

Personalens roll i servicemötet

– Utmaningar och förändringsarbete för handelns personal



Författare:
Kristina Bäckström
Ulf Johansson

Forskningsrapport 2022:3

Forskningsrapport 2022:3
*"Personalens roll i servicemötet – Utmaningar
och förändringsarbete för handelns personal"*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2022.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-79-1

Förord

Vi vill först och främst tacka Handelsrådet som har givit oss möjlighet att genomföra detta projekt.

Vi vill också rikta ett stort tack till de handelsorganisationer som har deltagit i vår studie och därigenom bidragit till projektets genomförande. Ett särskilt tack till våra kontaktpersoner i dessa organisationer och till personal som under projektets gång har deltagit i insiktsgivande möten och samtal. Slutligen vill vi också uttrycka vår tacksamhet till all handelspersonal som vi har fått intervjua och följa i deras arbete. Tack för att ni har delat med er av era berättelser om arbetet i butiken och mötet med dagens kunder.



Vi har arbetat med detta projekt under samma period som Covid-19 pandemin har ägt rum. Det är dock viktigt att påpeka att studiens första delstudie – som omfattade observationer och intervjuer med butikspersonal – genomfördes före pandemin. Det innebär att pandemin inte påverkade den datainsamling som gjordes i fysiska butiker. Studiens andra delstudie – intervjuer med personal på central nivå i handelsorganisationerna – genomfördes under pandemin och kom därför att bestå av digitala intervjuer.

Lund, april 2022

Kristina Bäckström, Lunds universitet
Ulf Johansson, Lunds Universitet

Sammanfattning och slutsatser

I det här projektet har vi riktat fokus mot servicemötet i den fysiska butiken och de interaktioner mellan kunder och personal som sker där. Studiens syfte har varit att nå ökad förståelse för personalens roll i dagens servicemöte och de utmaningar som de möter i sitt arbete.

För att nå detta syfte har vi genomfört studier i fem olika handelsföretag, inom olika branscher. I studiens första delstudie genomförde vi skuggningar och intervjuer i butik, för att få förståelse för hur butikspersonal upplever sitt arbete och mötet med dagens kunder. I studiens andra delstudie genomförde vi intervjuer med personal i andra delar av organisationerna, för att få utökad kunskap om de organisatoriska förutsättningar som har betydelse för servicemötets utformning och personalens arbete.

Våra resultat visar att ökad digitalisering och nya kundbeteenden har förändrat servicemöten och personalens arbete i fysiska butiker i flera avseenden. Personal beskriver att butikarbete idag involverar nya krav och önskemål från kunder, fler och nya arbetsuppgifter, förändrade mötesformer, såväl som nya sätt att organisera arbetet i butik. Utifrån resultaten kan följande slutsatser dras:

- Kundernas krav och önskemål har förändrats i flera avseenden; Hög grad av service och tillgänglighet är aspekter som förefaller alltmer centrala ur kundens perspektiv och som därmed är viktiga byggstenar för att utforma konkurrenskraftiga butikserbudanden och för att och bemöta dagens kunder på ett bra sätt.
- På central nivå i handelsorganisationerna arbetar man på många olika sätt för att stödja butikspersonalens arbete. Mycket av det stöd som ges upplevs positivt av butikspersonal, men det är också tydligt att personal inte alltid har de resurser som krävs för att hantera dagens servicemöten i enlighet med de önskemål och riktlinjer som finns.
- Samtidigt som kraven på service och tillgänglighet ökar, rapporterar personal också om färre resurser och svårigheter att leva upp till de krav som finns. Här behövs på flera håll förändring för att uppsatta målsättningar ska nås, men också för att förbättra butikspersonalens arbetssituation och trivsel (exempelvis i termer av resursfördelning, omorganisering av arbetet och nya rekryteringstrategier).



FOTO: ICA/JESSICA GOW

- Att personal har detaljerad produktkunskap och god kännedom om utbud i olika kanaler beskrivs som allt viktigare. Samtidigt vittnar personalens berättelser om brist på tid för att ta del av utbildningsmaterial, läsa på om produkter och dela erfarenheter med kollegor i andra delar av organisationen. För att nå de förändringssträvanden som finns i detta avseende så behöver möjligheterna för personalens kompetensutveckling förbättras och man behöver också arbeta mer strukturerat med detta (exempelvis genom att skapa mer utrymme och tydlig plan för sådana aktiviteter).
- Vad gäller formella utbildningsprogram och annat utbildningsmaterial så upplever många att det finns en bra grund. Samtidigt är det tydligt att man på flera håll önskar mer och andra former av utbildning; exempelvis som ger djupare produktkunskaper, ökad möjlighet för erfarenhetsutbyte, samt mer återkoppling kring kundmöten. Att utveckla de utbildningsformer som finns förefaller viktigt för att ytterligare stärka personalens kompetens samt bidra till god arbetsmotivation hos butikspersonal.

Våra resultat visar att ökad digitalisering och nya kundbeteenden har förändrat servicemöten och personalens arbete i fysiska butiker i flera avseenden.

- Förutsättningarna för intern kommunikation skiljer sig ganska mycket åt för personal i olika organisationer. Aktuella förändringsstrategier handlar exempelvis om att skapa tydliga rutiner för kommunikation, minska avstånd och förbättra möjligheterna för erfarenhetsutbyte mellan olika delar av organisationen. Det är tydligt att nya digitala lösningar kan bidra till att underlätta och effektivisera sådan kommunikation.
- Användning av nya digitala verktyg kan ge personal förbättrade möjligheter att erbjuda god service till kunden, men vi ser också att ny teknik kan orsaka problem i servicemötet och påverka personalens arbete i negativ bemärkelse. Här krävs fortsatt utveckling för att nya digitala lösningar ska underlätta personalens arbete och bidra till bra kunderbjudande i fysiska butiker (exempelvis säkerställande av en god infrastruktur, digitala hjälpmedel som stödjer kunder i olika delar av kundresan).
- När det gäller digitala hjälpmedel i butiken finns stor utvecklingspotential. På flera håll kan man i större utsträckning använda sig av digitala lösningar (exempelvis självutcheckning, smarta skärmar) för att frigöra personalresurser och möjliggöra för personal att ägna mer tid åt kundärenden som kräver personlig service.
- Vi ser få tydliga branschskillnader i vårt material. Tvärtom ser vi, vad gäller exempelvis servicemötets form och förändring, stora likheter inom flera branscher. Personal inom olika branscher pekar också på liknande utmaningar vad gäller exempelvis bemanning och resurshantering, utbildningsmöjligheter för butikspersonal, intern kommunikation, utveckling och implementering av nya digitala verktyg.

- Dagligvaruhandel utmärker sig vad gäller servicemötet och dess utformning – här är kunderna ofta mer självgående, med andra former av möten som följd. Butikspersonal i denna bransch betonar inte heller – i samma utsträckning som personal i andra branscher – förändringar vad gäller arbetsuppgifter och möten med kunder.

Vår studie har bidragit med kunskap om hur servicemötet i butiken har förändrats på senare år och hur dessa möten upplevs ur personalens perspektiv. Ett centralt bidrag handlar här om ökad förståelse för servicemötets form och innehåll – sett ur frontpersonalens perspektiv. Ett viktigt kunskapsbidrag handlar också om ökad förståelse för hur butiksarbete upplevs av personal, samt vilka former av stöd som är viktiga för att de ska kunna hantera dagens servicemöten på ett bra sätt.

Vår studie har bidragit med kunskap om hur servicemötet i butiken har förändrats på senare år och hur dessa möten upplevs ur personalens perspektiv

Projektets praktiska nytta handlar framförallt om fördjupade insikter kring butikspersonalens arbetssituation, samt vilka former av organisatoriskt stöd som är viktiga för att personal ska kunna hantera dagens servicemöten på ett bra sätt. Här har vi pekat på ett flertal centrala utmaningar och områden där det finns behov av förändring för att man i handelsorganisationer ska nå de förändringssträvanden som finns – men också för att förbättra arbetsvillkor och trivsel för butikspersonal. Projektet har också bidragit med ökad kunskap om hur kraven från dagens butikskunder ser ut – kunskap som är central för att skapa bra och konkurrenskraftiga erbjudande i handeln.

Vår studie ger också en del insikter kring handels kompetensbehov. Här lyfts bland annat god förmåga att kommunicera och förstå kunders behov fram som centrala egenskaper. Förutom förmåga att interagera med människor, betonas att specialiserade produkt-kunskaper, branschintresse såväl som driv och engagemang är viktiga egenskaper hos framtidens butikspersonal.

Innehåll

1	Inledning	8
2	Teori och metod	10
2.1	Tidigare forskning om servicemötet i butiken och organisatoriska förutsättningar	10
2.2	Metod och tillvägagångssätt	12
2.2.1	Datainsamling	12
3	Resultat och analys	14
3.1	Servicemötet och säljarrollens förändring	14
3.1.1	Servicemötet i butiken: Ökade krav på service och tillgänglighet	14
3.1.2	Servicemötet i butiken: Nya former av möten och interaktioner	16
3.1.3	Nya arbetsuppgifter och nya sätt att organisera butiksarbete	17
3.2	Att hantera servicemötet i butiken: Support från central nivå i organisationen	20
3.2.1	Att stödja butikens verksamhet: Vilka former av stöd behövs?	20
3.2.2	Stödfunktioner i butik: Förutsättningar och utmaningar	21
4	Diskussion och slutsatser	31
4.1	Olika handelsorganisationer – vilka skillnader och likheter finns?	32
4.2	Centrala utmaningar och förändringsarbete för handelsorganisationer	34
4.3	Slutsatser och avslutande ord	39
4.3.1	Huvudsakliga slutsatser	39
4.3.2	Kompetensbehov och rekrytering i handeln	41
4.3.3	Avslutande ord	43
	Referenser	44
	Appendix	48

1 Inledning

Den fysiska butiken är föremål för omfattande förändring. Dagens kunder ställer alltmer avancerade krav på butikens erbjudande, där digitalisering och mobilanpassade lösningar blivit centralt. Till följd av detta förändras servicemöten i butik och butikspersonalen står inför betydande utmaningar. I det här projektet riktar vi fokus mot servicemötet i butiken för att få ökad förståelse för hur butikspersonal upplever mötet med dagens kunder, samt vilka utmaningar som de möter i sitt arbete.

Forskare har sedan länge riktat fokus mot servicemötet (även kallat kundmötet), vilket traditionellt sett beskrivits i termer av den ”dyadiska interaktion” som detta möte innefattar – interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör (Solomon med flera, 1985, s. 99). Från tidigare litteratur framgår att detta möte har en central betydelse för att skapa kundtillfredsställelse och lönsamhet (se exempelvis Bitner med flera, 1990; Grönroos, 2000; Normann, 2000; Söderlund, 2012). Studier har också visat att personalens beteende är den viktigaste aspekten för att positiva kundupplevelser ska skapas i fysiska butiker (Bäckström och Johansson, 2017).

Våra resultat visar att ökad digitalisering och nya kundbeteenden har förändrat servicemöten och personalens arbete i fysiska butiker i flera avseenden.

På senare år har många förutsättningar för servicemötet i butiken förändrats. Handeln har genomgått en omfattande förändring där utvecklingen av en multikanal handel och ökad digitalisering har stått i centrum. Detta har kommit att förändra rollerna för både kunder och personal i butiken. Utvecklingen av en multikanal handel har gjort den så kallade ”kundresan” mer komplex – kunders väg från behovsidentifikation till köp innefattar numera flera kanaler och kontaktytor (Lemon och Verhoef, 2016; Jonsson med flera, 2015). Detta innebär att dagens butikskunder kan befinna sig i olika delar av sin resa, och att deras erfarenheter och behov därmed kan se väldigt olika ut när de besöker butiken. Vi vet också att både kunders kunskapsnivå och deras beteende i butiken har förändrats. I tidigare studier har kunder beskrivits som alltmer kunniga (Bäckström och Johansson, 2017; Fredriksson och Svingstedt, 2017) och flera studier har också visat att kunders användning av mobiltelefonen har en stor inverkan på hur de beter sig i butikssammanhang (Fuentes med flera, 2017; Grewal med flera, 2018).

Ökad digitalisering har också förändrat butikernas erbjudande. Flera har pekat på att nya digitala verktyg förändrar villkoren för service, exempelvis genom att ge personal

utökade möjligheter att erbjuda god service men också genom att erbjuda lösningar som kan ersätta personlig service (Campbell med flera, 2011; Larivière med flera, 2017). Införande av ny teknik i butiken har också kommit att påverka både de möten som sker mellan kunder och personal, och personalens arbetsprocesser (Pantano och Migliarese, 2014; Marinova med flera, 2017).

Vi kan därmed konstatera att servicemötet i dagens butiker omfattar såväl nya kundbeteenden och kundkrav, som ny teknologisk utrustning. Vi vet också att personalen enligt kunden är av avgörande betydelse för att ett positivt servicemöte ska skapas. Däremot har vi begränsad kunskap om vad servicemötets nya förutsättningar innebär ur personalens perspektiv.

Hur upplever personalen mötet med den nya tidens kund?

Detta projekts övergripande syfte är därför att fördjupa vår förståelse för personalens roll i den fysiska butiken samt för de utmaningar som de möter i sitt arbete. Centrala frågeställningar är:

- Hur ser kraven från dagens kunder ut och hur kommer dessa till uttryck under servicemötet i butiken?
- Hur kan butikspersonalen hantera kunders krav och önskemål? Vilka möjligheter och utmaningar är detta arbete förknippat med?

Med dessa frågeställningar som utgångspunkt, riktar vi fokus mot två olika delar av handelsorganisationen: I fokus står studier av (1) servicemötet i butiken, sett ur butikspersonalens perspektiv. För att få en ökad förståelse för personalens perspektiv på servicemötet och de möjligheter och utmaningar som de möter i sitt arbete kommer fokus också att riktas mot (2) de delar av organisationens interna verksamhet som har betydelse för butikspersonalens förmåga att hantera servicemötet i butiken.

En målsättning med projektet har också varit att bidra till kunskap som kan användas för att förbättra personalens arbetsvillkor.

Utifrån våra studier av dessa områden har en målsättning med projektet också varit att bidra till kunskap som kan användas för att förbättra personalens arbetsvillkor, samt ge insikter om vilken form av kompetens som personal behöver för att hantera dagens servicemöten. Genom att studera servicemöten i butik, kan vi också bidra till ökad förståelse för de krav och önskemål som dagens butikskunder har och därigenom också ge inblick i vad som kan krävas för att skapa konkurrenskraftiga butikserbudanden.

