



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Januari 2003

Att uppleva en tjänst

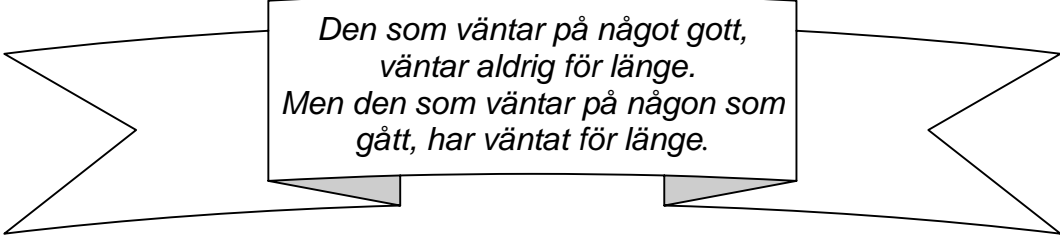
Upplevelsetrenders påverkan på personalens roll i restaurangtjänsten

Handledare
Jan E Persson

Författare
Karl W Ask

Sammanfattning

Titel	Att uppleva en tjänst – <i>Upplevelsetrenders påverkan på personalens roll i restaurangtjänsten</i>
Författare	Karl W Ask
Problem	I service management forskningen betraktas personalen som tjänstens mest betydelsefulla resurs. Hur förklarar det att en restaurang med bristande service kan vara framgångsrik? Serviceparadoxen utmanar tjänsteforskarnas syn på personalens roll i tjänsteprocessen, samtidigt som upplevelsetrender i restaurangbranschen gör tjänsten än mer abstrakt. Ur denna problematisering växer forskningsfrågan fram. <i>Leder ett upplevelseperspektiv på restaurangtjänsten till en omformulering av personalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen?</i>
Syfte	Syftet med uppsatsen är att utmana den dominerande betydelseställning som ledningen av personal har tilldelats i service management litteraturen och därigenom söka svar på frågan om restaurangpersonalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen.
Metod	Undersökningen tar sitt metodologiska avstamp i reflexiv forskning. Det innebär ett försök till kontinuerlig reflektion om hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen med vad som beforskas. Mer konkret bygger uppsatsen på en empirisk utvärdering av teorier om tjänsteprocessen hämtade ur service management forskningen. Empiri har samlats in genom direkt observation, kvalitativa intervjuer och dokumentstudier.
Resultat	Resultatet av fallstudien pekar på att restaurangpersonalen i studien inte är att betrakta som en kritisk resurs. Istället framstår kunden och den fysiska miljön som de mest betydelsefulla resurserna i tjänsteprocessen. Dessa empiriska slutsatser kan tolkas som att service management litteraturen inte kan förklara tjänsteprocessen på ett uttömmande sätt. Förslaget är att sammanföra idéer från tjänste- och upplevelseforskningen. Konkret betyder det att tjänstekoncept och tjänsteleverans sammanfogas i ett upplevelseskap där de viktigaste resurserna är kundernas interaktion med varandra och med den fysiska miljön. Den generella tolkningen ger således att ett upplevelseperspektiv på restaurangtjänsten leder till en omformulering av personalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen.
Nyckelord	Service management, serviceparadox, upplevelser, upplevelseskap, designrestaurang



*Den som väntar på något gott,
väntar aldrig för länge.
Men den som väntar på någon som
gått, har väntat för länge.*

Innehåll

1	<u>INLEDNING</u>	6
1.1	Problembakgrund	7
1.2	Forskningsfråga	8
1.3	Syfte	8
1.4	Avgränsningar	9
1.5	Disposition	9
2	<u>METOD</u>	11
2.1	Övergripande angreppssätt	11
2.1.1	Vetenskapsfilosofiska funderingar	11
2.1.1.1	Abduktion	12
2.1.2	Val av perspektiv	12
2.1.3	Val av metod	13
2.2	Handgripligt angreppssätt	14
2.2.1	Primärdata	14
2.2.1.1	Direkt observation	14
2.2.1.2	Kvalitativa forskningsintervjuer	14
2.3	Källkritik	15
2.3.1	Kritik av primärdata	15
2.3.2	Kritik av sekundärdata	16
3	<u>TJÄNSTER</u>	18
3.1	Tjänstebegreppet	18
3.2	Tjänsten som process	19
3.3	Modeller över tjänsteprocessen	19
3.4	Personal	21
3.5	Kunder	22
3.6	Servicescape	24
3.7	Teknologi	25
3.8	Resursfördelning	25
3.9	Fyra resurser, flera roller	26
3.10	Varuterminologins påverkan	27
4	<u>UPPLEVELSER</u>	28
4.1	Från tjänst till upplevelse	28
4.2	Upplevelsens materialitet	29
4.3	Designrestauranger	30
4.4	Sinnenas betydelse	31
5	<u>EMPIRISKA IAKTTAGELSER</u>	32

