

Beteckning _____



Institutionen för Ekonomi

Från observation till förändring

En studie av Intersport i Falun city

Emelie Brodin 861129
Carolin Nyberg 860317

Januari 2010

Kandidatuppsats 15hp

Organisation och ledarskap

Examensarbete i företagsekonomi Ht-09

Civilekonomprogrammet
Handledare: Lars Ekstrand
Examinator: Akmal Hyder

Förord

Vi vill tacka alla som gjort det möjligt för oss att göra den här uppsatsen. Ett stort tack till Patrik Pettersson VD för Intersport i Bollnäs och Falun för att han hjälpt oss på vägen och för att han låtit oss komma in och se deras verksamhet.

Vi vill även tacka all personal på Intersport i Falun "city" och "I13" för att de tagit emot oss som observatörer och gjort det möjligt för oss att göra denna studie.

Ett särskilt tack till vår handledare Lars Ekstrand samt vår handledningsgrupp som varit ett stort stöd för oss och gett oss nyttig och användbar feedback.

Bollnäs 2010-01-13

Emelie Brodin

Carolin Nyberg

ABSTRACT

Titel: Från observation till förändring, En studie av Intersport i Falun city

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Emelie Brodin, Carolin Nyberg

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2010 januari

Syfte: Syftet med studien är att genom en deltagande observation på Intersport i Falun City skapa förståelse för vilka faktorer som leder till att omsättningen hämmas.

Metod: För att genomföra denna studie har vi gjort en deltagande observation under en veckas tid. Vi har sedan diskuterat våra uppfattningar med personalen samt VD:n. Teorier har vi letat i böcker på bibliotek, detta har sedan bearbetats och kopplats till vår observation.

Resultat & slutsats: Vi har kommit fram till att det är kommunikationen och samarbetet som är de mest betydande faktorerna som påverkar omsättningen i butiken. Kundfokus och kunskap har även de en betydande roll men vi tror inte att den är lika stor. Vi anser att om kommunikation och samarbete förbättras kan personalen tillsammans behandla de problem som dyker upp och kundfokus och kunskapen följer med.

Förslag till fortsatt forskning: Ett förslag till fortsatt forskning är att mer ingående undersöka hur omsättningen har påverkats efter detta. Vilken betydelse har morgonmötena för butikens arbetsgång och förbättras omsättningen av att personalen har dessa fyra faktorer i åtanke.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsens bidrag är att hjälpa VD:n på Intersport i Falun City att identifiera de faktorer som hämmat omsättningen och därför bör förbättras. Denna studie tror vi andra kan ha användning för då de vill se hur man kan gå till väga för att få upp medarbetarnas ögon för de problem som finns i vardagen och hur de kan få till en förändring.

Nyckelord: kundfokus, samarbete, kommunikation, kunskap, kompetens, förändring

ABSTRACT

Title: From observation to change, A study of Intersport in Falun city

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Emelie Brodin, Carolin Nyberg

Supervisor: Lars Ekstrand

Date: January 2010

Aim: The purpose of this study is that through participant observation at Intersport in Falun city creates an understanding of the factors leading to turnover is inhibited.

Method: To implement this study, we have carried out a participant observation for a week. We have discussed our views with the staff and the CEO. For theories we have been searched for books in the libraries and than those have been processed and linked to our observation.

Result & Conclusions: We have found that there is communication and cooperation that are the most significant factors that affect the turnover of the firm. However, costumer focus and knowledge has also a significant role but not as much as communication and cooperation. We think that if they improve the communication and cooperation, the staff can deal with the problems that arise and then costumer focus and knowledge will improve as well.

Suggestions for future research: A proposal for continued research is to study more thoroughly how sales have been affected by this. With these four factors in mind, do they improve the turnover of the firm? Do the morning meetings have a significant role for the planning of the work in store?

Contribution of the thesis: This paper's contribution is to help the CEO of Intersport in Falun city to identify factors that inhibit turnover and therefore should be improved. We believe others may have use for this when they want to see how we can proceed to bring up the employee's eyes to the problems that exist in everyday work and how they can make a change.

Key words: costumer focus, collaboration, communication, knowledge, skills, change

Innehåll

1. Inledning	7
1.1 Syfte.....	7
1.2 Bakgrund	7
1.3 Företagsinformation.....	7
1.4 Avgränsning.....	8
2. Metod	8
2.1 Deltagande observation	9
2.2 Datainsamling	10
2.2.1 Val av teori.....	11
2.2.2 Tillvägagångssätt.....	11
2.3 Val av språk	12
3. Empiri/ Undersökning	12
3.1 Kundfokus	13
3.2 Samarbete	14
3.3 Kommunikation	15
3.4 Kunskap	16
4. Teori	17
4.1 Kundfokus	17
4.2 Samarbete	19
4.3 Kommunikation	20
4.4 Kunskap, en del av kompetens	20
4.5 Att genomgå en förändring	22
5. Analys	24
5.1 Kundfokus	24
5.2 Samarbete	26
5.3 Kommunikation	27
5.4 Kunskap	29
5.5 Att genomgå en förändring	30
6. Slutsats	32
7. Källor	32

7.1 Tryckta källor	32
7.2 Elektroniska källor.....	33
7.3 Intervjuer	33
7.4 Deltagande observation	33

1. Inledning

1.1 Syfte

Syftet med studien är att genom en deltagande observation på Intersport i Falun city skapa förståelse för vilka faktorer som leder till att omsättningen hämmas.

1.2 Bakgrund

Vad kan det bero på att vissa butiker är mer serviceinriktade än andra? Hur kommer det sig att personalen i vissa butiker har en förmåga att fastna i andra arbetsuppgifter än att ta hand om kunderna och göra det bästa av kundens besök i butiken? Att kunna motivera sin personal och arbeta med kompetensutveckling för att i framtiden kunna nå bättre resultat, är något som både personal och arbetsgivare kan vinna på. Många företag lägger ner mycket tid på att öka kompetensen, motivationen och effektiviteten hos personalen, likaså hos Intersportbutikerna Bollnäs och Falun.

När vi skulle välja vilket område vi ville skriva vårt arbete inom så tog vi hjälp av xjobb.nu och genom dem tog vi kontakt med Intersport i Bollnäs och Falun. Därefter fick vi i uppdrag att hjälpa dem med att motivera sin personal. Enligt vår sagesman så är personalen inte kundinriktad. De har istället en förmåga att fastna i andra arbetsuppgifter och glömmer bort att kunderna är det viktigaste de har. Det här är ett av skälen till att det här arbetet har tagit form. Vi kommer göra en deltagande observation så att vi kan studera medarbetarna hur de agerar vid olika kundsituationer.

1.3 Företagsinformation

Idén med Intersport föddes genom att en inköpsgruppering vid namn ”Sport-tian” i Stockholm kallade sportfackhandlare till ett möte för att diskutera hur de skulle klara den kommande konkurrensen från varuhuset som då, 1961, öppnades på många håll. Följden av denna träff blev Sportsam Ekonomisk Förening som bildades 1962.(www.intersport.se)

Intersport är nu en frivillig fackhandelskedja vilket innebär att de flesta av Intersportbutikerna ägs och drivs av enskilda köpmän men de samarbetar under det gemensamma varumärket Intersport (www.intersport.se). Enligt Patrik Pettersson, vd för Intersport Bollnäs/Falun så finns det 5 224 Intersportbutiker utspridda i 36 länder och de omsätter 90 miljarder kronor.

Intersport i Bollnäs startade för 11 år sedan, då drevs butiken av två ägare som är två av de tre som äger butikerna i Bollnäs och Falun idag. När Falubutikerna ”City” och ”I13” var till salu tog de chansen och gjorde ett förvärv för att på så sätt kunna växa och bli större. I samband med förvärvet gick den nuvarande VD:n Patrik Pettersson in som delägare och VD. Själva bolaget har hela tiden jobbat med en professionell styrelse, där man kunnat titta på olika sätt att utveckla rörelsen och växa.

Ägarna tycker att det fungerar bra att jobba inom kedjan och en av orsakerna till det är att Intersport är världens största sportkedja. De bestämmer det mesta själva över sina egna bolag. De betalar en serviceavgift och en marknadsföringsavgift till Intersport i Sverige för bland

annat inköps- och marknadsföringsarbete som sker centralt. Intersports affärsidé innebär att de försöker vara förstavalet för kund, entreprenör, leverantör och medarbetare.

Bollnäsbutiken har en lokal på 400 kvadratmeter och har fem stycken anställda plus de tre ägarna. I Falun finns det två butiker på 1000 kvadratmeter vardera, den ena ligger inne i centrum och kallas ”City” och den nyare butiken som ligger vid ett köpcentrum kallas för ”I13”. Båda butikerna har åtta stycken anställda plus de tre ägarna. De tre ägarna turas om och åker varannan dag till Falun och Bollnäs.

1.4 Avgränsning

Vår kontaktperson på Intersport är VD för tre Intersportbutiker, en i Bollnäs och två i Falun. Bollnäsbutiken fungerar enligt honom bra men hos butikerna i Falun har de uppkommit vissa problem. Efter vår deltagande observation i Falunbutikerna så har vi insett att de flesta bristerna finns i Citybutiken, därför har vi valt att rikta in oss på just Citybutiken i Falun, för att vi anser att vi på så vis kan få en djupare förståelse för problemen som äger rum i just den butiken.

2. Metod

Två vanliga forskningsstrategier är kvantitativ eller kvalitativ metod. Beroende på vad författarna ska skriva om är det viktigt att veta vilken metod som ska användas för att få den fakta som behövs. Holme & Solvang (1996, s. 76) gör en enkel förklaring på metoderna, kvantitativa metoden innebär att man ombildar informationen till siffror och mängder och den kvalitativa metoden betyder att det är forskarens uppfattning och tolkning av informationen som är det huvudsakliga.

Den kvalitativa metoden har i första hand ett förstående syfte. Det huvudsakliga är att med hjälp av olika sätt kunna samla in information som gör att man får en djupare förståelse av problemet som studeras, samt kunna beskriva helheten av det sammanhang som det inryms i. Det som kännetecknar denna metod är närheten till forskningsobjektet, eftersom vi ska möta dem vi intervjuar ansikte mot ansikte på deras arbetsplats. Forskaren måste försöka förstå vilken situation individen, gruppen eller organisationen befinner sig i för att komma dem nära enligt Holme & Solvang (1996, s. 92). Genom att försöka sätta sig in i individens situation och se världen utifrån deras vinkel, så försöker man skapa en djupare och mer komplett uppfattning av den situation man har valt att studera.

Holme & Solvang (1996, s. 94) anser att en fördel med att använda den kvalitativa metoden är att det går att ändra på den tänkta planen under arbetets gång. Om vi någon gång skulle upptäcka att vissa frågeställningar inte tagits med eller om de har formulerats på fel sätt, så kan vi rätta till det under själva arbetet. Däremot ett problem som kan uppstå mellan den som forskar och den som är i undersökningen är att det kan skapas bestämda förväntningar. Detta betyder att den som är i undersökning kan agera på ett sätt som denne tror att forskaren förväntar sig, som leder till att de beter sig på ett sätt som de annars inte skulle göra. Det är något som vi måste ta i iakttagande under vår studie av Intersport i Falun.