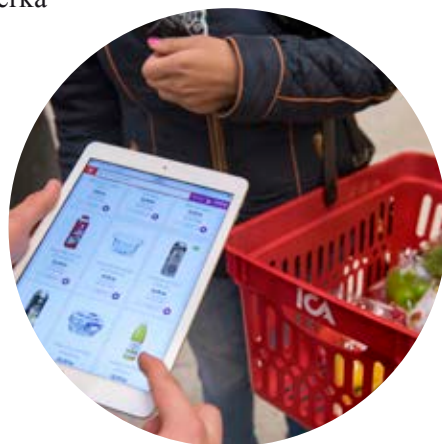


FOTO: ICA/JESSICA GOW

2

Teori och metod

2.1 Tidigare forskning om servicemötet i butiken och organisatoriska förutsättningar

Vår teoretiska referensram bygger på forskning ifrån olika kunskapsfält inom marknadsföringslitteraturen: handelsorienterad forskning, tjänstemarknadsföring och organisationsvetenskap. Inom dessa områden finns värdefull kunskap som utgör en viktig grund för detta projekt.

Inom tjänstemarknadsföring har forskare sedan länge ägnat uppmärksamhet åt servicemötet. I tidigare studier råder stor samstämmighet kring det faktum att personal spelar en avgörande roll för hur kunder upplever servicemötet. Forskare har betonat olika aspekter av detta möte, exempelvis har man visat att personalens bemötande såväl som deras kompetens har stor betydelse (Delcourt med flera, 2017; Lin och Lin, 2017; Söderlund och Rosengren, 2008). När det gäller forskning om servicemötet så har dock många studier genomförts ur kundens perspektiv. Betydligt mindre uppmärksamhet har ägnats åt att studera hur frontpersonal upplever sådana möten – inte minst i förhållande till de nya förutsättningar som råder idag.

I takt med ökad digitalisering, har förutsättningarna i den fysiska butiken förändrats på många sätt. Flera studier har beskrivit att dagens butikskunder har en högre kunskapsnivå och ökade krav på butikens erbjudande (Bäckström och Johansson, 2017; Fredriksson och Svingstedt, 2017). Många har också påpekat att kunders användning av mobiltelefon inverkar på hur de betar sig i fysiska butiker, exempelvis genom påverkan på deras köpbeteende samt på hur de interagerar med butiksmiljön och personalen (Fuentes med flera, 2017; Grewal med flera, 2018).

Förutsättningarna i den fysiska butiken har också förändrats genom införandet av ny teknik. Tidigare studier har riktat fokus mot olika former av självbetjäningstekniker (exempelvis självskanning, självutcheckning, smarta skärmar), bland annat genom att belysa hur kunder upplever sådana verktyg (Balaji och Roy, 2017; Åkesson med flera, 2014) samt vad som påverkar deras vilja att använda sådan teknik (Leng och Wee, 2017; Park, Ha, Jeong, 2020). Forskare har också gjort jämförande studier för att öka vår förståelse för kunders syn på självbetjäning i förhållande till personlig service. Sådana studier har visat att kunders inställning skiljer sig åt beroende på situationen, och att aspekter så som huruvida det är kö kan ha betydelse för om kunder väljer att använda självbetjäning eller inte (Gelderman med flera, 2011; Wang med flera, 2012). Studier har också visat att kunder kan föredra personlig service när tjänsten ifråga är mer avancerad (Simon och Usunier, 2007; Wang med flera, 2012).

Tidigare studier har också varit inriktade på att öka kunskapen om ny tekniks inverkan på personal och deras arbete. Flera har visat att ny teknik kan öka personalens kunskaper, ge dem bättre möjligheter att erbjuda god service, effektivisera arbetet samt bidra till mer positiva arbetsupplevelser (Marinova med flera, 2017; Pantano och Migliarese, 2014; Di Pietro med flera, 2014). Men tidigare studier har också visat att personalens inställning till ny teknik kan skilja sig åt, där enkel användning samt teknikens möjlighet att förbättra arbetsprocesser har central betydelse (Lewis och Loker, 2014). Från tidigare studier framgår att implementering och användning av ny teknik står i centrum för de förändringar som handeln genomgår. Samtidigt finns det fortfarande få studier som har varit inriktade på att studera hur sådan teknik påverkar personalens upplevelse av servicemötet och deras arbete i butiken.

Inom tjänsteforskning och organisationsvetenskap har många intresserat sig för hur organisationer kan stödja personalens arbete och vilka former av resurser som är viktiga i detta avseende. Bland de aspekter som betonas i tidigare litteratur finns exempelvis utbildning, feedback, social support, intern kommunikation, motivation, belöning och rekrytering (se exempelvis Menguc med flera, 2013; Wirtz och Jerger, 2016). Andra aspekter som har betydelse för personalens upplevelse av arbetet handlar om hur arbetsrollen upplevs och i vilken utsträckning det finns en överensstämmelse mellan de olika uppgifter och åtagande som rollen innefattar (Babin och Boles, 1996; Kim med flera, 2009). Flera har också lyft fram teknologiskt support och stöd vid implementering av ny teknik som en viktig resurs för personal (Christ-Brendemühl och Schaarschmidt, 2020; Fuglseth och Sørebo, 2014).

Många studier har påvisat samband mellan arbetsrelaterade resurser och aspekter så som personalens engagemang, arbetstillfredsställelse, produktivitet, och kundnöjdhet (se exempelvis Kim med flera, 2009; Lee med flera, 2017; Menguc med flera, 2013). Exempelvis har studier visat att support och återkoppling från arbetsledare har en positiv inverkan på personalens inlärning och utvecklingsmöjligheter (Budworth med flera, 2019; Cromwell och Kolb, 2004) samt på deras arbetsmotivation (Menguc med flera, 2013). Studier har också visat att organisatoriskt stöd kan spela en central roll i att motverka stress (Christ-Brendemühl och Schaarschmidt, 2020; Kawai och Mohr, 2014).

Sammanfattningsvis så kan vi konstatera att servicemötets förutsättningar har förändrats på många sätt under senare år – med nya roller för både kunder och personal. Tidigare studier har bidragit med kunskap kring hur förutsättningarna för servicemötet har förändrats, men vår förståelse för vad detta innebär ur personalens perspektiv är fortfarande bristfällig. Från tidigare forskning har vi också god kunskap om vilka olika organisatoriska resurser som har betydelse för personal, samtidigt vet vi ganska lite om vilka former av stöd som personal behöver för att hantera dagens servicemöten. Denna rapport avser bidra med ny kunskap om hur dagens servicemöten upplevs ur butiks-personalens perspektiv, samt hur organisatoriska förutsättningar kan användas för att stärka och utveckla personal i förhållande till de servicemöten som de ställs inför idag.

2.2 Metod och tillvägagångssätt

För att besvara våra frågeställningar har vi genomfört studier i fem svenska handelsorganisationer, verksamma inom olika branscher: kläder, bokhandel, hemelektronik, heminredning och dagligvaror. Vi valde att genomföra våra studier i olika branscher – med olika förutsättningar – eftersom detta ger möjlighet att få en vidsträckt och nyanserad förståelse för dagens servicemöten. De handelsorganisationer som studien inkluderar valdes utifrån grunden att de omfattar butiker med variation vad gäller aspekter så som produktkategori, butiksformat och kunders motiv.

2.2.1 Datainsamling

Vi har under studiens gång använt oss av två olika metoder för datainsamling; intervjuer och skuggning (se Czarniawska, 2007). Vår studie omfattar två delstudier, vilka beskrivs nedan.

Delstudie 1. Skuggning i butik och intervjuer med butikspersonal

För att få kunskap om dagens servicemöten och butikspersonalens arbete så skuggade vi personal i butiker inom de handelsorganisationer som vår studie omfattar. Skuggning är en metod som innebär att man följer personer (eller objekt) i deras arbete för att få kunskap om vad som händer i dessa sammanhang (Czarniawska, 2014).

Vi genomförde skuggning i (minst) tre olika butiker inom var och en av de organisationer som studien innefattar. Organisationerna valde själva ut vilka butiker som deltog i denna delstudie. Vi besökte varje butik under två dagar och skuggade vid dessa tillfällen minst två olika personer (säljare och/eller butikschef). Totalt sett skuggade vi personal under cirka 130 timmar i 16 olika butiker. De personer som vi skuggade hade på förhand fått information om studiens syfte och givit sitt medgivande till att delta.

Vid skuggningen riktade vi fokus mot servicemötet och dess utförande, i syfte att få en ökad förståelse för hur detta möte upplevs ur personalens perspektiv. Exempel på frågor som vi intresserade oss för är: Vilka former av interaktioner sker mellan kund och personal? Vad vill kunder ha hjälp med? Vilken form av frågor ställs? Vilka resurser använder personalen? Används någon form av digitala hjälpmedel? Under skuggningen följde vi personalen och deltog vid de aktiviteter som deras arbete i butiken innefattar. Vid kundmöten befann vi oss i närheten av interaktionen, men samtidigt med tillräckligt avstånd för att kunna ”anta rollen av fluga på väggen”, vilket har beskrivits som ett vanligt tillvägagångssätt vid skuggning (Frostling-Henningsson, 2017, s. 159; se även Gill med flera, 2014). Våra skuggningar dokumenterades genom att vi förde anteckningar för hand.

För att få en mer djupgående förståelse för hur personal upplever servicemötet och arbetet i butiken så gjorde vi också intervjuer med butikspersonal. Totalt genomförde vi cirka 40 intervjuer under våra butiksbesök. Intervjuer gjordes med de personer som vi skuggade, för att få möjlighet att ställa uppföljande frågor. I vissa fall gjordes också intervjuer med ytterligare personal (exempelvis med butikschef i fall där vi enbart skuggat säljare). Intervjuer varade mellan 30–80 minuter och majoriteten av dem spelades in och transkriberades i efterhand.

Under intervjuerna ställde vi frågor om bland annat personalens arbetsroll, butikens digitalisering, kundmötet och dagens kundkrav. Vi ställde också frågor om vilka resurser som butikspersonal använder och behöver i sitt arbete och hur de upplever att organisatoriska förutsättningar ser ut i detta avseende. Intervjuerna var semi-strukturerade vilket innebar att vi använde oss av en intervjuguide med frågeområden och frågor som formulerats på förhand. Samtidigt gavs också intervjupersonerna stora möjligheter att påverka samtalet och vilka ämnesområden som diskuterades.

Studiens första delstudie ägde rum före utbrottet av Covid-19 och den datainsamling som beskrivits ovan påverkades därmed inte av pandemin.

Vi har genomfört studier i fem svenska handelsorganisationer, verksamma inom olika branscher: kläder, bokhandel, hemelektronik, heminredning och dagligvaror.

Delstudie 2. Intervjuer med personal på central nivå i organisationen

För att få ökad förståelse för organisationernas interna verksamhet genomförde vi också intervjuer med personal på central nivå i organisationerna. Avsikten med dessa intervjuer var att få insikter kring organisationens arbete med att ge stöd åt butikernas verksamhet och att få svar på frågor så som: Vilka olika former av stöd behöver butikspersonal? Vilka sådana stödfunktioner finns i den interna organisationen och hur arbetar man med dessa? I samråd med organisationerna identifierades centrala yrkesroller, i huvudsak inom områden så som HR, försäljning, kundupplevelse, kundinteraktion, samt regionchefer. Totalt sett genomförde vi 18 intervjuer med personer som är involverade i arbetet med sådana områden.

Vårt genomförande av delstudie 2 påverkades en del av Covid-19 pandemin. Framförallt så behövde många av dessa intervjuer senareläggas, då den situation som handeln befann sig i vid pandemins utbrott gjorde att det var svårt att boka in och genomföra intervjuer med handelspersonal. Dessa intervjuer genomfördes istället senare under pandemin och då, på grund av rådande omständigheter, i digital form (via Zoom).

Även dessa intervjuer var semi-strukturerade till sin form och frågorna berörde aspekter så som arbetsroller och arbetsbeskrivningar för personal, intern kommunikation, utbildning och utvecklingsmöjligheter för butikspersonal, rekrytering och ökad digitalisering. Intervjuerna varade mellan 35–70 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberas.

Under vår analys analyserade vi de transkriberade intervjuutskriften samt anteckningar från våra skuggningar. Under analysen har vi fokuserat på att identifiera centrala områden och mönster i förhållande till studiens huvudfrågor, men också på att identifiera olikheter och skilda förutsättningar.

3

Resultat och analys

I avsnitten nedan redogör vi för servicemötets nya förutsättningar utifrån personalens perspektiv. I den första delen riktar vi fokus mot butikspersonalens berättelser om mötet med dagens kunder och hur den nya tidens servicemöten påverkar deras arbete. I nästa del riktar vi uppmärksamhet också mot andra delar av handelsorganisationen, med särskilt fokus på de organisatoriska förutsättningar som har betydelse för butikspersonalens arbete.

Det är viktigt att påpeka att vårt material rymmer många olika berättelser och perspektiv. Det finns skillnader mellan personalens upplevelser, både inom och mellan de studerade organisationerna (för vidare diskussion om sådana skillnader, se avsnitt 4.1). Samtidigt kan vi också, utifrån materialet som helhet, urskilja en hel del centrala tendenser. I avsnitten nedan redogör vi närmare för dessa.

3.1 Servicemötet och säljarrollens förändring

Vårt material visar tydligt att de förändringar som har skett i handeln på senare år, med ökad digitalisering och förändrade kundbeteenden, har medfört stora förändringar vad gäller servicemötet och de uttryck som det tar i butiken. Personal rapporterar betydande skillnader vad gäller både kunders behov och krav, de interaktioner som äger rum mellan kund och personal, samt det arbete som bedrivs i fysiska butiker (för en sammanställning, se Appendix).

3.1.1 Servicemötet i butiken: Ökade krav på service och tillgänglighet

Personal inom flertalet av de branscher som vi har studerat ger bilden av ett, på många sätt, förändrat kundmöte. I personalens berättelser om hur dagens kundkrav ser ut och vilka uttryck de tar i servicemötet är två drag särskilt utmärkande: Kundens ökade krav på service och på tillgänglighet.

”Sedan jag började 2008, det är ju en helt annan värld än vad det är nu, nu är det väldigt mycket krav på den bästa servicen.” (Säljare)

”De har väldigt höga krav. Både kunskapsmässigt och servicemässigt.” (Säljledare)

Ökade servicekrav tar sig olika uttryck, det kan handla om efterfrågan på nya former av tjänster (exempelvis click and collect, hemleverans, tidsbokade möten) men också mer avancerad rådgivning under mötet i butik. Studier har tidigare pekat på en ökad kunskapsnivå hos kunden (Bäckström och Johansson, 2017; Fredriksson och Svingstedt,

2017). Våra studier stärker denna bild och visar att detta tillför nya dimensioner till servicemötet, utmärkande exempelvis i den typ av frågor som kunder ställer och de krav som finns vad gäller personalens förmåga att bemöta dessa.

”De frågar mycket om olika material. (...) Och vissa material säger de direkt, det vill jag inte ha.” (Säljare)

Med mobiltelefonen nära till hands har kunder idag möjlighet att söka information från en mängd olika håll och många beskriver också att dagens butikskunder har nya typer av frågor (exempelvis gällande produkters ursprung, innehåll, tillverkningsprocesser). Det framgår också från personalens berättelser att den informerade kunden i allt högre grad ägnar sig åt olika former av jämförelser (exempelvis vad gäller pris, egenskaper hos olika produkter). Detta innebär, ur personalens perspektiv, ökade krav på detaljerad kunskap om sortimentet.