5.1	Fallstudie	32
5.2	Recensioner	32
5.3	Tjänstekoncept J	33
5.4	Restaurang J, Nacka Strand	34
5.4.1	Personal	35
5.4.1.1	Personalens uppgifter	35
5.4.2	Kunder	36
5.4.2.1	Förutsättningar för kundens delaktighet	37
5.4.3	Servicescape	37
5.4.4	Teknologi	39
6	DISKUSSION	40
6.1	Personalen = tjänsten?	40
6.2	Kreativitet i tjänstemötet	41
6.3	Den deltagande kunden	42
6.3.1	Avlastande logik	42
6.3.2	Möjliggörande logik	42
6.4	Servicescape	43
6.5	Experiencescape	44
6.6	Teknologiska resurser	45
6.7	Tjänsteforskningen kontra upplevelseforskningen	45
6.8	Strategiska implikationer	47
6.9	Reflektioner	47
7	SLUTSATSER	49
7.1	Empiriskt bidrag	49
7.2	Teoretiskt bidrag	50
7.3	Strategiska implikationer	51
8	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	52
9	REFERENSER	53
9.1	Publicerade källor	53
9.2	Företagsinterna källor	54
9.3	Muntliga källor	54
9.4	Elektroniska källor	54

1 Inledning

Ett restaurangbesök kan skänka många känslor. Förmodligen finns det restauranger du minns med glädje och restauranger du inte vill minnas alls. Alla tar vi med oss något intryck från ett restaurangbesök och inte allt för sällan rör det den service vi erhållit. Kanske var hovmästaren korrekt, servitören kunnig, kocken skicklig eller servitrisen skitsnygg – eller så var det tvärtom. Vad har det egentligen för betydelse?

Så vad är de egentligen för några, pojkarna och flickorna i skyttegravarna? Man kan av detaljerna i min inte helt spikraka stjärnkarriär få intrycket av att alla kockar är helknäppa, moraliskt degenererade, knarkslavar, flyktingar, en skurkaktig samling fyllon, småtjuvar, slampor och psykopater. Man skulle inte ha helt fel. Branschen attraherar, såsom den respekterade trestjärnige köksmästaren Scott Bryan förklarar saken, 'marginalelement', folk som det har gått fruktansvärt fel för någonstans i livet. Kanske klarade de sig inte genom high school, kanske flyr de från någonting – det må vara en ex-fru, en erbarmerlig familjehistoria, klammeri med rättvisan, en eländig avkrok i tredje världen utan avancemangsmöjligheter. Eller kanske trivs de helt enkelt här, som jag. De trivs med de rätt avspända och informella uppföranderegler i köket, den höga toleransnivån vad gäller excentritet, otillständiga personliga vanor, brist på dokument, fängelseerfarenhet. I de flesta kök spelar ens besynnerliga böjelser föga eller ingen roll. (Ur Anthony Bourdains *Kitchen Confidential. En kocks bekännelser*.)

Alla som någon gång arbetat på en restaurang känner säkerligen igen sig i köksmästare Anthony Bourdains självbiografi. Jag gör det! Det är lätt att känna igen förutsättningarna: personal med högst varierande utbildning och erfarenhet, personal som jobbar tillfälligt i branschen, personal på väg till eller från någonting annat.

Normann (2000) använder begreppet *personlighetsintensitet* för att förklara verksamhet där kvaliteten som kunden erbjuds är beroende av vad människor presterar i en specifik situation. I Normanns termer kan restaurangtjänsten beskrivas som en personlighetsintensiv verksamhet där kvaliteten som erbjuds gästen är ett resultat av vad personalen presterar i varje specifik interaktion med gästen. Detta betyder att restaurangers typiskt heterogena personalstyrka kan få ett kraftigt utslag på restaurangtjänstens utseende.

