LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Optimering av bemanning för att möta kundflöde och öka servicen
– En jämförande fallstudie på Stadium Helsingborg

Andreasson, Christoffer, Retail

Borglund, Daniel, Retail

Johansson, Victor, Hotell & Restaurang

Handledare: Bo Markulf och Birgitta Olsson

Kurs: SMTX07: Service Management: Examensarbete - magisterkurs, 15 hp

Vt 2009

Förord

Följande magisteruppsats är det avslutande arbetet på det fyråriga programmet Service Management på Lunds Universitet campus Helsingborg. Arbetet behandlar till största del begreppet service med inriktning mot detaljhandel. Vi vill i förordet tacka er som hjälpt oss och bidragit till uppsatsen. Vi vill tacka våra handledare för stödet under uppsatsskrivandet med bra reflektioner, diskussioner och kritik. Vi vill även tacka Linda Ojasuu butikschef för Stadium på Väla samt Gustav Skoglund butikschef för Stadium på Kullagatan. Utan intervjuer med er hade det inte varit möjligt att genomföra detta arbete. Vi vill här också passa på att tacka er som svarade på vår kundnöjdhetsenkät. Era svar har varit av stor betydelse för vår uppsats. Avslutningsvis vill vi tacka för intresset och uppmana er till att läsa uppsatsen.

Helsingborg 2009-05-26

Christoffer Andreasson	Daniel Borglund	Victor Johansson

Introduktion

Är du en av dem…? Är du en av dem som har varit och handlat och märkt av bristen av service i butiken? Är du en av dem som anser att butiken borde anpassa och reducera väntetiden för kunden i butiken? Är du en av dem som anser att personalen borde vara mer tillgänglig för att hjälpa dig göra rätt val i butiks- och sortimentsdjungeln? I arbetet som följer presenteras ett nutida problem där det ställs allt högre krav på butikens service. Vi kommer att diskutera och presentera huruvida optimeringen av personal i butiken kan resultera i bättre service. Är du en av dem som kommer att läsa vårt arbete och reflektera över det vi har skrivit och möjligtvis öka din kunskap om service?

Är du en av dem….?

Sammanfattning

Titel: Optimering av bemanning för att möta kundflöde och öka servicen – En jämförande fallstudie på Stadium Helsingborg

Kurs: SMTX07: Service Management: Examensarbete - magisterkurs, 15 hp

Nyckelord: Bemanning, kundflöde, service, GAP-analys, SERVQUAL, butik, serviceföretagens tre goda cirklar.

Författare: Christoffer Andreasson, Daniel Borglund, Victor Johansson

Handledare: Bo Markulf, Birgitta Olsson

Universitet/program: Lunds universitet, campus Helsingborg. Service Management

Problembeskrivning: I retailbranschen, som är en personalintensiv bransch, ställs det allt högre krav på servicen i butiken. Om företaget kan förmedla en upplevelse av hög kvalitet genom bra service skapas lojala och nöjda kunder. Dålig optimering av personal i butiken kan vara kostsamt och ge upphov till dålig service.

Syfte och Frågeställningar: Syftet med uppsatsen är att belysa vikten av att arbeta med service och koppla detta till optimering av bemanning i butik. Frågeställningarna blir följande:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

Presentation av fallföretaget: Uppsatsen är ett resultat av en fallstudie av Stadiumbutikerna på Väla och Kullagatan i Helsingborg.

Avgränsningar: Vi har avgränsat oss till att endast studera ett företag i en stad. Vi har inte belyst skillnaden av lokaliseringen på de två butikerna. Enkäten är avgränsad och representerar bara en ögonblicksbild av verksamheten och dess förutsättningar.

Metod: I arbetet har vi använt oss av en kombination av kvantitativa enkäter och kvalitativa intervjuer. Dessa har vi applicerat på Stadium Helsingborg som en jämförande fallstudie.

Teoretisk ram: Tyngden i den teoretiska ramen ligger på servicemanagementforskning av Grönroos med SERVQUAL och gapanalys med stöd från Normann med serviceföretagens tre goda cirklar.

Tidigare forskning: I avsnittet har vi presenterat orden kundflöde, service och bemanning för butiken.

Resultat: Kundnöjdhetsundersökningen resulterade i att kunden tycker servicen spelar en avgörande roll i valet av butik. Vi har även identifierat en grupp med kritiska kunder som vi anser man borde arbeta med. Stadium arbetar aktivt med att hantera kundflödet genom sin personalbemanning för att upprätthålla en hög servicegrad mot kunden.

Analys: Stadium har minimala servicegap mellan kundens och ledningens uppfattning, vilket tyder på att Stadium är medvetna om sin servicekvalitet. Stadium hanterar De tre goda cirklarna, vilka är, 1. sanningens ögonblick, 2. makrocirkeln och 3. den interna servicecirkeln, på ett effektivt och kundvänligt sätt.

Slutsatser & diskussion: Att möta kundens behov är viktigt. Det är därför viktigt att tänka på servicen i butiken och att servicen kan användas som en stark konkurrensfördel. Om man brister på någon faktor i butiken påverkas kundens helhetsintryck och kundens vistelse i butiken kan bli negativ. Det är därför viktigt att arbeta med samtliga aspekter såsom service, kundflöde samt optimeringen av personal i butiken.

Abstract

Title: Optimizing staff scheduling to meat customer flow and increase the service level – A comparing case study of Stadium in Helsingborg

Course: SMTX07: Service Management: Examination work – masters degree, 15 hp

Keywords: Staff scheduling, customer flow, service, Gap-analyze, Servqval and service corporate three god circles.

Authors: Christoffer Andreasson, Daniel Borglund, Victor Johansson

Supervisor: Birgitta Olsson, Bo Markulf

University and department: Lunds University, Campus Helsingborg. Service Management

Problem description: In the retail industry, the demand of service in stores continues to rise. If the company can offer an experience of high quality through good service they get loyal customers. If they haven't got enough employees in the stores it can be costly and the service will be poor.

Purpose and question: The purpose of this paper is to show the importance of service and connect it to the staff in stores. The questions are as follows:

- How does retail stores work with effective staffing?
- Can optimized store staffing lead to better service for the customers?

Presentation of casecompany: This paper is a result of a case study of the Stadium stores on Väla and Kullagatan in Helsingborg Sweden.

Delimitation: We have delimited our paper to only study one company in one city. We haven't studied the differences of the locations of the two stores. The questionnaire is delimited and represents only a small moment of the company's activity and its condition.

Method: We have used a combination of quantative questionaires and qualitative interviews. We have applied these on Stadium in Helsingborg as an compairing case study.

Theory frame: The weight of the theoretic frame lies on servicemanagement research done by Christian Grönroos with his SERVQUAL modell and gap- analyse with support from Richard Normann with the three good circles of service companies.

Prior research: In this section we have presented the words customer flow, service and staffing for stores.

Result: The questionaire showed results that proposed that the customer thinks that the service has a decisive part when the customer is choosing between stores. We have also identified a group with critical customers which we believe that the stores should process. Stadium works actively with cooping with the customer flow through their staffing to obtain a high service.

Analyze: Stadium have minimal service gaps between the customers and the boards perceptions, which indicates that Stadium is aware of its service quality. Stadium deals wit the three good circles, which are 1. The moment of truth, 2. The macro circle and 3. the internal service circle, ina an effective and customer friendly way.

Conclusion and concluding discussion: Too meet the customers demand is highly important. Therefore its also important to have in mind the service in store can be used as an competitive advantage. If you fail in any aspect in the store it affects the whole experience of the customer and can do so in a negative way. Therefore it is important to work with all of the aspects such as service, customer flow and optimization of the staff in store.

1 Inledning **10**
1.1 Disposition 10
1.2 Problembeskrivning 10
1.4 Avgränsningar 13
1.5 Beskrivning av studieobjekten 14

2. Metod **15**
2.1 Introduktion till metod 16
2.2 Kvalitativ intervju 18
2.3 Enkät 19
2.4 Validitet och reliabilitet 20
2.5 Källkritik 20
2.6 Utvärdering av metodavsnitt 21

3. Teoretisk ram **22**
3.1 SERVQUAL 23
3.2 Gap modellen 24
3.2.1 Ledningens uppfattningar 25
3.2.2 Kvalitetsspecifikationer 26
3.2.3 Problem med tjänsteleverans 26
3.2.4 Problem med den upplevda tjänstekvaliteten 27
3.3 De tre goda cirklarna 27
3.5 Utvärdering av teoretisk ram 29

4. Tidigare forskning **30**
4.1 Butiken 30
4.2 Vikten av bra kundservice i butik 31
4.3 Effekter av väntetid i butik 33
4.4 Hanteringen av kundtillströmning 34
4.5 Schemaläggning av personal 35
4.6 Utvärdering av tidigare forskning 37

5. Resultat **38**
5.1 Hur arbetar studieobjekten med bemanning 38
5.2 Hur arbetar studieobjekten med service. 41
5.3 Stadiums arbete med hanteringen av kundflöde 43
5.4 Butikschefernas syn på kundnöjdhet 44
5.5 Resultat på enkät – kundens perspektiv 45
5.5.1 Ursäkta, har du köpt något idag? Tänkte du köpa något? 45
5.5.2 Kundernas inställning till service, väntetid, upplevelse samt personaltillgänglighet 46
5.5.3 Varför besöker kunderna Stadium? 48
5.6 Utvärdering av resultat 49

6 Analys **50**
6.1 Applicering av SERVQUAL på Stadium 50
6.2 Stadiums arbete med servicegap 52
6.2.1 Ledningens uppfattningar om servicegap 52
6.2.2 Kvalitetsspecifikationer 53

6.2.3 Problem med tjänsteleverans 54
6.2.4 Problem med den upplevda tjänstekvaliteten 55
6.3 Stadium och de tre goda cirklarna 56
6.4 Kundnöjdhet 57
6.5 Bemanning 58
6.6 Utvärdering av analys 59

7 Avslutande del 60
7.1 Slutsatser & Diskussion samt presentation av modell 60

8 Förslag till åtgärder 63

9 Reflektion kring arbetet med uppsatsen 64

Exkurs 65
Diagramförteckning 66
Källförteckning 67

Bilagor 71
Kundenkätundersökning 71
Avkodningsschema för enkät 72
Intervjufrågor till butikschef 75

1 Inledning

1.1 Disposition

Inledning	I inledningen kommer vi att presentera problembeskrivningen, syftet, frågeställningarna, avgränsningarna och en kortare inledande beskrivning på studieobjektet Stadium.
Metod	I metoddelen förklarar vi tillvägagångssättet för att samla in det empiriska materialet till arbetet. Vi kommer att presentera forskningsdesignen för arbetet samt dess tillhörande metodverktyg. Avslutningsvis utvärderas metodens kvalitet, validitet och reliabilitet.
Teoretisk ram	Här presenterar vi den teori som ligger till grund för arbetet. De fyra teorierna är SERVQUAL, gapanalysmodellen, tjänsteleverans samt De tre goda cirklarna.
Tidigare forskning	Här har vi valt att lyfta fram tidigare forskning som är relevant för arbetet. Här diskuteras framförallt begreppen butik, kundflöde, service och personalen.
Resultatet	I resultatet presenterar vi hur Stadium på Väla samt på kullagatan arbetar med bemanning, service och kundflöde. Vi presenterar även avslutningsvis kundens perspektiv som ett resultat av enkätundersökningen.
Analys	I analysen applicerar vi den empiriska undersökningen på det teoretiska materialet samt den tidigare forskningen.
Avslutande del	Avslutningsvis presenteras slutsatserna, den avslutande diskussionen samt vi introducerar och illustrerar en modell. Vi reflekterar även över arbetets process samt diskuterar framtida intressanta forskningsområden i exkurs.

Modell 1 Disposition över uppsatsen

1.2 Problembeskrivning

I avsnittet kommer vi att presentera problembeskrivningen som utgör den bakomliggande orsaken till uppsatsen.

Idag ställer kunderna höga servicekrav på butikerna de besöker. De högt ställda kraven har visat sig resultera i att 80 % av alla kunder som har besökt en butik upplever brister i den personalkontakt de får i butiken. (Thor 2004 s. 48) Detta är något som butikerna måste vara medvetna om, men i många fall inte är det. För att kunna tillfredsställa kunderna på bästa möjliga sätt måste de förstå relationen mellan kundflöde och personalbemanning. Hur dessa två aspekter hanteras kan resultera i en negativ alternativt positiv kundupplevelse. Företagen måste också definiera kvalitet på samma sätt som kunderna för att kunna tillmötesgå kundernas behov. (Grönroos 2002 s. 75)

> *"Om tjänsteföretaget lyckas ge sina kunder en upplevelse av hög kvalitet, belönas företaget ofta med nöjda och lojala kunder, vilket är basen för konkurrenskraft och lönsamhet."* (Echeverri & Edvardsson 2002 s. 26)

Får kunderna en positiv upplevelse i butiken kan detta leda till att de blir trogna återkommande kunder, vilket i sin tur kommer att resultera i ökade intäkter på längre sikt. För att kunna uppnå den önskvärda servicenivån måste butikerna anpassa sin personalstyrka efter antalet kunder som befinner sig i butiken. Detta gäller även för personalens kompetens vad gäller servicearbete. Om kompetensen ska kunna nå ut till kunden måste det finnas tillräckligt med personal som är tillgänglig för kunderna för att kunna uppnå önskad service. (Ernst mfl. 2004 s. 5) Detta innebär att schemaläggningen måste utformas efter hur många kunder som befinner sig i butiken vid ett visst tillfälle. Faktorer som påverkar antalet kunder i butik är exempelvis tid på dygnet, dag i månaden och i vissa fall säsong. (Intervju med Skoglund) Detta är något som en del butiker arbetar medvetet med, samtidigt som andra inte gör det. Många av de butiker som finns är av typen franchise eller ingår i större kedjor. Dessa brukar eftersträva en viss form av standardisering där kunden kan förvänta sig samma sak oavsett vilken butik man befinner sig i. Detta är anledningen till att vi har valt två olika butiker inom samma koncern.

Retailbranschen är en av de mest personalintensiva branscherna och har miljontals anställda världen över. En av de viktigaste faktorerna inom retailbranschen är att ha kompetent personal inom företaget. Personalen kan göra eller förstöra ett företag.(Timothy 2005 s.169) Det är samtidigt frontpersonalens förmåga att leverera service som är det

avgörande för sanningens ögonblick. (Normann 2000 s. 69) Det är i sanningens ögonblick som interaktionen mellan kund och säljare sker, då produktion och konsumtion sker samtidigt. Det är i just detta ögonblick som det är av yttersta vikt att företaget har anställt kompetent och kunnig personal. Något som är viktigt att poängtera är att personalen är en mycket viktig del i ett detaljhandelsföretag, i vissa fall till och med viktigare än de produkter som erbjuds.

Personalen är i de flesta fall företagets ansikte utåt mot kunden, de måste därför kunna erbjuda en god service. Detta blir allt viktigare inom alla branscher, vilket bland annat SJ service academy, tagit fasta på och startat en skola där företag lär sig att möta sina kunder på ett serviceinriktat sätt. Det är viktigt att förstå kundens behov samtidigt som kundmötet inte ska bli allt för komplicerat. Det är viktigast att möta kunden med vänlighet, omtanke och respekt menar Malin Ericsson, rektor på SJ service academy. (http://stockholm.city.se/tema/kurs/15979/personliga_moten_ger_bra_service)

> *”Såväl kunder som personal blir mer nöjda genom att både faktisk och upplevd väntetid förkortas. Samtidigt skapas en avslappnad miljö med en kontrollerad och rättvis vänteprocess, något som upplevs som mycket viktigt av kunder.” (http://www.q-matic.se/cfm-process-1.aspx)*

Med detta citat vill vi betona vikten av att faktisk och upplevd väntetid är så kort som möjligt. Detta är något som i synnerhet retailbranschen måste vara medveten om och samtidigt arbeta aktivt med. En medvetenhet tjänar inget till om man inte vidtar nödvändiga åtgärder. Väntetiden för kunden kan avgöra om han eller hon kommer att genomföra ett köp eller inte. Med för lång väntetid för kunden kan många intäktstillfällen gå förlorade. Detta gäller inte endast väntetiden i kassan utan även tillgängligheten vad gäller personalen i butiken. Får inte kunderna hjälp när de behöver det påverkar detta deras upplevda service mycket negativt och kan resultera i ett uteblivet köp.
Efter vår diskussion kring problembeskrivningen har vi kommit fram till en hypotes som kan beskrivas med följande figur.

Modell 2 Triangelrelationen mellan kundflöde personal, och service

Vår hypotes, som vi vill testa med denna uppsats och som berör vårt syfte och frågeställningar, bygger på att optimering av kundflöde, personal och service är direkt kopplat till varandra för att ge en ökad kundnöjdhet och resultat.

1.3 Syfte och Frågeställningar

I *avsnittet presenterar vi kortfattat syftet med uppsatsen samt frågeställningarna.*

Vårt syfte med denna uppsats är att belysa vikten av att optimera bemanning i en butik och att dra paralleller mellan kundflödet, personalbemanning och service.

Frågeställningarna är följande:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

1.4 Avgränsningar

I avgränsningarna diskuterar vi faktorer som vi har valt att avgränsa oss från i arbetet och därmed inte går in djupare på.

I arbetet fokuserar vi på två butiker inom samma koncern med olika lokaliseringar. Det vi kommer att lägga fokus på är de tre centrala begreppen för vår uppsats, nämligen bemanning, service och kundflöde och hur dessa kan skilja mellan två butiker inom samma koncern. Valet att använda oss av en butik i city och en extern butik var i första hand ett bekvämlighetsurval, då det är dessa två Stadiumbutiker som finns i Helsingborg. Vi insåg även att det kunde bidra med intressanta avvikelser i och med de två butikernas olika lokaliseringar. Vi har också avgränsat oss genom att endast intervjua butikscheferna för de två butikerna då vi inte tror att intervjuer med underanställda skulle bidra med ytterligare nödvändig information. På grund av tidsbrist har enkätundersökningen med kunderna endast kunnat beröra två vardagar mellan klockan 12-16. Tidsbristen infann sig på grund av att vi inte hade möjlighet att få intervjuerna tidigare. Detta ledde till att våra enkätundersökningar sköts upp på grund av att vi ville genomföra intervjuerna före enkätundersökningarna. Därmed har vi inte kunnat undersöka extremer som till exempel när löner betalas ut eller på helger. Vi har även gjort vissa avgränsningar vad gäller användandet av vår teori. Detta har vi gjort för att anpassa vår teoretiska ram efter vårt syfte med denna uppsats. När det gäller avsnittet om bemanning kommer vi här inte presentera några konkreta siffror då vi inte fick tillgång till dessa. Istället kommer vi att beröra viktiga faktorer som spelar in vid optimering av bemanning.