I vår studie kommer vi att använda oss av den kvalitativa metoden eftersom vi föreställer oss att den är mer passande för vår frågeställning. Vi valde kvalitativmetod för att den ger oss en djupare insyn om hur företaget fungerar och den ger oss en större inblick hur personalen möter sina kunder. Vi har även gjort en intervju med VD:n på Intersport för att kunna ta del av problemet och dels så underlättar det att sitta och diskutera och fråga när man är under ett och samma tak, istället för att ha en telefonkontakt där vi anser att det lätt kan uppstå missförstånd och oklarheter mellan parterna.

Inom den kvalitativa metoden kan man använda observation, vilket betyder att man under en viss tid befinner sig med och nära de människor som man ska studera. När man gör en observation menar Holme & Solvang (1996, s. 111-113) att det är viktigt att man försöker se hur de människor man ska studera lever och hur de agerar i vissa situationer. Det finns två typer av observationer. Den ena är öppen observation och den andra är dold observation. När man använder sig utav en öppen observation vet deltagarna om att vi observerar dem och de har accepterat att vi gör det. De har vetskap om att vi gör en observation av hur de agerar och samarbetar med varandra. Den dolda observationen delas upp i två former, den första är själva observationen där det inte finns någon kontakt alls med dem vi studerar. Den andra formen av dold observation innebär att vi som är forskare är deltagare i den grupp vi ska studera, men det är något som de som blir observerade inte vet något om. Holme & Solvang 1996 anser att oavsett vilken observation man än väljer så går man in i en speciell roll.

Det vi kommer att använda i vår studie av Intersport är öppen observation och någon enstaka intervju. Vi har valt att använda oss utav öppen observation dels för att vi anser att det ger mer förtroende mellan oss observatörer och de som ska observeras, personalen i vårt fall. Vi tycker att det blir mer ärligt och uppriktigt om vi kör med ”öppna kort” och berättar hur det ligger till. Vi har också använt oss utav någon enstaka intervju för att kunna få en inblick om vad själva problemet är. Vi valde att inte göra en dold observation likt den som Wallraff (1977) gjorde, eftersom vi anser att de inte skulle vara riktigt schysst mot de anställda. Vi tycker även att det skulle kännas opersonligt. Vi vill ha en personlig och djup insyn i arbetsgångarna, istället för att smyga omkring och låtsas som om vi spionerade på dem. Det skulle inte kännas rätt enligt oss, men som vi nämnt tidigare har vi uppfattningen att det är bättre att köra med öppna kort, så att personalen kan vara sig själv och fokusera på det dem ska.

2.1 Deltagande observation

Forskning som grundar sig på deltagande observation ger mer tillförlitliga resultat om man jämför med till exempel intervjuer, det är något som Becker genom Fangen (2005, s. 32) nämner. Med det menar Becker genom Fangen (2005) att när man gör en deltagande observation får man en bättre inblick av de människor som man studerar under en längre period. Om man jämför med andra kvalitativa metoder så är deltagande observation den bättre, eftersom man kommer närmare de människor man studerar och man får ta del av den information som annars inte skulle komma fram under en intervju.

När man använder sig av deltagande observation genomför man två olika former av handlande under en och samma gång. Det första är att man engagerar sig i samverkan med

andra människor och det andra förfaringssättet är att man observerar vad de andra gör. Deltagande observation sträcker sig på en skala från att endast observera till att också delta, vilket betyder att vi ska observera och titta på vad de andra gör och vi ska delta. Detta innebär att vi är med på samma villkor som alla de andra som jobbar, det här är Fangen (2005, s. 30) förklaring på deltagande observation.

Sjöberg (1999, s 135-136) ger förklaringen att deltagande observation är ett bra tillfälle att reflektera och se över hur personalen samarbetar, agerar och kommunicerar med varandra. Som forskare av denna typ av studie är det viktigt att få en verklig inblick hur det går till på företaget man studerar, eftersom det ger en tydligare och klarare bild av hur allt fungerar och hur personalen agerar i vissa situationer. När vi gör en deltagande observation får vi deras syn på hur de tycker att det fungerar i butiken, det blir en annan sorts kunskap än om vi skulle ha haft intervjuer med alla anställda. När vi gör en observation som denna är det som Sjöberg (1999, s. 135) skriver, betydelsefullt att försöka komma nära dem vi studerar, så vi kan bygga upp ett gemensamt förtroende till varandra. Annars blir resultatet av observationen meningslöst. När vi gör en deltagande observation är det viktigt att tänka på, som Fangen (2005, s. 31), nämner att man ska vara engagerad i dem personer man studerar, försöka delta i en interaktion och att man även ska kunna föra samtal mellan varandra. Det är ingen idé att försöka vara åskådare och utifrån den platsen göra anteckningar på vad de säger eller gör. Det bästa sättet är att samla in information och inte stressa dem som observeras och att vi själva deltar för att kunna få en inblick hur det fungerar. Annars kan det lätt bli att de som observeras känner sig iakttagna och stressade av att vi är närvarande. Det kan i sin tur, som Fangen (2005, s. 31) beskriver det, påverka situationen på olika sätt beroende på om personalen känner sig påträngd eller inte av vår närvaro.

Något som Wallraff 1977 nämner är att det är viktigt att skriva ner vad man reflekterat och diskuterat om under dagen och att man gör dessa anteckningar varje dag efter arbetets slut. Det underlättar för arbetet som man ska göra sedan, så att man kommer ihåg de viktiga detaljerna.

Sjöberg (1999, s. 138-139) diskuterar i sin bok ett problem som kan uppstå under en deltagande observation och det är att det kan vara svårt att hitta sin roll. Med det menar hon att istället för att bara observera personalen och kunderna blir det lätt att man tar del av alla aktiviteter som extrapersonal. Det är som Sjöberg (1999, s. 139) nämner att hur det än är så vill vi försöka smälta in, bli omtyckt, inte vara i vägen för någon och vi vill heller inte bli betraktade som de som inte tar ansvar för sin del. Det kan resultera i att vi hamnar i en rollkonflikt där vi står och väger mellan att vara en observatör eller en av dem. Vi kan tycka att när det blir för mycket arbete och ansvar så blir det enklare att dra sig tillbaka till sin observatörsroll och inte se det som man måste se när man arbetar där. Det är då lättare att falla tillbaka till sin forskarroll, att inte behöva ta ansvar och att inte behöva bry sig om problemen enligt Sjöberg (1999, s. 141).

2.2 Datainsamling

Arbnor och Bjerke (1994, s. 241) nämner att det finns två olika tillvägagångssätt för att samla in data, sekundärdata och primärdata. Sekundärdata innebär att man utnyttjar det material som

redan finns och primärdata betyder att man samlar in ny data genom att göra intervjuer, observationer och enkätundersökningar. Vi kommer att använda oss utav primärdata eftersom vi har gjort en deltagande observation och en intervju, men i vår teoridel kommer vi att använda oss utav sekundärdata.

2.2.1 Val av teori

Vi har även valt teori utefter vad vi kommit fram till i vår empiri, vi har därmed gjort en induktiv studie, vi har startat i verkligheten. Den teori vi har använt oss av har vi hittat på biblioteket på vår ort, Bollnäs Hälsingland, och biblioteket på Högskolan i Gävle. Vi har enbart använt oss av böcker då vi anser att det är en säkrare källa än om vi skulle ha använt oss av internet. Vår handledare har även gett oss tips om olika författare som har skrivit böcker om hur det är att jobba med deltagande observation under täckmantel. Vi har tillämpat den teori som vi anser vara bäst lämpad för både vår ”praktikvecka” och intervju med VD:n för Intersport.

2.2.2 Tillvägagångssätt

Vi hittade vårt uppdrag på xjobb.nu och kontaktade därefter Patrik Pettersson, på Intersport i Bollnäs/ Falun. Därefter träffades vi och diskuterade upplägg och tillvägagångssätt i vårt arbete. Vi kom fram till att vi skulle genomföra en praktikvecka i deras butiker i Falun för att göra en deltagande observation.

Vi valde att använda deltagande observation för att underlätta vårt arbete i studien av Intersport. Där har vi observerat personalen för att se hur de arbetar och hur de agerar mot de kunder som kommer in i butiken. För att få en tydligare och mer fokuserad studie har vi valt att koncentrera oss på Intersportbutiken i ”City”, dels för att problemen är mest uppmärksammade där. Vi bestämde även att vi skulle delta i ett personalmöte för att introduceras för personalen. I och med detta skulle vi få en bättre inblick hur det fungerar i butikerna och hur personalen samarbetar och kommunicerar med varandra. Vi valde att vara ärliga och uppriktiga och förklarade varför vi skulle vara där under en vecka och personalen verkade inte som att de blev besvärade av att vi skulle vara där och observera dem. Vi tycker det skapade ett bra förtroende mellan oss och personalen genom att vara öppen och ärlig. Vilket gör att båda parter får förtroende för varandra och vi tycker även att det har hjälpt oss genom att personalen inte stötte bort oss utan de var mer nyfikna och tyckte det var spännande att vi var där.

Vi valde att göra en ”praktikvecka” därför att vi föreställde oss att det var det enklaste sättet att komma personalen närmare, samt att det vore ett sätt att få en inblick i deras situation och observera hur deras arbetsdag ser ut. Vi började engagera oss i personalen genom att ställa frågor om hur de upplever situationen samtidigt som vi packade upp varor och larmade kläder, i och med det så deltog vi och fick känna på hur det är att jobba och samtidigt försöka uppmärksamma kunderna som kommer in i butiken. Medan vi packade upp varor och stod i kassan så observerade vi hur personalen beter sig när kunderna kommer in i butiken, men även hur de samarbetar med varandra.

För att underlätta för vårt arbete gjorde vi anteckningar efter varje dag under vår praktikvecka. Efter veckans slut satte vi oss ner, kikade igenom våra anteckningar och gjorde en sammanfattning för att kunna få en överblick om hur vi uppfattade personalen och deras bemötande av kunderna.

Sedan tog vi kontakt med Patrik Pettersson och berättade för honom om vad vi observerat under vår vecka och vad vi kommit fram till. Vi åkte sedan till Falun och Citybutiken för att diskutera och förmedla vad vi sett och reflekterat över, tillsammans med vikarierande butikschefen och personalen. Vi hade med oss en bandspelare som hjälpmedel för att inte behöva anteckna så mycket. Vi började med att ställa frågor till personalen om hur de upplevde sin arbetssituation. Sedan berättade vi om våra iakttagelser och reflektioner från vår ”praktikvecka”. Därefter satt vi tillsammans och diskuterade fram eventuella utvecklingsmöjligheter.

2.3 Val av språk

Vi som skriver den här studien är två vanliga tjejer från landet som nu kliver in i rollen som konsulter åt Intersport i Falun city. Detta har påverkat vårt val av språk i studien då vi väljer att inte använda oss av ett akademiskt språk. Vi har istället valt att ”avakademisera” språket för att anpassa studien till dess mottagare som är helt ”vanliga” människor som arbetar på Intersport i Falun. Vi tror att ett enklare språk ökar förståelsen för våra läsare och vi anser att ett akademiskt språk i denna studie skulle göra studien mindre tydlig och mer svårförstådd för våra huvudsakliga läsare som finns på Interport i Falun.