Restaurangbranschens unika organisatoriska förutsättningar ställer höga krav på ledarskapet. Ledningen för en organisation med en kraftigt heterogen personalstyrka arbetar utifrån andra förutsättningar än den med en homogen personalstyrka. För restaurangchefen betyder förhållandet mellan tjänstens personlighetsintensitet och personalens heterogenitet svårigheter med allt ifrån att få personalen att komma i tid till att få dem att bemöta gästerna på ett sätt som genererar kvalitet. För företagsledningen betyder det strategiska svårigheter med att skapa en konkurrenskraftig tjänst.

De två senaste sommarsäsongerna har jag som anställd haft möjligheten att på nära håll studera problem relaterade till ledning av restaurangpersonal. I likhet med Bourdain fann jag mig omgärdad av såväl säsongsarbetande studenter som servitriser utan gymnasieutbildning. Precis som tjänsteforskarna påpekar skapade dessa förutsättningar ledarskapsbekymmer, vilket i detta fallet resulterade i brister i servicen. Föga förvånande för den som kan sin service management litteratur. Vad som där-

emot inte följer av den traditionella servicelogiken är att restaurangen, trots erkända brister i service, fortsätter att vara en av Stockholms populäraste restauranger¹.

I traditionell service management litteratur framstår personalen som tjänstens absolut mest betydelsebärande resurs och i princip avgörande för ett tjänsteföretags framgång (Grönroos, 2000; Normann, 2000; Zeithaml & Bitner, 1996). Likväl kan vi gå till en restaurang av helt andra anledningar än att den har bra personal. En restaurang kan vara lockande för att den är ny, gammal, trendig, sunkig eller för att den har gedigen vinlista, fin utsikt, bra musik, snygga lampor eller kanske bara för att alla andra går dit. Jag undrar därför om service management litteraturen lyckas förklara personalens betydelse i tjänsteprocessen på ett korrekt sätt.

1.1 Problembakgrund

Service management litteraturen förklarar tjänsteprocessen som starkt beroende av personalen. Personalens betydelse i tjänsteprocessen grundar sig i sin tur på personalens betydelse i tjänstemötet, den interaktion mellan personal och kund som både inom och utom tjänsteforskningen kommit att kallas *sanningens ögonblick* (ibid.).

Eftersom personalen förutsätts vara den viktigaste resursen i tjänstemötet utgår forskarna alltså ifrån att framgångsrika tjänsteföretag uppmärksammat strategier och styrsystem för personalhantering. De mest framgångsrika tjänsteföretagen bygger sålunda på mycket kreativa och genomtänkta metoder för att rekrytera, utveckla och fokusera personalen (Normann, 2000) vilket grundar sig i att väl utbildad och serviceinriktad personal allt mer framstår som den mest kritiska resursen (Grönroos, 2000). Serviceinriktad personal förbättrar servicekvaliteten vilket i sin tur påverkar lönsamheten i positiv riktning (ibid.).

Hur förklarar det i sådana fall serviceparadoxen på restaurangen där jag jobbade? Ledningen hade uppenbara bekymmer att styra personalen till att leverera bra service men restaurangen var ändå uppskattad och välbesökt? Avsaknaden av genomtänkt personalstrategi var tydligen inget problem för att lyckas i det fallet. Dessa empiriska iakttagelser tyder på att det finns utrymme för alternativ till den traditionella service management tolkningen att personalen är av kritisk betydelse för tjänstens kvalitet.

Ett nytt forskningsområde håller på att växa fram där processerna i den traditionella tjänsteekonomin omvärderas i enlighet med *upplevelsens* betydelse. I upplevelseekonomin förskjuts konsumentens preferenser ytterligare ett steg i utvecklingen från varor till tjänster till det mer abstrakta upplevelser (O'Dell, 2002). Forskare med tydligare anknytning till restaurangnäringen identifierar branschtrender som pekar på vikten av upplevelser, varumärkesdifferentiering och kunskapshantering (Muller, 1999). Designrestaurangen är ett konkret exempel på hur upplevelsetrenden kan ta sin form (Kelliher & Perrett, 2001).

¹ Restaurang J i Nacka Strand, Stockholm är en mycket populär restaurang vars service kritiserats i flera restaurangrecensioner. Citat ur recensionerna finns redovisade i empiriavsnittet.

