutsatser om digitaliseringens utveckling i detaljhandel i stort, men framförallt digitalisering i fysiska butiker. Detta bidrar till en förståelse för hur detaljhandeln fungerar idag och kan komma att se ut i framtiden. Författarnas arbete har visat att användningen av smartphones i butik ändrar hur vi shoppar och nya informationslandskap, sociala landskap och upplevelselandskap uppenbarar sig som en följd av användningen. Butikens roll förändras och så gör även relationen mellan konsument och butikspersonal (Fuentes et al., 2017, s. 276).

4.3 Servicearbetet i butik

Även Bäckström och Johansson (2017, s. 241-242) menar att teknologins utveckling har kommit att ha en viktig roll vad gäller miljön i fysiska detaljhandelsbutiker. Utöver den fysiska butiken har konsumenten stora valmöjligheter kring typ av shoppingkanal vilket formar konsumenters referensramar och ställer högre krav på traditionella fysiska butiker. Traditionella detaljhandlare behöver idag utveckla en ökad förståelse av hur förändringar i butiksmiljön kan ge konsumenterna positiva upplevelser i butiken (ibid.). Utifrån intervjuer som gjorts framgår det att detaljhandlare väljer att bemöta dessa nya krav från konsumenter genom att omforma butikens erbjudande (Bäckström & Johansson, 2017, s. 248). Exempel på sådana butiksförändringar är implementering av nya strategier, nya koncept och en integration mellan den fysiska butiken och andra shoppingkanaler. Lösningar för att stå emot konkurrensen från andra typer av shoppingkanaler gäller inte enbart teknologiska lösningar i butiken, utan även fortsatt arbete med traditionella aspekter såsom butikslayout, pris och personal (ibid.). Bäckström och Johansson (2017, s. 247-248) menar att digitaliseringens utveckling medför förändringar i fysiska butiker, både vad gäller konsumentens köpbeteende och detaljhandlarnas åtgärder för att möta detta. Dagens konsument beskrivs som krävande, kunnig, kompetent och har ett nytt tankesätt vid besök i butik. Många detaljhandlare väljer

därför att matcha kundens ökade kunskap med personalens kompetens för att kunna ge kunden ett bra bemötande (ibid.).

Fuentes och Fredriksson (2016) har utfört en studie på en svensk detaljhandelskedja där butikspersonalens upplevelse av servicearbetet har undersökts. Studien fokuserar på hållbarhet, men även servicearbete i stort lyfts fram. Service beskrivs som ett viktigt verktyg för upprätthållande av kundnöjdhet, samt en stor konkurrensfördel. Hur service faktiskt levereras, vad som sägs och görs, är dock något författarna lyfter fram som lite studerat (Fuentes & Fredriksson, 2016, s. 493). Servicepersonal får ofta frågor av kunder om hållbara produkter och dessa frågor kan vara både konkreta, lätta och svåra att besvara. Från personalens sida ses dessa situationer ofta som krävande. Av studien framgår att personalen har olika knep för att bemöta kundernas frågor om hållbarhet, exempelvis sökning av produkter på datorn. En del av servicepersonalen uppgav att komplexa frågor ställda av kunder skapar en osäkerhet under arbetet då personalen själva inte besitter den information som krävs. Kunderna är experter gällande hållbara produkter och denna informationsasymmetri får butikspersonalen att känna sig dum och obekvä. Frågorna som ställs av kunder upplevs även som hotande då de ofta ställs med en negativ ton (Fuentes & Fredriksson, 2016, s. 499-501).

Korczynski (2009, s. 73-76) diskuterar hur kunder påverkar servicepersonalen och deras upplevelse av sitt arbete. En kund kan ge personalen tillfredsställelse, men också skapa smärta och förnedring. Tillfredsställelse upplevs exempelvis då det finns en socialt bäddad relation mellan personalen och kunden som ligger utanför ekonomiskt avseende. Något som får servicepersonal att känna sig tillfredsställd i sitt arbete är exempelvis när servicemötet går som personalen vill, när kunden använder personalens namn, samt när kunden är glad. Förnedring kan orsakas av kommentarer eller uppföranden som gör att personalen blir obekvä i sitt arbete. Servicepersonal blir exempelvis obekvä när kunder gör personliga påhopp om utseende och använder ett otrevligt språk. Personalen betraktar därför vissa kunder som vänner och andra som fiender, beroende på om kunden skapar en tillfredsställelse eller smärta (ibid.). Även Petersson McIntyre (2016, s. 87) beskriver att kunder i vissa fall sätter personalen i jobbiga situationer. Exempelvis kan kunder som förhandlar om pris enligt personalen uppfattas som hotfulla och otrevliga. Kunder säger också ofta till personalen att de

inte gör sitt jobb. Butikspersonal uppgav även att kunder ibland söker upp personalens privata sociala medier för att skicka meddelanden (ibid.). Hur kunderna beter sig mot personalen beror ofta på faktorer såsom produkternas kvalitet, pris och stil. Kunder med ett dåligt uppförande gentemot butikspersonal kan även göra att personal i vissa fall väljer att söka sig till andra arbetsplatser, såsom butiker som säljer andra typer av produkter (Petersson McIntyre, 2016, s. 76).

Inom detaljhandeln är arbetet och samspelet mellan personal och kunder standardiserat då produkter och varor byter ägare på kort tid. Personalen har krav på sig att vara känslomässigt engagerade i sitt arbete och engagemanget anses ha ett stort ekonomiskt värde för att kunna få kunder att genomföra köp. I personalens arbete finns således en samverkan mellan effektivitet och känslor. Dock ställs det generellt inga krav på butikspersonal inom detaljhandeln gällande förkunskap eller utbildning kring arbetet. Det är dessutom sällan butikspersonalen själva behöver ta ansvar för att ha rätt kunskap och utbildning (Petersson McIntyre, 2016, s. 9). Dock regleras butikspersonalens beteende idag mer och mer, exempelvis genom siffror som mäter prestation och säljstatistik (Petersson McIntyre, 2016, s. 33). Det är idag även av större vikt att personalen älskar sitt jobb då det ger personalen en känsla av meningsfullhet och välbefinnande. Sådana positiva känslor och genuina intresse av sitt arbete är även ett måste enligt många arbetsgivare och ofta efterfrågas passionerade säljare (Petersson McIntyre, 2016, s. 13-15). Arbete inom detaljhandeln kan beskrivas som emotionellt vilket innebär att personalen ska leverera vissa känslor till kunden, exempelvis genom att bemöta kunden med ett leende. Personalen följer således arbetsbeskrivningar, snarare än sina egna känslor. Emotionellt arbete sägs därför skapa en inre konflikt hos servicearbetare då de inte vet vilka känslor som är äkta (Petersson, McIntyre, 2016, s. 21-22).

4.4 Butiksmiljöns påverkan på butikspersonalens arbete

Som tidigare nämnt, menar Bäckström och Johansson (2017, s. 248) att arbete med butikslayout kan öka attraktiviteten av shopping i fysisk butik. Servicescape är ett begrepp för den fysiska miljön som omger anställda och kunder i serviceorganisationer. Den fysiska miljön kan främja eller hindra företaget att nå organisatoriska mål och externa marknadsföringsmål då den påverkar kundens serviceupplevelse (Bitner, 1992). Forskare har dock olika sätt att se på Bitners (1992) *Servicescapes model*. Exempelvis menar Fuentes et al.

(2017, s. 271) att konsumenterna i Bitners *Servicescapes model* varken kan forma eller styra den fysiska miljön, utan att de endast reagerar på den design som detaljhandlarna redan har planerat. Detta dominanta fysiologiska perspektiv har utmanats av teoretiker inom konsumentkultur som istället väljer att se konsumenten som en aktiv deltagare som både är deltagare och åskådare (ibid.). Kozinets et al. (2004) har utfört en studie som illustrerar att konsumenten i butikslandskapet är en aktiv individ. Konsumenten kan följa miljöns regler, men också bryta dem och skapa nya. Konsumenten tar därför inte bara till sig av miljöns egna uppbyggda varumärke utan har även möjlighet att ändra miljöns utrymme. Genom att vara en integrerad del i miljön utför konsumenten en kreativ kontroll och ses ej som passiv och styrd av företagets uppbyggda miljö. Miljön ses som komplex som ständigt ändras av sociala aktörer (Kozinets et al., 2004, s. 665-668). Butiksmiljön är konstruerad genom interaktion mellan butikens utformning och konsumenterna som använder den. Konsumenten blir inte manipulerad av detaljhandlaren valda butiksmiljö utan är snarare en stor del i hur denna skapas och omformas (Fuentes et al., 2017, s. 271).

Turner Parish, Berry och Yin Lam (2008, s. 220) lyfter fram det faktum att servicepersonalen spenderar mer tid i servicemiljön än vad kunderna gör. Vilken attityd servicepersonalen har till miljön påverkar hur de levererar service till kunden, detta eftersom en tillfredsställd servicepersonal ger en tillfredsställd kund. Miljön är något företag ofta missar gällande personalens tillfredsställelse i arbetet. Exempelvis är aspekter såsom personalens lagarbete vanligare att koppla till tillfredsställelse. Personalens känslor och attityder som fås av miljön har dock visat sig ha en stor påverkan på kundens uppfattning av servicemötet (ibid.). Känslor som påverkas av miljön är exempelvis trivsel och stress. Miljön påverkar inte bara personalens tillfredsställelse under arbetet utan påverkar också personalens engagemang (Turner Parish et al., 2008, s. 233).

5. Teori

För att undersöka hur butikspersonal idag arbetar för att bemöta konsumenter i en allt mer digitaliserad värld används tre modeller. Den första är Bitners *Servicescapes model* som är av relevans då den skapar en förståelse för hur butiksutformningen påverkar kundens, och personalens, uppfattning av servicemötet. Den kan således ses som ett verktyg för analys av

personalens servicearbete och interaktionen mellan personal och kund, men kan också innefatta analys kring digitala hjälpmedel i butiksmiljön. Denna modell kan därför kopplas till arbetets båda frågeställningar och är av relevans för besvarandet av syftet.

Den andra modellen är Treadgold och Reynolds *Fem områden för fysisk butik*, vilken redogör för hur butiker kan arbeta med att möta möjligheter och hot som uppkommer till följd av digitaliseringen. Modellen lyfter fram olika områden butiker kan arbeta med för att få konsumenter att handla i butik och skapa konkurrenskraft mot exempelvis e-handel. Även denna modell kopplas till båda frågeställningar då service och digitala hjälpmedel är områden butiker kan arbeta med enligt modellen. Den tredje modellen *Kundorienterad byråkrati* synliggör servicepersonalens upplevda utmaningar med servicearbetets motsägelsefullhet. Genom att applicera denna teori skapas en förståelse för hur servicepersonalens arbete kan ses som motsägelsefullt och hur denna motsägelsefullhet kan påverka agerandet i arbetet, både när det gäller serviceleveransen och tillgängliga fungerande digitala hjälpmedel. Även denna kan således kopplas till båda frågeställningarna.