3. Empiri/ Undersökning

För att kunna genomföra vårt arbete och få en förståelse för hur det fungerar i Intersportbutikerna i Falun så kom vi överens med vår handledare på Intersport att vi skulle åka dit och ha en praktikvecka. Den deltagande observationen genom praktikveckan gjorde vi för att underlätta vårt arbete och för att vi som observatörer själva skulle få en uppfattning om läget i butikerna. Vi anser att det ger ett trovärdigare intryck då vi själva varit med under en arbetsvecka och med egna ögon upplevt verkligheten.

Då de har två butiker i Falun så valde vi att dela upp oss och vara halva veckan vardera på butikerna för att få en inblick i båda. När vi kom till butikerna så blev vi vänligt bemötta. De var förberedda på att vi skulle komma, genom att vi en vecka innan hade varit med på ett personalmöte och presenterat oss och berättat varför vi skulle vara där. Vi tyckte att det var bäst att vara öppna med varför vi var där så att det inte skulle kännas påträngande för personalen. Vi sa även till dem att de kunde behandla oss som vanliga praktikanter och arbeta på som vanligt.

Under praktikveckan gick vi med som vanliga praktikanter och fick göra lite småsysslor som att plocka upp kläder, märka, larma och så småningom lära oss kassan. Till skillnad från en vanlig praktikant så observerade vi också hur personalen arbetade och hur det fungerade i

butiken. Något vi uppmärksammade, och uppfattar som ett problem är att vi ibland kände oss som en extraarbetare och inte som en observatör. Vi hade ibland fullt upp att delta och hann då inte med att observera. Istället för att observera och se hur de agerade så blev vi en av dem. Men vi kan också tycka att det kan vara till en fördel, genom att vi smälter in i deras sätt att vara på arbetet, vilket gör att vi får en djupare inblick i hur de agerar och verkar under en arbetsdag. Detta antecknade vi sedan när vi kom hem för att komma ihåg vad vi fått för intryck.

Efter praktiken var vi överens om att det fanns mer synliga problem i den ena butiken, butiken som är placerad inne i city, därför bestämde vi oss för att rikta in oss på den för att avgränsa oss. Efter att ha sammanfattat våra intryck och diskuterat vad vi sett så kom vi överens om att det var kundfokus, samarbete, kommunikation och kompetens som var de viktigaste punkterna.

Detta tog vi med oss nästa gång vi åkte till Falun för att träffa butiksansvarige samt personalen. Vi började med att diskutera punkterna med butiksansvarige, både ordinarie butiksansvarige som nu är hemma och är mammaledig och vikarierande butiksansvarige samt VD:n. Därefter diskuterade vi det även med personalen. Vi pratade om vad vi hade sett och vad vi hade kommit fram till och vad de tyckte om det. Vi frågade även vad de trodde att dessa problem berodde på och vad vi skulle kunna göra för att förbättra detta. Här nedan kommer vi ta upp de punkter som vi diskuterat och vad vi har kommit fram till.

3.1 Kundfokus

Ett problem som vi uppmärksammade var att de i butiken verkade ha en annan fokus än på kunden i första hand. Många hade en förmåga att fastna i andra arbetsuppgifter och såg därmed inte kunden. Några i personalen tyckte att de inte ville vara för påträngande på kunden när han/ hon kom in i butiken utan tyckte att de skulle få gå och kika själva i lugn och ro. Vi upplevde det nästan som att några i personalen hade skygglappar på sig och att de gärna ville göra klart det de höll på med innan de hjälpte kunden. Detta såg vi som ett stort problem då vi anser att personalen finns där för att i första hand ta hand om kunderna, se till att deras behov blir uppfyllda och för att sälja sina produkter. Vi såg också att personalen missar att hälsa på många kunder som kommer in i butiken. Något som är synd, i och med att om de hälsar och uppmärksammar kunden så visar de enligt oss att de sett kunden och kunden känner sig mer välkommen.

När vi frågade några i personalen vad de ansåg sig ha fokus på uppgav de att det berodde på vilken tidpunkt det var, hur många de var och om det var mycket att göra, men att fokus borde vara på att sälja. Detta visar att personalen vet att de bör ha fokus på att sälja men att de samtidigt har kännedom om att de inte alltid har fokus på det. När vi pratade med de butiksansvariga så höll de med oss. De upplevde också att personalen gärna ville göra klart det de höll på med. Att de "bara" skulle vika klart de här tröjorna först och därefter hjälpa kunden. Så får det inte vara, enligt oss ska kunden alltid komma i första hand. Vi anser att kunderna är det viktigaste de har och utan dem så skulle inte butiken gå ihop. På grund av det tycker vi att de måste kunna lämna det de håller på med och hjälpa kunden. Sen när det blir lugnt igen så kan de gå tillbaka och avsluta det som de lämnade. Även VD Patrik Pettersson

nämnde i en diskussion med oss att han vill att hans Intersport butikers konkurrenskraft ska vara kundservicen. Han vill att de ska arbeta för att vara den sportbutik som kunderna förknippar med bäst service.

Vi kom alla överens om att de här skulle förändras, att alla måste se till att uppmärksamma och fokusera på kunden. Det viktigaste är kunden, utan kunden måste de stänga butiken. Någon i personalen sa också att om de hjälper en kund och en till kund kommer in så är det bra att visa att man sett även den nya kunden så att man inte ignorerar en kund för att hjälpa en annan. Personalen i butiken kan ha ögonkontakt och/eller heja på kunden, kanske hjälpa honom/henne lite snabbt och säga att de kommer tillbaka så fort de är klara med första kunden. Det gäller alltså att sätta kunden först och göra det bästa för dem.

3.2 Samarbete

Vi upplevde även att samarbetet i butiken inte var det bästa och att det fanns en viss uppdelning mellan avdelningarna. Vi tycker inte att de arbetade i samma lag och mot samma mål utan de jobbade enskilt. Mellan avdelningarna var det väldigt uppdelat, killarna var på skidor och skor och tjejerna var på textilavdelningen. Denna uppdelning är inte något som bestämts av någon utan det har bara blivit så här, berättar VD:n. Ett problem med detta är att det kan bli så att det är mycket personal på skidor och skor men ingen på textil beroende på vilka som jobbar. Om detta händer så måste någon från skidor kunna gå över och hjälpa kunderna på textil också så inte kunderna blir lidande.

När vi diskuterade detta med personalen höll de med oss här också, att samarbetet absolut kunde bli bättre. När vi frågade varför samarbetet inte var bra sade någon att det kunde bero just på att de tidigare var bundna vid avdelningarna. Att det skulle vara så och så på den avdelningen och att det var som att det fanns en osynlig gräns mellan avdelningarna där man hade sin sida. Det visade sig vara svårt att kliva över den där gränsen och vara på den andra sidan. Vi tycker att det verkar vara en mental indelning snarare än något som bestämts uppifrån. Under diskussionen kom det fram att när de hade arbetat under den förra ägarens ledning hade de varit väldigt styrda och haft mer tydliga ansvarsområden i butiken. Intersport hade då en väldigt stark samarbetskultur och med det menar vi att personalen var väldigt styrda av chefen tidigare och har därför inte haft så stort eget ansvar som de fått av den nuvarande ledningen. Detta gör att det är förvirrat och osäkert. De jobbar på som förr och tar endast ansvar för sin lilla del istället för att tänka på butiken som helhet. Hade du förut fått i uppgift att vara på skoavdelningen en dag så gick du inte över till någon annan avdelning. En i personalen uttryckte sig så här:

”Bytte man avdelning förr så fick man en avhyvling”.

Detta tror vi kan vara en stor orsak till att det är så uppdelat även nu under den nya ledningen, de jobbar på som förr och det utgör ett hinder för dem att gå över avdelningsgränserna. Med dagens ägare har de ett större eget ansvar och ska röra sig i hela butiken, inte bara på en viss avdelning. Det är här problemet uppstår, de måste tänka om och förändra sitt arbetssätt och släppa på de mentala spärrarna de har. Vi tror även att de nuvarande ledarna kan underlätta för

personalen genom att ge riktlinjer för hur det ska gå till i butiken. Detta för att övergången från stark styrning till eget ansvar ska underlättas och göras steg för steg.

För att förbättra samarbetet kom vi överens om att de skulle försöka bryta mönstren och gå över gränserna. Om de skulle känna sig osäkra på någon avdelning ska de fråga varandra om hjälp och göra det bästa av situationen.

3.3 Kommunikation

Kommunikationen brast, det visade sig ganska tydligt tycker vi då personalen under arbetsdagarna inte visste var övriga kollegor befann sig. Detta tycker vi visar tydligt hur dålig kommunikationen var. Det syntes på så vis att det helt plötsligt kunde bli tomt på personal i butiken. Då hade någon gått ner på lagret, någon satt och skrev skyltar, någon höll på i verkstaden och ingen fanns ute i butiken. De hade inte talat om för varandra att de skulle lämna butiken och alla lämnade samtidigt. Det är helt okej att springa ner på lagret bara man hör med någon annan innan så att man vet att det fortfarande finns personal i butiken.

När vi pratade om detta så tyckte även butiksansvarige att det var väldigt viktigt att personalen meddelade varandra när de till exempel skulle ner på lagret så att det inte fanns risk att det blev tomt i butiken. De sa även att det var viktigt att de planerade, pratade och samarbetade med varandra. Om till exempel en behövde vara inne i verkstaden och montera halva dagen då ska han/hon säga till de andra så att någon annan kan backa upp för honom/henne och ta dennes plats i butiken.

När vi pratade med personalen om detta var det första en av dem sa:

”Kommunikation är det svåraste som finns”.

Några i personalen ansåg ändå till en början att kommunikationen fungerade ganska bra och att de försökte, men kanske inte till 110 %, utan det kunde bli bättre. Efter att vi berättat vad vi tyckte och vad vi hade sett så ändrade de sig och tyckte att kommunikationen kanske inte var så bra som de först tyckte. Vi frågade då dem varför det hade blivit så här, varför de inte kommunicerade med varandra bättre. Då kom det fram att när de arbetade för den förra ägaren så var de många fler i personalen som arbetade i butiken samtidigt än vad det var nu. Då när de var fler så märktes det inte speciellt mycket om någon gick ner på lagret och någon var i verkstaden. Men nu när de är färre i butiken så fungerar det inte om flera lämnar samtidigt.

När det kom på tal att det är mindre personal nu än vad det var tidigare kom vi även in på problemet med fikarasterna. Detta hade också att göra med att förut när de var fler hade de eftermiddagsfika under en speciell tid och då kunde de gå på fika lite när de ville under den tiden. De tog inte hänsyn till om det var mycket att göra eller mycket kunder i butiken, utan var det rast så var det rast. Detta fungerade då eftersom det var många som arbetade i butiken, men inte nu, då kunderna blir eftersatta. De pratade om att de skulle bli mer flexibla när det gäller fikarasten, om det är mycket kunder i butiken ska de vänta med rasten. Alla dagar kanske de inte hinner med rasten men då kan de säga till butiksansvarig och få det reglerat på

lönen. Det är den dagliga situationen som ska styra hur rasterna fördelas inte att det ska ske inom ett visst klockslag.