1.5 Beskrivning av studieobjekten

Nedan kommer vi att kortfattat presentera Stadium som studieobjekt för uppsatsen.

Vi har bestämt oss för att använda oss av ett fallföretag som vi har valt att intervjua för att få tillgång till information till denna uppsats. Valet föll på Stadium, och där har vi intervjuat butikscheferna för två olika butiker. Den första är Stadium Kullagatan som ligger på Kullagatan i Helsingborg. Stadium Kullagatan har omräknat till heltidsanställda 11,5 stycken anställda och utöver detta ett antal extraanställda. Den andra butiken är Stadium Väla Centrum som ligger på köpcentret Väla strax norr om Helsingborg. Denna butik har cirka 30-35 anställda varav 15 stycken är heltidsanställda. Utöver detta tar de även in extraanställda när det behövs.(Intervju med Ojasuu, Skoglund)

Stadiums historia inleddes år 1974. Detta år öppnade Ulf Eklöf den första butiken som hette Spiralen sport i Norrköping. Några år senare anslöt även Ulfs bror Bo och tillsammans revolutionerade bröderna Eklöf sporthandeln genom massexponering av varor och reklam. 1987 föddes den första Stadiumbutiken efter att bröderna blivit inspirerade av ett besök på Colosseum i Los Angeles. Det är även härifrån de nu så klassiska löparbanorna härstammar. (http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/hur-allt-borjade) Alla Stadiums butiker ägs av moderbolaget Stadium AB som har sitt huvudkontor i Norrköping. Stadium finns i Sverige, Norge och Danmark och består av drygt 100 butiker. Företaget har som mål att vara en av Europas fem ledande sportkedjor. De arbetar utifrån en mission och en affärsidé för att beskriva sin verksamhet och vad de vill uppnå med sitt företag. Stadiums mission är följande:

> *"Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv! Det bor en vinnare i varje människa. Det är dig vi vänder oss till. Du som vill ha roligt eller göra något spännande på din fritid. Du som vill må bra och sköta om din kropp. Du som gillar action och älskar att tävla. Eller du som njuter av långa sköna promenader och ett hälsosamt liv. Om vi kan inspirera fler människor till ett aktivt liv, då har vi också bidragit till att människor mår bättre och har roligt. Det är Stadiums mission!"*

Stadiums affärsidé är: *"Vi erbjuder aktiva människor sport- och sportmodeprodukter med god funktion, design och kvalitet, till bästa pris."*(http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/det-har-ar-stadium)

2. Metod

I detta avsnitt presenteras metod för forskningsarbetet. Här presenteras metod, strategi, tillvägagångssätt samt en reflektion angående metodvalet.

2.1 Introduktion till metod

Verktyget metod använder vi oss av i arbetet för att identifiera nya kunskaper. Det är även ett sätt att systematiskt undersöka verkligheten på. Metoden används för att beskriva den vetenskapliga process där man samlar in, bearbetar, organiserar och analyserar fakta på ett systematiskt sätt. (Halvorsen 1992 s.13) Vi har valt att arbeta utifrån Halvorsens diskussion kring forskningsdesign för upplägget av uppsatsen. Forskningsdesignens funktion är att ge riktlinjer för hur man konkret går till väga vid användningen av metoderna och insamlingen av information från verkligheten. Forskningsdesignen kan liknas vid upplägget av forskningen och berättar om tekniker som används. (Halvorsen 1992 s. 61) Vi har ett intensivt upplägg där vi fokuserar på ett fallföretag, Stadium, och dess två butiker i Helsingborg. I arbetet där Stadium är fallföretaget förekommer det en jämförande studie mellan dess två butiker. Därför benämner vi det fortsättningsvis som att vi gör en jämförande fallstudie. Nackdelen med en jämförande fallstudie är att möjligheten till generalisering blir mindre, men det ges större utrymme till detaljerna i fallstudien vilket vi eftersträvar. Gummesson nämner ovanstående argument men tillägger att fallstudier saknar hög validitet och reliabilitet samt att de kan användas för att skapa hypoteser men att fallstudier innebär begränsningar när det gäller testandet av hypoteser. (Gummesson 1999 s.88) Fallstudier genomförs utifrån analytiska syften där man är intresserad av processer, hur något utvecklas och fortlöper. Ofta utgår inte forskaren från någon klar problemställning utan en helhetsförståelse skapas som sedan leder till ett ställningstagande. (Halvorsen 1992 s.67-68) Fallstudier kan användas för att skapa generella slutsatser om ett speciellt fenomen. (Gummesson 1999 s.84) Dessa slutsatser kan sedan användas för att appliceras på andra områden.

I arbetet kombinerar vi en statisk tidsfaktor för att ge en ögonblickbild av fenomenet samtidigt som vi i diskussionen belyser den dynamiska tidsfaktorn. Detta för att ge underlag för att skapa en större förståelse kring processen runt forskningsämnet. Vi har kombinerat ett teoretiskt och empiriskt intresse där vi beskriver fenomenet med empirin samtidigt som vi testar teorin och försöker finna vetenskapliga brister och fördelar. (Halvorsen 1992 s.64) Arbetets största empiriska vikt baseras på primärdata som vi fått vid insamlingen av enkäter och vid intervjuer. Empiriskt material som sekundärdata har

använts i en mindre omfattning. I arbetet har vi valt att använda oss av en metodkombination där vi kombinerar kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Halvorsen menar följande:

> *”Det visar sig att många av de svagheter som vidlåter kvantitativa data kan uppvägas av de starka sidorna hos kvalitativa data.* (Halvorsen 1992 s. 92)

Kombinationen av undersökningar kan vara upplagda efter olika strategier. Kvalitativa undersökningar kan användas som förberedelse eller som uppföljning till kvantitativa undersökningar. Vi har använt oss av den så kallade parallella användningen av kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssätt vid både datainsamlingen och analysen. Syftet är att belysa fenomenet både utifrån ett kvantitativt samt ett kvalitativt perspektiv. (Halvorsen 1992 s.92) Genom att kombinera två metoder kan man få en mer fullständig bild av fenomenet. Samtidigt lyfter man fram den kvantitativa och kvalitativa forskningens styrkor och kombinerar dessa för en djupare förståelse. (Bryman 1997 s. 164-167) Generella drag i den kvalitativa forskningen är att man besitter en större öppenhet och kan låta fler intryck påverka forskningen. Skillnaden mot det kvantitativa förhållningssättet är att man går på djupet och finner nya dimensioner och sammanhang i forskningsbilden. (Eliasson 1995 s.119) Fördelen med att kombinera två metoder är att forskaren med hjälp av den kvantitativa forskningen kan stödja den kvalitativa och få en högre reliabilitet och kontrollerbarhet totalt sett. Halvorsen beskriver nämligen att reliabiliteten och kontrollerbarheten blir lägre och mer problematisk i en kvalitativ ansats. (Halvorsen 1992 s.82) Eliasson diskuterar att det är viktigt att vara kritisk och ifrågasättande vilket inte är liktydigt med pessimism. Detta bidrar ofta till förändringar i arbetsprocessen. (Eliasson 1995 s.134) I arbetet har vi förhållit oss kritiska och ifrågasättande. Vi är medvetna om att våra tidigare erfarenheter påverkar oss och att vi redan från början är insatta i forskningsämnet kring service. I nästkommande avsnitt kommer vi att diskutera den kvalitativa forskningen i form av intervjuer samt den kvantitativa forskningen i form av enkäter.

2.2 Kvalitativ intervju

Under detta avsnitt kommer begreppet intervju diskuteras teoretiskt för att avslutas med en beskrivning av vår egen forskningsprocess kring intervjuerna.

Böckerna av Kvale, Widerberg, Asper och Thomasson låg till grund för metodverktyget kvalitativ intervju i vårt arbete. Innan intervjuerna gjorde vi en intervjuguide som skulle underlätta samtalet vid intervjuerna. Vid utformningen av guiden inspirerades vi av Kvales och Widerbergs intervjuguider. (Kvale 1997 s.121, Widerberg 2002 s.68) Under vår arbetsprocess tog vi stöd av Kvales *intervjuundersökningens sju stadier* för att underlätta insamlandet av empiriskt material.(Kvale 1997 s. 6) Vi fokuserade på semistrukturerade intervjuer där vi har tydligt angivna frågor som kan utvecklas i samtalet med intervjupersonen. Det semistrukturerade angreppssättet medför att vi får svar på området som vi inriktat oss på samtidigt som vi är öppna för att bli påverkade i diskussionen. Vissa frågor lämnande vi helöppna, likt den tematiskt öppna intervjuformen, för att få ett större djup och bredare perspektiv. Överlag användes det semistrukturerade angreppssättet på intervjumallen. (Asper 2007 s.136-138)

Intervjuerna genomfördes på Stadium, det vill säga den intervjuades arbetsplats. Fördelarna med intervjuer på arbetsplatsen är att vi kan bilda oss ett helhetsintryck och en värdefull bakgrund till vidare diskussion i arbetet. Nackdelen är att intervjupersonen möjligtvis har pressat in intervjun innan någon rast och tillräcklig tid och sinne inte är avsatt till intervjun. (Thomsson 2002 s.106) Arbetsplatsintervjuerna genomfördes väl men blev i ,Linda Ojasuus, fall inpressat och vi upplevde en viss tidsbrist. Situationen löstes genom att vi ökade tempot, men vi är väl medvetna om att värdefull information kan ha missats. Intervjuerna genomfördes med två intervjuare och en intervjuperson. Detta diskuteras av Thomsson där hon menar att man därmed kan sätta deltagaren i en underlägsen position. (Thomsson 2002 s.75)

Intervjukvaliteten benämner Kvale som den kvalitet man har på den ursprungliga intervjun. Materialet är avgörande för om kvaliteten räcker till senare analys, verifiering och rapportering. Kvale menar att intervjuerna ska vara kvalitativa, utvecklande och omfattande. (Kvale 1997 s.134) Med detta menar han att det empiriska material man får

vid intervjuerna ska vara bra, ha hög kvalitet och vara anpassat till vår studie. Materialet ska även vara omfattande så att det belyser fenomenet grundligt samt vara utvecklande för att materialet ska ha potential att användas i en djupare diskussion. Intervjuerna genomfördes den 6/5 2009 på Stadium Kullagatan med butikschefen Gustav Skoglund samt den 11/5 2009 på Stadium Väla med butikschefen Linda Ojasuu. Samtliga intervjuer bandades och transkriberades. I bilaga 9.3 presenteras intervjuguiden.

2.3 Enkät

I avsnittet nedan kommer enkäten att diskuteras teoretiskt och praktiskt.

Enkäten användes som metod för att göra en analytisk undersökning där vår hypotesprövning var att undersöka hur viktig servicen var för kunderna på Stadium. Syftet var att belysa kundens perspektiv på service. (Körner 2005 s.9) Målpopulationen för undersökningen var kunder som precis hade besökt Stadium vare sig de hade inhandlat varor eller inte. Urvalet var ett bekvämlighetsurval där vi valde en bestämd plats och tidpunkt för undersökningen där vi sedan frågade alla som gick ut ifrån butiken. (Trost 2001 s.28-29) Vid utformningen av enkäten använde vi oss av Körner och Wahlgrens tips för vad man ska tänka på när man formulerar frågor. De förklarar framförallt att man ska prioritera ett begränsat antal frågor samt använda sig av ett enkelt språk utan facktermer och ledande frågor. (Körner 2005 s.14) Vi använde oss av slutna svarsalternativ med indelade svarsalternativ enligt nominalskala för att övergå till ett öppet svarsalternativ och avslutningsvis en rangordningsskala. (Trost 2001 s.18) Enkäten var uppbyggd på ett kvantitativt sätt som sedan tolkades kvalitativt. (Trost 2001 s.17-23) Vid genomförandet av enkätundersökningen kom vi i kontakt med det teoretiska begreppet partiellt bortfall. Det partiella bortfallet är när individen utelämnar svar på någon av frågorna i enkäten och det förekom av sju individer alltså med ett 14 % partiellt bortfall. (Körner 2005 s.14) Vid utformningen av enkäten var vår avsikt att få alla att svara på den då den var lättutformad och gick snabbt att genomföra. Vi gjorde en intervjuande enkät där individerna själva slapp skriva ner svaren, allt för att underlätta för de svarande. Vi är medvetna om att svaren kan ha påverkats av att vi gjorde en intervjuande enkät. Fördelen med detta var att vi kunde föra en diskussion med personen och hjälpa denna vid behov. Detta kan leda till en så kallad intervjuareffekt där individen påverkas av intervjuaren och svarar utifrån hur han

tror forskaren vill ha det eller för att inte visa sitt missnöje. (Körner 2005 s.17) Vid kodningen och bearbetningen av insamlad data tog vi stöd av Trosts två avslutande kapitel i boken Enkätboken vilka berör processen i arbetet med kodning. (Trost 2001 s.110-132) Enkätundersökningen genomfördes den 11/05 2009 utanför Stadiums entré på Väla i Helsingborg och den 13/05 utanför Stadiums entré på Kullagatan i Helsingborg. Undersökningen genomfördes mellan 12-16 på båda platserna. I bilagor presenteras enkätundersökningen, avkodningen och resultatet.

2.4 Validitet och reliabilitet

I nedanstående avsnitt kommer först begreppen validitet och reliabilitet att presenteras för att sedan analyseras mot våra metodverktyg.

Reliabilitet är ett mått som avser hur pålitliga mätningarna är vilket innebär förenklat att mätning vid en tidpunkt ska ge samma svar vid en förnyad mätning. (Trost 2001 s.59, Körner 2005 s.15) Hög reliabilitet avser att tolkningarna ska få samma identiska svar och det ska garantera att informationen är pålitlig och kan stå till grund för den vetenskapliga problemställningen. (Halvorsen 1992 s.42) I begreppet reliabilitet kan man identifiera och särskilja de fyra komponenterna kongruens, precision, objektivitet och konstans. Kongruensen avser att man ställer ett antal frågor om samma företeelse för att få ett bredare och mer nyanserat svar. Precisionen avser intervjuarens sätt att registrera svaren. Objektiviteten avser skilda intervjuares sätt att registrera och slutligen avser konstansen den så kallade tidsaspekten och att den inte förändras. (Trost 2001 s.60) Validiteten är ett mått på överensstämmelsen mellan vad mätinstrumentet faktiskt mäter och vad det avser att mäta. (Körner 2005 s.15) Det kan förklaras som hur giltigt och relevant det empiriska materialet är för problemformuleringen. (Halvorsen 1992 s.41)

2.5 Källkritik

Här kommer vi att presentera vår kritik mot våra källor.

Under arbetsprocessen har det tyckts oss att de framstående forskare som finns inom servicemanagement fältet är väldigt positiva till faktorn service. Detta har såklart influerat vårt arbete men står i kontrast till de resultat vi har kommit fram till. Med detta menar vi inte att service saknar vikt utan endast att det finns andra faktorer som påverkar kundens val av butik och den upplevelse som sker. I arbetet har vi beaktat kritiken som finns mot SERVQUAL men hävdar att den är väl applicerbar på vårt område. Vi är även medvetna om att den positiva bild vi har fått av butikerna har influerats av intervjuerna med butikscheferna. Eftersom de är butikschefer är de troligtvis återhållsamma vad gäller negativ kritik mot sin egen verksamhet. Alla frågor vi har ställt till dem, i synnerhet de som vi också ställde till kunderna, har färgats av deras åsikter och resultat från tidigare kundundersökningar. Vi är medvetna om att enkätundersökningen endast representerar en ögonblicksbild av fenomenet. Ögonblicksbilden är dock av högsta relevans för uppsatsen då vi strategiskt valde att göra ett bekvämlighetsurval för undersökningen.

2.6 Utvärdering av metodavsnitt

I nedanstående avsnitt ska vi som rubriken säger utvärdera ovanstående metodavsnitt. Vi kommer att diskutera och presentera vårt källkritiska förhållningssätt samt belysa viktiga faktorer i metoddelen. Avslutningsvis ges en kortare sammanfattning på hela metodavsnittet.

Vid utvärderingen av metoderna i arbetet har validitet och reliabilitet, Kvales intervjukvalitet och Gummessons kritik på fallstudier varit i fokus. Våra intervjuer stämde överens med Kvales syn på kvalitativa intervjuer då våra intervjuer var kvalitativa, omfattande och utvecklande. Validiteten i intervjuerna och enkäten var hög då vi fick svar på det vi mätte vilket bidrog till uppsatsen. Reliabiliteten vid intervjuerna var hög då vi anser att oberoende av när mätningen skett skulle likartade resultat ha producerats. Vid enkäten blev reliabiliteten lägre då mätningen påverkades av vilket kundflöde och huruvida butiken var över eller underbemannad den dagen. I enkäten valde vi att ställa så få frågor som möjligt för att få en så effektiv enkät som möjligt. Frågor om kundens bakgrund undvek vi för att servicen i butiken ska vara densamma oavsett ålder och kön. Vi anser att genom att vi har utfört en kombination av två metoder kan vi bemöta och arbeta bort vissa negativa aspekter som hör till fallstudier. För att sammanfatta metoddelen kommer vi

avslutningsvis snabbt presentera en överblick. Arbetet är en fallstudie på Stadium i Helsingborg som har genomförts med en kombination av två metoder där både ett kvalitativt angreppssätt i form av semistrukturerade intervjuer och ett kvantitativt angreppssätt använts i form av en enkät med slutna svarsalternativ.

3. Teoretisk ram

I detta avsnitt kommer vi att presentera de stora teorier som är betydelsefulla för vår uppsats uppbyggnad. Detta för att visa hur vi bygger och stödjer våra resonemang. Teorierna som tas upp är Servqual, Gapmodellen och Relationer mellan trenivåer.

3.1 SERVQUAL

I mitten av 1980-talet studerades, i en undersökning av Berry, Parasuraman och Zeithaml, vad som påverkar tjänstekvalitet och hur kunderna bedömer kvaliteten hos tjänster. Denna undersökning ledde till en senare undersökning där fem faktorer fastställdes som nu kallas för SERVQUAL. SERVQUAL är ett instrument för att mäta kundernas upplevelse av kvaliteten hos en tjänst. De fem faktorerna i SERVQUAL är:

- *Materiella ting.* Detta avser lokalernas utseende, utrustning och material som företaget använder och slutligen personalens utseende.
- *Tillförlitlighet.* Med denna faktor menas att tjänsteföretaget ger kunderna bra service redan från början utan att göra misstag. Företaget ska leverera det de har lovat vid den tidpunkt man kommit överens om.
- *Respons.* Med denna faktor menas att tjänsteföretagets personal är beredd att hjälpa kunderna och tillgodose deras önskemål. De ska även informera dem om när tjänsten kommer att utföras och ge service omgående.
- *Garanti.* Detta avser personalens agerande som ska leda till att kunderna litar på företaget och att få kunderna att känna sig trygga. Detta innebär att personalen alltid ska vara artig och att de har den kunskap som behövs för att besvara kundernas frågor.
- *Empati.* Företaget ska förstå kundernas problem och agerar med deras bästa i åtanke, samtidigt som man ger kunderna individuell uppmärksamhet och har bekväma öppettider.