Modellerna kompletterar varandra genom att möjliggöra en förståelse för hur butikspersonalen arbetar för att möta digitaliseringens förändringar, samt hur traditionella verktyg såsom service och butiksmiljön används. Nedan följer beskrivning av respektive modell.

5.1 Bitner - *Servicescapes model*

Bitners (1992, s. 57-58) ramverk *Servicescapes* står för den fysiska miljön som omger anställda och kunder i serviceorganisationer och hur de påverkas av omgivningen. Den fysiska miljön kan både främja och hindra chanserna att nå organisatoriska mål och externa marknadsföringsmål (Bitner, 1992, s. 58). Individer reagerar på en miljö på två sätt, antingen genom närmande eller undvikande. Om individen får positiva känslor av miljön kommer denne att reagera genom närmande, det vill säga stanna länge på platsen och utforska miljön. Individen som i stället får negativa känslor kommer att reagera undvikande och göra det motsatta, det vill säga inte återkomma till platsen och inte vilja stanna länge. *Servicescapes* påverkar inte individens beteende direkt, utan det är känslorna som uppstår som i sin tur påverkar individens beteende. Även fysiologiska faktorer påverkar miljöns uppfattning såsom

temperatur och höga ljud (Bitner, 1992, s. 60-61). Utöver dessa individuella beteenden påverkar butiksmiljön även kvaliteten på sociala interaktioner mellan kunder och anställda. Interaktioner påverkas därmed av den fysiska miljö som samtalen uppstår i. Exempelvis skulle sittplatser kunna påverka om samtal uppstår eller ej (Bitner, 1992, s. 61).

Bitner (1992, s. 61) lyfter också fram svårigheten med att lyckas med en butikslayout som både främjar individuella närmanden och social interaktion eftersom samma miljö kan skapa positiva känslor hos en grupp, men negativa hos en annan. Ett annat dilemma är att en miljö som ger en anställd positiva känslor inte nödvändigtvis förbättrar dennes interaktion med kunden. Trots dessa utmaningar bidrar det teoretiska ramverket till en möjlighet att se vilken strategisk roll den fysiska miljön kan ha för företaget. Servicescapes kan visa organisationens totala erbjudande, bidra till närmanden och användas som ett marknadsföringsverktyg genom en differentierad layout (Bitner, 1992, s. 67).

5.2 Treadgold och Reynolds - *Fem områden för fysisk butik*

I den rådande situation där digitaliseringen medför förändringar för fysiska butiker identifierar Treadgold och Reynolds (2016, s. 154-155) fem områden som en detaljhandlare kan arbeta med för att nå konkurrensfördelar. De menar att genom att arbeta med dessa, och framförallt välja omkring två områden att utveckla, kan en detaljhandlare nå konkurrensfördelar mot e-handeln. De menar också att detaljhandlaren måste vara beredd på att göra radikala förändringar för att lyckas med detta (ibid, s. 167-168).

Det första området handlar om värdeskapande. Idag är det i de allra flesta fall billigare att handla online. Därför gäller för detaljhandlare att skapa ett värde för kunden som gör att det blir värdefullt att handla i den fysiska butiken istället för online, även om det är dyrare. Författarna menar på att det finns tre sätt för detaljhandlare att skapa värde, dels genom produkten i sig, shoppingrundan som inkluderar social interaktion och kroppslig stimulation, samt själva butiken som inkluderar atmosfären, servicenivån samt bekvämligheten (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 155-157).

Det andra området är bekvämlighet. Författarna menar att det finns två specifika sätt som den fysiska butiken kan erbjuda bekvämlighet för kunden. Det första är att butiken enkelt kan

ändra sortimentet så det passar kundens specifika behov, det vill säga anpassat efter tidpunkt och lokalisering. Att ha många valmöjligheter är inte alltid till fördel för kunden då de kan få svårt att välja. Den fysiska butiken kan då med fördel ha ett mindre och bättre anpassat sortiment så att kunden får lättare att välja. Det andra handlar om att butiker som är involverade i kundens liv kan göra det mer bekvämt för kunden att handla i fysisk butik än online. Författarna menar exempelvis att butiken måste vara lokaliserad på ett sådant sätt att den alltid finns nära tillhands för kunden då det på så sätt är enklare för kunden att handla i butik än online (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 157-158).

Det tredje området handlar om tillgänglighet. Detta innebär att produkterna i den fysiska butiken är tillgängliga direkt för kunden och kunden får på så sätt direkt tillfredsställelse. Även om leveranstiderna för onlineköpen minskar har den fysiska butiken fortfarande ett försprång (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 159).

Ett fjärde område handlar om upplevelse. Att shoppa i butik erbjuder kunden en upplevelse som inte kan fås genom onlineköp. För detaljhandlaren gäller det att skapa en kundupplevelse när konsumenten kommer in i butiken. Detta kan ske genom att erbjuda en unik upplevelse i form av butikslayout och utformning. Genom att arbeta med butiken på detta sätt erbjuds kunden något de inte kan få uppleva online (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 162-165).

Det sista och femte området är problemlösning. Författarna menar att den fysiska butiken kan jobba med problemlösning för kunderna på tre olika sätt. Det första är butikens utformning, hur den är designad kan hjälpa kunden att bland annat avgöra produktens kvalitet. För det andra kan antalet butiksförsäljare som finns tillgängliga reducera tiden kunden behöver lägga på att leta upp varan och på så sätt underlätta köpprocessen. Slutligen kan även butikens atmosfär, såsom musik, doft, visual merchandising och informationsskyltar, underlätta för kunden. Således är det därför viktigt att butikens personal har den kunskap som krävs för att hjälpa kunden. Det är också viktigt att butiken har den teknologi som krävs såsom headset, surfplattor, etcetera (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 160-161).

5.2 Korczynski - Kundorienterad byråkrati

Modellen *Kundorienterad byråkrati* är ett analytiskt verktyg som används för att förstå servicearbetets motsägelsefulla natur. Att se serviceorganisationen som en kundorienterad byråkrati synliggör servicepersonalens upplevda utmaningar med arbetets motsägelsefullhet (Korczynski, 2009, s. 86). Serviceorganisationer konkurrerar genom pris och effektiv service vilket innebär en press av rationella handlingar för att få arbetet utfört effektivt och med så låga kostnader som möjligt. Detta är motsägelsefullt gentemot serviceorganisationens andra sätt att konkurrera, det vill säga genom att vara kundorienterad och genom att leverera hög servicekvalitet. Till skillnad från företagets rationella handlingar, har det kundorienterade perspektivet att göra med andra aspekter såsom kundens makt och känslor. Enligt modellen är arbetet rationellt och byggt på rutin, men också irrationellt vid bemötande av oförutsägbara kunder. De två logikerna, byråkrati och kundorientering, står därmed emot varandra men ska sammankopplas under servicepersonalens arbete (Korczynski, 2009, s. 78-79).

Kundorienterad byråkrati lyfter således fram kravet som finns på personal i serviceorganisationer. Dels måste personalen ge sitt yttersta till varje kund och dels måste kundmötet ske så snabbt och effektivt som möjligt. De två logikerna krockar ofta och på grund av tidsbrist kan personalen behöva avstå från hög servicekvalitet för att få arbetet utfört snabbt. Det förekommer även att servicepersonalen använder kundorientering för att rättfärdiga kvalitetsprioriteringar i arbetet (Korczynski, 2009, s. 80).

Kundorienterad byråkrati är det perspektiv vi kommer att tillämpa vid analys av insamlat material då det kan skapa en förståelse för hur personalen hanterar motsägelsefulla situationer som uppstår i arbetet. Detta synsätt kommer således att appliceras vid tolkningen av undersökningspersonernas svar. Övriga ovan nämnda modeller lägger grunden för analysens olika teman och kommer att tillämpas vid beskrivning av hur butikspersonal arbetar för att anpassa sig efter en allt mer digitaliserad och kunnig kund.

6. Metodologisk diskussion

6.1 Metodval

Kvalitativ forskning innebär att stor vikt läggs vid ord och på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman, 2011, s. 40-41). Kvalitativ forskningsstrategi utgår från

den ontologiska ståndpunkten konstruktivism vilket innebär att individerna är med och skapar och konstruerar verkligheten (Bryman, 2011, s. 36-37). Genom att applicera ett tolkande synsätt går det att förstå varför och inte bara begripa ett fenomen. Tolkningen bygger på ytterligare en kunskapskälla utöver empirin och logiken, nämligen inkännande (Thurén, 2008, s. 94). Således blir detta relevant att applicera på studien då syftet är undersöka hur personalen i fysiska detaljhandelsbutiker arbetar med att möta de förändringar som digitalisering innebär och bidra till en ökad förståelse. Valet av att göra en kvalitativ studie med djupintervjuer är även relevant då vi vill förstå hur personalen tolkar sin verklighet på arbetsplatsen och det få en inblick i hur arbetet i detaljhandelsbutiker går till. Intervjuerna ger även svar på hur digitaliseringen visar sig i praktiken samt hur butikspersonalen faktiskt arbetar med att utnyttja de två tidigare nämnda områdena för digitalisering. Därmed blir det möjligt att uppfylla syftet för studien. De formulerade frågeställningarna ”Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?” och ”Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenterna att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?” indikerar att en kvalitativ forskningsmetod är av vikt då syftet bygger på att förstå hur det dagliga arbetet i butik ser ut för personalen. Vi är dock medvetna om att Bitners *Servicescapes model* inte lämpar sig med ett tolkande synsätt då den endast har fokus på hur individer reagerar på miljön och ser individerna således inte som konstruerande sociala aktörer. Vi frångår därför det tolkande perspektivet vid tillämpning av denna teori. En kvalitativ forskningsstrategi medför ett induktivt synsätt, vilket innebär att man utgår från empirin för att sedan dra generaliserbara slutsatser som kan bidra till eller förfina en teori (Bryman, 2011, s. 28-29). Detta finner vi relevant då vi vill förstå hur butikspersonal arbetar i en kundorienterad byråkrati, samt hur butiksmiljön har förändrats och konstruerats av sociala aktörer.