Vi anser att det här kan vara en sorts gruppkultur eller en mentalitet, då personalen tidigare har jobbat med varandra och haft en annan typ av ledarskap än vad de har idag. Där förre ledaren var väldigt bestämd och rakt på sak hur han ville att de skulle arbeta. Vilket gör att personalen idag arbetar både i den föregående ”kulturen” medan de också försöker göra sitt bästa för att passa in i den ”nya kulturen”. Den ”nya kulturen” är inte så framträdande än . Det tycker vi speglar hur de beter sig på arbetet idag. De skulle behöva hjälp att komma in i de nya rutinerna. VD:n har nu en viktig roll i utvecklingsarbetet. Dels för att kunna hjälpa personalen genom att visa vägen, men också för att finnas där och ge stöd till att se möjligheter . Det kan leda till att personalen blir mer samspelade och att de kommunicerar bättre.

För att förbättra kommunikationen kom de överens om att de skulle prata med varandra mer och planera i tid. De skulle dela upp uppackningen av varor så att inte alla var upptagna med det och att några hade hand om kunderna. Här diskuterade de om de skulle börja med plocklistor dagligen så att de varje dag fick ut en lista där de såg vad som fattades i butiken. Då kunde några ta ansvar för att varorna kom ut i butiken och några fokuserar på kunderna och på så sätt blir det mindre spring på lagret under butikens öppettider. I och med det här kom de på att de skulle ha ett kort morgonmöte varje morgon innan de öppnade butiken där de skulle planera dagen och arbetsuppgifterna som fanns så att alla hade en överblick över hur arbetsdagen skulle se ut. De skulle diskutera vart de trodde att trycket skulle ligga under dagen så att de kunde bestämma vad de skulle koncentrera sig på. Genom detta ska de försöka få det som ledarna kallar ”Frihet under ansvar” att fungera på ett bra sätt och att samarbetet medarbetarna emellan blir bättre.

3.4 Kunskap

När vi under praktikveckan uppmärksammade att det fanns en viss uppdelning i butiken var vår första tanke att personalen kanske inte hade tillräcklig kunskap om alla avdelningar och att det var anledningen till uppdelningen. Men nu efteråt när vi diskuterat det med de berörda så har det dykt upp andra orsaker till detta som vi nämnt längre upp under bland annat samarbetet. När vi pratade med butiksansvarige om kunskapen som fanns i personalen så berättade de att det fanns mycket kunskap men att personalen inte använder den kunskapen de har. Det är som VD:n sa till personalen:

”Vi ska inte jobba fortare, vi ska inte jobba mer, utan vi ska jobba rätt!”.

Kunskapen finns alltså i personalen men de behöver lära sig att nyttja den på bästa sätt.

För att återkomma till problemet med uppdelningen mellan avdelningarna, så kom både vi, ledning och personal överens om att de skulle jobba vidare på det och försöka hitta en lösning. Vi tror ändå att det kommer finnas en viss uppdelning, eftersom de flesta i personalen har en favoritavdelning som de har intresse för. Vi tycker att det är okej att det är så till viss del, men vi tycker att det är viktigt att alla i personalen kan gå över på de andra avdelningar och hjälpa kunder även där. Kunskapen ska inte vara ett hinder för att de ska förflytta sig runt i butiken

och finnas till för kunden på samtliga avdelningar i butiken. Det viktigaste tycker vi är att de alltid gör sitt bästa för att hjälpa kunden och om det skulle vara något som de är osäkra på så ska de inte vara rädda för att fråga varandra. Det är bättre att säga till kunden; ”Ja, det där är jag lite osäker på men jag ska gå och höra med en kollega för han vet mer”, då har de i alla fall gjort sitt bästa och sett till att kunden får den hjälp han/hon behöver.

VD:n berättade också för oss att de arbetar med att förbättra och underhålla kunskapen i företaget genom att ha olika kliniks. Kliniks betyder att det kommer kunniga personer från olika företag, till exempel från Mc Kinley eller Peak Performance, och berättar om sina produkter så att personalen får aktuell kunskap. Sådana här kliniks har de lite då och då med olika företag och det tycker vi är bra då personalen får ny kunskap om nya varor och nya funktioner som kommer ut på marknaden och på så sätt kan de i sin tur hjälpa kunden bättre.

Kunskapen finns i personalen. De ska fortsätta med kliniks och fråga varandra om hjälp och därmed lära av varandra, vilket bör resultera i att kunderna får bättre service.

4. Teori

4.1 Kundfokus

När det pratas om kundfokus så pratar man enligt Green (2006, s. 61) om att uppmärksamma kunden, vara ihågkommande samt att vara öppensinnad för kundens problem och situation likväl som mot kundens bekymmer, önskemål och farhågor. Ivarsson (2005, s. 29) menar att kundfokus generellt handlar om att inta eller åtminstone försöka förstå kundens perspektiv men att det också handlar om att vara lyhörd inför kundens önskemål, att tillgodose behov, tillmötesgå krav samt att överträffa förväntningar. Kort och gott: *”ge kunden det kunden vill ha”*.

Ivarsson (2005, s. 29) frågar sig varför intresset för kundfokus nu har ökat och han anser att förklaringen bland annat ligger i västvärldens ökade materiella välstånd och globaliseringen som fört med sig att tidigare konkurrenshinder försvunnit. Med detta som bakgrund är det nu väldigt viktigt för företag att utveckla kundfokus och vara lyhörda inför sina kunders önskemål. Söderlund (1997) genom Ivarsson (2005, s. 29) tror att det ökade intresset ligger i att man antar att en nöjd kund är en trogen och lojal kund. Ivarsson (2005, s. 29) menar också att det enligt forskare med tillhörighet i relationsmarknadsföring är viktigt att företagen skapar långsiktiga relationer till sina kunder. Detta leder inte bara till återkommande kunder utan bidrar även till att företaget får gratis marknadsföring genom att kunder rekommenderar företaget/butiken till vänner och bekanta. Ivarsson (2005, s. 30) skriver även att det oftast är lättare att prata om kundfokus än att i verkligheten förverkliga det. Han skriver att verksamheter ofta säger sig vara kundfokuserade men att de egentligen bara har kommit upp med några mer eller mindre standardiserade lösningar som både verksamheten och kunderna ser på som skraddarsydda eller individuella. Men när det kommer till skraddarsydda lösningar så är det inte många som har resurser till att ha det eller så stiger priserna betydligt.

Ivarsson (2005, s. 30) anser att då vi ser på kundfokus som att varje enskild individ/kund ska kunna få sina individuella och speciella önskemål tillfredsställda, så kan det lätt dyka upp problem på vägen mot detta som vi får jobba med. Dessa problem rör verksamhetens förmåga att kunna lösa kundens önskemål så att kunden blir nöjd. Problem som kan uppstå kan till exempel beröra de anställdas vilja, engagemang och kompetens, kundernas olika önskemål, lagar och förordningar, kostnader, pris och vinst. Ivarsson (2005, s. 30-31) skriver vidare att Farell, Souchon och Durden (2001), efter att ha gjort en omfattande genomgång av litteratur inom tjänstemarknadsföring, kommit fram till några punkter om kundernas uppfattning om vad tjänstekvalitet handlar om.

- Att den anställda anpassar sig i enlighet med kundens önskemål
- Att den anställda ger ett tryggt och säkert intryck
- Att den anställda är artig, samarbetsvillig och lyhörd
- Att den anställda är kundorienterad och visar omtanke
- Att den anställda har förmågan att respondera effektivt på kundens klagomål eller verksamhetens eventuella försummelse
- Att den anställda förvånar kunden genom att tillhandahålla spontan och icke efterfrågad service
- Att den anställda visar empati och medkänsla
- Att den anställda är pålitlig, kunnig och noggrann
- Att den anställda är intresserad av att hjälpa kunden och tillhandahålla snabb service
- Att den anställda klär sig anständigt och håller det rent och snyggt omkring sig

Det är inte det lättaste att tillhandahålla kundfokus då det är en hel del som kunderna är ute efter och vi anser att det kan vara väldigt svårt att tillhandahålla alla dessa önskemål på en gång. Vi anser dock att företaget kan välja ut vissa punkter som passar in på deras kunder och deras butik och börja med att arbeta för att uppnå dessa.

Vi håller med Green (2006) om detta. Han trycker väldigt mycket på hur viktigt det är att kunden får förtroende för säljaren och företaget. Han menar att om du får förtroende är chansen till affär betydligt större än om du inte har förtroende samt att möjligheten till att kunden återkommer och pratar väl om butiken och personalen ökar. Hur bygger säljaren då upp ett förtroende hos kunden? Green (2006) tydliggör i boken hur viktigt det är att alltid sätta kunden först, kunden är alltid nummer ett samt hur viktigt det är att lyssna och bry sig om kunden. Om du lyssnar på kunden och sätter dig in i hans/hennes perspektiv och visar att du verkligen bryr dig om denne så bygger du även upp en trygghet hos kunden. Detta leder till att kunden och säljaren bygger upp en relation som förhoppningsvis sträcker sig över en lång tid.

Även Ivarsson (2005, s. 36) tar upp det här med relationer och pratar mycket om närhet samt menar att man som säljare ska ge sken av en genuin omtanke om kunden. Detta sammanspeglar det Green (2006, s. 11) säger om hur viktigt det är att verkligen bry sig om kunden och att man inte kan låtsas att man bryr sig utan man måste verkligen bry sig på riktigt, det går inte att bluffa för kunden. Ivarsson (2005, s. 36-37) nämner också att det först och främst, i sju fall av tio, är bristande servicekvalitet som är orsaken till att kunden byter

leverantör/försäljare. Detta tycker vi visar hur viktigt det verkligen är att säljarna tar väl hand om kunderna och behandlar dem på bästa sätt.

Sist men inte minst tar både Ivarsson (2005) och Green (2006) upp vilken stor roll de anställdas humör har. Anställda som är på gott humör ger bättre kundservice än anställda på dåligt humör skriver Ivarsson (2005, s. 37). Green (2006) menar att säljarens entusiasm har en stor inverkan på kunden, om du som säljare är entusiastisk så smittar det lätt av sig på köparen och denne blir också entusiastisk och glad. Så genom att vara intresserad och entusiastisk ökar din chans till att göra affärer och arbetar du upp ett förtroende hos kunden så är du på väldigt god väg till att göra en affär.

4.2 Samarbete

”Den gemensamma nämnaren är att med samarbetets hjälp så förmår varje människa mer än vad han eller hon skulle klarat av ensam. Samarbetet adderar något som ingen riktigt kan skapa själv.” Holmgren (1994, s. 5)

Det ligger mycket sanning i det Holmgren (1994) säger genom när man skapar ett samarbete är det viktigt att alla medarbetare drar åt samma håll för att kunna få ett fungerande samarbete. Det går inte att alla kör åt sina egna håll för att de ska uppnå det bästa för sin egen skull. I butiken som vi har studerat gäller det att hitta vad det är som gör att personalen inte har samarbetat och funnit en lösning som gjort att de i slutändan arbetar tillsammans för ett gemensamt mål, Intersport. Det Holmgren (1994) vill ha sagt är att med samarbete går allt mycket enklare, för personalen emellan kan de diskutera igenom olika problem. De kan genom samarbete hitta lösningar till problemen på ett bättre sätt än om alla arbetade enskilt. Samarbete leder även till att personalen har vetskap om vad som händer och sker i butiken.