”Men det som ställs som krav är att vi ska veta i stort sett allt om vårt sortiment. (...) Vi behöver bli mer experter på detaljerna än vad vi var förr, för det är också där som kunden hamnar.” (Säljare)

”Man behöver ju kunna mer än kunden, och också då om de är väldigt pålästa vad vi har på vår hemsida, så är det inte bra om vi inte håller oss regelbundet uppdaterade om vad som händer där.” (Butikschef)

Förutom ökade krav på service och kunskap, är många också överens om att dagens kunder förväntar sig ökad grad av tillgänglighet – både vad gäller möjligheten att få hjälp från personal och tillgång till de varor som eftersöks. Flera beskriver också dagens kunder som mer stressade och att man vill klara av butiksbesök så snabbt som möjligt. Ökade krav på tillgänglighet innebär också att kunden har andra förväntningar på hur man ska bli bemött.

”Innan satt vi i våra informationsdiskar och väntade på att kunderna skulle komma till oss. (...) Idag är det vi som ska uppsöka kunderna.” (Butikschef)

”Kunderna förväntar sig att man möter upp dem där kunden är. Så det är absolut den största delen som jag märker av.” (Säljare)

En annan aspekt som har stor betydelse i sammanhanget är att dagens servicemöten utspelar sig i en multikanal handelskontext. Detta har fått stora konsekvenser, både vad gäller de erfarenheter som kunderna har med sig när de kommer till butiken och de behov som de ger uttryck för (se Appendix). I takt med att kundresan har utvecklats till att innefatta nya kanaler och kontaktpunkter (Lemon och Verhoef, 2016; Jonsson med flera, 2015) har också de möten som sker i fysiska butiker blivit mer varierande till sin form.

3.1.2 Servicemötet i butiken: Nya former av möten och interaktioner

Utifrån butikspersonalens berättelser framgår att dagens servicemöten omfattar en mängd olika behov och beteende från kundens sida: Dagens kunder kan beskrivas som både mer hjälpsökande och mer självgående. De är mer informerade, men ställer samtidigt allt högre krav på personalens kunskap. Mötet med dagens kund kan vara både snabbare och effektivare, men också mer tidskrävande än tidigare. När det gäller servicemötets utformning är det tydligt att komplexiteten är stor och förutsättningarna kan variera – från en butik till en annan, såväl som inom en och samma butik.

”Så det är den stora skillnaden mellan kunderna idag, många vill ha hjälp med väldigt mycket, och väldigt många fler vill inte ha hjälp alls för att de vill hjälpa sig själva.”
(Säljare)

Även om personalens berättelser visar på stor variation vad gäller formen för de möten som sker, så ger de också uttryck för några centrala drag i detta avseende. Här finns två tendenser som är särskilt utmärkande i vårt material: Å ena sidan beskrivs dagens servicemöten handla alltmer om avancerad behovsanalys och problemlösning, där säljaren tar rollen av ”guide” eller personlig rådgivare. Å andra sidan, beskrivs också möten där säljaren har en mindre framträdande roll. Här tar säljaren mer rollen som ”biträde” vars huvudsakliga uppgift handlar om att bistå en (mer eller mindre) självgående kund.

”Det är också väldigt varierande, vissa är väldigt förberedda och vill bara ha den produkten, vissa vill komma och titta (...) men man vet inte riktigt vad eller vad man tycker om, eller hur det ser ut. Så att det är, det ställer höga krav på säljarna att kunna veta var kunden befinner sig.”
(Arbetsledare)

Både rollen som ”guide” och rollen som ”biträde” är vanligt förekommande för många av dem som vi har intervjuat och flera beskriver att man skiftar mellan båda dessa roller.

När säljaren har rollen som ”guide” innefattar mötet ofta personliga och djupgående samtal, där behovsanalys och problemlösning står i fokus. Sådana möten ställer höga krav på personalens förmåga att förstå unika kundbehov samt, utifrån detta, erbjuda skräddarsydda lösningar och produkter.

”Nu har vi gått mot att försöka vara så personliga mot kunden, så det blir mer ett möte, inte ett säljsamtal. (...) Man måste ju sälja på olika sätt till varje kund. (...) Vad personen framför dig behöver just nu.”
(Butikschef)

”Man försöker ringa in problemet, vad de letar efter.”
(Säljare)

Utifrån personalens beskrivning är det tydligt att de olika arbetsrollerna kan upplevas olika, vilket också kan ha betydelse för hur arbetet upplevs. Att möta ”pålästa” kunder innebär att formen för samtalet förändras. Här kan personal och kund utbyta erfarenheter, lära av varandra och ”bolla på andra nivåer” – vilket också kan innebära att arbetet upplevs som mer stimulerande. Samtidigt kan rollen som ”guide” och aktiv rådgivare också innebära att servicemötet i butiken blir mer utmanande och tidskrävande.

Utifrån personalens beskrivning är det tydligt att de olika arbetsrollerna kan upplevas olika, vilket också kan ha betydelse för hur arbetet upplevs.

Medan rollen som ”guide” beskrivs som alltmer avancerad och (stundtals) krävande, beskrivs rollen som ”biträde” som motsatsen. Flera betonar att kunder idag är alltmer självgående, och att många av de möten som sker idag handlar om att bistå kunder genom mer enkla uppgifter, så som att visa vägen till rätt hylla eller lämna ut förbeställda paket. Det är tydligt att interaktionen tar en helt annan form vid sådana möten. Dessa möten beskrivs som korta och mer rutinmässiga till sin natur. Rollen som ”biträde” kan för vissa innebära att man saknar den form av samtal som tidigare har utgjort själva grunden för säljarens roll i butiken.

”Det är en lite märklig känsla ju. Man känner sig som typ ett postombud. (...) De som kommer med sin telefon och frågar, var är hylla 641, jag ska ha den här produkten. (...) Det är många kunder som är väldigt självgående. Och det är både trevligt, men man kan sakna charmen ibland. (...) Man är biträde och säljare, biträde, säljare. (...) Det är roligare (att interagera med kund), det är mer givande för mig framförallt. Det är roligare. Biträde är inte jättekul.”
(Säljare)

Sammantaget visar våra intervjuer att dagens servicemöten inbegriper nya och förändrade mötesformer – där säljarens roll påverkas på olika vis. Nya mötesformer ger säljaryrket nya förutsättningar, vilket också kan påverka hur personalen upplever butiksarbete.

3.1.3 Nya arbetsuppgifter och nya sätt att organisera butiksarbete

I avsnitten ovan har vi visat att dagens servicemöten kännetecknas av ökade krav på service och tillgänglighet, såväl som nya former av möten mellan kunder och personal. Hur påverkar dessa förändringar personalens arbete i butiken? Våra intervjuer med butikspersonal visar att den senaste tidens förändringar har påverkat personalens arbete i flera avseende, även i termer av nya arbetsuppgifter och nya sätt att organisera butiksarbete (se Appendix).

Många ger uttryck för att ökade krav på service och tillgänglighet också innebär betydande förändringar för personalens arbete. På många håll har arbetet med att erbjuda kunderna en högre servicenivå varit förenat med omfattande förändringsarbete – där personalens ”mindset” har varit i fokus. Här betonas vikten av att skapa en arbetskultur där mötet med kunden alltid har högsta prioritet.

”Ta hand om butiken tar väldigt mycket tid, extremt mycket tid. (...) Den största utmaningen som jag ser det är att ändra mindsetet hos säljarna, historiskt så har vi även fortfarande varit väldigt orienterade på att få saker gjorda i butiken. (...) Det är en resa som vi är på just nu, att liksom ändra fokus, även mindset. Man har varit duktig när man har byggt om en gavel, men man har inte varit duktig när man har hjälpt en kund (...). Så det är väl det som är lite, ändra mindset hos säljarna så att just de bitarna ska vara top of mind.”

(Butikschef)

”Jag försöker vara mer på golvet, tänker på kassan men jag ska inte stå där och häcka.”

(Säljare)

Utifrån personalens berättelser framkommer att den skillnad i arbetssätt som detta medför ses som ”enorm” och av vissa också som ”den största utmaningen” idag. En central grund till detta är att butikspersonal också har många andra arbetsuppgifter, som alljämt behöver genomföras. Som citatet ovan visar, att ”ta hand om butiken” är tidskrävande. Personalens berättelser vittnar om att det dagliga arbetet i butiken innefattar en mängd olika uppgifter utöver kundmöten. Det handlar om alltifrån att hålla ordning i butiken, packa upp och prissätta varor, skylta om, till att delta i utbildningsrelaterade aktiviteter och lära sig ny teknik, ta del av information från andra delar av organisationen, samt sköta administrativa uppgifter.

”Att få till den beteendeförändringen, att möta upp kunderna. Samtidigt så har vi kvar alla arbetsuppgifterna som vi hade tidigare. Allt pyssel som medarbetarna kallar det, allt kringarbete, att försöka hålla rent, fräscht, prismärkt. (...) Så det är en utmaning. Men det skulle jag säga är det stora, att just möta upp kunderna, söka upp kunderna. Att bli mer säljare, den är jättestor.”

(Arbetsledare)

Vårt material visar också att handelns ökade digitalisering har kommit att medföra en del nya uppgifter för butikspersonal. Många behöver exempelvis numera också hantera online-beställningar (plocka ihop varor, lämna ut paket, ta emot retur). Från intervjuerna framkom också att butikspersonal lägger mer tid på ”logistikarbete” idag. Digitaliseringen ger många gånger kunder möjlighet att kontrollera lagerstatus före besöket i fysiska butik, vilket innebär att de ofta kommer till butiken med förväntningar på att hitta en specifik produkt. Dessutom, som beskrivits ovan, betonar personal

att kunder har allt högre krav vad gäller produkttillgänglighet och snabb leverans. Sammantaget betyder detta att butikspersonal idag behöver lägga mer tid på att se till att lagersaldo stämmer och uppdateras som det ska, samt att produkter finns där de ska vara.

”Kunderna har en helt annan koll när de kommer till butiken, jämfört med för fem eller tio år sedan. Eller två år sedan för den delen. De vet vad de vill ha, de vet att vi har den, det står på hemsidan att vi ska ha den hemma. (...) Där har verkligen kravet ökat enormt mycket den senaste tiden. (...) Vi får lägga mer tid på logistikarbete än vad vi har gjort tidigare. Just att, vi får faktiskt gå fysiskt i butiken, här är det tomt, vi ska ha tio stycken hemma. Varför har vi inte tio stycken hemma?”

(Butikschef)

Sammantaget kan vi från vårt material dra slutsatsen att handelns digitalisering medfört fler och nya uppgifter för butikspersonal, vilket också har medfört att arbetet i butik behöver organiseras på nya sätt. Här är det framförallt tydligt att ökade krav på tillgänglighet och att möta upp kunden i butik påverkar personalens arbetsvillkor. Detta innebär att man behöver tänka annorlunda kring butiksarbetet i sin helhet och den prioritering av arbetsuppgifter som detta arbete innefattar.

”Så vi har jobbat väldigt mycket med vårt mindset, att vi kan inte alltid slutföra saker. Den planen vi gjorde på morgonen kanske inte funkar när vi har kommit in en bit på dagen. (...) Hela tiden att det är kundflödet och kunden som styr (...). Så vi jobbar mer flexibelt, och har tränat upp hela teamets mindset att det är ok att inte slutföra saker.”

(Butikschef)

Från personalens sida kan det anses utmanande att i praktiken upprätthålla det ”mindset” som förespråkas. Även om man vet vilka prioriteringar som är rätt, är det inte alltid så lätt att efterleva detta i praktiken. Det finns de som menar att man måste ”fuska” i detta avseende för att hinna med andra uppgifter i butiken (exempelvis skylta om, hålla god ordning).

”Man får fuska lite ibland eller vad man ska säga, för att det ska bli saker gjorda. Fuska på det sättet att jag inte har koll på alla kunder som de vill att jag ska ha, det kan jag ärligt säga. Det finns ingen möjlighet, jag kan inte vara på två ställen samtidigt. (...) Det är en utmaning. Då får man prioritera bort något.”

(Säljare)

Utifrån vårt material är det tydligt att arbetet i butik har förändrats på senare år, både vad gäller servicemötets form och uttryck, vilka arbetsuppgifter som personalens ställs inför och hur arbetet organiseras.

3.2 Att hantera servicemötet i butiken: Support från central nivå i organisationen

Det är tydligt att den senaste tidens utveckling på många sätt har förändrat de servicemöten som äger rum i butik och därmed också butikspersonalens roll och arbetsvillkor. Hur kan butikspersonalen hantera de nya förutsättningar som råder? Vilka former av stöd behöver de för att hantera dagens servicemöten på ett bra sätt? Vilka utmaningar och möjligheter upplever de i detta avseende?

3.2.1 Att stödja butikens verksamhet: Vilka former av stöd behövs?

I samtliga organisationer betonar man vikten av att skapa goda upplevelser för kunden och här beskrivs butikspersonalen som den mest centrala ”komponenten” för att lyckas med detta. Vårt material visar att förutsättningarna för butikspersonal har förändrats på många sätt, men vi ser också att deras roll som organisationens främsta resurs kvarstår:

*”Vi tror att medarbetaren är den viktigaste komponenten i det här.
(...) Däremot har kraven på mig som medarbetare förändrats.
Utifrån att jag dels möter kunder som är mer upplysta till exempel.
(...) Så personalens oerhört stora roll som den viktigaste komponenten
har bestått, men vad du gör för något har ju delvis förändrats.”*
(Ansvarig inom kundupplevelse)

Våra intervjuer med personal i organisationens centrala delar vittnar om att arbetet med att stödja butikens verksamhet ses som högst central inom organisationen och att sådant stöd förekommer i många olika former. I figur 1 har vi sammanställt områden som under våra intervjuer med personal framstod som centrala i detta avseende.¹



Figur 1. Verksamhet i organisationerna inriktad mot att stödja butikspersonal.

¹ Vi gör med denna figur inga anspråk på att ge en heltäckande bild av samtliga stödfunktioner som används inom organisationerna. Figuren ger en bild av områden som under intervjuerna framstod som centrala i detta avseende.

Som framgår från figuren, arbetar man inom organisationens centrala delar på många olika sätt för att ge butikspersonalen goda möjligheter att genomföra och uppleva sitt arbete på ett bra vis. Under våra samtal med personal i de studerade organisationerna så fick några områden särskilt stor uppmärksamhet. I de kommande avsnitten redogör vi för personalens upplevelser i förhållande till dessa områden – med perspektiv representerade från butikspersonal såväl som personal i andra delar av organisationen.

3.2.2 Stödfunktioner i butik: Förutsättningar och utmaningar

Det är många förutsättningar som har förändrats i den fysiska butiken på senare år och som har visats ovan har detta medfört en hel del förändringar, både vad gäller servicemötets utförande och butikspersonalens arbete. I kommande avsnitt redogör vi för personalens syn vad gäller möjligheterna att hantera dessa nya förutsättningar. Det är viktigt att betona att vi, även i detta avseende, ser både likheter och olikheter i personalens berättelser. Nedan redogör vi för en del centrala mönster, med särskilt fokus på de utmaningar som lyfts fram.