För att undersöka hur en digitaliserad konsument påverkar hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet, samt hur butikspersonalen arbetar med digitala hjälpmedel för att få konsumenterna att handla i butik istället för genom andra , genomfördes nio stycken kvalitativa semistrukturerade intervjuer där varje intervju varade mellan 45-60 minuter. Detta är ett relevant val då vi utgår från ett tolkande synsätt. Kvalitativa intervjuer har en tyngd på intervjupersonernas egna uppfattningar och denna intervjuform är mer

flexibel än kvantitativa intervjuer (Bryman, 2011, s. 412-413). Detta innebär att vi under intervjuerna är uppmärksammade på vad intervjupersonerna säger och gör vår egen tolkning utifrån detta. Intervjupersonerna bestod av butikspersonal från åtta olika butiker, varav fem stycken var butiksschefer och fyra stycken var butikspersonal. Intervjupersonerna söktes upp på deras arbetsplatser då vi besökte ett antal olika butiker och frågade personalen om de ville medverka i vår studie. Semistrukturerade intervjuer följer olika teman, en så kallad intervjuguide (se bilaga 1), men är flexibla då de följer de svar som respondenten ger (ibid. s. 215). Intervjuguiden utgick från olika teman med fokus på personalens hantering av en allt mer digitaliserad kund. Alla intervjuerna transkriberades sedan innan analys. För att skapa en ännu bättre bild av butikspersonalens arbete, samt butiksmiljön, utfördes även fältanteckningar i butikerna i samband med mötet med intervjupersonerna. Intervjuerna varade i 45-60 minuter och skedde på ett förbestämt ställe där intervjupersonen kunde känna sig bekväm, antingen på arbetsplatsen eller på ett närliggande café. Vid samtliga intervjuer flöt diskussionen på bra och upplevdes naturlig och avslappnad. Intervjupersonerna upplevdes trygga i att vi var de enda som lyssnade på samtalet och därmed upplevdes det som att de var bekväma i situationen. Vid ett antal av intervjuerna gjordes en paus vid ett passande tillfälle för att intervjupersonen skulle få möjlighet att dricka lite vatten, slappna av för en stund och få ny energi. Detta var något som uppskattades och vid fortsättningen av intervjun flöt samtalet på igen.

6.2 Urval

Kvalitativ forskning bygger ofta på målstyrda urval, det vill säga att enheter väljs baserat på de forskningsfrågor som formulerats. Det målstyrda urvalet tas fram genom urval på olika nivåer (Bryman, 2011, s. 350). Urvalet i denna studie har framtagits genom två nivåer. Först genom val av butiker i Malmö och Helsingborg, sedan val av butikspersonal och butiksschefer. Butikerna var alla inom detaljhandel, två smyckesbutiker, en elektronikbutik, två skobutiker, tre klädesbutiker samt en accessoarbutik.

Validitet och reliabilitet är viktiga begrepp när det gäller kvantitativ forskning. Vid kvalitativ forskning finns däremot olika ståndpunkter kring begreppens relevans. En ståndpunkt är att validitet och reliabilitet assimileras i kvalitativ forskning. Istället för ändring av begreppens betydelse läggs mindre vikt kring mätning (Bryman, 2011, s. 351-352). Denna studie bygger

på denna ståndpunkt och begreppen kommer att anpassas till kvalitativ forskning. Efter analysarbetet vill vi kunna dra slutsatser, för att detta ska vara möjligt och att dessa ska vara solida har vi arbetat med arbetets tillförlitlighet och äkthet. Detta har gjorts främst med fokus på att transkribera intervjuerna på ett korrekt sätt. Transkriberingen har gjorts på samma sätt vid alla intervjuer och inget intervjupersonerna har sagt har ändrats eller tagits bort vid transkribering. Bryman (2011, s. 354-357) menar att om en studie ska kunna anses äkta ska den ge en rättvis bild av vad som sagt ska undersökas samt att den ska göra gott för både de som medverkat i undersökningen samt de som ska ta del av den senare. Tillförlitlighet handlar bland annat om trovärdighet och överförbarhet (Bryman, 2011, s.354). För att resultatet av studien ska vara trovärdiga innebär det att studien ska ha gjorts i enighet med de regler som finns. Dessutom ska forskarna förmedla resultatet till de personer som har studerats för att bekräfta att forskaren har uppfattat personerna på rätt sätt (Bryman, 2011, s. 355). Detta är något vi arbetat med då vi följt de regler som finns och intervjupersonerna har fått möjlighet att ändra sina uttalande om de så önskat. Överförbarhet handlar om att kvalitativa forskare ska producera täta beskrivningar av de detaljer som finns i kulturen man forskar om (Bryman, 2011, s. 355). Detta för att de personer som tar del av studien ska kunna bedöma om resultaten är överförbara till en annan miljö (ibid.). Våra resultat och slutsatser är väl förankrade i den stora mängd insamlade empirin samt de valda teorierna och empirin är väl beskriven i analysen. Därmed anser vi att vi även arbetat med överförbarhet.

6.3 Etik

Vid intervjuerna har vi tagit hänsyn till Brymans (2011, s. 131-132) etiska principer inom vetenskaplig metod. Intervjupersonerna har blivit informerade om vad intervjuerna kommer att handla om, enligt informationskravet, samt att de kommer bli inspelade och transkriberade, enligt samtyckeskravet. Intervjupersonerna har möjlighet att när som helst välja att avbryta intervjuerna om de känner att så önskas. Intervjupersonerna kommer även att vara anonyma i arbetet så att ingen empiri kan härledas till person eller företag samt att all empiri kommer att behandlas så att obehöriga ej kan komma åt den, detta enligt konfidentialitetskravet. Intervjupersonerna kommer även bli underrättade om att informationen de lämnar enbart kommer att användas till forskningens ändamål, detta enligt nyttjandekravet.

6.4 Analysmetod

Analysens genomförande bygger på identifiering av återkommande teman i det transkriberade materialet. Utifrån dessa teman har sedan de mest relevanta för besvarande av frågeställningarna valts ut. Detta urval har gjorts tillsammans med de teorier vi valt att använda oss av för att kunna analysera empirin, samt teman som har varit återkommande hos flertal av intervjupersonerna. För att underlätta detta skrevs de transkriberade intervjuerna ut och lästes noggrant igenom, återkommande teman delades in olika färger med hjälp av markeringspennor. Således blev det enkelt att navigera i den stora mängden insamlad empiri. Dessa har sedan tolkats med grund i modellerna i ovanstående teorikapitel och kopplingar och slutsatser har dragit utifrån detta. När kvalitativa intervjuer görs uppstår tre återkommande problem som kallas för kaosproblemet, representationsproblemet samt auktoritetsproblemet (Rennstam & Wästerfors, 2016, s. 12). För att lösa dessa problem kan man arbeta med att sortera, reducera samt argumentera. Sortera innebär att återkommande teman identifieras i transkriberingarna. Detta är något vi stötte på när vi transkriberade och som tidigare nämnt delades olika teman upp i olika färger för att enkelt kunna kopplas samman. Reducera görs genom att ta bort irrelevant empiri, detta då semistrukturerade intervjuer är flexibla och på så sätt kan information som ej är väsentlig förekomma. Våra intervjuer varade i 45-60 minuter, vilket gjorde att mycket information som ej var relevant för studien förekom, detta då samtalen flöt på och ibland kunde sväva bort från ämnet. Genom tematisering kunde vi identifiera vilken information som ej passade in på de olika teman och därför kunde sorteras bort. Slutligen skall auktoritetsproblemet lösas genom argumentation. Detta görs genom att teoretisera av slutsatser, för att finna en plats i forskningsvärlden för studien (ibid.). Detta gjordes genom att koppla våra slutsatser till tidigare forskning och därmed dra välgrundade slutsatser som är förankrade i valda teorier.

7. Analys

Vid analys av insamlat empiriskt material har tidigare nämnda teorier använts. Dessa är Bitners *Servicescape model*, Treadgold och Reynolds *Fem områden för fysisk butik* samt Korczyńskis *Kundorienterad byråkrati*. Analysen kopplas även till tidigare forskning. Nedanstående analys tar sin utgångspunkt i arbetets två frågeställningar och är därför uppdelad efter dessa.

7.1 Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?

7.1.1 Service

Ett område som Treadgold och Reynolds (2016, s. 155-157) beskriver att butiken kan använda för att skapa konkurrenskraft mot e-handeln är att fungera som en värdeskapare för kunden. De menar att det finns tre sätt som butiken kan skapa värde för kunden, exempelvis kan butiken fungera som en värdeskapare för kunden genom själva shoppingrundan som innefattar social interaktion och kroppslig stimulans (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 155-157). Vid ett av besöken i en exklusiv klädesbutik såg vi två kunder som samtalande med personalen över en kopp kaffe och kaka medan de provade kläder. Detta tyder på värde för kund genom social interaktion med butikspersonalen.

Ett annat sätt som butiken kan skapa värde för kunden är genom själva butiken i sig där atmosfären och servicenivån inkluderas (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 155-157). Under intervjuernas gång stod det klart att samtliga butiker arbetade med att ge god service till kunderna. Dels fick personalen genomgå en utbildning om hur hantering av kunder ska gå till och på frågan hur personalen bemötte en kund som sa att den hade tänkt köpa varan billigare online var god service ett genomgående svar. Samtliga butiker arbetade alltså med service för att skapa en konkurrensfördel. Som tidigare forskning visat (Bäckström & Johansson, 2017, s. 248) är arbete med traditionella aspekter såsom personal ett sätt att behålla konkurrenskraft.

Ja alltså service är ju 100% det största konkurrensmedlet i en fysisk butik. Utan service så har vi inget att konkurrera med. Så att de som jobbar i butiken är det jätteviktigt att de har rätt servicemind liksom och att man hälsar alla välkomna och ser alla som en potentiell kund och behandlar alla likvärdigt så det är det absolut största konkurrensmedlet. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

...Vi hjälper till på alla sätt man bara kan. Till exempel igår när en kvinna testade sneakers och tungan på skon hade fastnat när hon tagit på sig skon. Så hon ställde sig och pekade och sa "hallå". Då gick min kollega ner och drog upp den.

Och det är ju väldigt fin service. Vi gör ju allt för våra kunder. Vi är måna om dem. (Personlig kommunikation 26/4 2019).

Dock anser vi att god service består av mer än det som behandlats ovan. God service kan bestå av ett flertal faktorer, såsom att erbjuda kunden att ta hem en vara som ej finns tillgänglig, kunna sätta ner ett pris på en defekt vara eller att ha rätt produktinformation så att personalen kan upplysa kunden om varans rätta egenskaper. Detta är något som visat sig vara problematiskt för ett flertal av butikerna och något som kommer att behandlas mer ingående nedan.