Samarbetskultur är något som även Holmgren (1994) nämner och menar att varje företag har en egen sorts samarbetskultur. Det finns olika typer av samarbete beroende på vad som passar just för det företaget. Det behöver inte vara personalen som gör att samarbetet fungerar, utan samarbetet kan bero på vem som styr personalen enligt Holmgren (1994). Med det menas att för vissa grupper så behövs det en ledare/ chef som pekar och pushar sin personal, medan det för andra grupper kan vara så att ledaren/ chefen behöver endast påminna personalen vissa gånger och inte delta så mycket i deras arbete. Det är viktigt att ledaren/ chefen försöker gå till grunden med alla problem, och få förståelse, och få med alla anställda, så att alla arbetar åt samma håll och med varandra. Det innebär att informationen som ges ut till personalen är tydlig och att personalen vet vad som kommer hända framöver. Som Holmgren (1994, s 23) nämnde;

”I samarbetet ingår att man hela tiden är informerad om vad som kommer, det är viktigt med information annars kan det lätt bli kaotiskt.”

Beroende på hur man är som person varierar det olika från person till person om hur information ska delges enligt Holmgren (1994). Även om personalen har ett fungerande samarbete, så behöver vissa av personalen mer pushning än andra. Vissa är i behov av att prata enskilt med ledaren/ chefen och andra kan prata öppet medan fler av personalen är i

närheten. Det är därför viktigt att prata med varandra hela tiden. På så sätt kommer personalen närmare varandra.

”Klarar vi inte att samarbeta är det som att få grus i maskineriet” Holmgren (1994, s. 24).

Ett viktigt steg i samarbetet är att alltid känna sig mottagen anser Holmgren (1994, s. 24).

4.3 Kommunikation

”Att lära känna sig själv är en form av förståelse, att lära känna andra är en annan form-tillsammans skapar detta förutsättningar för en bra och givande kommunikation.”

Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 59).

Kommunicera i en grupp är inte alltid det enklaste och det skiljer sig i jämförelse med kommunikation mellan två personer. När man befinner sig i en grupp är det flera individers synpunkter och upplevelser som måste tas i beaktande. Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 143) nämner att man måste ta hänsyn till gruppens dynamik, roller, relationer och bakgrund. En grupp bygger tillsammans upp ett liv, medan individerna fungerar som en länk i kedjan. I en grupp händer det så mycket mer om man jämför med två personer. Bland annat är det fler personer som pratar, skämtar, byter samtalsämne, visar känslor och avbryter. Antingen så stödjer man varandra eller så går man emot varandra. Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 143) skriver att grupper består av ett inre och yttre sammanhang vilket gör att det skapas en förståelse av det som händer i dem. Det inre sammanhanget består av de enskilda medlemmarna och deras erfarenheter, mål, upplevelser och behov. Det yttre sammanhanget består av de sociala institutioner och strukturer som påverkar gruppernas sammansättning och deras sätt att fungera. Genom de beroendeförhållanden som finns inom gruppen är det möjligt att påverka varandras åsikter och beteenden, men att de på samma gång även skapar en grund för hur man ska komma överens.

Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 144) beskriver hur gruppkulturer uppstår, genom att människor går samman och försöker att lösa gemensamma uppgifter men också för att få utbyte av varandras sällskap. Oavsett om man är påtvingade eller frivilliga medlemmar av en grupp så måste det gå att lösa vissa grundläggande problem gällande samspel, roller och relationer. Gruppkultur blir då ett sätt för gruppen att vara och handla på. Vi anser att det finns gruppkulturer i alla företag på ett eller annat sätt. Alla företag skapar sin egen gruppkultur som passa just det företaget. Vi menar att man kan känna av om det finns en gruppkultur i ett företag som man besöker. Ibland kan det visa sig så tydligt att vissa grupper är mer sammansvetsade medan andra grupper pratar med varandra när det uppstått något problem.

4.4 Kunskap, en del av kompetens

Det finns många olika sätt att definiera kompetens på; Hansson (2005, s.14,75) skriver att kompetens handlar om mer än kunskap och färdigheter och att kompetensutveckling är mer än att bara utveckla kompetens. Han anser att för att klara av en situation, att genomföra en åtgärd eller att uppnå ett önskvärt resultat så är kompetens en förutsättning. Kompetens

beskriver vad medarbetarna och företaget kan göra men inte nödvändigtvis vad de gör. Sundberg, Snowden och Reynolds (1989) genom Ellström (1992, s. 22) menar att man kan göra en uppdelning av individens kompetens i en kunskaps-, en färdighets- och en attitydkomponent och om ordet kompetens slås upp i nationalencyklopedin (ne.se) så får vi svaret att kompetens är: *”den utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning”*.

Som sagt definitionerna på kompetens är många men även Hansson (2005) har gjort en liknande uppdelning av medarbetarnas kompetens såsom Sundberg, Snowden och Reynolds (1989) genom Ellström (1992) har gjort. Hansson (2005, s. 78) har delat upp det i kunskap, färdigheter, erfarenhet, värderingar och attityder samt nätverk.

- Kunskap – (veta vad) är information som ganska lätt kan kommuniceras till andra, detta kan ske genom databaser, böcker eller utbildningar. Vid utbildning överförs kunskap från en person till en annan och den kan utöver att öka kunskaper också påverka attityder och förändra perspektiv.
- Färdigheter – (veta hur) handlar om förmågan att utföra vissa handlingar. Detta kan vara både svårt och lätt att överföra till andra, det svåra är att överföra sådant som kallas personlig förtrogenhet eller tyst kunskap, d.v.s. färdigheter som skapar förtrogenhet med en uppgift och som genomförs med omedveten kunskap. Den tysta kunskapen anses vara en grundläggande källa för att skapa ny kompetens och innovationer. Förtrogenhet nås genom att prova sig fram och lära sig av framgångar och misstag.
- Erfarenhet – (veta varför) handlar om att man förstår saker på ett annat sätt, man förstår vad som är väsentligt och hur saker och ting hänger ihop.
- Värderingar och attityder – (känna varför) dessa påverkas av företagskulturen, ledningsformer och organisationsstrukturen som företaget har samt av de former av belöningsprinciper som finns.
- Nätverk – (veta vem) utgör de relationer vi har som hjälper oss att skaffa, utveckla och överföra kompetens. Den personliga kompetensen kan vara mer eller mindre beroende av det nätverk som en medarbetare har byggt upp både inom och utanför företaget. Dessa nätverk kan vara yrkesmässiga kontakter, expertgrupper, vänner från utbildning och andra sociala kontakter i olika former. Dessa nätverk kan skapas genom till exempel arbetsformer och aktiviteter som tillåter kontakter med andra personer i företaget och med andra personer i företagets omgivning såsom kunder, leverantörer och partners, genom medverkan i projekt, utbildning och erfarenhetsbyte med mera.

Hansson (2005, s. 9,11) anser att ett företag *är* sina medarbetare och företaget formas av medarbetarna mer än medarbetarna formas av företaget. Han menar också att företagets

konkurrenskraft är medarbetarnas engagemang och kompetens. Produkter, marknader och kundrelationer utvecklar sig genom att medarbetarna utvecklar sig. Medarbetarna växer i kompetens och engagemang och det är det som får företaget att skapa värden för sina ägare, kunder, medarbetare och för samhället. Om man jämför kompetens med kapital så är kompetens svårare att hitta, förädla och få utbyte av, därav kan man säga att det företag som har flest engagerade och kompetenta medarbetare har en konkurrensfördel gentemot de andra. Hansson (2005, s. 11) skriver att forskning har visat att om man satsar på medarbetarnas engagemang och kompetensutveckling så ger det företaget en bättre vinst genom högre produktivitet och kvalitet, större marknadsandelar samt bättre kundvärde.

Hansson (2005, s. 15) skriver att det är viktigt att viljan och tillfälle till lärande finns för att kompetensutveckling ska gå att genomföra. Han menar att:

”Utan vilja eller tillfälle att använda eller utveckla sin kompetens finns det ingen kompetens och det blir ingen kompetensutveckling”. Hansson (2005, s. 15)

För att finna viljan anser han att det är viktigt att förväntningar uppfylls och att man skapar delaktighet. Det är vad som sägs vid rekryteringen, vad företaget säger om sin policy samt företagskulturen som styr förväntningarna. Han skriver vidare att huvuddelen av kompetensutvecklingen och lärandet sker i arbetsuppgifterna och att det är i det dagliga arbete som man verkligen kan se till att förverkliga förväntningarna och skapa delaktighet. Delaktigheten utvecklas genom att medarbetarna får vara med och påverka sin egen kompetensutveckling och att de blir uppmärksammade för resultatet som blir. Förväntningarna i sin tur uppfylls genom de handlingar som visas upp och de beslut som tas. I och med detta så är det även viktigt att arbetsuppgifterna i sig ger utrymme för medarbetarna att lära, både av själva uppgiften och tillsammans med andra.

Om företaget har kompetensen i medarbetarna är det viktigt att arbeta med att bibehålla och utveckla den så att kompetensen är uppdaterad. Detta, menar Hansson (2005, s. 72), kräver att företaget arbetar med lärande, och förutsättningen för det är att viljan finns och att det ges tillfälle till att lära och utvecklas. Viljan hos medarbetarna kan skapas genom att de satt upp utmanande mål, att det ges tillfälle till delaktighet och att de får känna att de själva kan påverka det som sker. Tid till delaktighet och påverkan kan ges genom utformning av arbetsorganisation, arbetssätt, arbetsklimat och ledningsstil, detta underlättar till lärandet i företaget.

Hansson (2005, s. 73) anser också att kompetensutveckling är en process i människan och mellan människor och det innebär att människor måste tolka, förstå och omvandla information till handling. Denna kompetensutveckling och överföring kan ske först när viljan och tillfället att själv lära och att lära av andra finns. Detta kräver därmed att medarbetarna får chansen att mötas och lära av varandra, att de får nätverka tillsammans och ta del av varandras erfarenheter.

4.5 Att genomgå en förändring

Det har inte en stor betydelse om en förändring kommer uppifrån- eller nerifrån, från ledningen eller från ”golvet”, denna förändring innebär att de berörda behöver lära sig nya

förhållningssätt. Granér (1994, s. 140-141) skriver att lära sig nya arbetsmetoder eller ny teknik, nya kommunikationsmönster och attityder eller att få nya arbetskamrater och andra sociala förändringar är en form av inläring. Det finns olika former av inläring, den enklaste varianten bygger på de kunskaper jag redan har och den andra formen är en mer genomgripande inläring vilket innebär att jag måste forma om mitt sätt att uppfatta tillvaron, tänka och handla. Om vi till exempel tar förändringar, de enkla förändringsprocesserna far igenom ganska smärtfritt, medan de mer genomgripande förändringsprocesserna vill ha en genomgripande ny inläring.