Förutsättningar för det personliga mötet: Bemanning och planering av butiksarbete

Som vi har beskrivit ovan, ger butikspersonalens berättelser uttryck för ökade krav på service och tillgänglighet, såväl som fler och nya former av arbetsuppgifter för personal. Det är tydligt att det finns ökade förväntningar på personalens förmåga att möta upp kunder och skapa goda servicemöten – från både kundens och organisationens sida. Från vårt material framgår att butikspersonal på flera håll upplever utmaningar i förhållande till detta. Det är tydligt att butiksarbetet, ur personalens perspektiv, många gånger hade underlättats av ytterligare personal ”på golvet”.

”Man hade önskat att det var en till på golvet.”

(Säljare)

Det är tydligt att den nya tidens utökade krav inte nödvändigtvis är förenade med mer resurser i butiken. Tvärtom finns det de som ger uttryck för att man på senare tid har fått göra nedskärningar, exempelvis vad gäller antal säljare i butiken. Att erbjuda kunderna mer och bättre service, men samtidigt få mindre resurser ses i detta fall som en central utmaning:

”Man ska gasa och bromsa på olika ställen, det är inte helt enkelt.”

(Säljare)

Det är tydligt att butikspersonal kan uppleva motstridiga villkor i detta avseende och att detta också är något som kan orsaka stress bland personalen. Detta stärker den bild som givits i tidigare studier, där man också påpekar att organisatoriskt stöd är av central vikt för att minska sådana motsättningar (Babin och Boles, 1996; Kawai och Mohr, 2014). Våra intervjuer visar att butikspersonal inte alltid har de resurser som krävs för att hantera servicemötet i enlighet med de riktlinjer och förväntningar som finns:

”Ibland kan det kännas lite orättvist från vår sida (...) det här att vi har helt enkelt inte tid att lägga på den kunden som vi hade velat egentligen. Men är det en kö och vi är en eller två personer och båda står i kassan, då kan man inte gå ut och ha en lång dialog.”

(Säljare)

En strävan efter att på olika vis optimera butiksarbete ses som en central del av butikernas nuvarande förändringsarbete – och ett sätt att hantera de utmaningar som ökade servicekrav kan medföra. Vi ser också att en utmaning som ofta lyfts av butikschefen handlar om att omorganisera arbetet och hitta sätt att ”frigöra mer tid för kunden”. Även på central nivå i organisationen beskriver man utmaningar kopplat till resursfrågor och bemanning:

”Egentligen vill vi ju ha många fler för att möta våra kunder. Men det är inte, det bär sig inte, och hitta den balansen, det är ju den ständiga frågan.”

(Ansvarig inom HR)

Från central nivå i organisationerna beskriver man också en del olika strategier som används för att ”hitta balans” i detta avseende och stödja butikerna i förhållande till de utmaningar som personal ger uttryck för. Sådana strategier handlar exempelvis om att se över och erbjuda butikerna mer hjälp vad gäller arbetet med schemaläggning och planering av butiksarbetet. Vi ser också i vårt material att det på en del håll finns funderingar på andra tänkbara åtgärder – som innefattar större förändringar av butiksarbetet och dess organisering:

”Vi kanske måste våga titta på hela arbetsättet. Ska alla göra alla arbetsuppgifter, eller är det så att vi faktiskt behöver titta på om vi ska ha team som jobbar med vissa delar, andra team som jobbar med andra delar.”

(Ansvarig inom kundupplevelse)

”Vi håller på att titta på lösningar där, att det faktiskt kan komma personer som kommer och fyller på hyllor i butiken innan öppning. Man börjar sex, sju, fem på morgonen och gör det. För nu om du kommer in i en butik vid tio på morgonen, då håller alla på, det är kaos.”

(Ansvarig inom affärsutveckling)

Sammantaget ser vi att man på flera håll upplever utmaningar kopplat till butikens verksamhet som handlar om ökade krav på service och tillgänglighet å ena sidan, och begränsade resurser å andra sidan. Det är tydligt att man på central nivå arbetar på olika sätt för att stödja butikerna i detta avseende, men också att stora utmaningar kvarstår inom detta område.

Utbildning och kompetensutveckling: Betydelsen av personliga möten, feedback och tid för lärande

Vi har ovan sett att butikspersonal beskriver dagens kunder som alltmer pålästa och att man också upplever ökade krav vad gäller personalens kunskapsnivå. Hur ser då förutsättningarna ut för vad gäller utbildning och kompetensutveckling för butikspersonal?

Ser vi till materialet som helhet så finns det skillnader vad gäller sådana förutsättningar (exempelvis vad gäller utbud och former för utbildning), men vi ser också ganska stora likheter vad gäller de utmaningar som lyfts fram av butikspersonal. Personal i samtliga organisationer rapporterar att det finns en god grund vad gäller möjligheter till kompetensutveckling för butikspersonal: Både vad gäller ”formellt lärande” – lärande som sker genom organiserad utbildning, och ”informellt lärande” – lärande som sker i andra sammanhang, exempelvis genom att studera eller fråga kollegor (Cerasoli med flera, 2018, s. 204).

Många menar att det finns bra utbildningsprogram som ger god kunskap kring verksamhetens centrala områden (exempelvis vad gäller försäljning, produkter, kassahantering, ledarskap). I samtliga branscher betonar man också god tillgång till andra kunskapskällor, exempelvis i form av intern kundtjänst, informationsmaterial och andra kollegor i butiken.

”Skulle det vara något mer komplicerat så har vi faktiskt att man kan ringa upp till vår kundtjänst (...). Det är bara att lyfta luren och ringa. (...) De är suveräna, de kan svara på det mesta där.”

(Säljare)

I detta hänseende, beskriver många att de känner sig väl rustade inför mötet med allt kunnigare kunder. Man upplever att det finns god hjälp att få om så skulle behövas under mötet med kunden.

När det gäller möjligheterna till utbildning för butikspersonal, så lyfter dock många av dem som vi har pratat med fram en del andra begränsningar. Det är tydligt att formerna för utbildning har förändrats på flera håll. Allt fler av de utbildningar som erbjuds är internetbaserade och bygger på självstudier via datorn. Flera uppger att de saknar andra former av utbildningar, framför allt sådana som innebär att man får möjlighet att träffas och dela erfarenheter med personal från andra delar av organisationen:

”Förr var det så att man fick gå på riktiga utbildningar, man åkte härifrån och var på huvudkontoret (...). Nu är det mer att du sitter framför datorn och tittar på lite olika filmer, det är det. (...) Det är bara butikscheferna som får åka iväg och träffa andra butikschef. Vi får aldrig åka iväg någon annanstans utom på vår fritid. Jag kan tycka att det borde satsas lite mer på oss, kanske.”

(Säljare)

En annan utmaning med koppling till utbildning och kompetensutbildning handlar om brist på tid. Samtidigt som personal betonar att man idag behöver vara väl påläst – exempelvis vad gäller butikens sortiment – så är det många som rapporterar att möjligheterna att ta del av utbildningsmaterial och/eller läsa på om nya produkter är ganska begränsade. Flera menar att sådant arbete behöver kombineras med andra former av butiksarbete eller utföras på fritiden.

”Det finns en plats där man kan gå in på våra datorer och se (information om nya produkter) ganska bra ett tag innan (de kommer in i sortimentet). Men jag har inte ens fem minuter extra för att det kommer kunder som behöver hjälp. Men det kan man göra på sin fritid, på helger, men det gör man inte.”

(Säljare)

Tidigare forskning har visat att individers motivation och eget intresse för att lära kan vara en viktig förutsättning (Choi och Jacobs, 2011). Från vårt material framgår att personal kan uppleva utmaningar vad gäller att finna tid för kunskapsinhämtning, men också att upprätthålla intresse och engagemang för sådana aktiviteter:

”Det är eget ansvar. (...) Men det finns inget uttalat, det här ska ni ha läst in er på. (...) Man försöker hinna läsa det, det är just det att man ska försöka hinna med det.”

(Butikschef)

”I och med att det är så pass låga krav på att utbilda sig inom det, så kanske det kan vara en utmaning att utbilda sig själv på något sätt. Det är väl det, att man ibland kan bli lat på den biten. Att fortsätta att ha hungern att utvecklas som säljare. Det är väl min största utmaning, att man blir lite bekväm.”

(Säljare)

En annan viktig del handlar om medarbetarnas möjlighet att få återkoppling på sitt arbete. Tidigare studier har visat att feedback från arbetsledare spelar en central roll både för personalens utvecklingsmöjligheter och motivation (Budworth med flera, 2019; Menguc med flera, 2013). Flera av dem som vi har pratat med upplever dock att det inte finns tillräckligt med tid för detta idag och på en del håll önskar man också annan form av feedback än vad man får.

”Det känns som jag blir bedömd på hur jag levererar siffror, det bygger väldigt mycket på det.”

(Butikschef)

”De ser ju inte oss därute, de ser ju inte oss fysiskt, om vi bara ska prata om hur man är emot kund. Bara ta det, det är ju huvudsaken

varför vi är här. Men det kan de inte se när de sitter på kontoret, hur vi beter oss mot kunderna. (...) Men jag tror att det är många som känner att de inte blir riktigt sedda för allt de gör.”

(Säljare)

I linje med detta, ser vi också att det på central nivå i organisationen finns en tydlig strävan mot att fokusera mer på ett coachande ledarskap – som en viktig del i att främja lärande.

”Vi vill skapa, vi är inte framme än, men vi har jobbat ett år med det nu, att skapa naturlig feedback kultur. Att chefen kontinuerligt feedbackar sin personal i till exempel säljteknik. (...) I alla fall minst en gång i veckan ska all personal bli sedd i detta. Utifrån vad man gör bra, vad man behöver utveckla och vad man gör bättre. (...) Det är väldigt enkelt för vissa butikschefer, men för vissa kan det vara hinder på vägen.”

(Regionschef)

Från vårt material framgår att ett mer coachande ledarskap med kontinuerlig ”feedback på golvet” ses som en central målsättning på flera håll. Samtidigt framgår också att man i vissa fall upplever svårigheter vad gäller att hitta formerna för sådant arbete och att man bara befinner sig i början av detta förändringsarbete. En central utmaning som betonas här handlar om att ge återkoppling på kundmötet (exempelvis på hur personal kan ”bli effektivare i behovsanalysen” eller göra möten ”ännu personligare”) snarare än på övrigt butiksarbete.

Intern kommunikation: Vikten av att minska avstånd, tydliga rutiner och tid för kommunikation

Vårt material visar att de medel och strategier för kommunikation som används i organisationen utgör en central förutsättning för butikspersonalens arbete. Personalens berättelser vittnar om betydelsen av att regelbundet ta del av information som förmedlas (exempelvis via mail, intranät, nyhetsbrev, möten). Ser vi till vårt material i sin helhet, så är det dock tydligt att förutsättningarna för sådan kommunikation skiljer sig mycket åt för medarbetare i olika organisationer. Medan personal i vissa butiker har tillgång till både dator och mobiltelefon, så finns det exempelvis också de som sällan eller aldrig använder sådana verktyg i sitt arbete. Det finns därmed också ganska stora skillnader vad gäller personalens upplevelser i fråga om intern kommunikation.

En central utmaning som många pekar på handlar om bristande möjligheter att ta del av och/eller dela information inom organisationen. Grunderna till detta handlar ofta om bristande tid och möjlighet att kombinera sådan informationsinhämtande med arbetet i butik:

”Den kan ju vara svår (ta del av information som delges) i och med att man är i en butik. Ibland har man frågor hela dagen, där man inte kan öppna upp en dator och läsa mail till exempel. Så ibland kan det vara klurigt faktiskt.”

(Säljare)

”När ska vi kunna prata och kommunicera. Det finns aldrig tid.”

(Säljare)

Vi ser i vårt material att man på flera håll upplever utmaningar vad gäller möjligheten att kommunicera och utbyta erfarenheter, med kollegor i butiken eller med personal i andra delar av organisationen. Sådana utmaningar lyfts i en del fall också på central nivå i organisationen, där man exempelvis pekar på svårigheter att kommunicera med butikspersonal som i sitt arbete saknar en naturlig koppling till de kommunikationsplattformar som används i organisationen (exempelvis har begränsad tillgång till mobil/dator).

”Vårt intranät är inget som någon går in i så där ofta, rent krasst, absolut inte butiksmedarbetarna, det har varit tal om att skapa någon ny app för det här. Vi kommer inte att kunna få dem att använda en app för det här, så vi vill ju på något sätt jacka in i butiksmedarbetarnas vardag. I befintliga vanor.”

(Ansvarig inom affärsutveckling)

Vi ser också i de organisationer som vi har studerat en hel del goda initiativ i arbetet med att förbättra möjligheterna för kommunikation – exempelvis genom utveckling av dialogdukar som kan stödja personal i pågående förändringsarbete, men också genom användning av ny teknik. I en av organisationerna beskrivs att man nyligen har implementerat en ny digital plattform (som liknas vid en ”facebook-sida”) där medarbetarna kan ta del av information, ställa frågor, dela bilder och annan information med varandra.

”Vi har fått en helt annan kontakt inom kedjan (...). Innan fick man maila. Det tar ju lång tid, här är det så snabbt, bara en fråga.”

(Butikschef)

”Den är ju fruktansvärt bra (...). Jag är där inne dagligen och kollar.”

(Säljare)

Plattformen beskrivs i positiva ordalag på bred front inom organisationen, där man framförallt lyfter enkelheten, möjlighet att snabbt utbyta information mellan olika delar av organisationen, samt ökade möjligheter för erfarenhetsutbyte medarbetare emellan (exempelvis genom att dela och ta del av ”best practice”). Som tidigare forskning också har visat, kan nya digitala hjälpmedel spela en central roll i arbetet med att förbättra möjligheterna för kommunikation och informationsutbyte i organisationen (Coakes, 2006).

Samtidigt ser vi också att det på en del håll finns behov av fortsatt utveckling för att förbättra kommunikation och minska avstånd mellan olika delar av organisationen. Vi ser på vissa håll en ”vi och dom” problematik, där butikspersonal menar att ”dom” på huvudkontoret har bristande förståelse för hur verksamheten i butiken ser ut. Vi ser också exempel på att personal upplever kommunikationen mellan butik och huvudkontor som bristfällig, i olika avseende.

”Vi feedbackar och har oss, men det är inte alltid vi hörs.”

(Säljare)

”Vi vet inte anledningen till varför de har ändrat på det heller, men det är ju någon som sitter där och tycker att de är smarta. Har kommit på något bra som är jättedåligt i praktiken.”