7.1.2 Prismatchning

En av frågorna som ställdes till intervjupersonerna var hur ofta de stöter på kunder som besöker butiken och indikerar att de vill köpa varan billigare online. Samtliga intervjupersoner hade stött på detta och i många av fallen var detta något som hände dagligen. Vidare frågade vi hur de hanterar en sådan situation och samtliga intervjupersoner försökte kompensera det billigare priset med att istället ge god service. Detta var dock något som inte fungerade i många fall och då ställdes frågan ifall de kunde erbjuda en prismatchning. Detta var något som vissa av intervjupersonerna kunde erbjuda och var något som skapade delade meningar bland intervjupersonerna. En butiksledare för ett exklusivt klädmärke menade på att de inte erbjöd rabatter då de var utav ett finare märke som vill expandera och förhandlade därför inte med kunder på det sättet. Butikschefen kände inte heller att hen önskade att hen kunde göra det då hen menade att när man betalar det lite högre priset för varan kunde märket förmedla till kunden att processen bakom produktionen var gjort på ett korrekt sätt.

...och då anser jag att ska man köpa de grejerna får man lägga de pengarna och veta att hela processen och alla i processen mår bra (Personlig kommunikation, 29/4 2019).

I detta fall ses därmed det högre priset som en del i att upprätthålla det finare exklusiva varumärket. Enligt Treadgold och Reynolds (2016, s. 155-157) är ett sätt för att stå emot e-handeln att skapa värde för kunden genom produkten som erbjuds. Citatet ovan tyder på detta

då produkternas tillverkningsprocess motiverar det högre priset. En prismatchning är för detta företaget därför inte aktuellt.

En annan butikschef menade på att hen kunde matcha näthandelns billigare priser till viss mån för att få igenom ett sälj. Beroende på hur stor prisskillnad det var på produkten kunde butikschefen antingen matcha priset eller inte. Hen menade på att det handlade om vilka marginaler produkten hade och att hen måste räkna på hur stor förlust det skulle bli för butiken att matcha priset. Den övervägning butikschefen behöver göra kan förklaras med hjälp av Korczynskis (2009, s. 78-80) modell kundorienterad byråkratin. I detta fall gör butikschefen en övervägning mellan företagets pengaförlust vid eventuell prisnedsättning, samt kundnöjdheten. Som tidigare nämnts är personalens arbete inom detaljhandeln standardiserat och med krav på en samverkan mellan känslor och effektivitet (Pettersson McIntyre, 2016, s. 9). Butikschefen har således företagets effektivitet och vinstmarginaler i tankarna vid beslut om eventuell prissänkning, men styrs även av sina egna känslor och sin önskan om att göra kunden nöjd.

När frågan ställdes till en butiksförsäljare, hur denne hanterar en situation där kunden hellre ville köpa varan online nämndes att rabatter användes, istället för prismatchning, för att få kunden att köpa produkten i butik. Butiksförsäljaren kunde känna av relativt snabbt om det var en kund som ville köpa online och berättade i dessa fall om förmåner med att köpa i butik istället för online. I slutskedet kunde personen vid vissa tillfällen, då personen visste att det skulle komma en kampanj, ge kampanjpriset redan en vecka innan för att få kunden att köpa. Vi ställde då frågan om detta var en handlingsfrihet som getts av butiksledningen.

Jag freestylar en hel del, men jag vet också vilka gränser som finns. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

Som tidigare nämnts menar Korczynski (2009, s. 80) att servicepersonalen i vissa fall använder kundorientering för att rättfärdiga kvalitetsprioriteringar i arbetet. Detta visar citatet ovan då företagets rationella regler frångåtts för att ge kunden ett bra servicebemötande. I ovanstående situation har butiksförsäljaren valt att släppa på företagets byråkrati och fokuserat på bemötandet till kunden. Pettersson McIntyre (2016, s. 87) menar att personalen

kan uppfatta kunder som förhandlar om pris som otrevliga och hotfulla. Att butikspersonalen i detta fall väljer att frångå sin handlingsfrihet för att ge ett bra kundbemötande kan bero på att situationen känns jobbig och att personalen vill göra ett bra jobb.

Ytterligare ett exempel på när ett kundorienterat fokus har valts är när en butiksförsäljare berättade att butiken aktivt använder prismatchning i försäljningsprocessen. Denne berättade att de kunde matcha priset med det billigaste priset på marknaden och att de kunde erbjuda att köpa in kundens befintliga produkt för att ge ett ännu billigare pris än vad marknadens billigaste var. Butiksförsäljaren berättade att de inte var bundna till priset som stod på prislappen utan att de var flexibla med priser och tyckte att prismatchning var ett bra verktyg för att få igenom en försäljning för att stå emot konkurrensen från e-handeln.

Butiksförsäljarens arbete är därmed ett exempel på att serviceorganisationens rationella handlingar och fokus på kundorientering, utifrån Korczynskis (2009) synsätt, går att kombinera utan att de krockar med varandra, vilket underlättar hanteringen av digitaliserade kunder. Tack vare att företaget är flexibelt och ger butiksförsäljarna handlingsutrymme blir servicepersonalens arbete mindre motsägelsefullt och skapar en möjlighet att arbeta fritt för att öka kundnöjdheten. Det var dock inte alla butiksförsäljare som hade uppskattat en möjlighet att prismatcha. En butiksförsäljare som arbetar i en butik med exklusiva varumärken blev istället arg när kunden sa rent ut att denne ville köpa varan billigare online istället för i butik:

...alltså jag blir halvt otrevlig för jag blir ju svinarg såklart. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

Som tidigare nämnt, menar Korczynski (2009, s.73-76) att en kund genom kommentarer eller beteende kan skapa förnedring och smärta hos servicepersonal. Den obekväma situationen kan göra att personalen ser kunden som en fiende (ibid.). I situationen ovan känner sig butiksförsäljaren utnyttjad då denne lagt mycket tid och energi på kunden. Butiksförsäljaren hade dessutom hellre sett att kunden drog en lögn om varför köpet inte gjordes i butik och irritation växer mot kunden. Detta indikerar således på en situation där kunden ger personalen en känsla av smärta och förnedring. Som en försvarsmekanism ses kunden som en fiende. När

vi frågade butiksförsäljaren om det fanns möjlighet att sätta ner priset för att matcha priset online fick vi följande svar:

Nej verkligen inte! Jag hade förlorat jobbet. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

En fjärde butiksförsäljare var inte heller intresserad av möjligheten att matcha priser för att konkurrera med e-handeln. Denne menade på att butiken hade sina kampanjer och att det är något som inte e-handeln har. Hen berättade vidare att de exempelvis alltid erbjuder tio procent rabatt för nya medlemmar och andra medlemsförmåner. Butiksförsäljaren önskade dock att det hade funnits en möjlighet att sätta ner priset när varan är defekt eftersom varan annars inte kommer att bli såld och att många väljer att köpa via e-handel för att försäkra sig om att få hem ett par oprovade skor.

... men framförallt när skorna är fula, det vill jag ändå betona, att den största anledningen att folk inte vill köpa i butik är för att skorna är provade... ... vi måste kunna göra det mer attraktivt att köpa de skor som faktiskt är provade. Det är lite där skon klämmer... (Personlig kommunikation, 29/4 2019).

Detta tolkas utifrån Korczynskis (2009) perspektiv av serviceorganisationen som en kundorienterad byråkrati. Företagets rationella byråkrati och butiksförsäljarens vilja att vara kundorienterad krockar i den beskrivna situationen. Handelsfrihet gällande defekta varor saknas vilket gör att fler köp hellre görs online. Detta exempel visar även att kunder idag har högre krav på produkter.

7.1.3 Kommunikation mellan butikschef och personal

Av intervjuerna framgick att butiksförsäljare får en kortare utbildning av sina butikschefer vid anställning kring service och kundbemötande. Exempel på utbildning som kom fram under intervjuerna var listor med olika säljsteg. Stegen innefattar allt från leende och "hej" till säljsamtal, merförsäljning och avslut. Det är dock en skillnad på utbildningarnas direktiv och på hur personalen faktiskt arbetar. Butikscheferna menar ofta att butiksförsäljaren ska vara påstridig mot kunden för att driva denna till köp och för att bidra till merförsäljning. Under

intervjuerna framgår det att ett sådant arbetssätt gör butiksförsäljarna besvärade då de känner sig jobbiga mot kunden och att ett köp inte främjas av detta beteendet.

Nä, däremot har jag försökt lyfta fram att jag tycker det är jobbigt att ställa så mycket frågor att jag märker att kunderna blir besvärade, men då har jag bara fått veta att det är mitt jobb typ att jag bara ska ställa dem frågorna. Jag måste väl ändå få anpassa mig till en viss typ av kund? När man märker att de är besvärade, de har bråttom, ska man då ställa tio frågor? Nä det tycker inte jag känns kul. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

Det faktum att butiksledningen i många fall vill att butiksförsäljarna ska sälja så mycket som möjligt gör att det skapas begränsande ramar som leder till att butiksförsäljarna ofta agerar motsägelsefullt i sitt arbete. Korczynskis (2009) synsätt av kundorienterade byråkrati synliggörs således eftersom personalen är styrd av arbetets rutin, men i vissa fall känner att rutinerna behöver frångås för att bemötandet av olika kunder ska kunna göras på bästa sätt. Att servicepersonal ofta följer arbetsbeskrivningar istället för sina egna känslor ger en inre konflikt hos personalen, såsom att alltid leverera leenden till kund (Pettersson McIntyre, 2016, s. 21-22). Arbetssituationen som beskrivs tyder således på att butikspersonalen är styrd av strikta arbetsbeskrivningar och säljsteg som gör att de tvingas frångå sina egna äkta känslor och att de i vissa fall väljer att frångå företagets direktiv för att kunna bemöta kunden på det sätt som känns bäst för de själva. Samma butiksförsäljare som uttryckte citatet ovan lyfte också fram att hen har pratat med sin butikschef om detta och inte fått någon respons.

Nä hon har inte lyssnat... Nä hon anser att man ska springa fram till varenda kund och hänga på dem saker, men det tycker ju inte jag är särskilt trevligt. Jag har ju sett flera gånger att folk blir skrämde av det. Ja men vi har väl olika syn på det. (Personlig kommunikation, 26/4-2019).