Granér (1994, s. 142-144) betraktar förändringsprocessen i fem olika faser, Igångsättningsstadium, Osäkerhetsstadium, Integrationsstadium, Prövningsstadium och Stabiliserat tillstånd.

Igångsättningsstadium

Förändringen börjar när ett problem dyker upp eller när någon i gruppen eller i organisationen tar initiativ till det. Detta görs när det inte går att hantera det utifrån den existerande strukturen i form av formell/informell organisation sociala roller, relationer eller regler/ normer. Om en förändring sker av någon av de arbetande, om vi säger nerifrån, så välkomnas det mer när det är någon av de inblandade som har kommit med förändringen. Oftast är det hög aktivitet och entusiasm hos dem flesta medlemmarna. De som är motståndare är mer passiva och kan uttrycka motstånd och låtsas som att inget har hänt. Om förändringen är påtvingande kan motståndet sätta sin prägel på hela gruppen eller organisationen.

Osäkerhetsstadium

Gruppen eller organisationen genomsyras av osäkerhet. Det finns inga självklara lösningar på problemen som uppstår och för att dessa ska kunna hanteras krävs det någon sorts omstrukturering. Den nya strukturen strävar efter att de enskilda medlemmarna och grupperna tar egna initiativ förhållandevis oberoende av varandra. Allt eftersom omvandlas entusiasmen till tvivel och oenigheterna mellan olika synsätt blir alltmer tydliga. Medlemmar kan känna att de inte tillhör gruppen längre som sedan resulterar i att de lämnar den. Det kan leda till en gemensam misstro mot att förändringen har en betydelse. Osäkerheten kan göra så att effektiviteten minskar och hela situationen kan visa sig kaotisk. Den här processen blir mer påtaglig om förändringsprocessen är påtvingad.

Integrationsstadium

Efter en tid utvecklas en ny struktur där medlemmarna får en mer öppen kommunikation gällande olikheter, problem och konflikter. Utifrån det skapas utgångspunkter för att finna gemensamma lösningar men även nya arbetssätt. Medlemmarnas olika intressen ställs mot varandra, men i takt med att tiden går hittar man sätt att hantera dem mot ett gemensamt mål.

Prövningsstadium

Här utvecklas en helt ny eller en mer funktionell struktur. De initiativ som utvecklats under osäkerhetsstadiet kan nu prövas och granskas, men det kan uppstå konflikter hur resultaten ska bedömas. Om det visar sig att handlingslinjerna är ohållbara eller om olika uppfattningar

om värdet av dem fortfarande finns kvar så kan det uppstå nya problem. Det resulterar i att gruppen återgår till ett osäkerhetsstadium.

Stabiliserat tillstånd

När gruppen eller organisationen väl har hittat det egna hållbara arbetssättet så har tillståndet stabiliserats. Om förändringen är framgångsrik kan det betyda att gruppen har hittat och tillämpar en gemensam lösning. Det kan vara så att vissa delar av organisationen förändras medan de andra kvarstår i föregående arbetssätt.

Granér (1994) anser att dessa steg/stadium kan användas flera gånger beroende på vilken fas personalen befinner sig i, men de kan också vara i flera olika steg samtidigt.

Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 151-152) skriver att när en grupp ska vara med om en förändring är det viktigt att försöka hitta nya mönster och/eller nya sätt att kunna lösa olika situationer med. Först när gruppen har accepterat att saker och ting ska förändras kan de börja lösa de problem som finns. Genom att försöka lösa problemen hittar gruppen nya relationer, rollfördelningar, effektivitet och arbetsglädje. Ledarens uppgift i det här är inte att lösa problemen utan istället visa ett förhållningssätt och andra alternativa vägar. Det är viktigt att ledaren är lyssnande och stödjande under denna process.

Själva grupprocessen är cyklisk, med det menar Nilsson och Waldemarsson (1990, s. 152) att den upprepas genom att gruppen får nya medlemmar, ny ledare, nya uppgifter eller ny miljö. Det innebär att de måste börja om på nytt och de måste anpassa sig därefter.

5. Analys

5.1 Kundfokus

Green anser bland annat att kundfokus handlar om att uppmärksamma kunden och att vara öppensinnad för deras behov och problem samt att försöka sätta sig in i kundens situation. Detta håller vi med honom om och det var något som vi hade i åtanke när vi gjorde vår deltagande observation. Detta var också något som vi redan första dagen lade märke till att det fanns problem med. Många i personalen fokuserade på andra arbetsuppgifter än på att ta hand om kunderna. Detta såg vi tydligt då vi gick runt i butikerna och såg när de arbetade. En sådan sak som att hälsa på alla kunder som kom in i butiken missade många i personalen då de var upptagna med annat. Vissa höll på med att plocka upp kläder, vissa flyttade om i butiken och andra var på lagret medan kunderna självständigt gick runt i butiken. Vi säger inte att ingen hälsade på kunderna eller hjälpte dem. Det vi säger är att de kan bli bättre. Vikten av att ha en bra kundfokus framkommer tydligt då vi ser vad Ivarsson (2005) skriver om. I sju fall av tio beror det på bristande servicekvalitet då kunder byter leverantör eller försäljare. Genom vår observation tror vi att personalen på Intersport i Falun har fått en förståelse för hur viktiga kunderna är för deras verksamhet och hur viktigt deras arbete är för företaget i stort och företagets omsättning.

Ivarsson (2005) menar att det kan dyka upp vissa problem då vi undersöker kundfokus och att varje enskild kund ska kunna få sina individuella önskemål tillfredsställda. Problem som han anser kan uppkomma kan ha att göra med de anställdas vilja, engagemang och kompetens samt kundernas olika önskemål. Då vi sett hur de anställda på Intersport arbetar så har vi sett att det finns ett engagemang och en vilja till att arbeta. De är mycket flitiga med att få upp varor i butikerna och att möblera om för att skylta varorna på bästa sätt. Men det engagemang vi saknar är som sagt engagemanget för kunden. Vi skulle vilja att de hade samma engagemang då det kommer till att hjälpa kunderna och att tillfredsställa deras behov. Även Green (2006) pekar på hur viktigt det är med personalens omtanke om kunden. Green menar att det är viktigt att visa att de bryr sig om kunden och att de själva är entusiastiska då detta kan smitta av sig på kunden. Detta tillsammans med personalens humör ökar chansen till försäljning. Det goda humöret anser vi redan finns hos personalen. Det de bör arbeta på är att försöka få samma vilja och engagemang som de har då de tar hand om butikens utseende, även på kundservice. Har de samma engagemang gentemot kunden tror vi att de kommer att få mycket goda resultat.

I vår teoridel har vi nämnt att Ivarsson (2005) skriver att forskare med tillhörighet i relationsmarknadsföring menar att det är viktigt att företag skapar långsiktiga relationer till sina kunder. Detta ger inte bara återkommande kunder utan bidrar också till gratis marknadsföring genom att kunder rekommenderar dem för vänner och bekanta. En förståelse för detta tycker vi borde sporra personalen på Intersport till att ha en bra kundservice. VD:n för Intersport har nämnt att de vill vara sportbutiken med den bästa servicen. Det ska vara deras konkurrensfördel. Vi menar att då de har en sådan vision så är det viktigt att alla inom företaget vet om den och att de arbetar mot den och tillsammans skapar en bra kundservice där fokus ligger på kunden. Ökar de sin fokus på kunden så tror vi att det kommer att märkas på företagets omsättning.

I Ivarsson (2005) kan vi läsa vad Farell, Souchon och Durden (2001) nämnt om tjänstekvalitet. De tar upp bra egenskaper som en säljare ska ha för att skapa en god kundrelation. Punkter vi vill belysa är bland annat vikten av att den anställda är intresserad av att hjälpa kunden och tillhandahålla snabb service. Detta tycker vi att Intersport kan ha i åtanke då vi som sagt upplevde det som att intresset fanns på andra arbetsuppgifter istället för kunden. Samt att vi många gånger såg att kunder fick vänta på att få service till exempel i kassan för att personalen inte hade översikt över hela butiken och såg att kunderna väntade på dem. Farell, Souchon och Durden (2001) nämner också betydelsen av att den anställda ger ett tryggt och säkert intryck och att han/hon är pålitlig, kunnig och noggrann. Vi anser att det är viktigt då man skapar en relation mellan säljare och kund. Kunden ska känna att säljaren är ärlig och att han/hon kan lita på säljaren, samt att säljaren vet vad han/hon talar om och sätter sig in i kundens situation. Detta skapar ett förtroende som gör att kunden känner sig säker och chansen att kunden kommer tillbaka är stor.

Vidare betonar Farell, Souchon och Durden (2001) att den anställda ska vara samarbetsvillig, artig och lyhörd. Då säljaren är artig och lyhörd för kundens önskemål så får det kunden att känna sig sedd. Genom att säljaren har kunskapen att kunna samarbeta med både sina

medarbetare och sina kunder så leder det till att det blir bättre kvalitet på servicen. Dessa punkter tycker vi att Intersport kan kolla lite extra på och försöka leva upp till.

När vi frågade personalen vad de själva ansåg sig ha fokus på så sa de att det berodde på vilken tidpunkt det var, hur många de var som jobbade och om det var mycket att göra, men att de borde ha fokus på att sälja. Detta tycker vi visar att de själva är medvetna om att de har fokus på fel aktiviteter ibland men att problemet är att de inte har gjort något åt det. Men nu när vi har varit och diskuterat med dem och berättat vad vi har sett så tror vi att de har fått sig en tankeställare. Redan under dessa två veckor med morgonmöten så har VD:n berättat för oss att de redan har förbättrat sig och att de tar fler kunder.

5.2 Samarbete

Vi håller med om det Holmgren (1994) skriver om att det är viktigt att alla medarbetare drar åt samma håll för att få ett fungerande samarbete. Om medarbetarna har ett bra samarbete anser vi att det mesta blir lite lättare, de kan då tillsammans diskutera igenom problem och komma fram till lösningar. Om alla jobbar för samma mål så är det mer troligt att målen kommer att bli uppfyllda. Det är just detta vi tycker att Intersport i Falun ska bli bättre på. Under vår observation såg vi att det fanns brister i deras samarbete. Vi fick känslan av att de inte jobbade tillsammans utan de arbetade mer enskilt med sina arbetsuppgifter. Vi upplevde att det fanns en viss uppdelning mellan avdelningarna i butiken och det höll även de själva med om. Denna uppdelning var inget som hade bestämts av någon utan det hade mest fallit in av sig själv.

Problemet med detta var att det blev en ojämn fördelning av personalen i butiken. Det kunde vara mycket personal på skidor och skor och ingen på textil fast det fanns kunder där. Personalen uttryckte själva att de fanns som en osynlig gräns mellan avdelningarna som det var svårt att kliva över. Detta problem förklarar de själva kan bero på att de arbetat annorlunda för den föregående ägaren och att de var fler som arbetade i butiken då. De tror att detta fortfarande sitter i även nu när de arbetar för den nuvarande ägaren och är färre i butiken. Det vi anser att personalen behöver göra är att förändra sitt arbetssätt. De måste försöka gå över avdelningsgränserna och hjälpa varandra när det behövs, för att tillsammans arbeta som ett lag som vill åt samma håll.