(Säljare)

Samtidigt som vi ser tydliga tecken på att personal ibland upplever avståndet mellan butik och huvudkontor som alltför långt, så har vi också sett att det finns sätt att minska detta avstånd. Det handlar exempelvis om att arbeta mer strukturerat med butiksbesök för personal i övriga delar av organisationen eller att utse särskilda kontaktbutiker för sådan personal – för att skapa ytterligare kontaktytor och ökad förståelse för andra delar i organisationen. Vid ett av våra besök i en av organisationerna noterade vi till exempel att det fanns personal från central nivå på plats, för att få ökad förståelse för verksamheten i butik. Men det är också tydligt att sådant arbete kan utvecklas vidare.

”Vi har börjat etablera sådana kanaler. Vi har inte haft det så tydligt, och där kan vi också bli bättre. (...) Nu är vi ute en del men inte sådär standard eller strukturerat, att man kommer från huvudkontoret och gör kundrundor till exempel.”

(Ansvarig inom HR)

En annan central utmaning kopplat till kommunikation handlar om svårigheter att navigera i den (ofta stora) mängd av information som flödar i organisationen. Flera betonar att det kan vara svårt för butikspersonal dels att veta vilken information som är relevant för dem, dels var de hittar information som de behöver. I en av organisationerna beskriver man att man på senare tid har utvecklat nya arbetssätt för hur man kommunicerar med medarbetare på butiksnivå, med fokus på tydliga rutiner och enkelhet.

”Vi ger och avsätter tid för när butikspersonalen ska ta till sig av veckobrevet som är på vårt intranät (...). Varje vecka har man en stund att ta till sig veckobrevet. Det betyder ju att vi kan fokusera på allt annat under veckans gång, än att ta till oss information. (...) Vi har samlat det till en viss tidpunkt och en viss frekvens och väldigt tydliga rutiner.”

(Kommunikatör)

Man beskriver detta nya arbetssätt som en strävan efter att försöka ”hålla det enkelt” och ”underlätta för butikerna” ifråga om den interna kommunikationen. Samtidigt betonas att man också ”ger och avsätter tid” för att säkerställa att butikspersonalen också har möjlighet att ta del av den information som skickas ut.

Ny teknik i servicemötet: En stödjande eller störande faktor?

I samtliga organisationer betonas vikten av digital utveckling i olika former. Det är dock tydligt att organisationerna har kommit olika långt i sin digitala resa och att förutsättningarna vad gäller digital utveckling och vilka verktyg som används under servicemötet skiljer sig åt.

Våra studier visar att nya digitala verktyg har givit personal förbättrade möjligheter att erbjuda kunden god service, i en rad olika avseenden. Nya digitala redskap ger exempelvis personal utökade möjligheter att på enkelt sätt ta del av kunskap som är värdefull under servicemötet (exempelvis vad gäller produkttegenskaper, lagersaldo, hyllplatser, säljargument). Butikspersonal som nyligen har börjat använda sig av en smart skärm i butiken beskriver exempelvis att detta ger dem möjlighet att visa butikens sortiment och tänkbara lösningar för kunden på ett helt nytt sätt:

”Tidigare fick vi ägna oss åt torrsim, rita på papper. Nu kan vi visa kunderna (...). Den är fantastisk!”

(Säljare)

Utifrån personalens berättelser är det också tydligt att ny teknik kan ge personal förbättrade möjligheter att genomföra den behovsanalys som många gånger är central i mötet. Fler beskriver exempelvis att en mobiltelefon eller Ipad kan vara ett centralt verktyg i detta avseende, där möjligheten att visa bilder och söka efter produkter underlättar kommunikationen mellan kunder och personal. Med hjälp av ny teknik – exempelvis smarta skärmar – kan personal också visa ett större utbud av produkter än vad som finns i butiken:

”Det är ju jättelätt och smidigt att använda den och kunderna tycker att det är fantastiskt när de kommer fram. (...) Du får ett helt annat perspektiv (...). Det är ju ett nytt redskap som vi har jobbat med de här åren, vi brinner jättemycket för det i den här butiken. (...) Men just att man inte kan erbjuda kunden just det vi inte har i butiken. Vi har 60 varumärken utöver det vi har i butiken. Det är också ett bra sätt att berätta för kunden.”

(Säljare)

Ny teknik kan också innebära att servicemöten kan genomföras på mer effektiva sätt. Att använda en Ipad eller mobiltelefon innebär exempelvis ofta att personalen kan hjälpa kunden direkt på plats, utan att behöva förflytta sig till en annan arbetsstation. Som tidigare studier också har visat, kan ny teknik ge personal möjlighet att erbjuda bättre och snabbare service, samt bidra till mer effektiva arbetsprocesser (Pantano och Migliarese, 2014).

Våra studier visar att ny teknik kan användas på flera sätt för att understödja de nya mötesformer som dagens servicemöten innefattar. Samtidigt framgår från vårt material att nya digitala verktyg också kan ha en negativ inverkan på personalens arbetsvillkor. Många

redogör för olika former av problem kopplade till implementering och användning av nya digitala verktyg och system. Ett centralt problem handlar om dåligt nätverk och begränsade möjligheter att ansluta till internet. Flera beskrev att butiken som de arbetar i befinner sig i ”en mörkerzon” eller ”bunker”, vilket kan orsaka betydande problem under servicemötet.

*”Vi är som en liten bunker här, och ibland har man inte kontakt.
(...) Ibland så står det bara och tuggar. (...) Då kan det falla på det.”*
(Säljare)

Denna typ av problem medför begränsade möjligheter för personal att använda system och verktyg som de är beroende av under kundmötet, vilket kan orsaka långa väntetider för kunden och – i värsta fall – att kunden inte kan avsluta sitt ärende i butiken (exempelvis genom att betalning inte kan genomföras, order inte kan läggas). Personal beskriver också att flera av de nya verktyg och system som har implementerats är bristfälliga och saknar funktioner som behövs för att servicemötet ska kunna genomföras på ett bra sätt.

”De har gjort det värre än vad det var innan. De tror att de har gjort det bra men det är inte bra. (...) Jag hittar inte, det är jättesvårt. (...) Det går inte att använda.”
(Säljare)

Det är tydligt att ny teknik kan orsaka problem som drabbar både butikspersonal och kunder. Ur personalens perspektiv är tekniska problem ofta förknippade med mer omständliga arbetsprocesser och ur kundens perspektiv kan det innebära att det tar längre tid att få ärendet i butiken uträttat.

”Tyvärr, jag kan inte kolla vad den (produkten) kostar, utan vi får ta med den till datorerna. Och det blir också en grej för kunderna. Ok, då får jag gå ännu mer och lägga ännu mer tid i butiken.”
(Säljare)

De problem som ny teknik kan orsaka har många gånger en stor påverkan på hur personalen upplever sitt arbete. Många beskriver problemen som ”irriterande” och som en källa till frustration. Vissa menar också att svårigheter med att hantera ny teknik kan göra att man framstår som mindre kompetent i mötet med kunden.

Personalen i butiken beskriver Ipaden som ”omständig” att arbeta med i kundmötet. De berättar att man måste skriva in sökord ordagrant i flera fält, vilket upplevs som tidsödande och vilket de inte behöver göra om de söker efter produkter i datorn. Där kan de använda olika snabbkommandon. De beskriver att tanken med Ipaden är att den ska användas i kundmötet. Att man tillsammans med kunden ska kunna utforska olika produktalternativ. Men säljaren som jag skuggar påpekar att hon inte vågar använda Ipaden tillsammans med kunder

eftersom den fungerar så illa. Hon påpekar att ”om du inte lyckas sköta tekniken så tappar du din säljarpondus”.

(Utdrag från skuggningsanteckningar)

Tidigare studier har visat att ny teknik kan stärka frontpersonal i mötet med kund, exempelvis genom att förse dem med mer kunskap och bättre möjligheter att ge kunden en bra upplevelse (Marinova med flera, 2017). Från våra studier framgår att teknik också kan ge en känsla av bristande kompetens och förlorad trygghet i mötet med kund.

Det är tydligt att de problem som teknik kan orsaka påverkar både personalens möjligheter att genomföra sina arbetsuppgifter och deras förmåga att hantera servicemöten i enlighet med de principer för service som finns i organisationen. Personalens berättelser visar också att sådana problem har lett till att det på vissa håll finns ett motstånd bland personal till att använda ny teknik och att personal i en del fall också har slutat använda vissa verktyg. För personal på central nivå i organisationen, handlar en central utmaning om att stödja butikspersonal vid implementering och hantering av ny teknik. Att informera om aktuella förändringar, beskriva teknikens nytta, samt ge god teknisk support har tidigare beskrivits som viktiga aspekter i sådana sammanhang (Christ-Brendemühl och Schaarschmidt, 2019). Det framgår från våra intervjuer att organisationerna arbetar med flera olika former av stöd i detta avseende. Samtidigt är det tydligt att många önskar mer sådant stöd och att man på flera håll också efterfrågar mer välfungerande support i de fall som problem med digitala verktyg uppstår:

”Och så säger de (supporten), vi vet inte vad problemet är, vi får återkomma och så står jag här med jättelånga köer. Jag behöver ha den igång nu. Ja, vi lägger en anmälan, de kommer inom två dagar. Då känner jag att nej, där brister det lite.” *(Säljare)*

I organisationernas centrala delar är man medveten om att det finns stora utmaningar kvar vad gäller arbetet med butikens digitalisering och det är tydligt att detta också har hög prioritet.

”Arbetet pågår i att bli ännu mer strategiska, i hur vi utvecklar digitala verktyg, och vad det är för digitala verktyg som vi utvecklar. Så att vi inte hamnar i de här situationerna att det kommer ut verktyg som sedan inte används, eller som kunderna inte förstår, eller vad det nu är. Det är något som man jobbar stenhårt på (...). Det har ju varit lite trial and error, för det är fortfarande en ganska ny företeelse på marknaden.”
(Ansvarig inom kundupplevelse)

Vårt material visar att många bara är i början av sin resa vad gäller butikens digitalisering och att man på central nivå arbetar för att fortsätta utveckla de verktyg som används i butiken. Utifrån personalens berättelser – på butiksnivå såväl som i andra delar av organisationen – är det tydligt att mycket arbete ännu kvarstår när det gäller utveckling av digitala verktyg som stödjer servicemötet och underlättar personalens arbete.

Diskussion och slutsatser

Syftet med detta projekt har varit att nå en fördjupad förståelse för personalens roll i den fysiska butiken samt för de utmaningar som de möter i sitt arbete.

Vi har utforskat följande frågeställningar:

- Hur ser kraven från dagens kunder ut och hur kommer dessa till uttryck under servicemötet i butiken?
- Hur kan butikspersonalen hantera kunders krav och önskemål? Vilka möjligheter och utmaningar är detta arbete förknippat med?

Våra resultat visar att ökad digitalisering och förändrade kundbeteenden har medfört stora förändringar vad gäller servicemötet och de uttryck som det tar i fysiska butiker. Handelspersonal redogör för betydande förändringar vad gäller kunders behov och önskemål, framförallt i termer av ökade krav på service och tillgänglighet. Villkoren för personalens arbete i butiken har förändrats i många avseenden på senare år. Den nya tidens servicemöten har medfört nya former av möten och interaktioner med kunden, fler och nya arbetsuppgifter, samt nya sätt att organisera butiksarbete.



Vi ser i vårt material att det bland handelspersonal finns god överenskommelse vad gäller vilka stödfunktioner som ses som viktiga för att butikspersonalen ska kunna hantera dagens servicemöten på ett bra sätt. När det gäller de områden som betonas av personal (exempelvis bemanning, utbildning, intern kommunikation, digitala verktyg) så finns skilda förutsättningar bland de olika organisationer som vi har studerat, men också flera gemensamma utmaningar.

I de kommande avsnitten diskuterar vi innebörden av dessa resultat närmare. Först reflekterar vi kring likheter och skillnader som finns mellan de organisationer som vi har studerat. Därefter fokuserar vi diskussionen på de centrala utmaningar som har lyfts, samt vilka behov av förändringar som finns. Avslutningsvis presenterar vi studiens huvudsakliga slutsatser och reflekterar kring framtida kompetensbehov inom handeln.

4.1 Olika handelsorganisationer – vilka skillnader och likheter finns?

Vad gäller vårt material i sin helhet så kan vi konstatera att personalens upplevelser skiljer sig åt i flera avseenden, både inom och mellan de olika organisationer som vi har studerat. Men vi ser också betydande likheter i vårt material i många avseenden. Nedan redogör vi närmare för sådana skillnader och likheter, samt reflekterar kring orsakerna bakom dessa.

Det bör dock påpekas att vi utifrån vårt material har begränsade möjligheter att dra slutsatser som rör branschskillnader, då vi inom ramarna för denna studie bara har studerat en organisation inom varje bransch.

Servicemötetets form och förändring

Vad gäller servicemötets förändring – exempelvis i termer av utökade kundkrav och nya mötesformer – så ser vi likheter i stora delar av vårt material. En tänkbar förklaring till detta kan vara att servicemötets förändring bygger på grundläggande förändringar i människors beteende (exempelvis att kunder är mer informerade, besöker flera olika handelskanaler, önskar högre grad av tillgänglighet, fler tjänster) som påverkar deras beteende på likartade sätt i förhållande till olika branscher och handelssituationer.

När det gäller servicemötets form och uttryck så finns det dock en bransch som utmärker sig. Det är tydligt att servicemöten som äger rum i dagligvaruhandeln många gånger tar andra uttryck, i jämförelse med övriga branscher. Vid våra skuggningar noterade vi att många av de kunder som besöker dagligvarubutiker är relativt självgående och de möten som sker mellan kund och personal är ofta förhållandevis korta. Personal inom denna bransch tar oftare rollen som ”biträde” än den som ”guide” och problemlösare. I linje med detta, betonar butikspersonal i dagligvaruhandeln – inte i samma utsträckning som personal i andra branscher – förändrade mötesformer och arbetsuppgifter.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att vi inom dagligvaruhandeln ser liknande förändringsarbeten som har rapporterats i övriga branscher. På central nivå betonar man medarbetarens betydelse för att skapa positiva kundupplevelser och man har i samtliga butiker gjort stora utbildningsinsatser inom detta område, med fokus på att utveckla och förbättra kundmöten.

Stödfunktioner i butiken: Organisatoriska förutsättningar och utmaningar

I de organisationer som vi har studerat ser vi flera likheter avseende organisatoriska förutsättningar och stödfunktioner för personal. Inom flera olika branscher pekar man på liknande utmaningar vad gäller exempelvis bemanning och resurshantering, utbildningsmöjligheter för butikspersonal, intern kommunikation, utveckling och implementering av nya digitala verktyg. Detta kan förklaras av att flera handelsbranscher har likartade förutsättningar i termer av exempelvis ökad konkurrens från e-handel och behov att anpassa sig till ett mer digitalt handelslandskap (Svensk handel, 2020a; 2019).

Som vi har beskrivit ovan, rapporterar man i flera organisationer också om liknande förändringar vad gäller kunders krav och beteende.