I vissa undersökningar har dessa faktorer visat sig stämma, samtidigt som det i andra undersökningar har uppstått nya faktorer. Under vissa undersökningar har några av de ursprungliga faktorerna uteblivit. (Grönroos 2002 s. 87-89)

Trots SERVQUALs ökade popularitet och tillväxt belyser Francis Buttle, författare av, *SERVQUAL: review, critique, research agenda,* teoretisk och operationell kritik mot teorin. Han menar att det finns begränsat med bevis för att kundernas upplevda servicekvalitet kan mätas i termer som upplevd och förväntad. Kunder anses utvärdera service kvaliteten av standarder snarare än förväntan och upplevelse. Vidare menar han att SERVQUAL fokuserar på processen av service leveranser och inte ser det som en service

sammandrabbning. De fem dimensionerna anses inte vara universellt anpassade då de ibland sammanfaller och skapar begreppsförvirring. (Buttle 1996 s.8-32) Sparks och Findlay stödjer även diskussionen om att de fem dimensionerna sammanfaller i vissa begrepp. De menar att begreppen garanti och empati båda stödjer sig på kommunikation, säkerhet, trovärdighet, kompetens, artighet och att förstå kundernas behov. (Francis & Sparkle 2002 s. 149) SERVQUAL används mest optimalt för att periodiskt identifiera service kvalitets trender menar Michael Johan Baker. Han menar vidare att en detaljhandlare borde administrera för införandet av SERVQUAL och utvärdera personalen 3-4 gånger om året för att leverera god service med hög kvalietet. Frågan man ska ställa sig enligt Baker är *"What is the biggest problem you face trying to deliver high-quality service to your customers".* (Baker 2001 s. 555)

3.2 Gap modellen

I detta avsnitt kommer vi att diskutera de olika gap som kan uppstå mellan förväntad service och upplevd service.

Den faktiska kvaliteten hos en viss vara eller tjänst beror på hur kunden upplever den. Ofta är det endast de tekniska specifikationerna hos en tjänst eller vara som anses vara den viktigaste egenskapen. Med tekniska specifikationer menas endast varan i sig och det behov den ska fylla. Kunderna uppfattar dock kvalitet som något mer än de tekniska specifikationerna och många gånger är det helt andra aspekter än de tekniska som dominerar kvalitetsupplevelsen. Företagen måste definiera kvalitet på samma sätt som kunderna för att kunna tillfredsställa kundernas behov. (Grönroos 2002 s. 75)

Tjänster är processer som kunderna uppfattar på olika sätt, där produktion och konsumtion sker samtidigt. Det uppstår flera så kallade sanningens ögonblick vid interaktioner mellan kund och tjänsteleverantör. Det som sker i sanningens ögonblick får en avgörande inverkan på hur tjänsten upplevs. Med sanningens ögonblick menas den stund då produktion och konsumtion sker samtidigt mellan en köpare och en säljare. Tjänster har oftast flera olika kvalitetsdimensioner. Som nämndes tidigare är en av dessa den tekniska dimensionen, det som kunden erhåller. Det är inte endast detta som påverkar den upplevda kvaliteten. Kunden kommer även att påverkas av hur tjänsten levereras och hur personalen utför sina

uppgifter. Andra kunder som använder samma eller liknande tjänster samtidigt har också en viss påverkan för hur kunden upplever den tjänst som han eller hon är ute efter. Den image som kunderna uppfattar att ett företag har påverkar också hur tjänster upplevs. Ett företag med en starkt positiv image har lättare att bli förlåtna för mindre misstag och om imagen är dålig blir effekten av misstag betydligt större. (Grönroos 2002 s. 75-77)

Allt för många företag fokuserar på den tekniska kvaliteten och ser den som viktigast. Det är viktigt att även se till den funktionella kvaliteten då det troligtvis finns flera företag som kan leverera en liknande teknisk tjänst. Genom att betona den funktionella tjänsten, det vill säga samspelet mellan köpare och säljare, kan man prestera bättre än konkurrenterna.(Grönroos 2002 s. 78-79)

Det är inte bara upplevelsen av kvalitetsdimensionerna som avgör om kunden tycker att kvaliteten är bra, neutral eller dålig. Denna process tillsammans med traditionell markandsföring leder till kundens upplevda tjänstekvalitet. Detta beror på att marknadsföringen, företagets rykte, profil, image, pris, kunders behov och värderingar bygger upp kundens förväntningar.(Grönroos 2002 s. 79) Företagen bör därför endast utlova saker som de kan hålla för att undvika missnöjda kunder.

Om företaget lovar mer än vad de kan hålla uppstår ett gap i kvalitén på servicen. Christian Grönroos nämner i sin bok ”*Service Management och marknadsföring – en crm ansats”* flera olika kvalitetsgap. Vi finner endast fyra av dessa relevanta för vårt uppsatsarbete. De fyra gap som vi använder oss av kommer nu att presenteras.

3.2.1 Ledningens uppfattningar

Detta gap innebär att ledningen har en felaktig uppfattning om kvalitetsförväntningarna och vad kunderna efterfrågar. Detta kan bero på flera olika anledningar:

- Felaktig information från marknadsundersökningar och efterfrågeanalyser
- Felaktigt tolkad information om förväntningarna
- Obefintlig efterfrågeanalys

- Dålig eller obefintlig uppåtgående information från företagets kontaktyta mot kunderna till ledningen.
- Att alltför många företagsnivåer hindrar eller förvränger den information som går uppåt från dem som sköter kundkontakterna. (Grönroos 2002 s. 116)

3.2.2 Kvalitetsspecifikationer

Det här gapet innebär att ”*tjänstespecifikationerna inte överensstämmer med ledningens uppfattning om kundernas förväntningar”.* Skillnaden resulterar då i ett gap som beror på:

- Misstag i planeringen eller otillräckliga planeringsrutiner
- Dålig planeringsledning
- Brist på tydliga mål för organisationen
- Otillräckligt stöd för kvalitetsplanering från ledningens sida.

Beroende på storleken för det första gapet kan problemen här variera. Även om det finns tillräckligt mycket korrekt information om kundernas förväntningar kan kvalitetsplaneringen misslyckas. En vanlig orsak är att ledningen inte prioriterar kvalitet. De som utför tjänsterna måste vara medvetna om kvalitetsspecifikationerna som finns. (Grönroos 2002 s. 117)

3.2.3 Problem med tjänsteleverans

Detta gap innebär att den specificerade kvaliteten inte uppfylls vid produktion och leverans av tjänsten. Även detta kan bero på en rad olika anledningar:

- Specifikationer som är alltför komplicerade och/eller för snäva.
- Att personalen inte håller med om specifikationerna och därför inte uppfyller dem.
- Att specifikationerna inte överensstämmer med rådande företagskultur.
- Dålig ledning för själva tjänsteverksamheten.
- Obefintlig eller otillräcklig intern marknadsföring.
- Att teknik och system inte främjar ett arbete som överensstämmer med specifikationerna. (Grönroos 2002 s. 118)

De senaste åren har företag börjat möjliggöra för de anställda i frontpersonalen att vara, *”free of rulebooks”*, vid service leveransen. Tillvägagångssättet innebär att personalen har fria tyglar att göra allt i sin makt för att göra kunden nöjd. Chefer måste vara vaksamma på om frontpersonalen och organisationen ger samma bild mot kunden. (Mayle 2006 s.155)

3.2.4 Problem med den upplevda tjänstekvaliteten

Detta gap innebär att ”*Den upplevda tjänsten inte överensstämmer med den förväntade tjänsten”*. Denna skillnad behöver inte endast vara negativ. Den kan även få motsatt effekt vilket då leder till positivt bekräftad kvalitet eller förhöjd kvalitet. Med gapanalysen bör man kunna upptäcka var orsaken eller orsakerna till ett kvalitetsproblem ligger och samtidigt kunna hitta lämpliga åtgärder för att lösa dem. (Grönroos 2002 s. 120)

De negativa aspekterna med detta gap kan enligt Grönroos kan leda till:

- Dålig kvalitet och kvalitetsproblem.
- Dåligt rykte och oönskad word-of-mouth.
- Negativa effekter på företagets image.
- Uteblivna affärer

3.3 De tre goda cirklarna

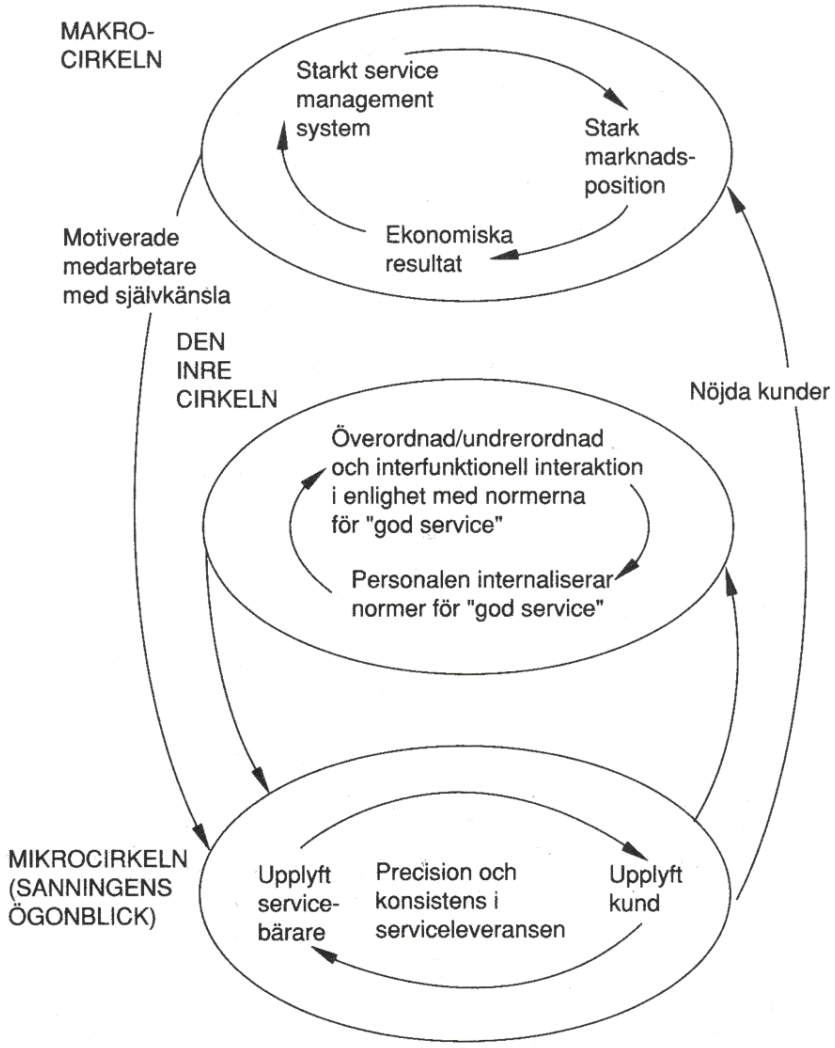
I det här avsnittet presenterar vi Richard Normanns modell de tre goda cirklarna. Modellen återges på sidan 25.

De flesta tjänster är resultatet av sociala handlingar som äger rum i form av direktkontakt mellan kunden och ombud för serviceföretaget.(Normann 2000 s. 29) Richard Normann menar att varje analys av serviceaktiviteter bör ta sin början i det så kallade sanningens ögonblick. Det är, som tidigare nämnts, i denna interaktion mellan köpare och säljare som den kvalitet som kunden upplever skapas. I detta möte måste en positiv social dynamik uppstå så att tjänsten som tillhandahålls tillsammans med kunden utgör ett stärkande

system.(Normann 2000 s. 69) Om både personen som levererar tjänsten och kunden känner sig upplyfta av interaktionen kan man se sanningens ögonblick som en god cirkel. Uppstår sådana känslor kommer båda personerna att öka sina ansträngningar för att skapa en god service.(Normann 2000 s. 69)

Den goda makrocirkeln är ett bra sätt att beskriva de stabila omständigheter som leder till långsiktigt framgång i ett företag. Dessa är: en stark marknadsposition, goda ekonomiska resultat och fortlöpande underhåll och utveckling av väl fungerande service management system.(Normnann 2000 s. 70)

Den tredje och sista cirkeln är den interna servicecirkeln. Gränslinjen mellan anställd och kund är komplex. Företagen måste vara kreativa när de ska organisera och motivera sina omfattande mänskliga resurser för att driva en framgångsrik serviceverksamhet. All personal måste motiveras till att ha en positiv inställning till god service. Det är viktigt att de attityder och normer som råder inom företaget stämmer överens med dem som krävs i sanningens ögonblick. Är inte så fallet kommer den anställda att känna sig kluven, vilket hämmar det upplevda kundvärdet. (Normann 2000 s. 71-72) Modellen beskriver de tre olika cirklarna som integrerats och vilka faktorer som påverkar dem. Denna modell kan ses som en god cirkel där ett bra arbete inom dessa områden i sin tur leder till ännu bättre arbete. De olika cirklarna är oftast nära relaterade till varandra, vilket förklarar varför man kan genomföra ett större lyft på ganska kort tid. Kopplingen mellan makro- och mikrocirkeln är ganska direkt, ett effektivt tillhandahållande av tjänsten i mikrocirkeln leder till nöjda kunder som i sin tur underlättar upprepad försäljning. Förstärks detta med framgång och en image med ett rykte av bra intern service kan företaget vara selektivt vid sin rekrytering och samtidigt behålla personal som kännetecknas av stolthet, självuppskattning och en stark motivation. Med kompetent personal kommer organisationen bli bättre på att hantera sanningens ögonblick. (Normann 2000 s. 72)



Modell 3 (Richard Normans modell ”de tre goda cirklarna”)

3.5 Utvärdering av teoretisk ram

Här diskuterar vi kort de presenterade teorierna och belyser hur de hjälper oss att besvara våra frågeställningar.

Vi har nu gått igenom de teorier vi funnit relevanta för att tillsammans med empirin kunna besvara vår uppsats frågeställningar.

Frågeställningarna är:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

Vi har byggt vår teoretiska ram på tre olika teorier där vi beskriver SERVQUAL (Grönroos 2002 s. 116-120), Gap-analysen (Grönroos 2002 75-79) och relationer mellan tre nivåer. (Normann 2000 s. 29-72) SERVQUAL är ett instrument för att mäta hur kunderna upplever kvaliteten hos en viss tjänst och Gap-analysen används för att studera avvikelser vad gäller kundernas förväntningar och ledningens uppfattningar. Här kan det uppstå så kallade gap som bör åtgärdas. I slutet beskrev vi Relationer mellan tre nivåer, som beskriver samspelet mellan olika faktorer som kan resultera i bra service och en så kallad god spiral. Med dessa tre olika teorier har vi uppfattat en rad olika faktorer som påverkar hur servicen upplevs av kunderna, samtidigt som vi tagit lärdom av vilka faktorer som påverkar denna upplevelse. Vi kommer nu att gå över till avsnittet tidigare forskning där vi tar upp annan relevant kunskap av betydelse för vårt uppsatsarbete.

4. Tidigare forskning

I denna del kommer vi att presentera sådan tidigare forskning som inte är betydande teorier men som fortfarande utgör en mycket viktig del i vår uppsats. Här presenteras bland annat tidigare forskares resultat gällande omvärldsanalyser, service och kundflöde.

4.1 Butiken

Personal som arbetar i butik förstår ofta inte hur viktig omvärlden är för deras försäljning. De är ofta avgränsade till vad som händer inom butiken. Dock är långsiktighet och kunskap om omvärlden en viktig del om man vill lyckas på lång sikt. (Schmidt Thurow &

Sköld Nilsson 2004 s. 43) Det är viktigt att inte handla efter hur företaget antar att läget är, utan istället verkligen ta reda på hur det ligger till. Detta på grund av att förändringshastigheten inom retailbranschen har ökat dramatiskt de senaste åren.(Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 44)

De flesta butiker genomför kundundersökningar. Upp till 70 % av butikerna genomför sporadiska undersökningar eller färre än en gång om året. En femtedel genomför undersökningar minst en gång om året. Ett bra sätt att få kundens åsikt om butiken är att dela ut enkäter. På detta sätt får butiken enkelt in information från kunderna som kan vara av stor vikt för butikens försäljningsnivåer. (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 56)

Det är viktigt för butiken att förstå att det inte nödvändigtvis är så att en kund är nöjd bara för att han eller hon är lojal mot butiken. I vissa fall är en kund lojal endast för att det inte finns några alternativ till just den butiken kunden besöker. Detta ser man ofta vid besök på Systembolaget eller Apoteket där det inte finns några alternativa butiker som säljer samma sorts produkter. (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004, s. 89)

4.2 Vikten av bra kundservice i butik

I detta stycke kommer vi att redogöra för vikten av att hålla en konstant hög servicegrad i butiken. Vi tar även upp svårigheter kring anställning av kompetent personal.

Grunden för alla framgångsrika butiker är kundnöjdhet. Man kan tro att alla butiker förstår detta, men det är ofta en sak som butikerna inte tänker på i jakt på mer pengar och finare inredning i butiken. Det som ofta avgör om kunden kommer att handla eller inte är bemötandet som han eller hon får i butiken. På grund av detta är det viktigt att veta vad kunden har för önskemål och behov när kunden kommer till butiken. (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 91) Kundservice har mer och mer vuxit fram som det största konkurrensmedlet i många butiker. Detta på grund av att bra service ökar försäljningen samtidigt som det ofta är billigt eller till och med gratis att förändra servicenivån.

Servicenivån är samtidigt något som alltid kan utvecklas och inte bör ligga på en statisk nivå.(Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 92)

En butik har mycket att vinna på en hög servicegrad. Via bra kundservice kan butiken differentiera sig. Det är viktigt i dagens samhälle att verkligen leva upp till den servicegrad som lovas via reklam och liknande. Får inte kunden den service de förväntar sig ger detta istället en motsatt negativ effekt. En butik kan också dra åt sig kompetent personal om butiken har ett gott rykte. Slutligen kan butiken få bra marknadsföring gratis från kunderna om de ger en bra service.(Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 93)

Enligt en undersökning från SBA (Small Business Administration) i USA är den största anledningen till att folk slutar handla i en butik till 68 % dålig attityd från de anställda. (Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 95) Detta är mycket negativt för butikerna då undersökningar visar att en riktigt missnöjd kund berättar om sitt missnöje med butiken för cirka 10 – 20 personer. Dessa personer berättar i snitt detta vidare till 5 personer var. Detta innebär att en enda kund som blivit illa behandlad kan resultera i att en negativ uppfattning sprider sig till mellan 60-120 potentiella kunder.(Schmidt Thurow & Sköld Nilsson 2004 s. 93)

Det finns ett par grundläggande svårigheter för butiker när de letar efter kompetent personal som verkligen klarar av att prestera på en hög nivå och ge bästa service till kunderna.