Holmgren (1994) pratar också om att det finns olika samarbetskulturer och just nu upplever vi att Intersport i Falun befinner sig mittemellan två samarbetskulturer, den ”gamla” och den ”nya”. Den nya ledningen vill att det ska fungera på ett annat sätt än den föregående ägaren, vilket innebär att personalen får mer eget ansvar men att de ändå har lite kunskap om alla produkter och att de ska hjälpa varandra. Det hela bygger på att de måste hänga ihop, ha respekt för varandra och arbeta tillsammans. Det är mycket viktigt eftersom de då får mer förståelse för varandra och att de så småningom kan nå det gemensamma målet, att ha fokus på att hjälpa kunderna som kommer in i butiken.

Vi har funderat på vad detta bristfälliga samarbete kan bero på, utöver det vi nämnt här ovan, och vi funderar på om det kan ha något att göra med ledningens styrning. Holmgren 1994

nämner i sin bok att orsaken till att samarbetet inte fungerar behöver nödvändigtvis inte bero på personalen utan det kan likväl bero på dem som styr personalen. De nuvarande ledarna kanske har gett de anställda för mycket eget ansvar och de anställda blir osäkra till förändringen. En idé vi fick är att det kanske kunde vara bra att ledarna går in och ger direktiv såhär i början vid en förändring. Speciellt nu när de anställda går från att ha varit strikt styrda till att ha mycket eget ansvar.

Det kan vara så som Holmgren (1994) nämner att vissa grupper behöver en ledare som går in och styr lite medan andra klarar sig med en ledare som finns på håll och inte är med och pekar så mycket. Vår fundering är om de anställda på Intersport i Falun kanske behöver en mer styrande ledare som går in och säger till lite om vad som ska göras och dylikt. Men att de sedan själva får se till att det blir gjort. När de anställda sedan kommit in sig i det nya så kanske de blir beredda på att arbeta mer under eget ansvar och ledaren behöver inte längre finnas med och styra lika mycket.

5.3 Kommunikation

Vi anser att om samarbetet mellan medarbetarna ska fungera så är det viktigt att de kommunicerar med varandra. Men att kommunicera i en grupp är inte det enklaste, det säger både Nilsson och Waldemarson (1990) och personalen på Intersport i Falun. Nilsson och Waldemarson (1990) menar att då man är en del av en grupp är det mycket man ska ta hänsyn till då man kommunicerar med varandra. De olika rollerna som finns i gruppen, relationerna och bakgrunden, detta måste man tillsammans ta hänsyn till för att få kommunikationen i gruppen att fungera. Hos personalen på Intersport i Falun har vi genom vår observation tydligt sett att kommunikationen inte är den bästa. Ett exempel på detta är att det kan bli tomt på personal i butiken fast det finns kunder där. Någon kan ha sprungit ner på lagret, någon plockar med varor och en annan skriver ut skyltar.

Detta visar att personalen inte kommunicerar med varandra om vad de gör. Vi anser att det inte får bli tomt på personal i en butik där det finns kunder. Självklart ska någon i personalen kunna vara nere på lagret och hämta upp någonting, men om han/hon sade till någon annan i personalen att de gick ner på lagret så skulle det fungera bättre. Personalen måste tillsammans styra upp sysslorna och tillsammans planera dagarna genom att kommunicera bättre med varandra.

Ett annat exempel på när kommunikationen inte fungerar är vid fikarasterna på eftermiddagarna. Det blir lätt att flera av de anställda går på rast samtidigt och att det blir för lite personal kvar ute i butiken. Vi tycker att rasterna bör styras utifrån hur mycket kunder det är i butiken och hur mycket det är att göra. Samt att de ska meddela varandra när de går på rast så att det alltid finns tillräckligt med personal i butiken.

När vi frågade personalen hur de tyckte kommunikationen fungerade så sa en av dem först att den fungerade bra, men när vi berättade vad vi sett och vad vi tyckte om det så ändrade personen sig. De var sedan överens om att kommunikationen kanske inte var den bästa, men att de försökte. Även här angav personalen den föregående ledningen som en orsak. De

menade att eftersom de var fler som arbetade då så märktes det inte lika mycket ifall någon var nere på lagret halva dagen. Det fanns ändå tillräckligt med personal i butiken. Men i dagsläget så märks det markant och det fungerar inte att arbeta så. Här handlar det om det som Nilsson och Waldemarson (1990) nämner att då man har bra kommunikation i en grupp så skapar man en grund för hur man ska komma överens. Det är detta personalen på Intersport i Falun måste arbeta med, de måste bli EN grupp som håller ihop, planerar tillsammans och arbetar för samma mål. Vi anser att en bra kommunikation i gruppen är A och O för att arbetet ska flyta på bästa sätt och för att de ska få ett bra resultat.

Enligt Nilsson och Waldemarsons (1990) uppstår grupp kulturer genom att människor går samman och försöker att lösa gemensamma uppgifter samt för att få utbyte av varandras sällskap. Grupp kulturen blir ett sätt för gruppen att vara och handla på. Vi har funderat över grupp kulturen hos Intersport i Falun och tänkt att då de anställda arbetade för den föregående ägaren så var det väldigt styrda och de gjorde vad de skulle. De var vana att det fanns en styrande ledare som kom in med pekpinnen och sa vad som skulle ske. Under den här ledningen skapades en grupp kultur där de anställda visste hur det låg till och vad som krävdes av dem. Nu under den nuvarande ledningen är det ungefär samma personal med någon nyanställd och det medför att grupp kulturen följer med de anställda. Men nu när personalen under ny ledning får mer eget ansvar så håller inte grupp kulturen längre. De har kommit till en förändring och den styrande ledaren finns inte längre där. Personalen har eget ansvar som de inte alls haft på samma sätt innan.

Av den deltagande observationen vi gjorde märkte vi inte att någon speciell grupp kultur var framträdande, de flesta arbetade på sitt sätt och visste oftast inte var de andra kollegorna befann sig i butiken. Det kändes inte som de tillhörde någon grupp kultur. Vår fundering här är om förändringen var för kraftig och om den gick för fort. Vi menar att det är klart att det blir en stor skillnad för de anställda nu när de är mer frisläppta. Vi menar att detta skulle kunna få en rätsida om kommunikationen både mellan medarbetarna och ledarna fungerade bättre. Det som krävs kanske bara är något förtydligande från ledarnas sida eller att de går in och visar sig lite mer så att medarbetarna känner sig trygga. Det är som Nilsson och Waldemarson (1990) skriver att alla företag har grupp kulturer och alla är dem olika för att passa sitt företag så bra som möjligt. Därför kommer de nuvarande ledarna samt de anställda tillsammans att kunna skapa en ny och egen grupp kultur som fungerar för just dem.

Då vi framförde våra synpunkter till personalen, butiksansvariga och VD:n så diskuterade vi vad som skulle göras åt detta. Vi kom tillsammans överens om att de skulle prata och planera mer med varandra. Personalen kom på att de skulle börja med plocklistor där de kan se vad som fattas i butiken och behöver tas upp från lagret. Arbetet med plocklistorna skulle fördelas så att de visste vem som hade ansvaret för dem dag för dag samt vilka som fokuserade på kunderna. Detta för att få mer ordning, mindre spring på lagret under butikens öppettider samt att alla vet vart de har varandra. Vid den här diskussionen kom personalen även med ett förslag om att de varje morgon skulle ha ett morgonmöte för att kolla upp sådant här. Då kan de bestämma vart fokus för dagen ska ligga och de kan tillsammans styra upp dagens aktiviteter. På så sätt kan de försöka arbeta fram det ledarna vill ha, ”frihet under ansvar”.

5.4 Kunskap

När vi först valde att ta med Kunskap som en av våra faktorer så trodde vi att det skulle ha en mer betydande roll. Vi trodde att uppdelningen i butiken kunde bero på bristande kunskap om de olika avdelningarna men efter att ha diskuterat detta med personalen, butiksansvariga och VD:n så framkom det att så inte var fallet. Det fanns mycket kunskap i företaget så det var inte det som var problemet. Problemet var att få ut kunskapen som personalen besatt på ett bättre sätt samt att uppdelningen mer berodde på gamla vanor. Det är som VD: Patrik Pettersson sa:

”Vi ska inte jobba fortare, vi ska inte jobba mer, utan vi ska jobba rätt!”

Eftersom vi hade diskuterat detta så tyckte vi att vi ändå skulle ha med Kunskap som en faktor för att visa hur vi från början hade tänkt. Vi anser att kunskap har en väldigt betydande del i personalens yrke så det bör finnas med. Det är som vi skrev i teoridelen, kunskap är en del av kompetens och som Hansson (2005) skriver att kompetens handlar om att klara av en situation, att genomföra en åtgärd eller att uppnå ett önskvärt resultat. Liksom det som nationalencyklopedin (ne.se) beskriver kompetens med, ”den utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning”. Det vi vill understryka är att personalen på Intersport i Falun har kompetensen och de har kunskaper som hjälper dem att klara av sina arbetsuppgifter, men det som önskas är att de utnyttjar sin kompetens på ett bättre sätt.

I teoridelen har vi tagit upp Hansson (2005) punkter om medarbetarnas kompetens, dessa fem punkter finner vi går in i varandra lite grann men vi har granskat dem med utgångspunkt från Intersport i Falun. Om vi börjar med kunskap och nätverk så pratar Hansson (2005) här om att man ska kommunicera med varandra och därmed vinna kunskap av varandra. Detta är något vi önskar att personalen på Intersport i Falun tar i beaktande.

Vi har tidigare nämnt att vi upplever det som att vissa har mer kunskap om vissa avdelningar gentemot andra, till exempel att någon är bra på skidor medan en annan är bättre på skor. Här vill vi att de ska bli bättre på att ta tillvara på varandras kunskaper och skapa interna samt externa nätverk där de tillsammans kan integrera och utvecklas. De måste lära av varandra. Att lära av varandra tycker vi bör vara det bästa och effektivaste sättet till kompetensutveckling i och med att det inte kostar företaget något och man tar tillvara på den kompetens som finns fördelad på medarbetarna i hela företaget. Vi menar att om någon i personalen kan mer om skidor så kan han lära de andra medarbetarna. Han i sin tur kan få kunskap av någon annan medarbetare som kan mer om produkterna på en annan avdelning. På så sätt kan de alla lära av varandra.

På detta sätt kan medarbetarna själva arbeta med kompetensutveckling mellan varandra, bara tillfälle till det ges. Därmed är det viktigt att arbetsuppgifterna är sådana att det finns rum för denna utveckling och att viljan till lärande finns hos de anställda. Att få de anställda att vilja lära sig och utvecklas, menar Hansson (2005), kräver att de har skapat en delaktighet inom företaget. Denna delaktighet skapas i sin tur genom att de anställda får vara med och påverka sin egen kompetensutveckling och att de blir uppmärksammade för det resultat som blir.