Samtidigt ser vi också, som nämnts ovan, att det finns skillnader i vårt material. Personal i olika organisationer har skilda förutsättningar vad gäller till exempel utbildningsutbud, kommunikationsmöjligheter och digital utrustning. Vi ser exempelvis att det finns skillnader både vad gäller vilka kommunikationsverktyg som finns tillgängliga för butikspersonal och hur man arbetar med intern kommunikation. Vi ser också att några av organisationerna arbetar med mer varierande utbildningsformer jämfört med andra. Vår tolkning är att de skillnader vi ser i detta avseende har sin grund i organisatoriska förutsättningar (exempelvis ekonomiska resurser, teknologisk utveckling, strategier för kommunikation), snarare än branschrelaterade orsaker. En central grund för denna tolkning handlar om att vi, när det gäller personalens upplevelser av organisatoriska stödfunktioner, också ser skillnader inom en och samma organisation. Här kan skillnader ha sin grund i enskilda medarbetares upplevelser och förutsättningar, men också i strukturella skillnader i den interna verksamheten (exempelvis vad gäller butikers storlek, bemanning eller teknologisk utrustning).

Flera av de som vi har intervjuat vittnar om ganska ansträngd situation arbetsmässigt, med svårigheter att hinna med arbetsuppgifter och begränsad förmåga att bemöta kunder i enlighet med de önskemål och riktlinjer som finns. Här ser vi dock också en del variationer i materialet, både vad gäller omfattningen av sådana problem och hur de påverkar medarbetares arbetssituation. En bransch som utmärker sig i detta avseende är klädesbranschen, där flera beskrev utmaningar förknippade med att bemöta kunder på ett bra sätt och samtidigt hantera fler andra arbetsuppgifter – med minskade resurser till sitt förfogande. En tänkbar förklaring till detta är klädesbranschen som är en av de branscher som på senare år har mött särskilt stora utmaningar i termer av ökad konkurrens från e-handel och avtagande lönsamhet (Svensk handel, 2018; 2020b).

Servicemötet och ny teknik

Det finns vissa skillnader vad gäller digitalisering i de studerade organisationerna, vilket också återspeglas i personalens berättelser. Här är det framförallt två branscher – bokhandel och dagligvaruhandel – som på olika sätt utmärker sig.

Våra studier i bokhandeln visar att personal har förhållandevis få nya digitala verktyg till sin hjälp i kundmötet. Man använder i huvudsak de system och sökvägar som finns i datorn. Utöver dessa, finns inte några digitala verktyg som används tillsammans med kunden i mötet. I jämförelse med andra organisationer, ser vi således en låg grad av digitalisering här. Detta förefaller ha sin grund i att man inom denna organisation, i särskilt stor utsträckning, betonar den fysiska butikens roll som social mötesplats där just det personliga mötet har en avgörande betydelse. Att vi ser en skillnad mellan bokhandel och andra branscher i detta avseende kan till viss del förklaras av branschens ”digitala mognad”, där bokhandeln utmärker sig genom att vara en bransch med hög andel internetköp (Svensk handel, 2018, 8). Att en stor del av kunderna handlar via nätet

i denna bransch kan vara en anledning till att man i hög grad betonar att grunden för det fysiska butikserbudandet ska utgöras av personlig service. Samtidigt att det intressant att notera att personal inom denna bransch – på både butiksnivå och central nivå i organisationen – pekar på behovet av att ta flera kliv framåt vad gäller digital utveckling, för att man kunna tillgodose kunders behov snabbare och bättre (exempelvis vad gäller ökad integrering mellan olika kanaler, mobila lösningar för informationssökning och betalning).

Även dagligvaruhandeln utmärker sig i en del avseenden vad gäller digital utveckling. I de butiker som vi har studerat inom denna bransch finns allt som allt ganska många olika digitala verktyg. Flera av butikerna är exempelvis utrustade med självskanning och självutcheckningskassor, och man har också en tjänst som möjliggör för kunder att beställa varor online och hämta i butiken. Vad gäller möjligheter för kunden att klara sig själv har man inom dagligvaruhandeln kommit ganska långt i jämförelse med flera andra branscher. Samtidigt kan vi också konstatera att förändringsgraden vad gäller digital utveckling i andra avseenden inte har varit densamma i dagligvaruhandeln. Personal i denna bransch beskriver inte i samma utsträckning (som personal i vissa andra branscher) ökad användning av ny teknik i mötet med kunden (exempelvis Ipad, mobiltelefon/app, smarta skärmar). En möjlig förklaring till detta kan vara att mötesformerna ser annorlunda ut inom dagligvaruhandeln och att man för de möten som sker här inte har samma behov av den formen av digitalt understöd.

4.2 Centrala utmaningar och förändringsarbete för handelsorganisationer

Vårt material visar att butikspersonal möter olika former av utmaningar i sitt arbete. I avsnittet nedan tar vi på oss ett par granskande glasögon och reflekterar närmare kring de utmaningar som har varit framträdande. Hur kan man arbeta vidare med dessa områden inom organisationerna?

Att hantera en ny säljarroll – behov av att se över resursfördelning och nya sätt att organisera butiksarbete

Vi ser i vårt material att butikspersonalens arbetsroll utvidgas. Flera vittnar exempelvis om att butiksarbete idag inkluderar både fler och nya arbetsuppgifter. Samtidigt framgår också att detta sällan kommer i par med ökad resursfördelning. Detta kan skapa besvärliga situationer för personal, exempelvis i fråga om att ha ökat kundfokus och samtidigt också hinna med övriga arbetsuppgifter.

Tidigare studier har pekat på de risker som motsättningar och oklarheter i förhållande till arbetsrollen kan innebära, exempelvis i termer av stress och minskad arbetstillfredsställelse (Kawai och Mohr, 2015; Babin och Boles, 1996). I rollteori talar man också om ”tagen” och ”given” roll (Krantz och Maltz, 1997, s. 143). Given roll är den roll som chefen eller arbetsgivaren förväntar sig att den anställde ska fylla och tagen roll är

den roll (och de arbetsuppgifter) som arbetstagaren utför. Idealt sett ska det finnas god överensstämmelse mellan den givna och den tagna rollen. I förändringssituationer kan man dock ofta se ett glapp, vilket vi också ser exempel på i vårt material. I en del fall upplevs den givna rollen som svårhanterlig (eller omöjlig) ur ett arbetstagarperspektiv, vilket leder till att den tagna rollen blir en annan än den givna. Här finns således behov av förändring, för att skapa bättre överensstämmelse mellan den givna och den tagna rollen.

Tänkbara strategier för förändring i detta avseende kan förstås handla om att se över resursfördelningen, men också att ge ökat stöd vad gäller schemaläggning och planeringen av det dagliga arbetet i butikerna. Butikschefen har en central roll i detta arbete. Men vårt resultat visar också att man i vissa butiker kan behöva ytterligare stöd vad gäller resursoptimering och planering av arbetet.

En central utmaning handlar också om att minska avstånd och öka kommunikationen mellan olika delar av organisationen. Vi har i vårt material sett exempel på att bristande överensstämmelse mellan den tagna och givna rollen kan leda till en ”vi och dom” situation, där personal i butiken upplever att ”dom” i organisationens centrala delar har bristande förståelse för hur förutsättningarna i butiken ser ut och ibland också orealistiska förväntningar på rollen som säljare kan fylla i butik. Samtidigt har vi också sett flera goda initiativ för att motverka sådan problematik – exempelvis genom att arbeta med kontaktbutiker och butiksbesök för personal på central nivå i organisationen. Vårt resultat tyder på att sådana initiativ kan vara av central betydelse och verka för ökad samsyn inom organisationen vad gäller butikspersonalens arbetsroll och verksamhetens förutsättningar.

Vi ser i vårt material att man på många håll betonar vikten av personalens roll i butiken – exempelvis i termer av ökad service och kunskap – men vi ser också att verkligheten för många innefattar knappa resurser och begränsade möjligheter att utveckla satsningar på det personliga kundmötet. I förlängningen kan det finnas behov av att i grunden förändra organisationen av verksamheten i den fysiska butiken, för att möjliggöra att ge säljarrollen ökat utrymme. En sådan omorganisering skulle kunna innefatta ökad differentiering av arbetsroller i butik – där olika roller renodlas i större utsträckning. Det skulle exempelvis kunna innebära att istället för att personal hanterar flera olika typer av arbetsuppgifter (som många gör idag), organiseras arbetet så att vissa jobbar med kundmöte och andra ansvarar för att fylla på hyllor, bygga om inför kampanjer och så vidare. Sådana tankar är på inget sätt nya och vi ser också i vårt material att man på vissa håll funderar i dessa banor. Samtidigt är detta fortfarande ganska långt ifrån hur butiksarbete är organiserat idag (i många fall åtminstone). Det kan vara så att det krävs en mer genomgripande förändring av roller och organisation i butiken, för att förbättra personalens förutsättningar att utöva en ny roll i kundmötet.

En viktigt stödande strategi till ett ökad fokus på kundmötet handlar också om att organisera butiksmiljön på ett sådant sätt att kunden – när det inte handlar om avancerade frågor – kan klara sig själv (exempelvis hitta rätt produkt, ta del av produktinformation).

Sådan mekanisk försäljning kan exempelvis åstadkommas genom skyltning och digitala verktyg, vilket man också redan arbetar med på många håll. Men vi ser samtidigt att det finns mer att göra på denna front – för att i större utsträckning undvika att personal ägnar värdefull tid åt enklare ärenden (exempelvis lämna ut paket, visa vägen till rätt hylla och så vidare). Här kan förutsättningarna för mekanisk försäljning utvecklas vidare – för att komplettera personalens arbete och frigöra tid för mer avancerade former av kundinteraktioner (snarare än att ersätta det personliga mötet).

Att nå ökad kunskapsnivå i servicemötet – behov av förbättrade möjligheter för utbildning och kompetensutveckling

Utbildning och kompetens är viktigt och centralt för att kunna fylla vad som för många är en ny och utvidgad roll, visavis konsumenters ökade krav på service och kunskap. Samtidigt är det också tydligt att det på många håll behövs ytterligare stöd för lärande. Här ger vårt resultat stöd åt tidigare studier som också har betonat att möjligheterna för kompetensutveckling behöver förbättras för handelspersonal (se exempelvis Berggren, 2018; Backman med flera, 2021).

Vårt material visar att ett av de områden som man kan behöva se över i detta avseende handlar om formerna för lärande och de utbildningar som erbjuds. Även om utbildningsutbud varierar i de organisationer som vi har studerat, så framgår att man på flera håll önskar andra former av utbildningar än de som finns idag. Många utbildningar är onlinebaserade och bygger på självstudier. Sådana utbildningsformer innefattar ofta ett stort ansvar läggs på medarbetaren både i termer av att finna tid och motivation för lärande. Flera beskriver svårigheter att sätta av den tid som krävs för att hinna ta del av utbildningsmaterial och/eller läsa på om nya produkter. Det finns därmed en risk att de utbildningssträvanden som är viktiga för den nya säljarrollen faller på att tillräcklig tid för sådan kompetensutveckling inte finns. Här kan man behöva arbeta mer strukturerat med kompetensutveckling, exempelvis genom att se över butiksarbetets organisering och ha en tydligare plan för sådana aktiviteter.

Flera av dem som vi har pratat med ger också uttryck för att man efterfrågar andra former av utbildning. Här nämns exempelvis utbildning som ger djupare kunskaper om sortimentet. Det är också tydligt att flera saknar utbildningar som innebär att man får träffa och utbyta erfarenheter med kollegor. Vidare är det också många av dem som vi har pratat med – butikspersonal såväl som personal i andra delar av organisationen – som betonar att det finns behov av att mer (och andra former av) återkoppling för butikspersonal. Tidigare studier har betonat värdet av sådan feedback samt pekat på en del viktiga principer för sådana samtal. Här betonas exempelvis betydelsen av att feedback sker regelbundet, fokuserar på områden som är centrala utifrån individens arbetsroll, samt tydligt anger hur förbättring kan ske inom dessa områden (DeNisi och Pritchard, 2006). Det är tydligt att ledarskapet i butik har en väldigt central funktion för sådana samtal. Vi har under våra studier sett att många upplever att de får väldigt bra stöd av sina chefer, men det är också tydligt att flera upplever en tidsbrist för den typ av samtal som handlar om att ge feedback och bidra till medarbetares utveckling.

På flera håll beskrivs en strävan mot att arbeta mer systematiskt med coachande samtal i butiken. Här pekar man på behovet av att sådana samtal ska ske oftare samt att de i större utsträckning ska beröra sådant som handlar om mötet med kund. Med tanke på dagens servicemöten – och den ökade vikt som läggs vid säljarens förmåga att interagera med kunden på bra sätt – så förefaller det viktigt att man fortsätter arbeta mot dessa mål. Här behöver man således fortsätta utveckla formerna för sådant arbete, där en central del handlar om att stötta och uppmuntra ledare på butiksnivå – men också se till att det i planering av butiksarbete finns tid avsatt för den typen av aktiviteter.

Från vårt material framgår att det på många håll finns tydliga strävanden mot en ökad kunskapsnivå i butiken. Det är också tydligt att man i flera fall behöver ge utbildning och kompetensutveckling högre prioritet och mer utrymme – för att sådana målsättningar ska uppnås.

Strategier för intern kommunikation – behov av att minska avstånd och förbättra möjligheterna för erfarenhetsutbyte

Som beskrivits i vår resultatdel, ser vi att förutsättningarna för kommunikation skiljer sig åt ganska mycket i de organisationer som vi har studerat. Många av de butiksanställda som vi har pratat med upplever att kommunikationen med andra delar av organisationen fungerar bra – att man har bra kommunikationsverktyg till hands och att det finns goda möjligheter att nå fram till och kommunicera med personal i andra delar av organisationen. Samtidigt framgår också att det finns behov att förbättra den interna kommunikationen i en del olika avseenden.

Flera upplever exempelvis att det finns brist på tid för att ta del av information och bristande möjlighet att kommunicera med andra medarbetare i organisationen. En aktuell förändringsstrategi handlar om att utveckla kommunikationsverktyg som möjliggör för enkel och god kommunikation mellan olika delar av organisationen. Vi har under våra studier sett att utveckling av nya digitala plattformar kan tjäna sådana syften väl. Personal vittnar om att de med hjälp av nya redskap för kommunikation har fått bättre kontakt med personal i andra delar av organisationen och bättre möjligheter att dela erfarenheter med varandra. Att utveckla kommunikationsstrategier som främjar sådan form av kompetensutveckling förefaller vara en viktig målsättning för dagens handelsorganisationer – inte minst i förhållande till rådande fokus på att öka kunskapsnivån i butiken.

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att sådana verktyg inte i sig själva bidrar till att kunskapsutbyte sker. De bygger förstås på att medarbetarna är villiga och motiverade att dela sådan information med andra, har den kunskap som behövs för att göra det och – inte minst – den tid som krävs för detta. Här behöver personal stöd och uppmuntran från övriga organisationen och butikschefen har en viktig roll att fylla vad gäller att uppmuntra till en sådan kommunikationskultur.