- Det är svårt att hitta personal som kan prestera på en hög nivå i stressiga situationer.
- Säsongsberoende gör att många jobb inom retailbranschen är tillfälliga och osäkra.
- Jobb inom retailbranschen är ofta lågbetalda och har låg status vilket gör att det är svårt att anställa och behålla duktig personal.
- Löner inom branschen som ligger högre och är bestämda bidrar ofta till att de anställda får betalt efter hur länge de är på jobbet istället för hur bra de egentligen utför sitt arbete. (Timothy 2005 s. 170)

Idag erbjuder olika informationssystem en mängd olika fakta om försäljning, kunder och deras behov och önskemål. Denna information är dock bara användbar om den tolkas och används på rätt sätt för att matcha kundernas behov med produktlösningar. (Varley mfl 2004 s. 101) Butiken måste därför i alla lägen tänka på hur informationen som finns tillgänglig tolkas. Fackhandel kan tjäna betydligt mer pengar genom en bra butiksatmosfär och genom bra personlig service till kunden. (Thor 2004 s.6) I en butik tjänar man pengar via de anställda. Bemötandet kunden får i en butik avgör vad man tycker om butiken och dess varor. Denna faktor ställer stora krav på att det finns tillräckligt mycket personal i affären och att de som är där har rätt inställning och tillräckliga kunskaper för att tillgodose kundernas behov. (Thor 2004 s. 9)

4.3 Effekter av väntetid i butik

Här diskuterar vi de effekter som väntetider kan få för en butik.

Väntetiderna i en butik avgör ofta hur kunden uppfattar butiken. Speciellt väntetider i kassan påverkar kundernas inställning till en affär. (Underhill 2003 s. 38)

> *”Såväl kunder som personal blir mer nöjda genom att både faktisk och upplevd väntetid förkortas. Samtidigt skapas en avslappnad miljö med en kontrollerad och rättvis vänteprocess, något som upplevs som mycket viktigt av kunder.”* (http://www.q-matic.se/cfm-process-1.aspx)

Även utanför kassakön är väntetiden i butiken ett stort problem. Butikerna skär ofta ner på kostnader genom att minska personalstyrkan. Detta leder till att kunderna nu spenderar ännu mer tid än förut på att leta efter tillgänglig personal.(Underhill 2003 s 193) Personalen anser sig ofta vara upptagna med städning, prismärkning, underhållsarbete och liknande, detta resulterar ofta i att kunderna inte kan hitta någon säljare i butiken och detta leder lätt till att butiken underpresterar. (Underhill 2003 s.38)

Forskning visar att tiden som kunden spenderar i affären har en avgörande roll för hur mycket kunden köper.(Underhill 2003 s 37) I artikeln *"Watch and Manage your customer flow"* diskuteras frågan, hur nöjda är kunderna? Motley menar att;

> *"The greater the satisfaction, the slower the speed. And as we all know, the slower the speed, the larger and more profitable we become".* (Motley 2003 s.39)

Längre tid spenderad i affären brukar oftast resultera i fler inköp. Den längre tiden ska dock inte förväxlas med tid där kunden tvingas gå runt i affären och leta efter säljare. Genom att mäta inkomsterna i kassan med hjälp av kassaregistret kan man få fram kundtillströmningen i en butik och på detta sätt kan man få ett bra underlag för hur man ska hantera personalbemanningen. (Underhill 2003 s.27) På samma sätt kan butikerna, genom att använda sig av datorsystem i form av intranät och liknande för att handskas med exempelvis arbetsscheman, löneutbetalningar, manualer, spara mycket pengar via minskade personal - och administrativa kostnader. (Weitz 2004 s. 304)

Ofta beror dålig service och låg kunskapsnivå i butiken på att de heltidsanställda ersätts av timanställda. Detta tror många butikschefer leder till att de kan spara pengar. Denna tanke är också sann på kort sikt men det har visat sig att extraanställda på längre sikt ger sämre service och att detta i längden kostar butiken extra pengar. (Weitz 2004 s. 277)

4.4 Hanteringen av kundtillströmning

I detta avsnitt diskuteras vikten av en optimal bemanning i butiken.

Malcolm Lee diskuterar optimerad bemanning utifrån det aktuella kundflödet. Han menar att företag kan använda personalen mer effektivt så att de reducerar kostnaderna samtidigt som försäljningen ökar. Genom att analysera forskning och förhålla sig systematiskt kan man effektivisera användningen av personalen, en detaljhandlares största kostnader, på lokal nivå. Lee diskuterar genomförandet för de fyra stegen för att analysera kundflödet mot bemanningen. Först konstrueras en databas för att få tillgång till det kvantifierade materialet av antalet kunder mot bemanningen. (Lee 1993 s.16-17) Sedan kalkyleras resultatet för att finna mönster när flest kunder besöker butiken vilken dag, timme och så

vidare, vilket ställs mot butikens bemanning. (Lee 1993 s.18) Slutligen implementeras och anpassas bemanningen efter kundflödet som övervakas och kontrolleras. (Lee 1993 s.19) De specifika fördelarna man får efter implementeringen av strategin är maximering av försäljningspotential, reducerade kostnader för personal och ökad kundservice. Slutligen får man fram en bra strategi som man kan arbeta med metodiskt mot den förändrade marknaden. (Lee 1993 s.17)

För att hantera kundernas totala upplevelse i butiken måste deras förväntningar mätas mot det aktuella utfallet efter besöket. Berry, Carbone och Haeckel menar att man kan bryta ner kundens upplevelse till två bakomliggande orsaker. Första orsaken baseras på den aktuella funktionaliteten av butiken och dess service. Andra orsaken baseras på kundens upplevda känslor i butiken och kan i sin tur fördelas på kategorierna *”mechanics”* och *”humanics”*. Det mekaniska härleds till materiella saker som påverkar kunder och den humana härleds till personer som påverkar kunderna. (Berry 2002 s.1) Därmed kan följande ekvation ställas upp; Kundvärde = Funktionalitet + emotionell upplevelse – finansiella och ickefinansiella börder. Den finansiella bördan hänvisar till produktens pris medan ickefinansiella faktorer är exempelvis en oorganiserad butik och långa väntetider. (Berry 2002 s.2) Det finns ett samband att lång väntetid påverkar kundnöjdheten och det är därför viktigt att kassan används effektivt för att minska långa köer och väntetid. (Miwa & Takakuwa 2008 s.1702) Företag som inte fokuserar på att vårda kunden i dess upplevelse i butiken riskerar att minska kundvärdet i deras erbjudanden. Ett sätt att arbeta med att förbättra kundens upplevelse är att observera kunden i butiken för att finna de avgörande faktorerna. (Berry 2002 s.2) Artikeln menar avslutningsvis att kombinationen av det funktionella och det emotionella är bästa sättet att förbli en konkurrenskraftig verksamhet på marknaden. (Berry 2002 s.5)

4.5 Schemaläggning av personal

Här kommer en utförlig presentation av olika aspekter som måste tas hänsyn till vid schemaläggning.

Att schemalägga personal handlar om en process där man ska konstruera fungerande scheman för de anställda så att organisationen kan tillfredställa sina krav för varor eller tjänster. Hur man kan schemalägga personalen beror bland annat på deras olika färdigheter och var och när dessa behövs inom företaget. På grund av detta får personalen ofta arbeta i skift, för att kunna tillgodose dessa behov. Det är väldigt svårt att komma på bra lösningar till dessa problem, ännu svårare att genomföra optimala lösningar som minimerar kostnader, ser till personalens önskemål, ger dem lika lång arbetstid och ser till organisationens behov av dem. Själva bemanningsprocessen klassificeras som ett antal olika moduler som ser till de olika bemanningskraven. (Ernst mfl 2004 s. 3)

Modul 1. Den första modulen kallas för Demand modelling. Här ska det bestämmas hur mycket personal som behövs vid olika tider över en vis tidsperiod. Här måste schemaläggaren se ett förutsägbart mönster av händelser som kan leda till arbetsuppgifter för att kunna bestämma bemanningsgraden. Kravet för att hantera händelserna kan delas in i tre olika mindre grupper inom modul 1. Den första är Task demand: Om det är lätt att förutse vilka uppgifter som kommer att behöva utföras vet man även när utförandet ska starta, ungefär hur lång tid utförandet kommer att ta och vilka färdigheter som krävs för att utföra arbetet. Den andra är Flexible demand: här är de framtida händelserna inte lika förutsägbara. Kraven för service kan ske vid slumpmässiga tillfällen och kräva olika lång tid. Bemanningen måste då anpassas så att önskad nivå av service uppnås. När väl bemanningsbehovet har kartlagts brukar man strukturera upp schemaläggningen i skift. Det kan ske över-/underbemanning, ibland kan det bästa alternativet vara att underbemanna och därefter hantera bristen med övertidsanställda. Den tredje gruppen är Shift based demand: Detta behov uppstår direkt av antalet anställda som behövs under ett visst skift. Detta brukar uppstå i verksamheter som behöver hålla en viss nivå av service konstant.(Ernst mfl 2004 s. 5)

Modul 2: Days off scheduling. Det måste även tas hänsyn till de lediga dagar som personalen ska ha när man schemalägger. Detta rör främst flexible- och shift based demand.

Modul 3: Shift scheduling. Detta hanterar problemen av att välja vilka personer som ska jobba vilka skift och hur många som ska jobba samtidigt. När det gäller de flexibla kraven måste även luncherna planeras in samtidigt som det möter företagets regleringar och krav.

Modul 4: Line of work construction. Denna ser till schemaläggningen för var och en av de anställda. Den beror på hur arbetstiderna ser ut, exempelvis om det är skiftbaserat arbete. Vid skiftbaserat arbete kan det vara svårt, om inte omöjligt, att först ta ett natt skift och direkt därefter ett dagskift.

Modul 5: Task assignment. Det kan vara så att en eller flera uppgifter behöver utföras varje skift som ställer krav på vissa färdigheter. Därför måste detta ta hänsyn till olika lines of work.

Modul 6: Staff assignment. Detta handlar endast om att tilldela uppgifter till de anställda.(Ernst mfl 2004 s. 6) Vanligtvis är det inte praktiskt att arbeta efter alla dessa aspekter samtidigt, men det är önskvärt för att kunna framställa den mest optimala bemanningen.

Matematiska program föreslås för att skapa scheman veckovis inom retailbranschen. De viktiga kriterierna för att generera högkvalitativa scheman är att se till totala kostnader och servicekvalitén.(Ernst mfl 2004 s.15)

4.6 Utvärdering av tidigare forskning

I denna text kommer vi att sammanfatta vad vi kommit fram till i avsnittet tidigare forskning. Detta för att visa de mest relevanta delarna för vårt ämne.

Frågeställningarna är:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

I tidigare forskning har vi lärt oss att personalens attityd har blivit viktigare och viktigare för att locka kunder på senare år. Det är centralt för en butik att ha hög kundnöjdhet för att överleva men ändå är det många butiker som sparar in på just personalsidan. Det är viktigt för butiker att undersöka vad deras kunder vill ha. Än viktigare är det att kunna tolka

materialet butiken samlar in på ett korrekt sätt för att kunna fatta rätt beslut angående butikens framtida arbete. Vi har även lärt oss att det går att spara mycket pengar på en effektiv bemanning och att det kanske inte alltid är ultimat att spara pengar genom att anställa extraarbetare som tjänar mindre än heltidsanställda. Komplexiteten i att skapa anpassade arbetsscheman för personalen har även berörts. Med denna del har vi kommit fram till att det är viktigt för butiken att rätt personer schemaläggs till rätt arbetspass, att rätt uppgifter tilldelas rätt person och att butiken har rätt antal anställda vid olika tidpunkter.

5. Resultat

I resultatet kommer vi att presentera hur Stadium arbetar med bemanning, service samt kundflöde. Vi kommer även att visa på butikschefernas syn på kundnöjdhet och avslutningsvis presentera kundens perspektiv på servicekvalitet.

5.1 Hur arbetar studieobjekten med bemanning

Som en del av sina arbetsuppgifter schemalägger butikscheferna för Stadium Väla och på Stadium Kullagatan sin personal. Detta är en komplicerad uppgift. Till sin hjälp har de ett datorprogram som heter Timeplan som underlättar schemaläggningsarbete. I Timeplan finns statistik för hur bemanningskraven har sett ut föregående år, vilket gör det lättare för butikscheferna att fatta rätt beslut. (Intervju Ojasuu, Skoglund) Utöver detta reglerar olika lagar och fackföreningsavtal hur schemaläggningen ska gå till. Personalen har även

möjlighet att påverka sitt arbete i form av önskemål om tider och vilka arbetsuppgifter de ska utföra. Till sitt förfogande har butiken på Väla mellan 30-35 anställda, där 15 av dem utgörs av heltidsanställda. Utöver dessa har de även många extra anställda som de kan ta in i butiken efter behov med kort varsel.(Intervju Ojasuu) Motsvarande siffror för butiken på Kullagatan är, om de räknas om till heltidstjänster, 11.5. Utöver dessa tjänster kallar de in 3-4 extra anställda på lördagarna.(Intervju Skoglund)

I Butiken på Kullagatan anpassar de personalbemanningen efter hur stor del av den dagliga försäljningen som sker vid olika tidpunkter. Exempelvis sker 9 % av dagens försäljning över lunch, klockan 12-13. Därmed ser de till att ha tillräckligt med personal ute i butiken och i kassorna vid tiden för den ökade kundtillströmningen.(Intervju Skoglund) Butikschefen för Väla utryckte det inte på samma sätt, då hon istället anpassar bemanningen efter antalet kunder i butiken, till skillnad från Stadium Kullagatan där de anpassar personalstyrkan efter försäljningen.(Intervju Ojasuu, Skoglund) På Stadium Väla upplever de en ökad kundtillströmning vardagar efter klockan 16 och på helger efter klockan 12. Utöver detta upplevs en stor kundtillströmning vid barnbidrags – och löneutbetalningar. Detta leder till att de i sin tur anpassar sin bemanning efter dessa faktorer. De menar även att detta år var första året som alla kunde skattedeklarera via Internet, vilket ledde till att folk kände att de hade extra pengar då de får ut skatteåterbäringen tidigare, som Stadium Väla uppmärksammade då det skedde ett lyft i försäljningen.(Intervju Ojasuu) För butiken på Kullagatan är kundtillströmningen som starkast mellan klockan 12-13 och klockan 16-18 på vardagar, fredagar och lördagar samt efter löneutbetalningar. Detta resulterar i att de förstärker sin bemanning under dessa tider. (Intervju Skoglund)

De båda butikernas chefer hävdar att de har låg personalomsättningshastighet, i synnerhet om man jämför med andra retailverksamheter. Dessa brukar kännetecknas av en personalstyrka med låg snittålder vilket leder till en hög personalomsättning. Detta beror på att många senare vill plugga vidare eller liknande och det är många extra arbetare som bara jobbar en kortare tid.(Intervju Ojasuu, Skoglund) Butikschefen för Stadium på Kullagatan menar att de har en för låg personalomsättning. Han hade gärna sett en ökning för att få in nya personer med nya idéer till företaget.(Intervju Skoglund)

En faktor som båda studieobjekten måste arbeta med är underbemanning i butiken. Detta hanterar de två studieobjekten på lite olika sätt. Stadium Kullagatan använder ett system där de har ett antal säljare ute i butiken samt ett par anställda inne på lagret som utför diverse uppgifter. De anställda som befinner sig inne på lagret kan när som helst bli tvungna att förflytta sig ut i butiken för att agera säljare om en oväntad kundtillströmning sker. På detta sätt har Stadium Kullagatan oftast personal tillgänglig och upplever därför inte underbemanning i lika stor utsträckning.(Intervju Skoglund) Vad gäller Stadium Väla är det butikschefen som får åta sig arbetsuppgifterna för den anställde som inte kan närvara.(Intervju Ojasuu)

Något som kan vara angenämt för kunden, men missgynnsamt för butiken, är överbemanning. Detta hanterar båda butikscheferna på samma sätt. Om det visar sig att butiken blir överbemannad kan de egentligen inte göra så mycket då personalen har rätt till sin schemalagda tid. Det butikscheferna gör är att fråga om någon i personalen känner för att sluta tidigare en dag. Går någon anställd med på detta anbud löser sig problemet på ett enkelt sätt som gynnar både personalen och butiken.(Intervju Ojasuu, Skoglund) Butikschefen för Stadium Kullagatan strävar ständigt efter att ha något färre anställda i butiken än normalt och tar hellre in en extra anställd från lagret ut i butiken. Detta leder till att butikschefen inte upplever överbemanning som något större problem.(Intervju Skoglund) Hanteringen av under- och överbemanning underlättas av det faktum att samtliga i personalen ska ha kompetens att utföra samtliga arbetsuppgifter som förekommer i butiken. Detta underlättar arbetsrotation och när extra personal behövs inkallas. Arbetsrotationen gör det även mycket roligare och givande för personalen att arbeta på Stadium. De båda butikernas personal har inte några särskilda personligt uppdelade arbetsområden. Den hierarkiska struktur som finns förutom butikschefen är två vice butikschefer i båda butikerna. Stadium Kullagatan har även en team sales manager som säljer mot idrottsföreningar och Stadium Väla har en merchandiser som ansvarar för utformningen av butiken.(Intervju Ojasuu, Skoglund)

Det är ofta svårt för butiker att rekrytera kompetent personal, så även för Stadium - butikerna. Butikschefen på Stadium Kullagatan säger att de inte rekryterar så ofta på grund av deras låga personalomsättning. Flera av de anställda där har jobbat i cirka 10 år. Han säger dock att när han väl ska rekrytera personal går han mest på första intrycket. Är

personen glad och utåtriktad när han eller hon kommer in i butiken tar han gärna in personen på en intervju. Detta på grund av att det första intrycket enligt honom är det som kunden kommer att komma ihåg.(Intervju Skoglund) På Stadium Väla hävdar butikschefen att det är situationsbundet. Detta beror på vilken åldersgrupp de söker. Det är lätt att hitta ung och kompetent personal då de får in cirka 15 ansökningar om dagen från unga människor som vill jobba i butiken. Det blir betydligt svårare om de till exempel söker en man i 30-35 års åldern. I detta fall är det svårt att motivera personen då lönen i enlighet med kollektivavtalet oftast inte motsvarar det den sökande kräver. Butikschefen för Stadium Väla menar att felrekrytering kan kosta mycket pengar och de är därför extra försiktiga med vem de anställer nu under kristider.(Intervju Ojasuu)

5.2 Hur arbetar studieobjekten med service.

I avsnittet kommer vi att presentera hur Stadium arbetar med att upprätthålla en hög servicegrad gentemot kunden.