När vi frågade en av butiksförsäljarna huruvida butikschefen någon gång frågar hur kundmötet ser ut för säljaren, samt hur olika situationer hanteras, blev svaret att butiksförsäljaren aldrig träffar sin chef och att allt bara handlar om siffror. Butiksförsäljaren förklarade att butikschefen endast tar kontakt om någon inte håller sina snitt eller budget eller

om någon har utfört sitt arbete på ett korrekt och utmärkande sätt. Personen indikerade att det var bristande kommunikation mellan butiksledning och personal och att butiksledning inte tog in deras åsikter alls. En bristande kommunikation mellan butiksledning och personal var något som tre av fyra butiksförsäljare vittnade om. En butiksförsäljare berättade att butikschefen ibland säger "bra jobbat" men att ingen feedback ges utöver det förutom något enstaka utvecklingssamtal som inte gav mycket för butiksförsäljaren. Detta kan ses som problematiskt då deras butikschefer kan antas ha lite information om hur kundmötet faktiskt går till i butikerna. Det kan också antas att butiksförsäljarna har sämre möjlighet till utveckling då kommunikationen mellan butiksledningen och butiksförsäljarna brister. Endast en av de fyra butiksförsäljare vi intervjuat berättade att det fanns en mycket bra kommunikation mellan butiksledning och personal. I denna butik hade säljarna kvartssamtal där de diskuterade målsättningar. Ledarskapsteamet i butiken brukade även dagligen lyssna på mötena säljarna har med kunderna och ge feedback. Butiksförsäljaren kunde även prata med ledningen om deras riktlinjer inte fungerade i praktiken.

Absolut! Det är lite det som är grejen att vi vill ha ett väldigt öppet team. Vi vill ju göra detta så bra som möjligt. (Personlig kommunikation, 8/5 2019)

En butikschef hade skapat en grupp på Facebook där tanken var att endast positiv energi skulle spridas och tyckte att detta fungerade bra. Samma butikschef berättade att ingen utbildning hade getts från sin egen chef angående försäljning, men butikschefen försökte ändå utbilda sin egen personal.

... Men är det så att man jobbar tillsammans så brukar jag följa upp om de haft ett bra sälj eller kanske ett sämre. Att man kanske tar upp vissa bitar och diskuterar det efteråt. Så det är mer sån typ av utbildning, så inte att man kallar alla säljare till samma utbildning utan mer att de får feedback (Personlig kommunikation, 8/5 2019).

Samma butikschef hade dock en önskan om att mer utbildning hade getts från sin chef. Ytterligare en butikschef uttryckte en önskan om utbildning från ledningen kring hur den digitaliserade kunden ska bemötas. Butikschefen kände dock inte att det fanns behov av det

för sin egen del, men menade att en nyanställd säljare kanske skulle vilja ha riktlinjer kring hur man bemöter en sådan kund.

...det är nog inte fel. Men de resurserna finns ju inte i denna branschen, alltså den är ju hård, man stramar överallt liksom. Tyvärr: (Personlig kommunikation, 29/4 2019).

Det faktum att butiksledning har gjort ett försök till att utbilda personalen kan ses som en ansträngning till det som Treadgold och Reynolds (2016, s.160-161) lyfter fram som problemlösning. Problemlösning handlar om att personalen ska ha de verktyg som krävs för arbetet. De menar att butiken kan fylla en funktion för kunden som problemlösare och för att denna funktion ska kunna uppfyllas är det viktigt att personalen har den kunskap som krävs för att hjälpa kunden. Detta är viktigt då det är ett av områdena butiken kan arbeta med för att bli konkurrenskraftiga mot e-handeln (ibid.). Under insamlingen av empirin stod det klart att samtliga butiker arbetar med att utbilda personalen med produktinformation samt hur de ska bemöta kunder. Utbildningen fungerade dock inte hela vägen i praktiken, vilket kan tyda på att butiken brister i att fungera som en problemlösare. Det framgick därmed att butiksförsäljarna har utmaningar i arbetet då deras hantering och deras arbetsbeskrivning är motsägelsefulla. Butiksförsäljarens arbete kan därför ses som, vad Korczynski (2009) kallar det, en kundorienterad byråkrati. Butiksförsäljaren styrs av företagets rationella handlingar i form av utbildning med tydliga säljsteg, men behöver själv vara kundorienterade för att kunna ge kunden god servicekvalitet. Detta krockar med varandra och sätter personalen i obekväma situationer. Nedan följer en ingående analys på just produktinformation.

7.1.4 Produktinformation

Jo men det är att kunderna... jag har jobbat med det här i 25 år, det är så ändrat köpbeteende idag. Och då behöver vi också ändra vårt sätt att bemöta kunden för de är så pålästa och vet ibland mer om varan än vad jag själv vet. Så att ja. (Personlig kommunikation, 2/5 2019).

En butikschef uttryckte sig enligt ovan och menar att kunder idag har ett förändrat beteende vid shopping jämfört med tidigare och att detta beror på att de besitter stor information om

produkterna redan innan de kommer in i butiken då de har kollat på nätet. Som tidigare nämnts menar Bäckström och Johansson (2017, s. 247-248) att konsumenten på grund av digitaliseringen idag är allt mer kompetent, kunnig och krävande vilket visar sig i köpbeteendet. Vi kan således se citatet ovan som ett bevis för digitaliseringens påverkan på konsumentens köpbeteende. Butikschefen tar även förändringarna som kommer med digitaliseringen i beaktande vid hantering av dagens kund. Även butiksförsäljarna som har intervjuats märker av den pålästa kunden:

Ibland kan de mer än mig eftersom de vet exakt vad de vill ha, vad byxan heter tex. Jag har inte koll på vad byxorna heter. Och sen så frågar de om de har fått in byxan som heter Juliet och storlek och säger att jag kanske inte har packat upp den än. Då drar jag en lögn och säger att jag inte packat upp den än, att den kanske kommer. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

En annan butiksförsäljare beskrev också att kundernas kompetens ställer krav på personalen eftersom kunden annars tycker att det är dålig service och att personalen är oförberedd och okunnig. Som tidigare nämnt menar Fuentes och Fredriksson (2016, s. 499-501) att kunderna idag kan beskrivas som experter och att denna informationsasymmetri skapar osäkerhet hos personalen. Detta är en situation som uppmärksammas under intervjuerna. Vi kan även tillämpa Korczynskis (2009, s. 73-76) beskrivning av personalens uppfattning av kunden som fiende eller vän. Eftersom kunden kan få personalen att känna sig okompetent kan personalen uppfatta kunden som en fiende. Butiksförsäljarens produktkunskap avgör vilka känslor kunden ger butiksförsäljaren när den ställer komplexa frågor. Om butiksförsäljarens information om produkten är otillräcklig kommer denne att känna sig okunnig och obekvä. Kunden kan då uppfatta butikens service som dålig. Likaså kommer butiken att lyckas sämre med två av de områden som är viktiga för butiken att arbeta med enligt Treadgold och Reynolds (2016); värdeskapande och problemlösning. Värdeskapandet påverkas negativt då servicenivån sänks och problemlösning påverkas då butiksförsäljarna kommer att ha svårare för att underlätta för kunden under köpet. Av intervjuerna framgår att en hel del satsningar görs för att kunna möta en mer kunnig kund, samt för att visa sig kompetent gentemot kunden. En butikschef nämnde att de ofta ger kunden råd om hur exempelvis byxor ska

tvättas för att hålla längre och att detta uppskattas av kunder. En annan beskrev hur informationen ges till butiksledningen:

Ja, vi får ut en fantastisk katalog varje år med en översikt på alla nya produkter som ska komma hela våren då tex. Där alla kan plugga på lite om varje varumärke. Och sen står det lite om varje artikel. Det är ju lite till personalens egna intresse också, att faktiskt plugga på... (Personlig kommunikation, 10/5 2019).

Butikschefen ovan beskriver således att informationen denne får till sig om nya produkter kommer från chefer högre upp inom företaget. Det framgår dock av de flesta intervjuer att butikerna inte har krav på att de anställda ska vara väl pålästa om produkterna, utan att det oftast rör sig om butiksförsäljarnas egna ansvar och intresse att läsa på om produkterna. När en butikschef fick frågan om denne tror att personalen själva läser på om produkterna blir svaret nej och anledningen som beskrivs är att det inte finns tid till det. Personalens kompetens är därmed beroende av personalens tid och egna engagemang. Som Petersson McIntyre (2016, s. 9) redan konstaterat finns det heller generellt inga krav på att butikspersonal ska ha någon utbildning eller förkunskap om arbetet.

Vi kan således se att produktinformation hos butiksförsäljarna blir allt viktigare för att kunna möta dagens pålästa kund, men att butikerna varken ställer krav på personalens kompetens eller ger personalen möjlighet, i form av tid, till att skaffa den kunskap som krävs. Här blir åter Korczynskis (2009) kundorienterade byråkrati synlig då butiken å ena sidan vill erbjuda kunden kompetent service, å andra sidan inte prioriterar de resurser som krävs för att kunna göra detta.

7.2 Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenter att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?

7.2.1 Digitala hjälpmedel

En av frågorna som behandlades under intervjuernas gång var huruvida personalen hade tillgång till digitala hjälpmedel i butikerna för att underlätta arbetet. En hel del av butikerna kunde erbjuda någon form av Click and Collect och Order in Store där kunderna kunde hämta

ut varor i butiken som de beställt online eller att personalen kunde beställa hem varor till kunderna som fattades i butiken. Detta var något som var uppskattat både av butiksledningen samt butiksförsäljarna och något de också trodde att kunderna uppskattar. Hultman et al (2017, s. 10) och Hagberg et al (2017, s. 264) menar båda att digitalisering och fysiska butiker bör komplettera varandra och ses som integrerade delar. Intervjupersonerna beskrev att butikerna idag gör detta när exempelvis produkter som beställts online kan hämtas i butik.

När vi undersökte vidare om butikerna hade digitala hjälpmedel för att underlätta arbetet i butik fanns i de allra flesta fall en stor avsaknad av sådana hjälpmedel och i de fall där det fanns hjälpmedel var de ofta bristfälliga eller rent av ej fungerande.

Mm alltså grejen är att vi har ju en iPad fast det som är det dåliga med det är att tex jag har fått i uppgift nu, det är mitt ansvarsområde, att ta hand om märket Hugo Boss. Och där ska jag kunna beställa hem varor till kunden om det är någon kund som undrar om den finns på lager och om jag kan beställa den i någon annan storlek och så så ska jag kunna göra det. Men grejen är att jag inte har fått de här inloggningsuppgifterna. Jag har ingen aning om koden till iPaden, jag har ingen aning om hur du beställer en vara, även om det är mitt ansvarsområde. (Personlig kommunikation, 26/4 2019)

Surfplatta verkade vara ett återkommande problem i många av butikerna.