En annan viktig aspekt handlar om butikspersonalens möjligheter att samla in och dela med sig av de kunskaper som de besitter vad gäller kunders krav och önskemål.

Butikspersonalen har, genom sina många möten med dagens kunder, en stor mängd kunskap som är viktig att sprida vidare i övriga organisationen (exempelvis vad ställer kunden för frågor, vilka kanaler och kontaktytor har kunden använt före butiksbesöket). Här har vi under våra studier sett att man på flera håll kan bli bättre på att regelbundet och systematiskt samla in sådan information. Exempelvis såg vi under våra butiksbesök exempel på att säljare – när kunder frågade vilken produkt som var det mest hållbara alternativet – hade svårt att svara på detta. Det var tydligt att detta var en fråga som man inte var beredd att svara på. Genom att arbeta systematiskt med att ta vara på information från kundmöten, har man på central nivå bättre förutsättningar att ge butikspersonal det stöd som de behöver för att kunna ge kunden en relevant upplevelse i kundmötet.

Som vi har beskrivit ovan, såg vi också under våra studier exempel på en ”vi och dom” problematik – vilket ytterligare talar för behovet att förbättra kommunikationen mellan butikspersonal och personal på central nivå i organisationen. Inte minst med tanke på de tider av förändring som handeln befinner sig i, är det viktigt att arbeta för och främja en god kommunikation internt. Tidigare studier har betonat att sådan kommunikation har en central betydelse för personalens inställning till förändringsarbete (Cao med flera, 2016). Här ser vi också att det finns förbättringspotential på en del håll, exempelvis i fråga om att motivera och informera personal om förändringar som görs (till exempel vid införandet av nya digitala system). Men också för att, som vi varit inne på ovan, säkerställa att det finns en gemensam bild och förståelse för hur verksamheten i butiken fungerar – vilket utgör en viktig grund att bygga vidare förändringssträvande på.

Servicemötet och ny teknik – behov av fortsatt utveckling av digitala verktyg som stödjer servicemötet och personalens arbete

I vårt material ser vi flera goda exempel på att ny teknik kan ge personal utökade möjligheter att erbjuda kunder bra service. Men vi ser också att många utmaningar kvarstår när det gäller den fysiska butikens digitalisering.

Resultatet visar att implementering av nya digitala lösningar har haft en stor påverkan på hur personal upplever sitt arbete under senare år. Dessa resultat skiljer sig till viss del från tidigare studier – som visserligen också visade att ökad digitalisering påverkar personalens arbetsprocesser, men som samtidigt också rapporterade att en stor del av de som deltog i studien inte hade upplevt någon sådan påverkan (Carlén och Rosenström, 2018). Här är det viktigt att påpeka att förutsättningarna för våra studier skiljer sig åt. Vår studie har genomförts på kvalitativ metodologisk grund, med ett mindre antal personer (inom fem organisationer). Det är ändå intressant att notera, att många av dem som vi har intervjuat beskriver att ökad digitalisering (exempelvis i termer av nya digitala verktyg och system) har en stor inverkan på deras arbete i butiken. Dessa resultat kan vara tecken på att det har skett stora förändringar på kort tid, vilket också flera av dem som vi har pratat med ger uttryck för.

Våra resultat visar vidare att nya digitala lösningar har påverkat personalens upplevelser och arbetsvillkor i både positiv och negativ bemärkelse. Det framstår tydligt från

personalens berättelser att det i många fall krävs fortsatt utveckling av de digitala verktyg som används, för att dessa ska understödja dagens servicemöten på ett bra sätt. Vi har under våra studier fått höra åtskilliga exempel som beskriver hur ny teknik försvårar, snarare än underlättar för butikspersonal. Vi såg också i vårt material att brister vad gäller nätverksanslutning många gånger orsakade stora problem i kundmötet, för både kunder och personal. Här behövs således fortsatt utvecklingsarbete, för att säkerställa att ny teknik ger det stöd som är ämnat.

Andra tänkbara områden för utveckling i detta avseende handlar om att dra lärdom av de erfarenheter som finns vad gäller implementering av ny teknik. Från vårt material framgår att man i flera fall har testat ganska omogen teknik i butik, vilket har orsakat problem under servicemötet. Sannolikt är det så att den period där vi samlat in butiksdata i detta projekt sammanfaller med en period där man på många håll har testat nya digitala lösningar – och att man framåt bygger vidare på dessa erfarenheter och då också upplever färre problem. Här tror vi dock att det är viktigt att man drar lärdomar av de erfarenheter som finns från tidigare lanseringar och inte implementerar alltför omogen teknik. Det är förstås viktigt att ny teknik testas, men detta bör göras mer avgränsat innan den implementeras i den ordinarie verksamheten. Förutom negativa reaktioner från kunder, riskerar man annars också ökat missnöje från personalens sida och ovilja att använda nya lösningar.

Vi har i vårt material sett en del goda exempel på hur man arbetar med att få med sig personal på den förändringsresa som implementering av ny teknik innebär. Här har man exempelvis betonat vikten av att informera och motivera personal, samt involvera dem i arbetet redan under utvecklingsprocessen – aspekter som också har lyfts fram som centrala i tidigare studier (Christ-Brendemühl och Schaarschmidt, 2019). Samtidigt är det tydligt att det är utmanande att genomföra sådant arbete i stor skala och att det finns behov av att fortsätta utveckla de olika former av stöd som personal behöver när ny teknik införs.

4.3 Slutsatser och avslutande ord

I avsnitten nedan presenterar vi våra slutsatser. Med utgångspunkt i dessa reflekterar vi sedan kring framtida kompetensbehov inom handeln, samt ger förslag till fortsatta studier.

4.3.1 Huvudsakliga slutsatser

Våra resultat visar att ökad digitalisering och nya kundbeteenden har förändrat personalens arbete i fysiska butiker i flera avseenden. Personal beskriver att butiksarbete idag involverar nya krav och önskemål från kunder, fler och nya arbetsuppgifter, förändrade mötesformer, såväl som nya sätt att organisera arbetet i butik. Utifrån våra studier och det resultat som har presenterats ovan kan följande slutsatser dras:

- Kundernas krav och önskemål har förändrats i flera avseenden; Hög grad av service och tillgänglighet är aspekter som förefaller alltmer centrala ur kundens perspektiv och som därmed är viktiga byggstenar för att utforma konkurrenskraftiga butikserbjudanden och för att och bemöta dagens kunder på ett bra sätt.

- På central nivå i handelsorganisationerna arbetar man på många olika sätt för att stödja butikspersonalens arbete. Mycket av det stöd som ges upplevs positivt av butikspersonal, men det är också tydligt att personal inte alltid har de resurser som krävs för att hantera dagens servicemöten i enlighet med de önskemål och riktlinjer som finns.
- Samtidigt som kraven på service och tillgänglighet ökar, rapporterar personal också om färre resurser och svårigheter att leva upp till de krav som finns. Här behövs på flera håll förändring för att uppsatta målsättningar ska nås, men också för att förbättra butikspersonalens arbetssituation och trivsel (exempelvis i termer av resursfördelning, omorganisering av arbetet och nya rekryteringstrategier).
- Att personal har detaljerad produktkunskap och god kännedom om utbud i olika kanaler beskrivs som allt viktigare. Samtidigt vittnar personalens berättelser om brist på tid för att ta del av utbildningsmaterial, läsa på om produkter och dela erfarenheter med kollegor i andra delar av organisationen. För att nå de förändringssträvande som finns i detta avseende så behöver möjligheterna för personalens kompetensutveckling förbättras och man behöver också arbeta mer strukturerat med detta (exempelvis genom att skapa mer utrymme och tydlig plan för sådana aktiviteter).
- Vad gäller formella utbildningsprogram och annat utbildningsmaterial så upplever många att det finns en bra grund. Samtidigt är det tydligt att man på flera håll önskar mer och andra former av utbildning; exempelvis som ger djupare produktkunskaper, ökad möjlighet för erfarenhetsutbyte, samt mer återkoppling kring kundmöten. Att utveckla de utbildningsformer som finns förefaller viktigt för att ytterligare stärka personalens kompetens samt bidra till god arbetsmotivation hos butikspersonal.
- Förutsättningarna för intern kommunikation skiljer sig ganska mycket åt för personal i olika organisationer. Aktuella förändringsstrategier handlar exempelvis om att skapa tydliga rutiner för kommunikation, minska avstånd och förbättra möjligheterna för erfarenhetsutbyte mellan olika delar av organisationen. Det är tydligt att nya digitala lösningar kan bidra till att underlätta och effektivisera sådan kommunikation.
- Användning av nya digitala verktyg kan ge personal förbättrade möjligheter att erbjuda god service till kunden, men vi ser också att ny teknik kan orsaka problem i servicemötet och påverka personalens arbete i negativ bemärkelse. Här krävs fortsatt utveckling för att nya digitala lösningar ska underlätta personalens arbete och bidra till bra kunderbjudande i fysiska butiker (exempelvis säkerställande av en god infrastruktur, digitala hjälpmedel som stödjer kunder i olika delar av kundresan).
- När det gäller digitala hjälpmedel i butiken finns stor utvecklingspotential. På flera håll kan man i större utsträckning använda sig av digitala lösningar (exempelvis självutcheckning, smarta skärmar) för att frigöra personalresurser och möjliggöra för personal att ägna mer tid åt kundärenden som kräver personlig service.

- Vi ser få tydliga branschskillnader i vårt material. Tvärtom ser vi, vad gäller exempelvis servicemötets form och förändring, stora likheter inom flera branscher. Personal inom olika branscher pekar också på liknande utmaningar vad gäller exempelvis bemanning och resurshantering, utbildningsmöjligheter för butikspersonal, intern kommunikation, utveckling och implementering av nya digitala verktyg.
- Dagligvaruhandel utmärker sig vad gäller servicemötet och dess utformning – här är kunderna ofta mer självgående, med andra former av möten som följd. Butikspersonal i denna bransch betonar inte heller – i samma utsträckning som personal i andra branscher – förändringar vad gäller arbetsuppgifter och möten med kunder.

Vår studie har bidragit med kunskap om hur servicemötet i butiken har förändrats på senare år och hur dessa möten upplevs ur personalens perspektiv. Ett centralt bidrag handlar här om ökad förståelse för servicemötets form och innehåll – sett ur frontpersonalens perspektiv. Ett viktigt kunskapsbidrag handlar också om ökad förståelse för hur butiksarbete upplevs av personal, samt vilka former av stöd som är viktiga för att de ska kunna hantera dagens servicemöten på ett bra sätt.

Projektets praktiska nytta handlar framförallt om fördjupade insikter kring butikspersonalens arbetssituation, samt vilka former av organisatoriskt stöd som är viktiga för att personal ska kunna hantera dagens servicemöten på ett bra sätt. Här har vi pekat på ett flertal centrala utmaningar och områden där det finns behov av förändring för att man i handelsorganisationer ska nå de förändringssträvanden som finns – men också för att förbättra arbetsvillkor och trivsel för butikspersonal. Projektet har också bidragit med ökad kunskap om hur kraven från dagens butikskunder ser ut – kunskap som är central för att skapa bra och konkurrenskraftiga erbjudande i handeln.

4.3.2 Kompetensbehov och rekrytering i handeln

Gemensamt för samtliga av de organisationer som vi har studerat är ett ökat fokus på servicemötet i butiken. I samtliga organisationer som vi har studerat betonas butikspersonalens betydelse och arbetet med att utveckla förutsättningarna för mötet ses som centralt. Vi har också sett att det på många håll sker omfattande förändringsarbete inom ramarna för organisationernas strävanden i detta avseende. Utifrån våra resultat är det intressant att reflektera kring vilka kompetensbehov som finns i handeln – idag och i framtiden. Vilka egenskaper hos butikspersonal framstår som särskilt viktiga?

Under våra intervjuer med personal i olika delar av organisationen har flera egenskaper lyfts fram som centrala för medarbetare i butiken. Här är det särskilt en kompetens som har betonats av många av dem som vi har pratat med: Flera menar att god förmåga att interagera med och bygga personliga relationer till kunden är den viktigaste kompetensen:

”Den viktigaste kompetensen som personalen ska ha, det är ju det som bara personalen kan göra. Och det är ju att interagera med människor. (...) Men det är ju ingen ny kompetens, det är en kompetens som vi vill

redan nu att man ska ha, sedan måste den bara bli ännu mer. Sedan är vi absolut inte där, men vi har redan identifierat tror jag att det är den mänskliga interaktionen som är den viktiga.”

(Ansvarig inom kundupplevelse och kompetensutveckling)

Flera betonar vikten av att butikspersonal är bra på att kommunicera och lyssna, och att sådana egenskaper också är det som ligger till grund för säljarens förmåga att förstå kunders behov och dela med sig av sin kunskap – aspekter som enligt våra resultat utgör centrala delar av dagens servicemöten. I linje med detta är det flera som också påpekar att framtidens säljare behöver ha ett genuint intresse för branschen och mer specialiserade kunskaper; de behöver vara ”jättebra på ett smalare område” och ”specialister” på de produkter som säljs. En sådan framåtblick ger oss anledning att återigen peka på betydelsen av att personalens möjligheter för kompetensutveckling förbättras, vilket också har påpekats i tidigare sammanhang (se exempelvis Berggren, 2018; Backman med flera, 2021). Vår studie – som visar på ytterligare kunskapskrav och fortsatt ökat kompetensbehov – stärker denna bild.

Andra aspekter som lyfts fram i diskussioner om framtida kompetensbehov handlar, utöver goda säljaregenskaper, också om medarbetarens attityd och inställning. Exempelvis betonas att arbetet i butik kan vara ”ganska krävande” och att man också behöver söka efter personal som ”orkar möta kund” hela dagen.

”Vi behöver ha de här människorna som orkar möta kund från början till slutet av dagen, som får energi av det. Det är ganska krävande.”

(Arbetsledare)

Det är tydligt att säljaryrket kräver både driv och engagemang, och det är viktigt att man inom handeln också värnar om denna personal – genom att skapa möjlighet för fortsatt utveckling. Tidigare studier har också betonat vikten av att skapa bättre utvecklingsmöjligheter för personal i handeln (Backman med flera, 2021).

Detta aktualiserar återigen diskussionen om hur man ska tänka framåt vad gäller rekrytering och organisering av arbetet. Här tror vi att handeln är mogen för ett nytt sätt att tänka kring rekrytering och fördelning av arbetsinsatser – där exempelvis viss personal fokuserar särskilt på kundmötet, medan annan personal sköter andra uppgifter. Mer differentierade arbetsroller skulle exempelvis innebära möjligheter att i större utsträckning rekrytera med just kundmötet som utgångspunkt (exempelvis personer som besitter kunskap om vissa produkter, har god förmåga att interagera med kund). Att ha yrkesroller med tydligare arbetsinriktning kan också vara en viktig del i att öka medarbetarens trivsel och i förlängningen också minska personalomsättning – exempelvis genom att möjliggöra för olika karriärvägar och därigenom också säkerställa god matchning mellan medarbetarens förväntningar och yrkets utövande.