Hög service menar butikschefen för Stadium kullagatan är att överträffa kundens förväntningar. Han jobbar för att överträffa personalens förväntningar, som i sin tur arbetar för att överträffa kundernas förväntningar. Han hade dock velat se att en konkurrent etablerar sig i city för att han och de anställda ska tvingas till att prestera bättre och därmed leverera en högre servicegrad.(Intervju Skoglund) Butikschefen för Stadium Väla menar däremot att hög service är när kunden går från butiken med en upplevelse, inte bara med en produkt i handen. Hon ser merförsäljning som en del av servicen då det exempelvis kan behövas ett par speciella strumpor till ett par pjäxor för att få ut den ultimata upplevelsen av produkten. Glömmer säljaren att nämna detta kan upplevelsen med pjäxorna försämras för kunden och därmed drabbar detta Stadium negativt. Personalen utbildas till att ställa vissa frågor till kunderna som får igång en konversation med kunden. Exempelvis ska inte personalen endast svara med ett nej när varan som efterfrågas är slut, utan även kunna föreslå likartade alternativ. Tyvärr hinner de inte alltid starta en konversation med kunden då de även har andra arbetsuppgifter att utföra.(Intervju Ojasuu)

Ingen av butikerna arbetar med servicefrämjande belöningssystem för personalen. Butikschefen för Stadium Väla menar att de har försökt att få fram ett bonussystem som

gynnar ett gott servicearbete, men inte lyckats. Detta med belöningssystem är något som hon förhåller sig starkt positiv till.(Intervju Ojasuu) Butikschefen för Stadium Kullagatan genomför aktiviteter för sin personal som ett tack för hjälpen. Detta främst för att skapa en stark team känsla bland personalen. Om personalen trivs i sin arbetsmiljö med varandra brukar detta uppmärksammas av kunderna då det skapas en positiv stämning på arbetsplatsen. Finns det en negativ stämning bland personalen uppmärksammar kunden detta samtidigt som det överlag kommer gå sämre för butiken.(Intervju Skoglund) Som alla andra företag har även Stadium butikerna en företagskultur, i form av exempelvis sociala normer och värderingar. Stadium Väla menar att företagskulturen ska genomsyras av ett aktivt liv samtidigt som Stadium Kullagatan menar att den ska präglas av att man ska våga testa nya saker och att det är tillåtet att misslyckas. Testas något nytt som inte fungerar, så lär de sig av sitt misstag.(Intervju Ojasuu, Skoglund)

Båda butikscheferna hävdar att de håller en hög service, förutsatt att kunderna får tag i personalen. Stadium använder sig av ett kundundersökningssystem från ett företag som heter Scandinfo som ger kunderna en möjlighet att delta i en undersökning. Det genomförs genom att ett kvitto skrivs ut där det står att kunden kan få delta i en undersökning. Därefter får kunden ett informationspapper om hur denne ska gå tillväga och utför förhoppningsvis undersökningen senare via Internet. Denna undersökning delas ut till cirka 300 kunder varje månad där uppemot 60-70 % av kunderna svarar.(Intervju Ojasuu, Skoglund) Ett problem som uppmärksammats för butiken på Väla är att kunderna ibland upplever det som svårt att finna personalen ute i butiken. Detta beror främst, enligt butikschefen, på att de har för lite personal i butiken. När kunden får kontakt med personalen på Väla är 70 % av kunderna mycket nöjda med den service de har fått vid kundmötet.(Intervju Ojasuu)

För att upprätthålla en konstant hög service ser Stadium Kullagatan till att ha mycket personal när de vet att det kommer att komma extra mycket kunder. På så sätt är personaltillgängligheten hög och kunderna upplever att de får en bra service. Som nämndes tidigare är det viktigt att personalen startar en social dialog med kunderna när de exempelvis ska köpa skor genom att ställa relaterade frågor som exempelvis: *”Springer du ofta? Eller vart springer du?”* Detta för att kunderna ska uppleva en bra service.(Intervju Skoglund) Även Stadium Väla är medvetna om betydelsen av att upprätthålla en jämn god

service utan större variationer mellan olika tillfällen. Butikschefen menar att service är något som ska finnas varje dag, varje timme till varje kund. Hon menar också att detta inte är något de alltid upprätthåller då de även har andra projekt att ha i åtanke.(Intervju Ojasuu)

5.3 Stadiums arbete med hanteringen av kundflöde

Som vi nämner i rubriken kommer vi här att beskriva hur Stadium arbetar med kundflöde.

Som nämnts tidigare varierar antalet kunder i butiken över dagen. Hur kunderna hanteras påverkar antalet kunder i butik. Exempelvis fokuserar inte Stadium Väla på hur lång tid kunderna spenderar i butiken. De är mer försäljningsinriktade då de istället för att fokusera på kundens spenderade tid i butiken ser till att snittköpet per kund ska öka. Det första köpbeslutet ska komma snabbt. Detta kan personalen bidra till, och har kunden redan bestämt sig för att handla brukar de oftast inhandla ytterliggare produkter.(Intervju Ojasuu) Till skillnad från Stadium Väla ser Stadium Kullagatan hellre att kunden stannar längre i butiken för att detta ska leda till ytterliggare köp. En förlängning av kundens tid i butiken försöker de få till genom att locka kunden till de olika delarna i butiken med hjälp av kundvarvet. Detta är problematiskt då det så kallade löparbandet endast går runt i mitten av butiken utan att gå in i de yttre delarna. Därför måste skyltning och liknande vid löparbanan vara utformade för att locka kunderna längre in på butikens olika avdelningar.(Intervju Skoglund)

När kunden har gått sitt varv i butiken, och förhoppningsvis hittat en produkt att inhandla, gäller det att fortsätta ge bra service i kassan. Detta löser båda butikerna genom att ha personal lättillgänglig som kan öppna extra kassor så fort det uppstår en köbildning på 2-3 personer. Stadium Kullagatan har en stor del köpande kunder vilket den senaste undersökningen då de har hela 27 % köpande kunder. Andra citybutiker inom Stadium brukar befinna sig mellan 18-20 %.(Intervju Skoglund)

5.4 Butikschefernas syn på kundnöjdhet

För att kunna jämföra kundernas uppfattningar om servicen i butiken med chefernas uppfattningar valde vi att ställa samma frågor till cheferna som fanns i kundnöjdhetsenkäten.

Stadium Väla, Butikschef Linda Ojasuu

På vår fråga gällande servicegraden i butiken svarade Ojasuu att när kunderna väl hittar personalen får de en god service. Hon betygsatte därför servicen med en 5:a. När det gäller väntetiden i butiken överlag menade hon att det går snabbt i kassan, men att det finns brister i personaltillgängligheten, så betyget blev en 4: a. Den totala upplevelsen i butiken betygsatte Ojasuu med en 5: a då hon anser att de bjuder på mycket bra saker i butiken. Personaltillgängligheten är, som nämnts tidigare, en av deras största brister. Detta leder till att hon betygsatte personaltillgängligheten med en 3: a.

Butikschefen fick slutligen frågan om hon kunde rangordna vad hon trodde främst lockade kunderna till butiken av Pris, Plats, Produkt, Reklam och marknadsföring och Service. Hon trodde istället för våra förslag på att det är varumärket Stadium som lockar mest, vilket hon kopplade till produkterna. Faktorn Pris kom på andra plats som motivationsfaktor för kunden, i tredje hand kom service och därefter reklam. Sist kom Plats, då Stadium Väla för tillfället har en dålig lokalisering inom köpcentret. (Intervju Ojasuu)

Stadium Kullagatan, Butikschef Gustav Skoglund

Samma frågor som ställdes till butikschefen på Stadium Väla fick även butikschefen för Stadium Kullagatan besvara. Gustavs åsikt om deras servicegrad är att han redan vet vad kunderna anser om deras servicegrad, därmed betygsatte han det med en 4:a. Vad gäller väntetiden i butiken för kunderna gav han betyget 5, då han anser att de har en ytterst kort väntetid. Den totala upplevelsen i butiken anser han kunde vara en 5: a, men han gav betyget 4:a för att inte framstå som allt för självsäker. Han upplevde kundtillgängligheten som bra, han gav den betyget 3. Gustav menar att för att han ska kunna betygsätta kundtillgängligheten högre måste butiken ha en högre bemanningsgrad.

Även Gustav fick rangordna de faktorer han tror främst lockar kunderna till butiken. Av våra fem faktorer tror han att det är produkterna som är det som kommer i första hand, därefter kommer pris och service. På fjärde plats kommer platsen och sist hamnar reklam och marknadsföring. Detta motiverar han med att Stadium har varit ett varumärke i 22 år, alla vet vad Stadium är. Den marknadsföring som sker är mest till för att locka lite extra kunder.(Intervju Skoglund)

5.5 Resultat på enkät – kundens perspektiv

I nedanstående avsnitt kommer resultatet av enkäten presenteras som kundernas synvinkel på värdet av service. Enkäten var upplag kvantitativt men presenteras kvalitativt där vi söker efter samband och extremer.

5.5.1 Ursäkta, har du köpt något idag? Tänkte du köpa något?

I tabellen nedan presenteras de identifierade grupperna från frågorna 1.2 och 1.3 på enkäten.

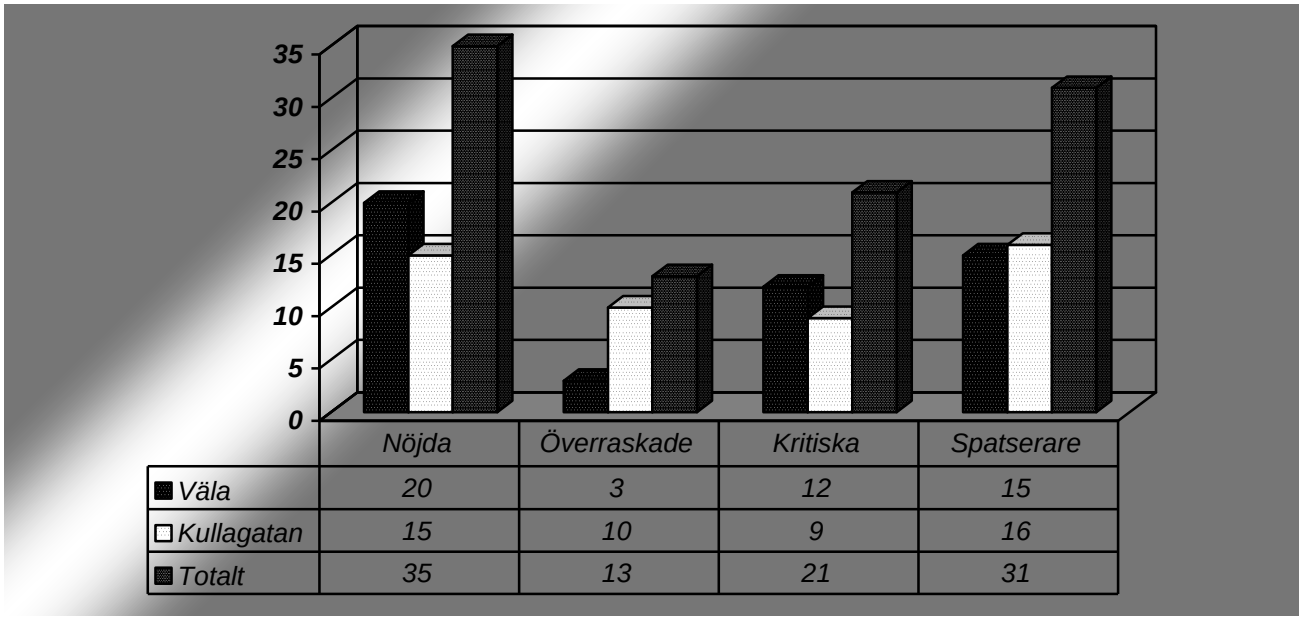
1.2 Har du köpt något idag?
1.3 Hade du tänkt köpa något idag?

Identifiering av kunderna

	1.2 Ja (Har köpt något)	**1.2 Nej** (Har inte köpt något)
1.3 Ja (Mål att köpa)	***Nöjd***: En nöjd kund hade ett mål att köpa något och köpte det.	***Kritiska:*** Den kritiska kunden hade målet att köpa något men gjorde det inte.
1.3 Nej (Inget mål att köpa)	***Överraskade***: En överraskad kund hade inget förutbestämt mål att köpa något men gjorde det ändå.	***Spatserare:*** Spatseraren hade inget mål att köpa något och gjorde det inte heller.

Tabell 1 (Identifiering av kunder)

Diagrammet nedan illustrerar utfallet från tabell 1



	Nöjda	Överraskade	Kritiska	Spatserare
Väla	20	3	12	15
Kullagatan	15	10	9	16
Totalt	35	13	21	31

Diagram 1 (Utfall för identifiering av kunder)

Här kan vi utläsa att det var 21 stycken besökare som inte gjorde något köp men som var ute efter något. Alltså var det 21 % som Stadium gick miste om att göra ett avslut på. Denna grupp benämner vi som den *kritiska* gruppen. De *överraskade* kunderna köpte något fast att de inte var ute efter något. Denna grupp visar på att Stadium kan få kunder att köpa något utan att de är ute efter något. De *nöjda* kunderna var ute efter något och köpte det vilket resulterar i ett kundavslut. Det är viktigt för Stadium att hjälpa alla som är ute efter något genom processen till avslut. Den sista gruppen kallar vi för *spatserare*. Denna grupp var inte ute efter något och köpte inget. De vanligaste orsakerna till varför det inte blev något köp var att personalen inte var tillgänglig eller att det var brist i sortimentet av diverse orsaker. Som exempel kan nämnas att de inte hittade produkten, varan var slut eller att rätt storleken inte fanns tillgänglig.

5.5.2 Kundernas inställning till service, väntetid, upplevelse samt personaltillgänglighet

I avsnitt två på enkäten ville vi mäta värdet på fyra faktorer hos Stadium. De faktorer som vi undersökte var kundens inställning till servicen, väntetiden, personaltillgängligheten

samt kundens totala upplevelse i butiken. Frågorna hade numeriska svarsalternativ mellan 1-5 där vi analyserade dem efter de tre mätetalen medianen, typvärdet och det aritmetiska medelvärdet. Resultatet av undersökningen presenteras i tabell 2

2.1 Hur är din inställning till servicen i butiken?",

2.2 Hur är din inställning till väntetiden i kassan?",

2.3 Hur är din inställning till din totala upplevelse i butiken?

2.4 Hur är din inställning till personaltillgängligheten i butiken?.

	STADIUM VÄLA			STADIUM KULLAGATAN		
	Medianen	**Typvärdet**	**Medelvärdet**	**Medianen**	**Typvärdet**	**Medelvärdet**
2.1	4	4	4,14	4	4	3,74
2.2	5	5	4,5	4	4	3,9
2.3	4	4	3,98	4	4	3,84
2.4	4	5	4,14	4	3 & 4	3,58

Tabell 2 (Presentering av medianen, typvärdet och medelvärdet) Diagrammet nedan illustrerar en jämförelse av medelvärdet mellan butikerna på Väla och Kullagatan. Maxpoäng är 20 vilket innebär 5 i betyg av samtliga kunder på samtliga faktorer.

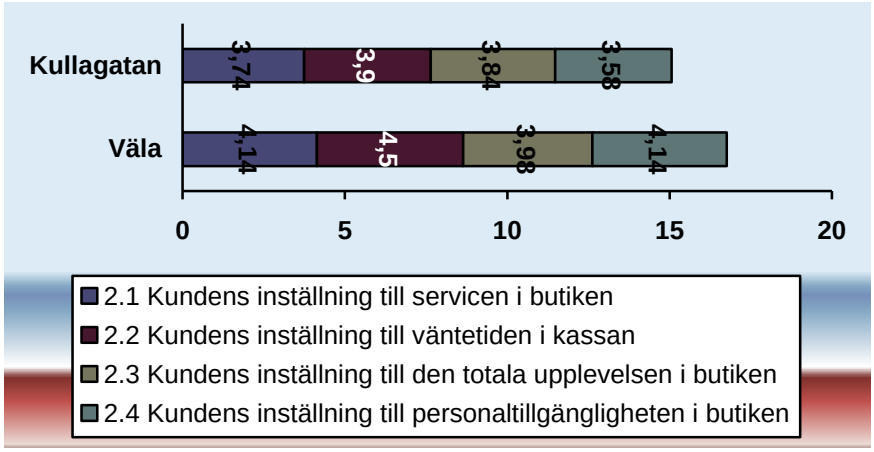


Diagram 2 (Jämförelse av medelvärdet för butikerna)

Medelvärdet ligger avsevärt högre för Stadium på Väla än för Stadium på Kullagatan. I analysdelen kommer vi att diskutera bakomliggande faktorer till skillnaden. I tabellen kan vi även urskilja att många kunder svarade 4 på många frågor. Detta innebär att man är nöjd, men inte 100 % nöjd. Extremerna är viktiga och det är oftast de faktorer som leder till förändringar i butiken. 12 av 50 besökare lämnade Stadium på Kullagatan missnöjda på någon eller några av de undersökta faktorerna. Brist på personaltillgängligheten nämndes i 8 av de tolv fallen. Brist i servicen nämndes 4 gånger, väntetiden nämndes 4 gånger och

avslutningsvis nämndes den totala upplevelsen 5 gånger. Här kan man urskilja att om en kund var missnöjd med en faktor märktes det i resultatet på de andra faktorerna. Endast 4 av 50 besökare lämnade Stadium på Väla missnöjda. 3 av dessa redovisade brist på personaltillgänglighet som orsaken och De resterande orsakerna nämndes alla vars en gång. Samtliga värden presenteras i ett avkodningsschema i bilagan.

5.5.3 Varför besöker kunderna Stadium?

I enkätundersökningen bad vi kunderna svara på vilka faktorer som var avgörande vid valet att besöka butiken. De faktorer kunderna kunde välja mellan var pris, plats, produkterna, reklam samt service. I tabellerna nedan presenteras materialet för varje butik i sig. Efter det presenteras det sammanlagda värdet och den sammanlagda rangordningen.