Vi har en iPad men vi använder inte den för täckningen är så dålig här. Annars har vi... vi har headsets men de använder vi bara på julrean i provrummen. (Personlig kommunikation, 29/4 2019)

Ja det har vi, det vanliga sakerna. Som dator, kassa och telefon. Sen då paddan som vi tyvärr inte använder... (Personlig kommunikation, 29/4 2019)

Tanken var att vi skulle skaffa någon typ av iPad som vi skulle kunna gå runt med i butiken som vi skulle kunna.. eh.. ja sa aldrig exakt hur vi skulle kunna använda

den.. men det skulle väl vara lite snabbare försäljning eller så. Men inga skärmar där man själv kan beställa.. (Personlig kommunikation, 8/5 2019)

Bristen på digitala hjälpmedel i butikerna var något som både personalen och ledningen fann störande och att de hade önskat att mer hjälpmedel fanns och att de som faktiskt redan fanns i butikerna var välfungerande. En butikschef berättade om att de hade ett intranät som ingen använde sig av, istället kommunicerade butikerna med varandra via telefon. Samma butik hade också ett system för att se lagerstatus i andra butiker. Detta system uppdaterades inte så ofta som önskat och därför var de även tvungna att ringa till varandra för att se om lagerstatusen stämde. Denna butikschef önskade även en arbetstelefon och en laptop för videosamtal för att slippa åka till en extern ort för möten. Hen menade på att den tiden som lades på att resa för möten, istället kunde lagts på kunderna.

Endast en butik berättade att de större butikerna i samma kedja hade stativ i butiken med digitala skärmar där kunderna kunde klicka hem varor från hela sortimentet. De hade också plattor som personalen kunde använda för att beställa hem produkter till butik och dessa hade visat ge en ökad försäljning.

Det enda hjälpmedel som fanns i butikerna som genomgående visade sig vara välfungerat var någon form av headset där personalen kunde prata med varandra. Detta var något som var mycket uppskattat av såväl personal som ledning då de ansåg att detta hjälpmedel underlättade arbetet i butiken. Genom att använda sig av radion kunde personalen kommunicera saker som till exempel vilka kunder som fått hjälp eller inte, samt få reda på var i butiken deras kollegor befann sig om de skulle behöva komma i kontakt med dem.

Bristen på dessa digitala hjälpmedel, samt det faktum att de hjälpmedel som finns inte fungerar som de ska, indikerar på att butiken fallerar att fungera som en problemlösare för kunden. Treadgold och Reynolds (2016, s. 160-161) menar på att för att butiken ska fungera som en problemlösare är det viktigt att butiken har den teknologi som krävs. Detta är dock något som dessa butiker inte har. Endast en av nio butiker berättade om digitala hjälpmedel som faktiskt fungerade smidigt och underlättade arbetet för personalen, denna butik var en butik ledande inom elektronikprodukter.

7.2.2 Direkt kundtillfredsställelse

Treadgold och Reynolds (2016, s. 159) identifierar ytterligare ett sätt för butiker att skapa konkurrensfördelar mot e-handeln och det är genom att arbeta med tillgänglighet. De menar att en kund som köper en produkt i butik får direkt tillfredsställelse och på så sätt har den fysiska butiken ett försprång mot e-handeln. För att butiken ska kunna konkurrera med detta är det därför viktigt att produkterna finns på lager så att det är möjligt för kunden att få direkt tillfredsställelse (ibid.). Detta är något som var problematiskt för vissa butiker. En butiksförsäljare berättade att hon i snitt har minst en kund per helg som vill köpa förlovningsringar direkt, men att hon inte kan sälja till dessa kunder då de inte har ringarna på lager. Detta blir problematiskt då butiksförsäljaren får direktiv av butikschefen att sälja så mycket som möjligt, men när kunden vill ha en vara finns den ej på lager. Situationen synliggör Korczynskis (2009) perspektiv kundorienterad byråkrati. Butiksförsäljaren blir uppmanad att sälja, men har ej möjlighet till det då företaget inte vill lagerhålla ringarna.

Ytterligare en butiksförsäljare berättar att de dagligen tappar försäljning då kunderna vill ha nya skor istället för provade och att hon inte kan erbjuda det för att de inte har tillräckligt med skor på lager. I detta fall får de tacka nej till påfyllning av lagret för att de inte får plats då utrymmet är för litet. Butiksförsäljaren rekommenderade då kunderna att beställa skorna från nätet då de erbjuder en tjänst där de kan beställa online och hämta i butik. På frågan om försäljningen hamnade på butiken då blev svaret nej, då den istället hamnade på webbshoppen eftersom det var där kunden hade köpt varan. Således tappar butiken försäljning till webbshoppen genom att ej ha produkten lager. Även detta kan förklaras utifrån Korczynskis (2009) perspektiv på serviceorganisationen som en kundorienterad byråkrati. Samma butiksförsäljare berättade att butikschefen endast kontaktade butiksförsäljarna när försäljningen gick dåligt och de ej uppnått sina snitt. Det kan då ses som motsägelsefullt att butiken inte lagerhåller i den mån som möjliggör butiksförsäljarna att faktiskt sälja varorna.

Tillgängligheten var dock inte ett problem för alla butiker. En butikssäljare berättade att de varje vecka får in nya varor och på så sätt alltid har något på lager som kunderna efterfrågar. Många av butikerna arbetade också med automatisk lagerpåfyllning, när en vara hade sålts kom den automatiskt med nästa leverans.

7.2.3 Butiksmiljöns upplevelse

Tidigare forskning har visat att shopping i butik kan få en ökad popularitet genom ökat arbete med butiksmiljön (Bäckström & Johansson, 2017, s. 248). När vi besökte de butiker våra intervjupersoner jobbar i upptäckte vi att det endast var två av nio butiker som utmärker sig genom sin butiksmiljö. De butiker som inte stack ut var två klädesbutiker, två skobutiker, en accessoarbutik samt en smyckesbutik. Av dessa stack smyckesbutiken ut mest då samtliga väggar i butiken täcktes med skåp som smyckena förvarades i och ett bord med stolar gjorde det enkelt för kund att studera produkterna. Denna butik kan dock uppfattas som en högrprisbutik då varorna hålls inlåsta. Resterande butiker gav inte något speciellt intryck, då de alla hade ljusa väggar och fast inredning som var neutral. Dessa butiksmiljöer hade ett större fokus på produkternas placering i butik. Det var även produkterna i sig som gav färg i dessa butiksmiljöer.

En av de butiker som hade en utmärkande butikslayout var ett elektronikföretag som hade få produkter ute i butik, stora öppna ytor och gav ett modernt intryck. Under intervjun med elektronikbutikens personal kom det fram att många kunder tror att butiken är ett showroom och att personalen då får förtydliga att det är en vanlig butik med produkter tillgängliga för försäljning. Detta är således ett exempel på att en butiksmiljö utöver det vanliga kan sända fel signaler till kund och att butikspersonalen hanterar detta genom att förtydliga för kund. Den andra butiken som stack ut var en klädesbutik som hade lyxigare materialval i butiksinredningen, stora luftiga provrum och dekorativ belysning. Butikschefen från denna butik gjorde följande uttalande:

Alltså i butiken är tanken en avslappning, du ska komma in till något lyxigt och avslappnande, därför har vi valt trä så du får in lite 60 och 70-tal. För det ger en mer ombonad och varmare känsla än att bara sätta färg på en vägg så därför har de valt att göra det... (Personlig kommunikation, 29/4 2019).

Detta var även något vi fick känslan av vid vårt besök i butiken då vi genast insåg att butiken erbjöd exklusiva produkter till ett högre pris. Som tidigare nämnts är upplevelse enligt Treadgold och Reynolds (2016, s. 162-165) något butiken kan arbeta med för att göra

shopping i fysisk butik mer attraktivt. Tanken är att upplevelsen i butik ska erbjuda något mer än vad som ges vid ett köp online. Detta kan exempelvis göras genom en unik butikslayout (ibid.). Klädesbutiken använder således sin butikslayout som ett verktyg för att göra shoppingen i butik mer attraktiv. Av intervjuerna med butikspersonalen framgick att de fick intrycket av att vissa kunder skräms av, och även undviker, att gå in i butiker som ser för dyra och exklusiva ut. Detta för att butikerna med dyrare produkter ser stelare ut, kunden tror således inte att konceptet är något för dem.

...Man får ofta höra från kunder som går utanför som säger "nänä, de har bara dyra saker" Och hör jag någon som säger det så brukar jag skämta lite och säga "Nejdå, vi har billiga saker också. kom in och titta!" ... (Personlig kommunikation, 8/5 2019).

Detta relaterar till Bitners (1992) beskrivning av kunders närmande och undvikande. Butiksmiljön kan både främja och hindra företagets organisatoriska mål. Likaså kan samma miljö locka en grupp, medan en annan grupp inte gillar miljön (Bitner, 1992). Detta blir synligt i exemplet ovan då exklusiva butiksmiljöer drar till sig kunder som är ute efter dyrare produkter vilket främjar företagets mål, men skrämmer bort kunder som inte identifierar sig med den typen av koncept vilket istället hindrar företagets mål. För butikspersonalens hantering av kund innebär detta att de behöver ha en förståelse kring hur butiksmiljön påverkar upplevelsen och servicemötet i butiken.

En annan sak som många av intervjupersonerna lyfte fram var att kunden i butik gärna klämmer och känner på produkterna och att detta ger en starkare upplevelse än onlineshopping där detta inte är möjligt. Genom att aktivt klämma och känna på produkterna skapar kunden därmed sin egen upplevelse. Ytterligare ett exempel på när kunderna är aktiva och själva ändrar miljön är att en av butikscheferna nämnde att musiken i butiken automatiskt får ett högre tempo när det är fler kunder i butik. En kundräknare känner av hur många kunder som befinner sig i butiken och ändrar musikens tempo utifrån det, få kunder i butik ger lugn musik och många kunder i butik ger snabbare musik. Kozinets et al. (2004, s. 665-668) och Fuentes et al. (2017, s. 271) beskriver kunden som en aktiv individ som är en integrerad del av butiksmiljön. På så sätt är inte kunden styrd eller kontrollerad av företagets uppbyggda

miljö, utan är med och formar miljön (Kozinets et al., 2004, s. 665-668). Ovanstående situation tyder på att kunden omedvetet är med och ändrar butiksmiljön.

En butiksförsäljare berättade att de i sin butik inte alls jobbade med butiksmiljön på samma sätt som resten av intervjupersonerna. Istället för att satsa på en trevlig butiksmiljö och upplevelse i butik förlitade de sig på att produkterna i sig lockade besökare till butiken och inget annat. Butiksförsäljaren tyckte även att butiken saknar struktur och är rent av smutsig.

Det är en bra fråga, jag vet inte om det någonsin är någon som berömmar butikens utseende. Det är smutsigt för att ägaren inte lägger pengar på städning, utan det är vi som jobbar som lägger en timme varannan dag på dammsugning. Du hinner inte med en så stor butik på den tiden, det är rätt dammigt. (Personlig kommunikation, 26/4 2019).