4.3.3 Avslutande ord

Vi inledde denna rapport med att beskriva att Covid-19 inte har haft någon inverkan på den data som vi har samlat in i butiker – eftersom dessa studier genomfördes före pandemin. Det innebär förstås också att mycket har hänt i handeln sedan den data, som utgör grunden för vår studie, samlades in.

Vi har under pandemin sett att Covid-19 påverkat fysiska butiker på en mängd olika sätt – förutom en minskning av antal kundmöten, så ändrades också formen för kund-personalinteraktioner markant (med restriktioner kring avstånd, användning av plexiglas, munskydd etcetera). Det är tydligt att servicemöten har påverkats och kommer att fortsätta att påverkas under den tid som pandemin varar – men det är också intressant att fundera över hur pandemin kommer att förändra sådana möten på längre sikt? Kommer man inom handeln att tänka annorlunda vad gäller formerna för interaktion mellan kunder och personal? Kommer man även efter att pandemin har lagt sig att tänka annorlunda kring faktorer som rör hygien och säkerhet? Och hur kommer det i så fall att påverka de servicemöten som äger rum i butiken?



Vi har också kunnat se – även i vårt material – att Covid-19 har påskyndat den digitala omställningen i handeln på flera sätt. Vid pandemins utbrott utvecklade exempelvis många butiker snabbt nya digitala tjänster, som till exempel innebar att kunder kunde hämta upp varor utan att ens behöva gå in i butiken. Pandemin har också fått många kunder att börja använda sig av digitala verktyg och tjänster som de inte har använt sig av innan. Samtidigt är det fortfarande på många vis oklart vilka vägar utvecklingen tar fortsättningsvis. Framtida studier bör ägna uppmärksamhet åt dessa områden, exempelvis genom att studera hur fysiska butikserbjudande och servicemöten i butiken förändrats till följd av pandemin.

Vår studie har visat att dagens servicemöten rymmer en mängd olika kundbeteenden och en större spännvidd i fråga om mötets form och innehåll. Fortsatta studier kan rikta närmare fokus mot eventuella skillnader mellan olika kundgruppers krav och önskemål i servicemötet. Med ökad digitalisering, och i takt med att också äldre åldersgrupper har digital vana, finns anledning att titta närmare på vad detta innebär i förhållande till exempelvis olika kundgruppers syn på service (exempelvis i fråga om personlig/mekanisk försäljning).

Vi såg få tydliga branschskillnader i vårt resultat. Samtidigt har vår studie också haft begränsningar i detta avseende, då endast en organisation från respektive bransch har studerats. I fortsatta studier vore det intressant att utforska servicemöten och personalens arbetsvillkor i olika branscher närmare, genom att också inkludera fler organisationer från varje bransch.

Referenser

- Backman, M., Nilsson, H. och Nilsson, P. (2021). Karriärvägar inom detalj- och partihandel. *Handelsrådets rapportserie*. 2021:1. Handelsrådet.
- Babin, B. J. och Boles, J. S. (1996). The effect of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol. 72 (1), 57–75.
- Balaji, M. S, och Roy, K. (2017). Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry. *Journal of Marketing Management*. Vol. 33 (1–2), 7–31.
- Berggren, C. (2018). En kompetens handel: Omställning och kompetensförsörjning i handeln. *Handels rapportserie*. 2018:3. Handelsanställdas förbund.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. och Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*. Vol. 54, 71–85.
- Budworth, M., Harrison, J. A. och Chummar (2019). Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*. Vol. 38 (1), 46–57.
- Bäckström, K. och Johansson, U. (2017). An exploration of consumers' experiences in physical stores: Comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 27, 241–259.
- Campbell, C. S., Maglio, P. P. och Davis, M. M. (2011). From self-service to super-service: a resource mapping framework for co-creating value by shifting the boundary between provider and customer. *Information Systems and e-Business Management*. Vol. 9, 173–191.
- Cao, Y., Bunger, A. C., Hoffman, J. och Robertson, H. A. (2016). Change communication strategies in public child welfare organizations: Engaging the front line. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*. Vol. 40, 37–50.
- Carlén och Rosenström, M. (2018). Hur påverkar digitaliseringen framtida sysselsättning och kompetensbehov i handeln? En bedömning av utvecklingen 2015–2030. *Handels rapportserie*. 2018:2. Handelsanställdas förbund.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, I. och Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 33, 203–230.
- Choi, W. och Jacobs, R. L. (2011). Influences of Formal Learning, Personal Learning Orientation, and Supportive Learning Environment on Informal Learning. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22 (3), 239–257.

- Coakes, E. (2006). Storing and sharing knowledge: supporting the management of knowledge made explicit in transnational organisations. *The learning Organization*. Vol. 13 (6), 579–593.
- Cromwell, E. och Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development*. Vol. 15 (4), 449–471.
- Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 9 (1), 90–93.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing – and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Delcourt, C., Gremler, D. D., De Zanet, F. och van Riel, A. C. R. (2017). An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters. *Journal of Service Management*. Vol. 28 (1), 85–106.
- DeNisi, A. S. och Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*. Vol. 2 (2), 253–277.
- Di Pietro, L., Pantano, E. och Di Virgilio, F. (2014). Frontline employees' attitudes towards self-service technologies: Threats or opportunity for job performance? *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 21, 844–850.
- Fredriksson, C. och Svingstedt, A. eds. (2017). *Kunniga kunder ställer nya krav på handeln*. Centrum för handelsforskning. Handelsrådet forskningsrapport 2017:2.
- Frostling-Henningsson, M. (2017). *Kvalitativa metoder – introspektion, poesi, netnografi, collage och skuggning*. Lund: Studentlitteratur.
- Fuentes, C., Bäckström, K. och Svingstedt, A. (2017). Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and digitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 39, 270–278.
- Fuglseth, A. och Sørebo, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in Human Behavior*. Vol. 40, 161–170.
- Gill, R., Barbour, J. och Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 9 (1), 69–89.
- Grewal, D., Ahlbom, C., Beitelspacher, L., Noble, M. och Nordfält, J. (2018). In-store mobile phone use and customer shopping behavior: Evidence from the field. *Journal of Marketing*. Vol. 82, 102–126.

- Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Jonsson, P., Stoopendahl, P. och Sundström, M. (2015). *Köprevolution: Hur den digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring*. Stockholm: Liber.
- Kawai, N. och Mohr, A. (2015). The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates work-related outcomes. *British Journal of Management*. Vol. 26, 163–181.
- Kim, H., Knight, D. K. och Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees retail work experiences: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business research*. Vol. 62, 548–556.
- Krantz, J. och Maltz, M. (1997). A framework for consulting to organizational role. *Consulting psychology journal: Practice and research*. Vol. 49 (2), 137–151.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., och De Keyser, A. (2017). Service encounter 2.0: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research*. Vol. 79, 238–246.
- Lee, J., Patterson, P. G. och Ngo, V. L. (2017). In pursuit of service productivity and customer satisfaction: the role of resources. *European Journal of Marketing*. Vol. 51 (11–12), 1836–1855.
- Lemon, K. N. och Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80, 69–96.
- Leng, H. K. och Wee, K. N. L. (2017). An examination of users and non-users of self-checkout counters. *The international review of retail, distribution and consumer research*. Vol. 27 (1), 94–108.
- Lewis, T. L. och Loker (2014). Technology usage intent among apparel retail employees. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 42 (5), 422–440.
- Lin, C. och Lin, J. C. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer-employee rapport in the service encounter. *Journal of Service Management*. Vol. 28 (1), 107–132.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M., Meuter, M. L. och Challagalla, G. (2017). Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*. Vol. 20 (1), 29–42.
- Menguc, B., Auh, Fisher, M. och Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*. Vol. 66, 2163–2170.
- Normann, R. (2000). *Service management: Strategy and leadership in service business*. Chichester: Wiley.

- Pantano, E. och Migliarese, P. (2014). Exploiting consumer–employee–retailer interactions in technology-enriched retail environments through a relational lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 21, 958–965.
- Park, J., Ha, och Jeong, Consumer acceptance of self-service technologies in fashion retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. Vol. 25 (2), 371–388
- Simon, F. och Usunier, J. (2007). Cognitive, demographic, and situational determinants of service customer preference for personnel-in-contact over self-service technology. *International Journal of Research in marketing*. Vol. 24, 163–173.
- Solomon, M. R., Suprenant, C., Czepiel, J. A och Gutman, E. E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*. Vol. 49 (1), 99–111.
- Svensk handel (2020a). *Läget i handeln – 2020 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*. Svensk handel.
- Svensk handel (2020b). *Lönsamheten i handeln*. Juli 2020. Svensk handel.
- Svensk handel (2019). *Den fysiska handelsplatsen i en digital värld*. Svensk handel.
- Svensk handel (2018). *Det stora detaljhandelsskiftet*. Svensk handel.
- Söderlund, M. (2012). *Kundmötet*. Malmö: Liber
- Söderlund, M. och Rosengren (2008). Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19 (5), 552–574.
- Wang, C., Harris, J. och Patterson, P. G. (2012). Customer choice of self-service technology: the roles of situational influences and past experience. *Journal of Service Management*. Vol. 23 (1), 54–78.
- Åkesson, M., Evardsson, B. och Tronvall, B. (2014). Customer experience from a self-service system perspective. *Journal of Service Management*. Vol. 25 (5), 677–698.

Appendix

Hur upplever butikspersonal dagens servicemöten och arbetet i butiken?

Servicemötet i butiken	Butikspersonalens arbete	Citat från butikspersonal
Hur ser kraven från dagens kunder ut? Hur har servicemötet förändrats?	Vad innebär servicemötets förändring ur personalens perspektiv? Hur förändras arbetet i butiken?	
Ökade krav på service/kunskap		
<ul style="list-style-type: none"> • Höga krav på servicenivån • Kunden vill ha mer hjälp/ nya tjänster • Kunden är mer påläst • Kunden har tillgång till mer information • Kunden har nya frågor (till exempel om miljö, ursprung, innehåll) • Kunden gör mer jämförelser mellan olika produkter/kanaler (pris, produktenskaper) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökade krav på kunskapsnivån (till exempel kunskap om sortiment, produktenskaper) • Ökade krav på service – att bli mer mer "serviceminded" • Nya tjänster och arbetsuppgifter • Användning av ny teknik i kundmötet (till exempel Ipad, smarta skärmar) för att ha tillgång till mer kunskap, erbjuda utökad service 	<p><i>"Kunderna är mer pålästa nu än för tio år sedan. Absolut."</i></p> <p><i>"Vi måste konkurrera med internet, hur ska vi göra det, jo, med service. Med överlägsen service. (...) Det är en förändring som hela personalstyrkan har gått igenom, att helt enkelt bli lite mer serviceminded."</i></p> <p><i>"Jämförelsen mot andra produkter har blivit större (...) Vad är skillnaden i ytan, vilken färg är det (...) Så mer detaljrikedom har kunderna idag."</i></p>
Ökade krav på tillgänglighet		
<ul style="list-style-type: none"> • Kunden vill inte vänta/vill ha snabb service/är mer stressad • Kunden vill inte spendera lika mycket tid i butiken • Kunden vill ha direkt tillgång till varan/snabb leverans 	<ul style="list-style-type: none"> • Ändra "mindset" – prioritera kundmöte framför andra uppgifter • Krav på att möta upp kunden där kunden är, ta kontakt med kunder • Ökat fokus på logistikarbete – kontrollera lagersaldo, se till att de produkter som ska finnas i hyllan finns där • Nya sätt att organisera arbetet krävs (till exempel kombinera kundmöte med andra uppgifter) 	<p><i>"Det är det man märker idag. Folk är mer stressade. (...) Man har inte tid att vänta över huvud taget."</i></p> <p><i>"De kommer med sina telefoner, det här ska finnas. (...) De har googlat, och de har sett på youtube (...) och då ska de ha den nu, den ska finnas i hyllan."</i></p> <p><i>"Man behöver vara tillgänglig hela tiden och ha vidvinkelfokus."</i></p>

Servicemötet i butiken	Butikspersonalens arbete	Citat från butikspersonal
Hur ser kraven från dagens kunder ut? Hur har servicemötet förändrats?	Vad innebär servicemötets förändring ur personalens perspektiv? Hur förändras arbetet i butiken?	
Multikanal kontext		
<ul style="list-style-type: none"> • Kunden har besökt andra kanaler (har kunskap om sortiment/pris i andra kanaler) • Kundresan är mer komplex (svårare veta var kunden befinner sig) • Många kunder vill handla/ göra delar av köpet hemifrån • Kunder har mobiltelefon i butiken (söker information, gör jämförelser, har mobila inköpslistor) • Kunden förväntar sig integration av kanaler (till exempel vad gäller sortiment, digitala system) • Kunden kan lätt få tag på produkten på annat håll – ökad konkurrens 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer varierande möten • Ökade krav på behovsanalys – förstå var i kundresan kunden befinner sig • Kundmötet kan ta längre tid (till exempel när kund vill ha hjälp att göra jämförelser, hjälp att lösa ett problem, söker en specifik produkt) • Kundmötet kan gå vidare (till exempel när kunden visar en bild, artikelnummer) • Ökade krav att ha kunskap om sortimentet i alla kanaler • Mer säljaktiviteter/kampanjer i butiken 	<p><i>”De är väldigt pålästa vad vi har på vår hemsida, så är det inte bra om vi inte håller oss regelbundet uppdaterade om vad som händer där.”</i></p> <p><i>”De har sett något (...) ibland kan det vara väldigt flummigt. Men ibland är det, jag har den här, du får gärna testa den.”</i></p> <p><i>”Själva kundmötet det har blivit mycket mer fokuserat på aktivt sälj, man ska söka upp.”</i></p>
Nya former av möten och interaktioner		
<ul style="list-style-type: none"> • Nya former av kundmöte (till exempel kunder som ska hämta ut paket, returnera produkter, tidsbokade möten, hembesök) • Kunder vill ha mer avancerad rådgivning/behovsanalys • Kunder är mer självgående • Kunder med hörlurar 	<ul style="list-style-type: none"> • Nya former av arbetsuppgifter (till exempel hantering av online-beställningar, bokade besök) • Vissa kundmöten kräver mer tid och engagemang (till exempel rådgivning) • Vissa kundmöten kräver mindre tid och engagemang (till exempel kunder som vill hämta ut paket) • Svårt att nå kunder med hörlurar – krav på ökad påpasslighet (när vill kunden ha kontakt/är kunden nåbar?) • Olika kundmöten kan upplevas mer/mindre tillfredsställande 	<p><i>”Allt har blivit digitaliserat. Vilket av någon konstig anledning lägger mer fokus på säljaren, att den ska göra allt.”</i></p> <p><i>”Det är många som inte vill ha någon hjälp.”</i></p> <p><i>”Och många går ju med hörlurar, och går och stryker längs hörnorna. Då kan man inte ’hallå’, det är inte ens lönt. (...) Det är svårt att prata med dem. (...) Svårare att nå dem.”</i></p>

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se