Sammanlagda värdet på rangordningen

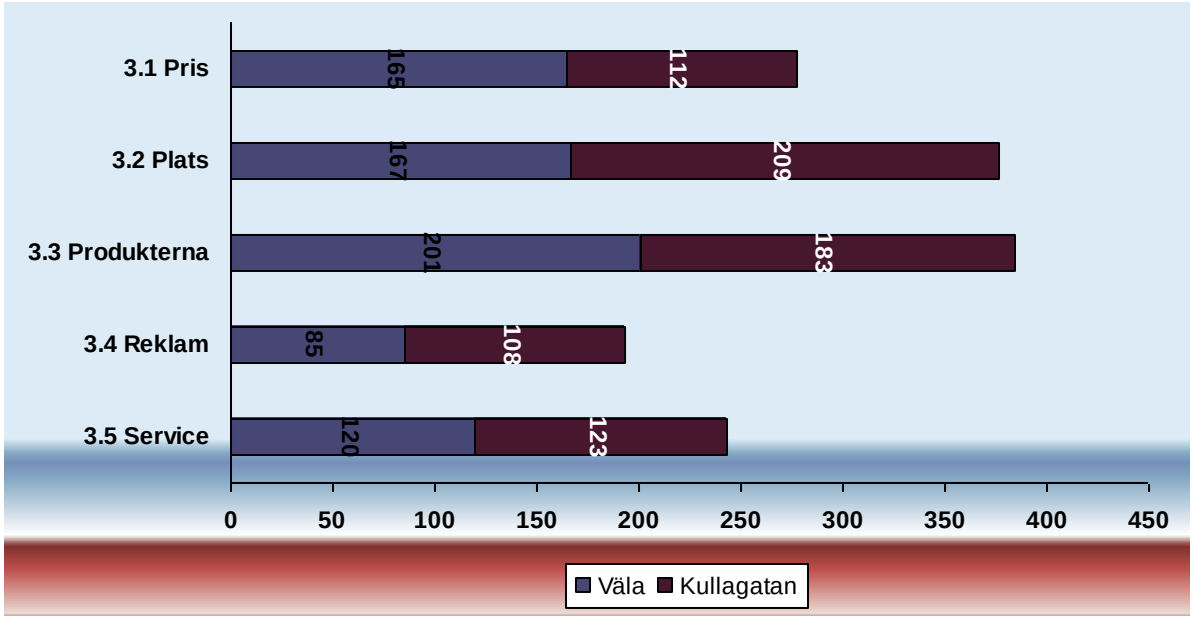


Diagram 3 (Sammanlagda värdet på rangordningen) Ovanstående diagram utvärdera det sammanlagda värdet som baseras på tabellerna 3 och 4. I Blått anges Väla och i rött anges Kullagatan. Hela stapeln representerar det sammanlagda resultatet av de båda butikerna.

Sammanlagt resultat för rangordningen

Placering/Plats	Stadium Väla	Stadium Kullagatan
1	Produkterna	Plats
2	Plats	Produkterna

3	Pris	Service
4	Service	Pris
5	Reklam	Reklam

Tabell 3 (Sammanlagt resultat i rangordningen) I tabellen presenteras den sammanlagda rangordningsskalan för diverse butik. Tabellen är baserad på tabell 3 och 4. Tabellen visar på vilka faktorer som är avgörande för kundens besök till butiken. Tabellen illustrerar samma resultat som kan utläsas i diagrammet ovan.

Här kan vi identifiera små men relevanta skillnader mellan butikerna. För att börja bakifrån rangordnade kunderna reklam och marknadsföring på sista plats. De ansåg inte detta vara lika viktigt som de övriga faktorerna. På platserna 3 och 4 placerades faktorerna pris och service för båda butikerna. Skillnaden var att service placerades som nummer 3 på Kullagatan och som nummer 4 på Väla. Produkterna och platsen var faktorerna som kunderna placerade överst för varför de besökte Stadium både på Kullagatan och på Väla. Skillnaden var att för Stadium på Väla var produkterna överlägsen etta medan det på Kullagatan var platsen som var på överlägsen första plats. För att återgå till uppsatsens fokusering service, så kan vi identifiera några skillnader. Kunder som besöker Stadium på Kullagatan baserar sina besök mer på grund av service än på grund av priset. På Stadium på Väla var det tvärt om. 25 av 50 tillfrågade på Kullagatan ansåg att servicen var viktigare än priset. Samma siffra för Väla är 15 av 50.

5.6 Utvärdering av resultat

I utvärdering av resultatet diskuterar det viktigaste från resultatdelen i arbetet.

Frågeställningarna är:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

Vi har nu presenterat viktiga delar av det empiriska material vi har samlat in. Vi har inte redogjort för allt som intervjupersonerna diskuterade då vi inte fann detta relevant för våra frågeställningar. Vi har redogjort för vårt empiriska material som berör kundnöjdhet, kundflöde, bemanning och service på olika sätt. Detta empiriska material har samlats in via två intervjuer och två enkätundersökningar. Stadium på Kullagatan försöker effektivisera sin bemanning genom rotation inom butiken, istället för att anställa extra personal. Båda butikerna arbetar även med att anpassa bemanningen efter hur mycket kunder som beräknas besöka butiken. Detta bygger Stadium Kullagatan på försäljningssiffror medan

Stadium Väla baserar det på antalet kunder i butik. Servicenivån försöker de hålla hög, vilket de också lyckas med, men har problem med personaltillgängligheten. Butikscheferna är relativt medvetna om vad kunderna anser om deras butiker och vilka problem de upplever vid besök i butiken. Detta observerades när butikscheferna fick besvara samma frågor som kunderna.

6 Analys

Vi har här ställt teorierna som tagits upp i teoretisk ram och tidigare forskning mot det empiriska material som vi funnit relevant för vårt arbete.

6.1 Applicering av SERVQUAL på Stadium

Materiella ting: När Stadium arbetar med ett kundvarv i form av en löparbana uppstår en del problem. Som nämndes i intervjuerna har de problem med att få kunderna till utkanterna av butiken. Kundvarvet går endast mitt i butiken och är inte utformat för att på något sätt locka kunderna till andra avdelningar. Detta beror troligtvis på ett föråldrat kundvarv då kundvarvets huvudsakliga syfte är att få kunden till alla delar av butiken. Deras inspirerande skyltdockor som ska få kunderna att avvika från kundvarvet tror vi endast är en tillfällig lösning som borde ersättas med något effektivare. Detta kan göras genom att man placerar attraktiva nöjen, aktviteter, erbjudanden, eller något intressant som lockar kunden att avvika från varvet. Här kan butiken erbjuda kunderna tävlingar, undersökningar, gratis saker, prova på, tillställningar och liknande. Genom att man aktivierar kunden kan den tycka butiksbesöket är roligare och intressantare vilket kan leda till en lojal kund och därmed ökad försäljning. En faktor som påverkar kundens totala

upplevelse i butiken är hur lätt kunden hittar de olika varorna som han eller hon letar efter. Med ett effektivt kundvarv kan kunden hitta sina önskade produkter utan att behöva tillfråga personal som inte alltid finns tillgänglig.

Tillförlitlighet: Detta är något som båda butikerna arbetar hårt med men begränsas av det faktum att personal utgör en stor kostnadspost för personalintensiva verksamheter. För att ständigt kunna hålla hög service måste de bemanna butiken ytterligare, vilket medför högre kostnader. Detta gör att butikscheferna drar sig för att göra detta och försöker lösa problemen genom mer ekonomiska alternativ. För att tillförlitligheten ska hålla måste företaget ständigt hålla samma höga nivå på sin service. Detta är dock svårt att genomföra i praktiken då även detta är personalrelaterat. Här måste butikschefen uppdatera och uppmuntra sin personal om hur de ska ge bra service. Det är även viktigt alla i personalen håller samma servicegrad både om de är heltidsanställda eller extrapersonal. Den sociala dialog personalen på Stadium är utbildade till att starta kan här bidra till den upplevda tillförlitligheten från kunden gentemot företaget. Detta genom att säljaren inleder en relation med kunden och visar sitt intresse för kundens fritidsintressen. Detta kan skapa lojala och återkommande kunder.

Respons: Det har visats genom kundundersökningar att personalen hos Stadium Väla är svår att hitta. Detta leder till att kunderna upplever att personalen inte är villig att tillgodose deras behov, vilket påverkar kundupplevelsen negativt. Det är här viktigt att ständigt ha personal synlig i butiken som är tillgänglig för kunden. Detta behöver inte innebära extra personalkostnader utan endast en anpassning av den personalstyrka som redan befinner sig i butiken. Det är viktigt att anpassa personalens rörelsemönster. Detta görs genom att de som är ute i butiken inte endast håller sig inom en avdelning, de ska istället sprida ut sig runt om i butiken. Genom detta ökar personaltillgängligheten för kunderna och kundnöjdheten ökar. Butikschefen måste även tydliggöra för personalen att service till kunder ska vara första prioritering.

Garanti: Produktkännedomen inom Stadium tycks vara hög då personalen från början är utåtriktade och intresserade av olika former av fysisk aktivitet. För att kunna erbjuda en kompetent bedöming av produkter till kunden måste personalen ständigt uppdatera sig på de senaste produkterna i sortimentet. Detta gör att kunderna kan uppleva att personalen är

tillräckligt kompetent för att hantera just deras önskemål. Kunderna känner sig då trygga och känner en viss tillit till företaget.

Empati: På Stadium jobbas det mycket med denna del av servicearbetet. Detta bland annat genom de dialoger som de anställda uppmanas att starta med kunderna. Dialogen resulterar förhoppningsvis i en ökad förståelse för kundens problem samtidigt som säljaren upplevs som mer sympatisk av kunden. Empatin blir dock lidande i och med den omnämnda låga bemanningsgraden som istället kan upplevas som bristfällig uppmärksamhet. Vilka öppettider butiken har är också viktigt. Som tidigare nämnts arbetar Stadium Kullagatan aktivt med att hålla bemanningen på förmiddagarna så låg som möjligt vilket leder till att de kan ha öppet en timme längre på kvällarna utan att förlora några pengar. Detta ger fördelar både för kunden och för butiken. Merförsäljningen som diskuteras av butikschefen på Stadium Väla, ser till kundens individuella behov och hjälper även den till att förbättra kundens inställning till butiken. Detta samtidigt som den ger ökade intäkter för företaget.

6.2 Stadiums arbete med servicegap

I avsnittet kommer vi att diskutera hur Stadium arbetar med servicegapen samt var de framkommer. Här diskuteras ledningens uppfattningar, kvalitetsspecifikationer, samt problem med tjänsteleverans och den upplevda tjänstekvaliteten. Avslutningsvis diskuteras kundnöjdhet och bemanning.

6.2.1 Ledningens uppfattningar om servicegap

Som nämndes tidigare kan gapet som uppstår med ledningens uppfattningar bero på en mängd olika anledningar. En av dessa anledningar är att det är viktigt att den information som inkommer i botten av hierarkin arbetar sig uppåt utan några förvrängningar. Detta är inte något som är ett problem för Stadiumbutikerna då de arbetar efter en decentraliserad organisationsstruktur. Detta gör att informationen kan röra sig friare utan större förvrängningar. Förvrängs inte informationen kan personalen och ledningen inom butiken lättare fatta rätt beslut. Det är inte heller viktigt vem som ger ut informationen, så länge den når ut till alla i personalen. Genom sina kundundersökningar via Scandinfo vet personalen vad kunderna förväntar sig och hur de anser att de har blivit bemötta.

Som uppmärksammats tidigare är de båda butikscheferna medvetna om att de har för lite anställda inne i butiken, men arbetar på olika sätt för att hantera detta. De borde ställa sig frågan om det inte hade varit värt att ha en extra anställd ute i butik för att öka antalet avslutade köp. Troligtvis har de övervägt detta, men som kan observeras i vår enkätundersökning var det 21 % potentiella kunder som hade tänkt inhandla varor men inte gjorde det. Detta är kunder som de via en extra anställd i butiken eventuellt kunde ha fått att genomföra avslutande köp. Vi har också fått fram genom enkätundersökningen att åtta av tolv missnöjda kunder på Kullagatan lämnar butiken för att de inte har hittat någon tillgänglig personal inne i butiken. Det är därför enligt oss värt att testa att ha en till anställd i butiken. Det kan diskuteras om det på lång sikt verkligen ger högre vinst att ha färre anställda i butiken när en så hög andel kunder lämnar butiken missnöjda enbart på grund av detta.

Butikschefen för Stadium Kullagatan har i stort sett en utvecklad uppfattning om vad som lockar kunderna till just deras butik, avsett från en faktor. Han rangordnade Plats som faktor nummer fyra, när kunderna i genomsnitt rangordnade det som faktor nummer ett. Detta tyder på att butikschefen undgått att uppmärksamma detta. Detta är något som hade varit bra för honom att vara medveten om, för att vara införstådd i hur kunderna tänker. Butikschefen kan utnyttja detta för att locka mer kunder genom att anspela på och verkligen dra nytta av butikens läge. För att kunna utnyttja detta på bästa sätt borde butikerna få möjligheten att genomföra lokal marknadsföring då marknadsföringen i nuläget styrs centralt. Därmed skulle de kunna dra fördelar av platsen. De svar vi fick från Stadium Väla stämde väl överens med de svar vi hade fått från kunderna när vi utförde enkätundersökningen. Detta är en fördel för Stadium Väla då de kan utnyttja alla faktorerna på ett effektivt sätt.

6.2.2 Kvalitetsspecifikationer

Stadium arbetar med samtliga de faktorer som påverkar ledningens uppfattning om kundernas förväntningar. De har tydliga planeringsrutiner som även personalen är delaktiga i och målen för butikerna är väl uttryckta. Det finns ingen tydlig brist på verkligt engagemang för tjänstekvalitet från butikschefen eller de anställda. Samtliga ser det som sin primära arbetsuppgift att tillgodose kundens behov.

”Att överträffa kundens förväntningar. Det är det vi jobbar för. Jag jobbar för att överträffa min personals förväntningar. Genom det så får jag dem att överträffa kundens förväntningar.” (Intervju Skoglund)

Detta citat är taget från butikschef Skoglund på Stadium Kullagatan. Denna medvetenhet är troligtvis en av framgångsfaktorerna för Stadium. Här spelar den internutbildning som Stadium tillhandahåller en stor roll. Här tydliggörs de mål som organisationen har samtidigt som de anställda får ta del av den kvalitetsplanering som sker. Här får personalen klara riktlinjer för hur de ska hantera kunderna på bästa sätt, vilket gör dem medvetna om organisationens kvalitetsspecifikationer.

”Hög service det är när kunden går härifrån med en upplevelse. Inte bara en produkt i handen, utan en upplevelse. Om man ska köpa en sovsäck, så när du går härifrån så kan du nästan känna hur det känns att ligga i sovsäcken. Att vi ger dem rätt service i form av behovsanalysen.” (Intervju Ojasuu)

Detta andra citat, som är hämtat från intervjun med butikschef Ojasuu på Stadium Väla, tyder på att den fundamentala känslan av att tillgodose god service till kunderna genomsyrar hela Stadium koncernen. De två olika citaten återspeglar två olika synsätt på god service. Man kan ifrågasätta om servicen skiljer sig åt mellan butikerna då de tycks ha olika uppfattningar om vad god service innebär. Vi anser att de båda butikscheferna bör ha samma synsätt på god service för att servicen ska kunna vara likvärdig i båda butikerna

6.2.3 Problem med tjänsteleverans

För att kunna se om det finns problem med tjänsteleveransen måste butikerna se till den förväntade nivån och sedan jämföra med den faktiska nivån. Även gapet ”Problem med tjänsteleverans” är Stadium bra på att hantera. De har en företagskultur som tillåter misstag och främjar ett aktivt liv. De har dock inget belöningssystem som främjar ett servicearbete, vilket hade kunnat förbättra tjänsteleveransen. Som har diskuterats tidigare är kunderna nöjda vilket antyder att tjänsteleveransen fungerar bra även utan ett belöningssystem. Detta utesluter dock inte att ett belöningssystem hade kunnat förbättra servicen ytterligare. Detta, och den information vi tog del av vid intervjun, visar att personalen är medvetna om vilken

servicegrad som förväntas av dem. De har även befogenhet och kunskap för att se till att kundernas behov tillfredsställs.

En del av det totala tjänstepaketet är servicen kunderna får när de bestämt sig för att inhandla en vara och ska betala den i kassan. Detta vill de flesta genomföra så snabbt som möjligt. För att tillgodose denna önskan öppnas en extra kassa direkt när köbildningen är två till tre personer. För att detta ska vara möjligt måste en säljare ute i butiken ständigt vara i närheten av kassan, så att denna process ska gå så snabbt och smidigt som möjligt.

Stadium Väla menar att de arbetar för att få in rätt personer som anställda i butiken. Det är viktigt att de är utåtriktade och intresserade av fysiska aktiviteter. Detta är två viktiga egenskaper för att kunna leverera de tjänster, som Stadium ska erbjuda, så att de uppfyller kundens krav och förväntningar. Tyvärr känner personalen ibland att de inte hinner med att ge kunderna den service de vill ge då de har andra arbetsuppgifter att ta hänsyns till, inte endast servicearbetet. Butikscheferna måste här analysera arbetsuppgifterna för att fastställa ett system där de nödvändiga arbetsuppgifterna utförs utan att tjänstekvalitén blir lidande.

6.2.4 Problem med den upplevda tjänstekvaliteten

Vad gäller problem med den upplevda tjänstekvaliteten verkar de båda Stadiumbutikerna ligga bra till. Här tycks det vara motsatt effekt för de båda butikerna. Den bekräftade kvaliteten på tjänsterna är positiv då kunderna överlag är nöjda med Stadium. Detta genererar i sin tur positiv word of mouth kommunikation istället för negativ. Däremot kommer de negativa kunderna att sprida negativ word of mouth. Denna negativa word of mouth måste butikerna arbeta hårt med för att hålla den på en så låg nivå som möjligt. För att undvika negativa kunder måste butiken helt enkelt se till att inte göra kunden missnöjd. Genom att alltid ha rätt produkt, på rätt plats, vid rätt tillfälle, i rätt storlekar och färger och med kompetent personal som kan ge bra service, kan Stadium erbjuda bra upplevd tjänstekvalitet till kunden.

6.3 Stadium och de tre goda cirklarna

I nedanstående avsnitt applicerar vi Richard Normanns modell de tre goda cirklarna på verksamheten Stadium.

Stadium är ett tydligt och bra exempel på hur ett företag kan arbeta med de tre cirklarna. Om vi börjar med att diskutera mikrocirkeln, även kallad för sanningens ögonblick, kan vi se att personalens hanterande av sanningens ögonblick är konsekvent. Precisionen och konsistensen i serviceleveransen formas av den interna utbildning personalen får. I och med att personalen känner sig kompetenta och upplyfta gör detta att Stadiums kunder blir positivare till den process som uppstår vid serviceleveransen. Mikrocirkeln har direkta kopplingar till den inre cirkeln och makrocirkeln. Stadiums nöjda kunder bidrar till deras makrocirkel som i sin tur bidrar med motiverade medarbetare till mikrocirkeln. Stadium har ett starkt service managementsystem som kan ledas till deras starka marknadsposition. Detta bör resultera i goda resultat för Stadium.