Samma butiksförsäljare berättade att de hade flera återkommande kunder och att hen tror att kunderna kommer tillbaka på grund av deras sortiment. Detta visar att butikerna kan nå organisatoriska mål trots att kunderna inte möts av en unik butiksmiljö. Turner Parish et al. (2008, s. 220) menar dock att servicepersonalen spenderar mest tid i servicemiljön och att personalens attityd till miljön påverkar hur servicen levereras till kund. Detta eftersom tillfredsställelse sprids från personalen över till kund (ibid.). Butiksförsäljaren ovan kan därför, genom hens missnöje och otillfredsställelse gällande butiksmiljön, påverka servicemötet med kunden negativt.

En annan sak som framgick återkommande under intervjuerna är att det är den sociala upplevelsen som gör att många besöker butiker. En av butikscheferna uttryckte att besök i butik ger en större social upplevelse, än om köpet hade gjorts online hemifrån soffan. En butiksförsäljare beskrev den sociala upplevelsen enligt nedan.

Det är inte alltid så att de kommer in för att handla något. Många kommer in för att hänga, det ser vi med jämna mellanrum, att det kommer in gäng med ungdomar som tycker det är coolt att hänga här och att personalen är ganska chill med att vi sitter och spelar musik i ett hörn och är för oss själva och det är

okej så länge de är lugna och inte stör övriga kunder, och om de stör så frågar vi om de kan dämpa sig lite och så brukar det vara okej. (Personlig kommunikation, 8/5 2019).

Kunderna i denna situation använder således butikens miljö som en plats för social upplevelse. Butiksmiljön främjar social interaktion och butikspersonalen är i detta fall positivt inställda till detta, så länge det inte påverkar andra kunder negativt i deras upplevelse av butiksmiljön. Detta är således ett exempel på Kozinets et al. (2004, s. 665-668) och Fuentes et al. (2017, s. 271) syn om att kunderna är aktiva sociala aktörer då de är med och skapar butikens miljö och bidrar till upplevelsen i butik. I butikerna fanns en brist på digitala verktyg i butiksmiljöerna, såsom digitala skärmar. Arbetet med butiksmiljön handlar därmed främst om en plats som främjar social interaktion och stimulans, snarare än en plats för digitala upplevelser.

8. Diskussion och slutsats

8.1 Analytisk diskussion

Detta arbete har utgått från två olika frågeställningar:

- *Hur påverkar en digitaliserad konsument hur butikspersonalen agerar samt vilka krav de ställs inför i servicemötet?*
- *Hur arbetar butikspersonal med digitala hjälpmedel för att få konsumenter att handla i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler?*

Under arbetets gång har det blivit tydligt att det finns ett aktivt arbete i butikerna med hur både butiksförsäljare och butikschefer bemöter en allt mer digitaliserad kund. Samtliga butiker har berättat att de arbetar med service för att skapa värde för kunden. Service är något som butikerna, enligt Treadgold och Reynolds (2016, s. 155-157), kan arbeta med för att skapa en konkurrensfördel mot e-handeln. Ett antal butiker har också tagit steget vidare med att skapa värde genom den sociala interaktion och kroppsliga stimulans som sker i butiken. Även detta är ett sätt för butiken att skapa konkurrensfördelar (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 155-157).

Samtliga intervjupersoner hade uppmärksammat att kunder idag kommer in i butikerna med stor kunskap kring produktinformation och att kunden i många fall hade mer kompetens än butikspersonalen. Detta stämmer överens med vad tidigare forskning visat, då bland annat Bäckström och Johansson (2017, s. 247-248), Hultman et al. (2017, s.10) samt Fuentes och Fredriksson (2016, s. 499-501) belyser att kunder idag är allt mer kunniga.

En annan sak som framgick av alla intervjuer var att kunder ofta indikerar att de hellre vill köpa varan online på grund av ett billigare pris. Detta är något som vissa butiker bemötte med prismatchning. Det stod klart att vissa butikschefer frångick företagets restriktioner och kunde göra en prismatchning beroende på produktens marginaler och därmed göra en övervägning mellan kundnöjdhet och pengaförlust. Även vissa butiksförsäljare arbetade på detta sätt och valde att fokusera på ett bra kundbemötande istället för att följa företagets utsatta priser. Utifrån Korczyńskis (2009, s. 78-80) synsätt av serviceorganisationen som en kundorienterad byråkrati drar vi slutsatsen att företagets regler i detta fall krockar med personalens kundorientering. Dock fann vi ett fall där företagets regler och personalens kundorientering ej krockade tack vare företagets flexibilitet. Således kan en ökad handlingsfrihet hos butikspersonal skapa en möjlighet för personalen att arbeta kundorienterat utan att bryta företagets riktlinjer. Servicearbetet hade då upplevts mindre motsägelsefullt.

Bemötandet av kunder som ställer krav på personalen har visat sig vara en känslig situation för vissa butiksförsäljare. Kundmötet kan bringa känslor av smärta och förnedring hos personal (Korczyński, 2009, s. 73-76). Av intervjuerna framgick att sådana känslor bland annat uppstod hos butikspersonalen vid situationer där personalen kände sig utnyttjad av kund då kunden tagit upp mycket av deras tid för att sedan beställa samma produkt på internet. Förnedring och smärta kunde också orsakas hos butikspersonal med brist på produktinformation och detta hanterades av en butiksförsäljare genom att dra en lögn för kunden. En känsla av osäkerhet som kunden kan ge hos personal då komplexa produktfrågor ställs var något som även belystes av Fuentes och Fredriksson (2016, s. 499-501) i tidigare forskning.

Under intervjuerna stod det klart att samtliga butiker arbetade med någon slags utbildning i samband med anställning, dels i kundbemötande, dels i produktinformation. Dessa

utbildningar kan dock anses bristfälliga. Butiksförsäljarna ansåg i de flesta fall att utbildningarna i kundbemötande ej fungerade i praktiken. Företagets riktlinjer i hur de skulle bemöta kunderna gjorde personalen osäker och de kände att de ej kunde ge en genuin service utan att de endast skulle sälja så mycket som möjligt. Butiksförsäljarna erhöll även en känsla av att cheferna inte lyssnade på deras perspektiv och kände att de ej kunde föra en öppen dialog. Även produktutbildningarna kan anses bristfälliga då det i många fall var personalens egna ansvar att vara uppdaterade och pålästa, detta eftersom företagen inte avsatte tid för produktutbildning under schemalagda arbetstider. Detta är något som Petersson McIntyre (2016, s.9) har belyst i sin tidigare forskning. Ovanstående brister i utbildning indikerar även på att butiken fallerar i att fungera som vad Treadgold och Reynolds (2016, s. 160-161) beskriver som en problemlösare för kunden då kundens köpprocess inte kan underlättas. Butiken brister även i att fungera som värdeskapare för kunden, detta då servicenivån sjunker i takt med okunskapen hos personalen.

Det stod även klart att det fanns en brist på digitala hjälpmedel i de flesta butikerna. Endast en av nio butiker hade digitala hjälpmedel i både hög utsträckning och i fungerande skick. Det bör även poängteras att denna butik var en ledande elektronikbutik. Många butiker hade någon typ av digitala hjälpmedel men som ej fungerade eller ej användes. I vissa butiker visste inte personalen hur hjälpmedlen skulle användas, det gällde även i ett fall där en butiksförsäljare hade det digitala hjälpmedlet under sitt eget ansvarsområde. Det fanns en genomgående önskan hos intervjupersonerna att ha fler digitala hjälpmedel, samt att de befintliga skulle fungera bättre. Detta visar att butikerna inte når hela vägen med att lyckas som problemlösare då ett av kraven är att personalen har tillgång till de digitala hjälpmedel som behövs (Treadgold & Reynolds, 2016, 160-161). De digitala hjälpmedel som faktiskt fungerade visade dock vara högt uppskattade av personalen samt ha en bra inverkan på försäljningen, främst när det gäller headset och surfplattor.

För att kunden ska kunna få direkt tillfredsställelse vid besök i butik ska produkterna finnas tillgängliga i butik (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 159). Detta visade sig dock vara ett problem för vissa av butikscheferna då de i vissa fall behövde tacka nej till påfyllning av produkter då lagret var för litet. Således indikerar detta på att butiken brister i att skapa konkurrensfördel genom tillgänglighet. För många av butikerna fungerade det dock smidigt

tack vare automatisk påfyllning vid varje såld produkt. Denna automatiska påfyllning är således ett fungerande digitalt hjälpmedel som gör att kunder handlar i butik istället för genom andra typer av shoppingkanaler.

Endast två av nio butiker hade en utmärkande butiksmiljö. Detta trots att butikens layout är ett starkt konkurrensmedel för att stå emot shopping via e-handel eftersom det bidrar till en upplevelse för kunden (Treadgold & Reynolds, 2016, s. 162-165). Bitner (1992) menar att den fysiska miljön i serviceorganisationer antingen främjar eller hindrar chanserna att nå organisatoriska mål, detta då individer antingen reagerar på miljön genom närmande eller undvikande. Det framgick dock i analysen att butiker kan nå organisatoriska mål även utan en tilltalande miljö och att kunderna då lockas av andra faktorer, såsom produkterna i sig. Något som också framgick i analysen var att en butiksförsäljare tyckte att butiken rent av var smutsig. Vi drar således slutsatsen att servicemötet med kund i denna butik kan påverkas negativt då Turner Parish et al. (2008, s. 220) menar att en otillfredsställelse hos personal, skapad av butiksmiljön, kan leda till mindre nöjda kunder.

8.2 Slutsats

Av analysen står det klart att det finns ett aktivt arbete hos butikspersonal kring att möta den digitaliserade kunden. Dock fanns det en del brister i hur detta arbete går till, vilket är något som butikerna bör ha i åtanke. Exempelvis finns utbildning och direktiv från butikschefen om hur kundmötet ska gå till för att kunna leverera god service, men enligt butiksförsäljarna fungerar serviceutbildningen inte lika bra i praktiken. Digitala hjälpmedel finns i viss mån, men i många fall är även de bristfälliga eller rent av dysfunktionella. Tidigare forskning har visat att butikerna idag är under en förändring mot ett allt mer digitaliserat samhälle där konsumenterna har mer information och detta är något vår analys även visar. Vad som dock kan ses som problematiskt är att personalen, trots att kunderna är mer och mer kunniga, inte lyckas möta denna kompetens. Produktutbildningar finns, men det är butiksförsäljarnas egna ansvar att samla på sig kunskap. Dessutom schemalägger butikerna ej någon tid för produktutbildning utan det är säljarnas egna ansvar att hålla sig uppdaterade om nyheter. Således leder detta till att försäljarna i många fall är okunniga då kunden besitter mer kunskap, vilket i sin tur skapar en osäkerhet hos personalen. Dessa situationer hanterar

personalen genom att ta reda på informationen i butik eller genom att ljuga för att inte verka okunnig.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns ett arbete hos butikspersonal med att möta den digitaliserade kunden, men att arbetet är bristfälligt. Butikerna har ibland förutsättningarna som krävs, men av olika anledningar fungerar inte arbetet fullt ut. För att skapa konkurrensfördelar bör butikerna arbeta med att förbättra kommunikation, utbildningar, butiksmiljön samt använda sig av fler digitala verktyg. Butikerna missade exempelvis att se butiksmiljön som en möjlighet att skapa digitala upplevelser för kunden och på så sätt dra integreringen mellan det fysiska och det digitala ett steg längre. Vår undersökning bidrar till forskningsfältet då vi har gett en ingående analys av hur butikspersonal agerar under kundmötet och vilka krav de ställs inför till följd av digitaliseringen, men också hur butikspersonalen arbetar med digitala hjälpmedel för att behålla butikerna konkurrenskraftiga gentemot alternativa shoppingkanaler. Då det var tydligt att tidigare forskning saknade tydliga exempel på situationer butikspersonalen dagligen tampas med och hur butikspersonalen väljer att gå till väga när olika situationer uppstår, ger detta arbete ett tydligt bidrag gällande vad som faktiskt sägs och görs under interaktionen med kund. Detta arbete lyfter även upp aspekter som visar att butikspersonalens förutsättning att kunna möta en digitaliserad kund inte är de bästa och att mycket lösningar och handlingar ligger på butikspersonalens egna ansvar, både när det gäller servicen och digitala hjälpmedel.