Att ha vissa färdigheter, menar Hansson (2005), innebär att man har förmågan att utföra vissa handlingar. Han tar här upp att det kan vara svårt att överföra sådana färdigheter som kallas tyst kunskap. Med det menar han färdigheter som genomförs med omedveten kunskap. Denna tysta kunskap samt erfarenhet som Hansson (2005) också tar upp, tror vi att det finns mycket av inom Intersport i Falun. De flesta i personalen har arbetat där en längre tid och har på så sätt vunnit en lång tids erfarenhet av yrket. Denna erfarenhet tror vi bär med sig en hel del tyst kunskap, sådant som har blivit en vana och som görs utan att de tänker på det. Sådan här kunskap kan vara svår att överföra till någon annan då det oftast sker då de inte tänker på vad de gör. För dem är det självklart men för andra inte alls. Detta kan de ändå försöka överföra till andra genom att låta andra ta del utav deras erfarenheter och berätta vad dem har varit med om i olika situationer. Hansson (2005) nämner också att färdigheter kan nås genom att prova sig fram och lära sig av sina misstag. Denna syn tycker vi ändå att vi har upplevt inom Intersport i Falun, att de får prova sig fram. Det tycker vi är viktigt så att de inte blir låsta och osäkra utan att de vågar prova och sedan ser hur det blir. Lyckas det så är det en framgång och misslyckas de så får de lära av misstagen och de är en erfarenhet rikare.

Hansson (2005) tar också upp värderingar och attityder då han pratar om kompetens. Dessa menar han påverkar företagskulturen, ledningsformer och organisationsstrukturer som företaget har. Detta tycker vi att vi kan koppla ihop med Intersport i Faluns dilemma mellan gammal och ny gruppkultur som vi tidigare nämnt. Den föregående ledningen de hade var strikt och de arbetade med vissa värderingar och nu när de har nya ledare med en mer avslappnad stil så förändras det. Den nya ledningen med sitt sätt att leda förändrar kraven på de anställda och de måste tillsammans börja skapa nya värderingar och attityder utifrån ledningen och medarbetarnas överenskommelser och deras sätt att arbeta.

Då det finns kompetens och kunskap i företaget så är det viktigt att bibehålla och utveckla den, det håller vi med Hansson (2005) om. Detta tycker vi att Intersport i Falun är bra på då de med jämna mellanrum bjuder in leverantörer som har kliniks hos dem då de uppdaterar personalen om de nya produkterna och dess funktioner. Detta är bra då personalen hela tiden får färsk kunskap om produkterna dem har så att de på bästa sätt kan hjälpa kunderna att hitta det dem är ute efter. Då säljaren vet vad han/hon talar om så känns denne också mer trovärdig och kunden känner sig säkrare. Vi tycker att det är väldigt viktigt att man tar tillvara, utvecklar och bibehåller den kompetens som finns i företaget. Det är som Hansson (2005) säger att företagets konkurrenskraft är medarbetarnas engagemang och kompetens. Han menar också att om man jämför kompetens med kapital så är kompetens svårare att hitta, förädla och få utbyte av. Därav kan man säga att ett företag som har flest engagerade och kompetenta medarbetare har en konkurrensfördel gentemot andra. Detta tycker vi belyser hur viktigt det är med kompetens i ett företag.

5.5 Att genomgå en förändring

Något som vi inte hade förberett oss på under denna studie var att det skulle ske en konkret förändring så fort. Varje morgon under två veckors tid träffades personalen för ett morgonmöte och tillsammans såg de över vad som behövdes göras under dagen och vilka personer som gjorde vad. Det här testades för att se om kommunikationen och samarbetet med varandra fungerade bättre under perioden med morgonmöten.

När sedan dessa två veckor gått så ringde vi upp butiksansvarige och VD:n och frågade hur uppföljningen av morgonmötena hade gått. De tyckte att det hade fungerat bra och han hade kollat igenom försäljningssiffrorna under dessa två veckor och de hade höjts, vilket visar att personalen har tagit åt sig och börjat engagera sig i kunderna. De tycker att personalen hälsar på kunderna mer och att de försöker uppmärksamma kunderna bättre i butiken. VD och butiksansvarig anser att personalen har fått en annan medvetenhet om hur arbetet ska fördelas genom att de har ett möte varje morgon innan öppningsdags. De här morgonmötena kan i framtiden resultera i att personalen får en större medvetenhet och att de kommer in i ett speciellt tänk, vilket kan leda till att de inte behöver ha några morgonmöten utan att de vet vad som ska göras och att de kommunicerar mer med varandra ändå.

Även fast butiksansvarige och VD:n anser att personalen fått en högre medvetenhet har personalen inte riktigt kommit in i hur de ska prioritera på ett bra sätt. Vi tycker då att den som är butiksansvarig ska gå in och styra så att personalen inte prioriterar fel. Han/ hon behöver inte stå och peka på vad de ska göra, men kan hjälpa till och tillrättavisa dem och checka av vilka som gör vad. Det tycker vi är en bra början till något som kan bli bättre. Även fast dessa två veckor har passerat så har personalen och butiksansvariga fortsatt att ha morgonmöte varje morgon för att gå igenom dagen och se vad som ska göras och vilka personer som ska göra vad.

De faser som Granér (1994) tar upp är inte något som Intersport följer utan vi har tagit med dem för att kolla om vi kan finna några likheter mellan dessa och hur det fungerar på Intersport. När vi drog i gång detta ”projekt” befann sig Intersports personal i det första stadiet, Igångsättningsstadiet, vilket innebär att ledarna tar upp ett problem som i det här fallet var att personalen måste skärpa sig och uppmärksamma kunden. Som det står i första steget så kan medarbetarna bli osäkra och ställa sig emot problemet genom att ställa sig passiva och låtsas som att inget har hänt. Det var just här som personalen på Intersport befann sig när vi besökte dem. VD:n hade tagit upp detta problem vid ett flertal tillfällen men ingen hade reagerat och gjort något åt det. Efter att vi har varit där så anser vi att medarbetarna på Intersport befinner sig både i tredje stadiet, integrationsstadiet, och fjärde stadiet, prövningsstadiet, då de nu håller på att arbeta med en ny kultur och mot gemensamma mål.

Vi har i teoridelen skrivit om vad Nilsson och Waldemarsson (1990) menar med att grupprocessen är cyklisk. Att den upprepas genom att gruppen får nya medlemmar, nya ledare, nya uppgifter eller ny miljö och att medlemmarna måste börja om på nytt och anpassa sig därefter. Vi anser att det kan vara en förklaring till varför personalen på Intersport inte har hunnit kommit in i det nya arbetssättet än, utan de arbetar på som de tycker att det fungerar. Men eftersom ledningen vill ha en förändring så skulle de behöva vara med personalen och stödja och tillrättavisa dem. På det sättet skulle personalen kunna komma in i ”det nya” så som ledningen vill att det ska vara, som ett team.

I och med denna förändring kommer personalen att öka kommunikationen mellan varandra och få ett bättre samarbete. Detta leder sedan till större fokus på kunden och personalen får ta lärdom av varandra genom att dela med sig av den kunskap som varje individ besitter.

6. Slutsats

Efter att ha gjort den här studien så har vi kommit fram till att det är kommunikation och samarbete som är de huvudsakliga faktorerna. Dessa gör att omsättningen i butiken i Falun city inte går lika bra som de andra Intersportbutikerna under samma ledning. Men de andra två faktorerna som vi tagit upp, kundfokus och kunskap, har också betydelse. Vi tror att om kommunikationen och samarbetet förbättras så kommer även kundfokus och kunskapen att följa med. Det vi menar är att då personalen kommunicerar med varandra och samarbetar kan de tillsammans hitta bättre lösningar på problem som uppstår. Då personalen samarbetar och vill nå samma mål kan de stötta och påminna varandra om sådant de kommit överens om. Om kommunikationen och samarbetet fungerar tror vi att personalen känner sig tryggare och att arbetet bli lättare och roligare.

Vi tycker också att det visades tydligt att personalen på Interport i Falun var i behov av mer styrning än vad de fått av de nuvarande ägarna. Personalen var av den föregående ledaren strikt styrda och av de nuvarande ledarna så har de fått mer eget ansvar. Vi tror att personalen behöver en balansgång mellan dessa olika ledare och att de nu i början av denna förändring behöver mer styrning än vad de får just nu. På grund av detta tror vi att morgonmötena var en bra lösning för personalen då de tillsammans med butiksansvariga kan styra upp dagens sysslor.

Vi tycker att det var bra och nyttigt att göra en deltagande observation vid en sådan här studie. Det gjorde att vi själva fick en egen uppfattning om hur det var på arbetsplatsen istället för att VD:n skulle ha talat om det för oss. Det gav oss en verklig bild av situationen och vi fick verkligen en inblick i hur personalen arbetade. Vi fick då en tydlig bild över vilka problem som fanns att arbeta med och det skapar en trovärdigare studie.

Något vi hade velat göra bättre i vår studie var att diskutera vad vi kommit fram till först med personalen och sedan med VD:n enskilt. Nu fanns även VD:n med vid diskussionen och vi fick en känsla av att om han inte hade varit med så kanske personalen hade pratat mer och varit öppnare om vad dem tyckte.

Ett förslag på fortsatta studier är att undersöka om vårt arbete har påverkat butikens omsättning. Att jämföra omsättningen innan vi började vår studie med omsättningen tre månader senare. Det skulle vara intressant att se om det skett någon förändring.

7. Källor

7.1 Tryckta källor

Arbnor Ingeman & Bjerke Björn, 1994, *Företagsekonomisk metodlära*, Lund, Studentlitteratur 1994

Ellström Per-Erik, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. upplaga 1:4, 1992, Nordstedts Juridik AB

- Fangen Katrine, 2005, *Deltagande observation*, Malmö, Upplaga 1:1, 2005 Liber AB
- Granér Rolf, 1994, *Personalgruppens psykologi*, Lund, Studentlitteratur 1994
- Green Charles H, *Trust-based selling*, 2006, The McGraw- Hill Companies
- Hansson Jörgen, *Kompetens som konkurrensfördel*, 2005. Nordstedts Akademiska Förlag
- Holme, Idar Magne & Solvang Krohn Bernt, 1996, *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Oslo, upplaga 3, 1986 Tano A.S.,
- Holmgren, Henri, 1994, *Samarbete - konsten att dra åt samma håll*, Stockholm: Arnen, Fälths Tryckeri, Värnamo 1994
- Ivarsson Lars, *Vad betyder kundfokus? En studie av närhet, kompetens och teknik*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies 2005:23
- Nilsson Björn och Waldemarsson Anna- Karin, 1990, *Kommunikation Samspel mellan människor*, Lund, Andra upplagan, Studentlitteratur 1990, 1994
- Sjöberg Katarina, 1999, *Mer än kalla fakta Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund, Studentlitteratur
- Wallraff Günter, 1977, *Reporter hos Springer*, Köln, Verlag Kiepenheuer & Witsch, översättare Gunila Ambjörnsson.

7.2 Elektroniska källor

www.intersport.se (2009-11-10, kl 10,14)

www.ne.se, 091210, kl 13.56. Sökord: kompetens

7.3 Intervjuer

Patrik Pettersson, VD Intersport Bollnäs/ Falun 090924,

Möte med personal, butiksansvariga och VD, Falun 091112

7.4 Deltagande observation

Falun City och I13 091012-091016