Interaktionen inom företaget sker förhållandevis utan några former av hierarkiska steg. Butikschefen för Stadium Kullagatan utrycker det som att han är en i gänget av de anställda. Här spelar också den interna personalutbildningen in när det gäller hur personalen agerar gentemot varandra, vilket påverkar kundens upplevda service. Med god stämning inom butiken skapas en gemenskap för personalen där de är trevligare mot varandra och bemöter varandra på ett positivt sätt. Detta uppmärksammas av kunden då stämningen i hela butiken blir god.

Stadium Kullagatan försöker motivera personalen med olika fritidsaktiviteter. Detta är något som stärker sammanhållningen i butiken och blir en motivationsfaktor för de anställda. Detta är något som Stadium Väla inte uppmärksammat, men bör ta till sig. Genom att anordna aktiviteter för personalen kan Stadium Väla öka kvaliteten på den service de levererar till kunden stämningen i hela butiken förbättras.

Modellen ”de tre goda cirklarna” kan appliceras och integreras i verksamheten. Genom att butikschefen ständigt har modellen i åtanke vid arbetet i butiken kan olika beslut påverkas till butikens fördel.

6.4 Kundnöjdhet

I avsnittet diskuterar vi kundnöjdhet från tidigare forskning och applicerar det på Stadium utifrån ledningens och kundens perspektiv.

I tidigare forskning nämner vi vikten av att bra service kan kompensera andra brister i butiken. De båda Stadiumbutikerna arbetar med service på ett föredömligt sätt, detta leder till att de har ett högt antal avslutande köpt bland kunderna om vi ser till andra butiker inom Stadium. Tvärtemot vad den tidigare forskningen påstår differentierar sig inte Stadium med sin service. De förlitar sig främst på sitt starka varumärke, deras butikers lokaliseringar och de produkter de saluför. Stadium verkar, på grund av sitt väl inarbetade varumärke, inte vara lika beroende av positiv word of mouth som sina konkurrenter. Med detta menar vi inte att positiv word of mouth inte är viktigt för dem, utan endast att de tål att få tillfällig negativ word of mouth.

Problemet gällande anställning av kompetent äldre personal är att butiksarbete har lågt betalt och en låg status. Detta gör att äldre personer söker sig till andra arbetsplatser. Löner inom branschen baseras oftast på hur länge de jobbar och inte hur bra de presterar under sin arbetstid. Detta beror på att det inte finns några bra sätt att mäta personaleffektiviteten inom ett serviceintensivt företag.

Som tidigare nämnts visar forskning att tiden som kunden spenderar i butiken har en avgörande roll gällande hur mycket kunden inhandlar. Ju längre tid de spenderar i butiken, desto mer pengar spenderar de. De två Stadiumbutikerna har olika synsätt på detta fenomen. Butikschefen för Väla menar inte att det är av avgörande vikt hur mycket tid kunden spenderar i butik, så länge snittköpet per kund är högt. Butikschefen för Stadium Kullagatan utryckte dock att det var viktigt hur länge kunderna stannar i butiken då detta medför ökad försäljning.

Dålig service i butiken och låg kunskapsnivå hos personalen beror ofta på, enligt tidigare forskning, att butikerna tar in extra anställda som inte är lika rutinerade som de heltidsanställda. De båda Stadiumbutikerna i vår uppsats verkar inte lida av detta problem trots att de använder sig av mycket extra personal.

Genom kundenkätundersökningen kan vi identifiera att servicen från personalen ofta ligger till grund för huruvida en kund besöker butiken eller inte. Servicen i butik är dessutom den faktorn som är lätt att förändra för butikschefen i förhållande till de andra faktorerna. Faktorerna plats, produkt, pris och reklam har ofta en lång och krävande förändringstakt. Genom enkäten kan vi uttala oss om att servicen är viktig för kunden och att den är viktigare än priset i vissa fall. Ökad service behöver inte innebära en ökad personalmängd eller kostnad. I uppsatsen har vi identifierat en kritisk grupp som hade ett mål att köpa något i butiken men inte gjorde det. Omständigheterna varierade men det är just den här gruppen som skapar missnöjda kunder. När vi undersökte kundernas inställning till de fyra faktorerna service, väntetid, personaltillgänglighet och kundens totala upplevelse kunde vi urskilja en ganska betydlig skillnad mellan butikerna. Skillnaden kan ha många bakomliggande orsaker. Vi tror att skillnaden beror på att det möjligtvis var fler kunder i butiken på Kullagatan den dagen. Vi tror även att en del av skillnaden beror på lokaliseringen i city mot externt köpcentrum där kunderna på ett köpcentrum besöker många butiker utan att vara ute efter något speciellt. Stadium på Kullagatan är däremot den enda sportbutiken i city och vi tror att många besöker den med ett speciellt mål och blir inte målet uppfyllt kan det leda till lägre resultat på kundnöjdhetsundersökningen.

6.5 Bemanning

I avsnittet analyseras och diskuteras vikten av att upprätthålla en optimal bemanning i butiken.

Hur bemanning inom butiker hanteras är av stor vikt då personalkostnaderna utgör stora kostnadsposter för alla serviceintensiva företag. Därför är det viktigt att optimera bemanningen efter kundflödet för att spara på personalkostnaderna samtidigt som företaget maximerar sin försäljning. Som vi tidigare nämnt arbetar Stadium Kullagatan effektivt med detta när de kallar ut personal från lagret för att hantera det ökade kundflödet. De ser även till att ha mindre anställda inom hela butiken då det beräknas vara lite kunder, som exempelvis på morgonen de första timmarna de har öppet.

När det gäller schemaläggningen av personalen är detta en svår process där schemaläggaren måste ta hänsyn till en mängd olika faktorer. Detta verkar vara extra problematiskt för Stadium Väla där butikschefen verkar få ta sig an ordinarie personals uppgifter ofta. Detta beror på att de har många småbarnsföräldrar anställda inom butiken. Blir barnen sjuka måste föräldrarna stanna kvar hemma för att ta hand om dem, detta leder till underbemanning i butiken.

Bemanningen är viktig att arbeta med för butikschefen. Vi anser att Stadium borde arbeta extra intensivt med att rekrytera och bibehålla intressanta, motivierande och ambitiösa extraarbetare. Förslagsvis introduceras ett mindre traniee-program på butiksnivå för att knyta bra personal till butiken. Här kan Stadium utöka samarbetet med programmet Service management (Lunds universitet, campus Helsingborg) som kan tillhandahålla elever som är duktiga och intresserade av service.

6.6 Utvärdering av analys

I utvärderingen av analysen diskuterar vi avslutningsvis det viktigaste från analysens olika delar.

Frågeställningarna är:

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

De olika faktorer som påverkar den upplevda tjänstekvaliteten har diskuterats. Efter analysen av faktorerna för SERVQUAL (ledningens uppfattningar, kvalitets-specifikationer, samt problem med tjänsteleverans och den upplevda tjänstekvaliteten) har vi kommit fram till att det är svårt att upprätthålla samtliga faktorer på en hög nivå vid alla tillfällen. Vi har identifierat problem i kundvarvet och personalens tillgänglighet i butiken. Vi diskuterade även några av de servicegap som omnämns i Gap – analysen och hur dessa syns inom Stadiumbutikerna. Dessa gap var få och minimala inom Stadium, vilket tyder på ett bra arbete och medvetenhet vad gäller kundernas uppfattningar Det är viktigt att arbeta med faktorerna inom båda dessa teorier för att kunna leverera bra tjänster och hålla kunderna nöjda. Vi har också diskuterat hur Richard Normanns tre goda cirklarna ser ut

inom stadium och vilka fördelar ett bra arbete med dessa genererar. Stadium hanterar De tre goda cirklarna, Sanningens ögonblick, makrocirkeln och den interna servicecirkeln, på ett effektivt och kundvänligt sätt. Vi diskuterar kundnöjdhet utifrån ett serviceperspektiv och har identifierat skillnader mellan citybutiken och butiken på ett externt köpcentrum. Stadium arbetar inte med att differentiera sig genom service men deras starka varumärke och produkter talar för kvalitet. Avslutningsvis har vi diskuterat bemanning och de stora personalkostnader de medför.

7 Avslutande del

I den avslutande delen av uppsatsen kommer vi att presentera slutsatser och den avslutande diskussionen. En reflektion görs över uppsatsens process för att avslutningsvis presentera en exkurs.

7.1 Slutsatser & Diskussion samt presentation av modell

Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa vikten av att arbeta med service och koppla detta till optimering av bemanning i butik.

Frågeställningar

- Hur arbetar retailbutiker effektivt med bemanning?
- Kan optimerad butiksbemanning leda till bättre service för kunderna?

För att besvara frågeställningarna vill vi återgå till modellen som vi presenterade tidigare i uppsatsen.

Modell 2 Triangelrelationen mellan kundflöde personal, och service

Vi menar att för att få ökad kundnöjdhet och resultat måste man tänka på de tre begreppen kundflöde, personal och service. Genomgående i uppsatsen har vi presenterat och belyst vikten av begreppen enskilt. Avslutningsvis vill vi argumentera för att begreppen inte fungerar utan varandra och att alla är beroende av varandra. Genom att butikerna arbetar aktivt med optimering av personal, servicen och kundflödet kan man förbättra kundens helhetsintryck. I avsnitten nedan kommer slutsatser för de enskilda begreppen att presenteras.

Det är viktigt att tänka på servicen i butiken och servicen kan användas som en stark konkurrensfördel. Ofta har vi identifierat att servicen är viktigare än pris och marknadsföring. Dock är faktorerna plats och produkt mer viktiga och kritiska än servicen för butiken.

Om man brister på någon faktor i butiken påverkas kundens helhetsintryck och kundens vistelse i butiken kan bli negativ. Det är därför viktigt att arbeta med samtliga aspekter såsom service, väntetider, personal tillgänglighet och kundens totala upplevelse i butiken.
Att möta kundens behov är viktigt. Det är därför viktigt att hjälpa kunden finna det den söker. Genom att identifiera grupperna nöjda, överraskade, spatserare och missnöjda måste man aktivt arbeta med dem för att framförallt förbättra de negativa grupperna.
För att leverera bra service är det en mängd faktorer som måste tas hänsyn till. Genom att använda sig av SERVQUAL kan företag skapa sig en medvetenhet om dessa faktorer

samtidigt som det ger dem möjligheten att undersöka hur bra de arbetar med samtliga faktorer.

Genom att företagsledningen är medvetna om hur kunderna uppfattar deras företag kan de arbeta effektivare med att hålla kunderna nöjda. Detta så kallade gap ska hållas så litet som möjligt för att uppnå bästa möjliga resultat.

Vårt vetenskapliga bidrag resulterar i följande påstående.

- Genom att optimera och arbeta effektivt med bemanningen i butiken för att bemöta kundflödet kan man påverka den förmedlade servicen till kunden.
- Om den förmedlade servicen är bristfällig i någon dimension påverkas kunden och dess totala upplevelse blir sämre.
- Vi har identifierat servicen som en viktig konkurrenskraft, dock har vi i arbetet dragit slutsatsen att många faktorer är viktigare och att servicen ibland får för stor plats.
- Arbetet har resulterat i att vi identifierat fyra målgrupper i modellen identifiering av kunder, där vi anser att butikerna måste arbeta mot målgrupperna kritiska och spatserare.

8 Förslag till åtgärder

I följande diskussion kommer vi att presentera slutsatser som är kritiska för företaget och som Stadium borde arbeta med.

De kritiska faktorerna vi har identifierat är kundvarvet, bemanning, kundflödet samt belöningssystemet. Vi anser att man måste arbeta aktivt med att försöka få kunder att lämna löparbanan och inte bara springa igenom butiken. Diskussionen framgick vid båda intervjuerna och berör mer ämnet butiksutformning och marknadsföring i butik men vi ville inledande belysa och nämna problemet. Ett förslag till förbättring är att man tvingar kunden in i hörnen genom bra erbjudanden, spel, underhållning med mera. Vid schemaläggning anser vi att man borde arbeta mer med flexibel personal och arbetsrotation. Viktigt är att de extraanställda kan tillhandhålla samma goda service mot kunderna som de fastanställda. Internutbildning är viktigt inom personalintensiva företag för att de ska kunna leverera tjänster effektivt och tillfredställande. Personalen måste vara medveten om företagets riktlinjer vad gäller hanteringen av kunder. Därför är det viktigt att företaget förmedlar sina riktlinjer till personalen. Vid diskussionen framgick även att det finns ett problem i att det inte finns något belöningssystem för att främja ett servicetänkande från personalen. Detta kan lösas genom att man introducerar ett kollektivt belöningssystem som baseras på Scandinfo och därmed nöjd kund. Dagarna då vi genomförde enkäten var det glest kundflöde i butiken. Ändå svarade en del kunder att det var svårt att finna personalen i butiken. Fungerar inte personaltillgängligheten då det är få kunder kommer det antagligen inte fungera bättre då kundflödet är mer intensivt. Här kan man återigen arbeta med mer flexibilitet och rotation, men framförallt måste man informera och belysa vikten för personalen att ta kontakt med kunder. Hur servicen

upplevs är nära kopplat till personaltillgänglighet. För att öka personaltillgängligheten kan företaget anställa mer personal till butiken. Detta medför ökade personalkostnader. Till slut beror allt på hur mycket kostnader de är villiga att lägga på personal.

9 Reflektion kring arbetet med uppsatsen

I reflektionen kommer vi övergripande att diskutera vårt arbete med uppsatsen.

Att arbeta med uppsatsen har varit en lång process där olika tidsperioder krävde olika ansträngningar. Under förprocessen till arbetet ägnades lång tid på att diskutera igenom olika förslag om vad vi kunde skriva om. Eftersom två av oss tidigare har studerat inriktningen detaljhandel blev det slutligen det ämnet vi valde att behandla i arbetet. Vi är nöjda med att vi efter fyra års studier och diverse arbeten kunnat hänvisa till och bygga vår uppsats kring begreppet service som vi har studerat genomgående. Eftersom vi valde att samla in vårt empiriska material med hjälp av både ett kvantitativt verktyg i form av enkät och ett kvalitativt verktyg med intervjuerna, förlitade vi oss mycket på att intervjuerna skulle genomföras, och att de skulle bidra med viktig information till arbetet. I början av arbetet fokuserade vi mot livsmedelsbranschen och fallföretaget ICA. Eftersom intervjuerna dröjde och de inte kunde ställa upp tillräckligt snabbt valde vi att byta inriktning mot sportbutiken Stadium. Detta val anser vi var bra på grund av att det är tydligare hur service påverkar i sällanköpshandeln och det är oftast där man som kund behöver mest service. Slutdelen av skrivandet var intressant och roligt. När vi väl hade alla pusselbitar på plats var det bara att se sammanhang och analysera det efter ett så kvalitativt synsätt som möjligt. Slutligen vill vi rekommendera framtida magisteruppsatsproducenter att boka upp intervjuerna tidigt så att mer tid kan läggas på analysdelen. Vi vill även uppmana till att tänka utanför ramarna och skriva om något som ni verkligen är intresserade av då man blir mer engagerad och resultatet blir bättre.

Exkurs

Från början var vi mest inne på att skriva om hur kunden faktiskt rör sig i butiken. Det är intressant att identifiera faktorer som hjälper kunden genom butiken. Inom vårt fallföretag hade det varit extra intressant då de redan arbetar med det så kallade *”löparvarvet”* för att få kunder att besöka hela butiken. Inom detta ämne hade vi diskuterat rörelsebeteende och butiksutformning.

En aspekt som vi nämnt men inte diskuterat djupare är butikernas skiljda förutsättningar i och med deras lokalisering, city mot externt köpcentrum. Denna jämförelse hade varit intressant att belysa i ett enskilt arbete. Vi lämnade detta åt sidan då vi i tidigare kurser har skrivit om extern handeln mot cityhandeln. Fenomenet är extra intressant då nyetableringen av många nya externa köpcentrum hotar cityhandeln som riskerar att försämras.

I arbetet med intervjuerna kom vi i kontakt med frågan; *”Hur belönar man bra service?”*. Frågan är intressant och komplex. Tidigare i vår utbildning har vi lärt oss de teoretiska förutsättningarna för belöningssystem inom service. Det svåra och komplexa blir att utforma praktiska belöningssystem för service tänkande hos personalen och koppla det till verksamheter och verkligheten.

Vid en djupare diskussion reflekterade vi över enkäten och blev intresserade av att identifiera om det är skillnader mellan hur olika personer från olika grupper ser på service. Genom att göra en större undersökning där man delar in konsumenterna i olika grupper kunde vi ha identifierat särskilda skillnader mellan dessa. Det hade därför i ett senare arbete varit intressant att undersöka det ämnet.

Diagramförteckning

Modeller

Modell 1 (Disposition över uppsatsen) s.10

Modell 2 (Triangelrelationen mellan kundflöde personal, och service) s.13

Modell 3 (Richard Normans modell ”de tre goda cirklarna”) s.29

Diagram

Diagram 1 (Utfall för identifiering av kunder) s.46

Diagram 2 (Jämförelse av medelvärdet för butikerna) s.48

Diagram 3 (Sammanlagda värdet på rangordningen) s.49

Tabeller

Tabell 1 (Identifiering av kunder) s.46

Tabell 2 (Presentering av medianen, typvärdet och medelvärdet) s.47

Tabell 3 (Sammanlagt resultat i rangordningen) s.49

Tabell 4 (Avkodningschema för Stadium Väla) s. 72 i bilagan

Tabell 5 (Avkodningschema för Stadium Kullagatan) s.73 i bilagan

Tabell 6 (Rangordning på Stadium Väla) s.74 i bilagan

Tabell 7 (Rangordning på Stadium Kullagatan) s.74 i bilagan

Källförteckning

Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder.* Malmö: Författare och Liber AB

Backman, J (1998) *Rapporter och uppsatser.* Lund: Jarl Backman och Studentlitteratur:

Baker, Michael John, (2001) *Marketing: Critical perspectives on business and management*. Taylor & Francis.

Berry, Leonard L., Carbone, Lewis P. & Haeckel, Stephan H., (2002) *"Managing the Total Customer Experience"*, MIT Sloan management review, spring, s. 85-89.

Bryman, A (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Alan Bryman och Studentlitteratur

Buttle, Francis (1996) SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing.* Volym 30, nr 1 page 8-32

Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002) Marknadsföring i tjänsteekonomin, Lund: Studentlitteratur

Eliasson, R. (1995) *Forskningsetik och perspektivval.* Lund: Studentlitteratur

Ernst A.T, Jiang J., Krishnamoorthy M., Sier D. (2004) Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European Journal of Operational Research* 153. s. 3-27.