Problem som uppenbart finns i dagens butiker bör uppmärksammas då de i ett vidare perspektiv kan komma att påverka dagens detaljhandel negativt. Som nämndes i arbetets inledande del, finns en oro för butiksdöd i takt med att nya alternativa shoppingkanaler växer fram. Som tidigare diskuterat står detaljhandeln med dagens teknologi inför utmaningar, men möjligheterna för nya tillvägagångssätt i det fortsatta arbetet är också många vilket butiker och detaljhandlare kan dra nytta av. Vår studie visar att nya lösningar som exempelvis Click and Collect, showrooms och digitala hjälpmedel i butik kan öka antal besök i butik och minska risken för butiksdöd.

Vårt arbete tar ej hänsyn till vad konsumenter efterfrågar hos butiker i ett allt mer digitaliserat samhälle. Vi har heller inte undersökt konsumentens uppfattning av butikernas service i situationer då de besitter en större kunskap än butikspersonalen. Mer kunskap kring detta hade

underlättat butikernas fortsatta arbete med bemötandet av digitaliserade konsumenter. Detta är således förslag till vidare forskning.

Litteraturlista

Bitner, M. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal Of Marketing*, 56(2), 57. doi: 10.2307/1252042

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Brynjolfsson, E., Yu, J. H. och Rahman, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54(4), sid. 23–29.

Bäckström, K., & Johansson, U. (2017). An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 27(3), 241-259. doi: 10.1080/09593969.2017.1314865

Fuentes, C., Bäckström, K., & Svingstedt, A. (2017). Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and digitalization. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 39, 270-278. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.08.006

Fuentes, C. & Fredriksson, C. (2016). Sustainability service in-store: Service work and the promotion of sustainable consumption. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 492-507. doi: 10.1108/IJRDM-06-2015-0092

Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 39, 264-269. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.08.005

Hultman, J., Fuentes, C., Hjort, K., Johansson, U. & Tarnovskaya, V. (2017) *Handeln rustar för multikanal*. Lund: Centrum för handelsforskning, Lunds Universitet.

Johansson, U. (2018). *Framtidens fysiska butik: digitalisering, upplevelser och hållbarhet*. Lund: Centrum för handelsforskning, Lunds Universitet.

Jonsson, P., Stoopendahl, P. & Sundström, M. (2015). *Köprevolutionen. Hur den*

digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring.

Stockholm: Liber.

Korczynski, Marek. (2009). *Understanding the contradictory lived experience of service work in Service work: critical perspectives.* Marek Korczynski & Cameron Lynne Macdonald. New York, NY: Routledge. [s. 73-90].

Kozinets, R.V., John, F., Sherry, J., Storm, D., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., DeberrySpence, B. (2004). Ludic Agency and Retail Spectacle. *J. Consum. Res.* 31(3), 658–672.

Turner Parish, J., Berry, L. & Yin Lam, S. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers. *Journal of Service Research*, 10(3), 220-238. doi: 10.1177/1094670507310770

Petersson McIntyre, M. (2016). *Att älska sitt jobb: Passion, entusiasm och nyliberal subjektivitet.* Falun: Scandbook.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning.* Johanneshov: MTM

Thurén, Torsten (2008). *Vetenskapsteori för nybörjare.* Malmö: Liber

Treadgold, Alan & Reynolds, Jonathan (2016). *Navigating the New Retail Landscape. A guide for Business Leaders.* Oxford: Oxford University.

Bilaga 1

Intervjuguide

Genomgående teman: digitalisering, fysisk butik, butiksmiljö, köpprocess, värdeskapande.

Intervjuguide till butiksförsäljare

Baserat på frågeställningen: *Hur hanterar butikspersonalen en allt mer digitaliserad konsument?*

Inledande frågor:

- Fråga om det är okej att spela in.
- Säg att allt är anonymt och att det går bra att avbryta intervjun.
- Säg att intervjupersonen kommer att ha möjlighet att läsa igenom innehållet efter transkribering och ta bort om de är något uttalande som ångras.

Digitalisering:

- Har du någon gång upplevt att en kund kommit in och kollat på en vara för att sedan indikera att denne vill köpa den online eller via andra kanaler? Hur ofta händer detta?
- Hur hanterar du den situationen?
- Fick du igenom köpet?
- Om ja, hur övertygade du kunden att köpa varan av dig istället för online?
- Har ni några hjälpmedel i butiken för att få igenom ett köp i den fysiska butiken istället för att tappa kunder till online? Tänker i banor som omnikanal, digitala skärmar i butik för att beställa hem varor? Om inte, är det något du känner att kunder hos er efterfrågar?

Utbildning från butiksledning:

- Har du fått någon utbildning/information av butikschef eller ledning om hur du ska hantera kunder för att få igenom ett köp?
- Om ja, tycker du detta fungerar i praktiken?
- Om nej, har du eller kollegor pratat om några egna lösningar på att få en kund att köpa i butiken?
- Frågar butikschefen dig hur interaktionen med kunden fungerar? Vill de ha råd och feedback för att göra eventuella förändringar? Om ja, brukar butikschefen vidta åtgärder för att förändra eller utveckla dig som säljare och underlätta för framtiden?

Köpprocess/värdeskapande:

- Upplever du att kunden inte behöver din hjälp utan istället använder sin telefon till att söka hjälp, exempelvis smakråd via snapchat eller produktinfo?
- Hur arbetar du för att ge bra service till en kund som vill rådfråga sina vänner över telefon istället?

Butiksmiljön:

- Finns det något som kunderna verkar uppskatta extra mycket vid besök i er butik? Be om att få svaret utvecklat. Om den fysiska miljön nämns, vad i den fysiska miljön är det som lockar? Lockas alla kunder av det?
- Vad görs för att köpet i fysisk butik ska ge kunden en upplevelse?

Avslutande frågor:

- Har dina åsikter kring digitalisering och butiksarbete förändrats under intervjuens gång?
- Är det något du vill ändra kring det du har sagt?
- Har du något du vill tillägga?

Intervjuguide till butikschefer

Baserat på frågeställningen: *Hur arbetar butiksledning för att få konsumenter att handla i butik istället för hos andra typer av shoppingkanaler?*

Inledande frågor:

- Fråga om det är okej att spela in.
- Säg att allt är anonymt och att det går bra att avbryta intervjun.
- Säg att intervjupersonen kommer att ha möjlighet att läsa igenom innehållet efter transkribering och ta bort om de är något uttalande som ångras.

Digitalisering:

- Har du någon gång upplevt att en kund kommit in och kollat på en vara för att sedan indikera att denne vill köpa den online eller via andra kanaler? Hur ofta händer detta?
- Hur hanterar du den situationen?
- Är detta något du har fått utbildning från din chef?
- Om inte, är det något du önskar att du fått? Om ja, är det något du tycker har hjälpt i arbetet?
- Är det något du utbildat din personal inom?
- Har ni några digitala lösningar i er butik, exempelvis skärmar där kunden själv kan beställa hem en vara?
- Om ja, är det något ni upplever att kunderna uppskattar och använder?
- Om inte, är det något ni planerar att införskaffa?

Värdeskapande:

- Finns det något som kunderna verkar uppskatta extra mycket vid besök i er butik? Be om att få svaret utvecklat. Om den fysiska miljön nämns, vad i den fysiska miljön är det som lockar? Lockas alla kunder av det?
- Vad görs för att köpet i fysisk butik ska ge kunden en positiv upplevelse?

- Har personalen fått någon utbildning kring hur de ska bemöta kunden på bästa sätt? Om service nämns, på vilket sätt skapar det värde för kunden?
- Finns det något ni arbetar med för att få återkommande kunder?

Tillgänglighet:

- Hur arbetar ni med lagerhållning? Stort lager/ litet lager?
- Vilka möjligheter erbjuder ni kunden när en vara inte finns i lager för att inte förlora försäljningen? Exempelvis beställa hem.
- Hur arbetar du med schemaläggning? Hur många butiksbiträde finns tillgängliga för kunden? En till varje/de får vänta på sin tur? Hur går tankarna här, varför på ett visst sätt?

Bekvämlighet:

- Kan du som butikschef välja sortiment i butiken? Beställa in mer eller mindre av vissa varor?
- Är sortimentet anpassat efter lokalisering och tidpunkt? Exempelvis olika utbud i olika butiker, olika utbud olika säsonger?
- Finns er butik på fler ställen? Är den lokaliserad så att kunden har lätt att besöka er?

Butiksmiljön:

- Arbetar ni med butikslayout för att skapa en upplevelse för kunden? På vilket sätt? Dofter, ljus, extrem skyltning?
- Upplever du att kunden helst frågar personalen om hjälp eller själv tar fram information.
- Smakråd från kompisar via snapchat/telefon/ta bilder?
- Är butiken designad på så sätt att kunden kan hitta information om produkten utan att fråga personal? Varför, varför inte? På vilket sätt? Utveckla.

Problemlösning/värdeskapande:

- Har personalen fått produktutbildning för att kunna underlätta för kunden?
- Använder ni er av digitala lösningar mellan personalen för att underlätta arbetet? Exempelvis headset/dator/telefon. Varför/varför inte? Vilket hjälpmedel fungerar bäst/ används mest? Har införande av andra hjälpmedel övervägts?

Avslutande frågor:

- Har dina åsikter kring digitalisering och butiksarbete förändrats under intervjuens gång?
- Är det något du vill ändra kring det du har sagt?