Findlay, M & Sparks, L (2002) *Retailing: critical concepts.* Taylor & Francis

Grönroos, Christian, (2004) *Service management och marknadsföring – en crm ansats.* Malmö: Liber Ekonomi

Gummesson, E (1999) *Qualitative methods in management research*. London: Sage.
Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur

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

Körner, S & Wahlgren, L (2005) *Statistiska metoder.* Lund: Svante Körner, Lars Wahlgren och Studentlitteratur

Lee, M (1993) Retail staff scheduling - The staff deployment concept. *Management services* Jan 1993;31, 1 ABI/INFORM Global, pg.16

Levy, Michel & Weitz, Barton A, (2004) *Retail Management*. New York: The McGraw – Hill companies

Mayle, David (2006) *Managing innovation and change.* Sage Publications.

Miwa, K & Takakuwa, S (2008) *Simulation modelling and analysis for in-store merchandizing of retail stores with enhances information technology*. Winter simulation program: Miami, Florida

Motley, L, B (2003) Watch and manage your customer flow. ABA Bank marketing Nov 2003; 35, 9 ABI/INFORM Global pg. 39

Nordfält, Jens, (2007) *Marknadsföring i butik. Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln.* Malmö: Liber

Norman, Richard, (2000) *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen.* Malmö: Liber AB.

Rafiq, Mohammed & Varley, Rosemary, (2004) *Principles of retail management*. New York: Palgrave macmillan

Schmidt Thurow, Helena & Sköld Nilsson, Ann, (2004) *ButiksBoken - För dig som jobbar inom detaljhandeln*, Malmö: Liber

Timothy, Dallen J, (2005) *Aspects of tourism, Shopping tourism, Retailing and leisure.* Clevedon: Channel view publications.

Thomsson, H (2002) *Reflexiva intervjuer.* Lund: Studentlitteratur

Thor, Carl-Gunnar, (2004) *En sund affär- om en butiks själ och hjärta.* Stockholm: Svenska förlaget liv& ledarskap AB

Trost, J (2001) *Enkätboken.* Lund: Jan Trost och studentlitteratur

Underhill, Paco, (2003) *Why we buy – The science of shopping* Storbrittanien, Mackays of Chatham Ltd, Chatham, Kent

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer, Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken. Vägledning i att Skriva vetenskapliga texter.* Klippan: Ljungbergs tryckeri.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur

Webbdokument

Q-matic

Tillgänglig: <http://www.q-matic.se/cfm-process-1.aspx> (Läst 20090513)

Tillgänglig: <http://www.q-matic.se/cfm-process-1.aspx> (Läst 20090513)

Stadium

Tillgänglig: <http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/hur-allt-borjade> (Läst 20090503)

Tillgänglig: <http://www.stadium.se/om-stadium/koncernen/det-har-ar-stadium> (Läst 20090503)

Övriga

Tillgänglig:

<http://stockholm.city.se/tema/kurs/15979/personliga_moten_ger_bra_service>

(Läst 20090513)

Muntliga källor

Skoglund, Gustav, butikschef (20090506) Stadium Kullagatan

Ojasuu, Linda, butikschef (20090511) Stadium Väla

Enkätundersökning

Kundnöjdhetsundersökning (20090511, 12.00-16.00) Stadium Väla

Kundnöjdhetsundersökning (20090513, 12.00-16.00) Stadium Kullagatan

Bilagor

Kundenkätundersökning

Enkäten används som ett metodverktyg för en undersökning tillhörande magisteruppsatsen på Lunds universitet campus Helsingborg angående bemanning och kundflöde i butik.

Ej svarade:

Utförd datum: ***Av:*** ***Plats:*** ***Sida:***

	Tid för intervju	***Har du köpt något idag?***	***Hade du tänkt köpa något?***	***Varför?***
1		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
2		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
3		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
4		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
5		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
6		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
7		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
8		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
9		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	
10		Ja ( ) Nej ( )	Ja ( ) Nej ( )	

Följande frågor ska besvaras inom skalan 1-5 där *(1 = Mycket negativ, 2 = Negativ 3 = Medel, 4 = Positiv. 5 = Mycket positiv)*

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Hur är din inställning till servicen i butiken?										
Hur är din inställning till väntetiden i kassan?										
Hur är din inställning till din totala upplevelse i butiken?										
Hur är din inställning till personaltillgängligheten i butiken?										
Rangordna vad som lockar dig mest till stadium?										
PRIS										
PLATS										
PRODUKTERNA										

REKLAM & MARKNADSFÖRING										
SERVICEN										

Avkodningsschema för enkät

Avkodningschemat nedan är baserat på ovanstående enkät. En lista presenteras för att ge förklaring till kolumnerna i tabellen.

1.1 Tid för intervju
1.2 Har du köpt något idag?
1.3 Hade du tänkt köpa något idag?
1.4 Varför?

2.1 Hur är din inställning till servicen i butiken?
2.2 Hur är din inställning till väntetiden i kassan?
2.3 Hur är din inställning till din totala upplevelse i butiken?
2.4 Hur är din inställning till personaltillgängligheten i butiken?

Rangordna vad som lockar dig mest till stadium?
3.1 Pris, 3.2 Plats, 3.3 Produkterna, 3.4 Reklam & Marknadsföring, 3.5 Servicen

Stadium Väla utanför entrén, måndag 12-16 20090511

	1.1	**1.2**	**1.3**	**1.4**	**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**		**3.1**	**3.2**	**3.3**	**3.4**	**3.5**
1	12	Nej	Nej		4	4	3	3		2	4	1	5	3
2	12	Nej	Ja	Slut	4	3	4	3		2	4	1	5	3
3	12	Ja	Ja		5	5	5	5		3	1	2	5	4
4	12	Ja	Ja		4	5	4	5		2	4	1	5	3
5	12	Ja	Ja		3	5	4	5		3	2	1	4	5
6	12	Nej	Nej		5	5	5	5		2	5	1	4	3
7	12	Ja	Ja		4	5	4	5		2	1	3	5	4
8	12	Ja	Ja		4	4	4	4		2	4	1	5	3
9	12	Ja	Ja		5	5	3	3		3	1	2	5	4
10	12	Nej	Nej		4	3	3	3		4	2	1	5	3
11	12	Nej	Ja	Hitta inget	4	4	4	4		5	2	3	1	4
12	12	Ja	Ja		5	4	4	5		4	5	1	3	2
13	12	Ja	Nej	Billigt	5	4	4	4		2	5	1	4	3
14	12	Ja	Nej	Billigt & Bra	4	4	4	5		2	5	1	4	3
15	12	Nej	Nej		3	2	4	2		5	1	2	3	4
16	12	Ja	Ja		5	4	5	4		4	3	1	2	5
17	13	Nej	Nej		5	4	5	3		2	3	1	5	4
18	13	Nej	Ja	Personal ej tillgänglig	1	4	4	2		4	5	1	2	3
19	13	Ja	Ja		4	5	4	3		4	5	1	2	3
20	13	Ja	Ja		4	5	5	4		2	3	1	5	4
21	13	Ja	Ja		4	5	4	5		1	2	3	5	4
22	13	Nej	Nej		+	+	3	+		+	1	+	+	+
23	13	Ja	Ja		4	5	3	4		2	1	3	5	4
24	13	Ja	Ja		4	4	3	5		3	4	1	5	2
25	13	Ja	Ja		3	4	4	4		1	2	3	4	5
26	14	Nej	Nej		4	5	4	4		3	1	2	4	5
27	14	Ja	Ja		5	5	4	5		4	2	1	5	3
28	14	Nej	Ja	De hade inte det	4	4	4	5		2	4	1	5	3
29	14	Nej	Ja	De hade bara skit, sortiment	5	5	4	5		3	1	4	5	2

				saknades										
30	14	Nej	Nej		4	3	4	4		4	1	3	5	2
31	14	Nej	Ja	Ska fundera	4	5	5	4		1	5	3	4	2
32	14	Nej	Ja	Ska fundera	4	5	5	4		1	5	3	4	2
33	14	Nej	Ja	Hitta inte	5	+	3	4		+	+	+	1	+
34	14	Nej	Nej		5	4	5	5		3	2	1	5	4
35	15	Nej	Nej		4	+	2	4		3	4	1	5	2
36	15	Ja	Ja		5	5	5	5		4	1	2	5	3
37	15	Nej	Ja	Rekar	5	+	3	5		4	1	2	5	3
38	15	Nej	Nej		4	4	4	4		1	3	2	4	5
39	15	Nej	Nej		5	5	5	5		3	2	1	5	4
40	15	Nej	Nej		3	4	3	2		1	2	3	5	4
41	15	Nej	Ja	Kollar bara	5	4	3	5		4	2	1	5	3
42	15	Ja	Ja		3	5	3	4		2	1	3	4	5
43	15	Nej	Nej		4	+	4	4		5	2	1	4	3
44	15	Ja	Nej	Billigt	4	5	4	5		2	3	1	5	4
45	15	Ja	Ja		3	5	4	4		1	2	3	5	4
46	15	Nej	Nej		4	+	3	4		3	1	2	5	4
47	15	Nej	Ja	Hittade inte	5	+	5	5		1	2	3	4	5
48	15	Nej	Ja	Dyrt	3	4	4	3		5	2	1	3	4
49	15	Ja	Ja		4	5	4	4		1	2	3	4	5
50	15	Ja	Ja		5	5	3	5		4	1	3	5	2

Tabell 6 (Avkodningschema för Stadium Väla)

Stadium Kullagatan utanför entrén, onsdag 12-16 20090513

	1.1	**1.2**	**1.3**	**1.4**	**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**		**3.1**	**3.2**	**3.3**	**3.4**	**3.5**
1	12	Nej	Nej	Fönstershopping	4	5	5	3		4	1	3	5	2
2	12	Ja	Nej	Snygg piké	4	4	4	4		1	3	2	5	4
3	12	Ja	Ja	Snygg jacka reklam	3	3	3	2		3	4	2	1	5
4	12	Nej	Ja	Fel storlek	5	5	5	5		5	1	4	2	3
5	12	Ja	Nej	Blev övertalad	4	5	4	4		4	2	3	5	1
6	12	Ja	Nej	Snygga skor	2	4	3	2		3	1	2	4	5
7	12	Nej	Nej	Hade ej tid	4	5	4	3		3	2	4	1	5
8	12	Ja	Ja	Såg i reklam	4	5	4	3		3	1	2	4	5
9	12	Ja	Ja	Jakt efter skor	3	3	3	2		3	2	1	5	4
10	12	Ja	Ja	Såg i reklamen	4	4	5	5		5	2	4	1	3
11	12	Ja	Ja	Såg i reklamen	4	4	4	3		5	2	3	1	4
12	12	Ja	Ja	Såg i reklamen	5	5	5	5		4	2	3	1	5
13	12	Nej	Ja	Varan överrenstämde ej med förväntning	3	4	4	3		3	5	2	1	4
14	12	Ja	Nej	Kollade bara	5	5	5	5		4	1	3	5	2
15	12	Nej	Ja	Hitta inget snyggt	3	5	4	4		2	1	4	5	3
16	12	Nej	Ja	Hitta inget snyggt	3	5	4	4		4	2	1	5	3
17	13	Ja	Ja	Göt och bränna cash	3	2	3	3		5	1	2	3	4
18	13	Ja	Ja	Behövde badshorts	4	2	4	4		5	1	2	4	3
19	13	Ja	Ja	Behövde Badshorts	4	2	3	4		5	1	2	4	3
20	13	Nej	Nej	Titta bara, har inga pengar	5	5	5	5		3	1	2	5	4
21	13	Ja	Nej	Bara ute och titta, men hitta	4	5	4	3		4	2	1	5	3

				snygga saker										
22	13	Nej	Nej	Tittar bara	4	5	4	3		4	1	3	5	2
23	13	Ja	Ja	Såg i reklamblad	3	3	3	2		3	2	1	5	4
24	13	Nej	Nej	Är med som sällskap	3	2	2	3		3	1	2	5	4
25	13	Ja	Ja	Till sonen, såg reklam	5	5	5	5		4	2	3	5	1
26	13	Ja	Ja	Behövde träningsutrustning	3	3	2	2		3	2	1	4	5
27	13	Nej	Nej	Tittar	4	4	3	3		4	1	2	5	3
28	13	Nej	Nej	Tittar	4	4	4	4		5	2	3	1	4
29	13	Ja	Nej	Hitta snygg tröja	5	4	4	4		1	3	2	4	5
30	13	Nej	Nej	Tittar bara, ingen deg	4	3	5	5		+	+	+	+	+
31	14	Ja	Nej	Kunde inte motstå	3	4	3	3		3	1	2	4	5
32	14	Nej	Nej	Tittar	5	4	5	5		5	2	3	4	1
33	14	Nej	Ja	Fel storlek på skorna	4	5	4	4		5	1	3	4	2
34	14	Nej	Ja	Varan fanns ej hemma	4	3	4	4		4	2	3	1	5
35	14	Ja	Ja	Behövde fotbollsskor	3	4	4	5		3	4	1	5	2
36	14	Nej	Nej	Tittar	4	3	4	3		5	1	2	4	3
37	14	Ja	Nej	Hitta snygga shorts	4	3	4	4		3	1	2	5	4
38	14	Ja	Nej	Expedit tipsa mig om piké	5	4	5	5		5	3	2	4	1
39	14	Nej	Ja	Fel storlek	4	4	4	2		5	3	2	1	4
40	14	Nej	Nej	Tittar	3	3	3	3		4	1	2	5	3
41	14	Nej	Ja	Ingen ledig personal	1	3	2	1		4	2	1	3	5
42	14	Nej	Nej	Sällskap till föregående	1	4	2	2		3	1	2	4	5
43	14	Ja	Ja	Vårskosdags	4	4	4	5		5	2	3	4	1
44	14	Nej	Nej	Windowshopping	4	4	4	4		5	1	2	4	3
45	15	Ja	Nej	Trevlig expedit tipsa om golfklubba	5	3	4	3		3	1	2	5	4
46	15	Nej	Nej	Tittar	5	5	5	5		5	1	2	4	3
47	15	Ja	Ja	Dags att handla sommarkläder	3	3	4	4		2	3	1	5	4
48	15	Nej	Nej	Tittar	5	5	5	5		2	1	3	5	4
49	15	Nej	Nej	Tittar	4	4	4	4		3	1	2	5	4
50	15	Nej	Ja	Dålig service	1	3	1	1		3	1	2	4	5

Tabell 5 (Avkodningschema för Stadium Kullagatan)

Rangordna vad som lockar dig mest till stadium?
3.1 Pris
3.2 Plats
3.3 Produkterna
3.4 Reklam & Marknadsföring
3.5 Servicen

Rangordning Stadium Väla

Rangordning	3.1 Pris	3.2 Plats	3.3 Produkterna	3.4 Reklam	3.5 Service	Totalt
1	9	14	25	2	0	**50**
2	14	15	8	3	8	**48**
3	10	5	14	3	16	**48**
4	11	7	1	13	16	**48**
5	4	8	0	28	8	**48**
Totalt	**48**	**49**	**48**	**49**	**48**	
Sammanlagt värde	**(165)**	**(167)**	**(201)**	**(85)**	**(120)**	

Tabell 6 (Rangordning på Stadium Väla) Det sammanlagda värdet är sammanräknat enligt principen att 1:plats ger fem poäng, 2:plats ger 4 poäng osv.

Rangordning på Stadium Kullagatan

Rangordning	3.1 Pris	3.2 Plats	3.3 Produkterna	3.4 Reklam	3.5 Service	Totalt
1	2	25	8	9	5	**49**
2	3	16	24	1	5	**49**
3	17	5	13	2	12	**49**
4	12	2	4	16	15	**49**
5	15	1	0	21	12	**49**
Totalt	**49**	**49**	**49**	**49**	**49**	
Sammanlagt värde	**(112)**	**(209)**	**(183)**	**(108)**	**(123)**	

Tabell 7 (Rangordning på Stadium Kullagatan)

Intervjufrågor till butikschef

Inledande frågor

Vart kommer du ifrån?

Vad har du för tidigare bakgrund?

Utbildning och arbetslivserfarenhet?

Bemanningsfrågor

Hur många anställda har ni inom verksamheten?'

Har ni hög eller låg personalomsättningshastighet?

Är det du själv som schemalägger all personal?

Använder du någon form av datorprogram för att ha rätt antal anställda för att uppnå önskad servicegrad?

Hur hanterar ni dagar då ni blir underbemannade? Ringer ni då in extra personal?

Vad gör ni för att förhindra underbemanning/överbemanning?

Har personalen något att säga till om när det kommer till deras arbetsuppgifter?

Hur mäter ni era anställdas produktivitet?

Tycker ni det är svårt att hitta kompetent personal?

Upplever du att ni ofta har trångt/underbemannat i butiken?

Arbetar ni med datorsystem i form av intranät för att underlätta vid utvecklandet av arbetsscheman och liknande?

Utveckla om bemanning?

Servicefrågor

Har ni något belöningssystem för att främja ett servicetänkande från personalen?

Har ni någon eller några former av servicestandard? Exempelvis hur länge kunder ska behöva stå i kö.

Vad är hög service för er?

Hur ser ni till att det ni lovar kunden verkligen händer? Arbetar ni utifrån någon speciell modell?

Hur går ni tillväga för att mäta kundnöjdhet?

Anser du själv att ni håller en hög service?

Utveckla kring ordet service?

Hur ser er företagskultur ut?

Hur är er interna marknadsföring?

Hur sker informationsutbytet mellan de som befinner sig lägre i hierarkin och de som befinner sig högre upp?

Hur ser organisationsstrukturen ut i just er butik?

Kundflödesfrågor

Vilka tider på dygnet märker ni av en ökad mängd kunder?

Vilka dagar i månaden märker ni av en ökad kundtillströmning?

Upplever ni att det kan bli trångt i er butik?

Samarbetar ni med något företag som tillhandhåller lösningar och verktyg för hantering av kundflöde?

Har ni någon gång anlitat en konsult för att arbeta med det?

Vilka bestämmer utformningen butiken?

Får ni order uppifrån?

Arbetar ni med att schemalägga utifrån när det är som mest kunder i butiken?

Hur gör ni för att få kunder att stanna längre i butiken?

Hur gör ni för att få kunder att besöka hela butiken?

Beskriv för oss kundens väg genom butiken?

Hur arbetar ni för att undvika köbildning vid kassan?

Utveckla utifrån kundflöde?

Följande frågor ska besvaras med 1-5. (1 = Mycket Dåligt,,,, 5 = Mycket bra)

Hur är servicen i butiken?

Hur är väntetiden i butiken?

Hur anser ni att den totala upplevelsen för kunden är i butiken?

Hur anser du att personaltillgängligheten är för kunden i butiken?

Rangordna vad ni tror att Stadium lockar kunderna mest med? (*Pris, plats, produkterna, reklam & marknadsföring samt servicen*)