Dessa trender medför ytterligare upplösning av påtagligheten hos tjänsten. Värdeskapandet i restaurangbesöket flyttas längre bort från konkreta, fysiska attribut som mat och dryck till mer abstrakta attribut som tid, upplevelser, varumärken och kunskap.

Serviceparadoxen utmanar tjänsteforskningens förklaring av personalens betydelse för tjänstens kvalitet, vilket mynnar ut i följande tankekedja: Betyder serviceparadoxen att tjänsteforskningen inte räcker till för att förklara betydelsen av tjänsteprocessens olika resurser? Kan upplevelseforskningen hjälpa till att förklara serviceparadoxen där tjänsteforskningen kommer till korta? Innebär upplevelsetrenderna att interaktionen mellan personal och gäst får mindre betydelse? Vad säger det i sin tur om restaurangpersonalens betydelse i tjänsteprocessen?

1.2 Forskningsfråga

Ur diskussionen kring problembakgrunden har följande forskningsfrågor vuxit fram:

Leder ett upplevelseperspektiv på restaurangtjänsten till en omformulering av personalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen?

För att besvara forskningsfrågan krävs närmare undersökning av följande områden:

Vad har personalen för roll i tjänsteprocessen? Jag kommer att undersöka var i tjänsteprocessen den traditionella service management forskningen placerar personalen. Det ger mig en uppfattning om huruvida problemet med personalens betydelse för servicekvalitet kan besvaras utifrån existerande forskning kring tjänster.

Vad betyder en upplevelseekonomi i restaurangindustrin? Jag kommer att undersöka forskningen kring upplevelser för att lära hur efterfrågan på upplevelser påverkar hur tjänsten ska betraktas. Det ger mig möjlighet att undersöka hur restaurangtjänsten och dess innehåll förändras i ett upplevelseperspektiv vilket kan ge implikationer för personalens betydelse.

Hur ser den organisatoriska verkligheten ut? Jag kommer att utföra en fallstudie av en svensk restaurang avseende dess tjänsteprocess. Fallstudien syftar till att ge en primär empirisk referens till personalens betydelse i tjänsteprocessen.

Hur ser framtiden ut? Nedslagen på de olika områdena syftar till att ge underlag för en analytisk diskussion om upplevelsetrenders påverkan på restaurangpersonalens strategiska betydelse.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utmana den dominerande betydelseställning som ledningen av personal har tilldelats i service management litteraturen och därigenom

söka svar på frågan om restaurangpersonalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen.

1.4 Avgränsningar

Med hänvisning till uppsatsens omfattning har en del begränsningar av ämnet gjorts. Det teoretiska underlaget består av dels ett strategiskt perspektiv på tjänsteprocessen hämtat ur service management litteraturen, dels pionjära insatser inom upplevelseforskningen. Tjänsteforskningens strategiska perspektiv har inte balanserats av någon forskning om konsumentbeteende. Detta medför att tjänsteforskarnas antagande om tjänstekvalitet som någonting kundupplevt inte har problematiserats. Konsekvensen blir att kvalitetsbegreppet i den här uppsatsen avser kvalitet som ett resultat av tjänsteprocessens resurser så som service management forskarna beskriver dem. Fördelen med ett sådant synsätt är antagandet att teorierna kan förutsättas generera kvalitet och därmed utvärderas i förhållande till det empiriska underlaget.

Det empiriska underlaget består av en fallstudie av en svensk fullservicerestaurang. Detta betyder att när restaurangbegreppet används förutsätter det att verksamheten omfattar fullservice, det vill säga bordsservering och fullständiga rättigheter. Således är diskussionen som den förs i den här uppsatsen inte relevant i ett snabbmatsperspektiv. Denna distinktion är betydelsefull för förståelsen av de kvalitetsskapande resursernas uppsättning i tjänsteprocessen.

1.5 Disposition

Denna uppsats är disponerad i åtta kapitel. Första kapitlet består av inledning, problembakgrund, forskningsfråga, syfte och avgränsningar. Först inleder jag med att genom en skönlitterär referens förankra problemområdets aktualitet. I problembakgrunden redogör jag för den grundläggande problematiken som uppsatsen syftar till att undersöka för att i avsnittet om forskningsfråga tydligt formulera vilka områden jag söker kunskap om. Sedan beskriver jag syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som val av teori och empiri för med sig.

Det andra kapitlet avhandlar vetenskapsfilosofiska funderingar kring metodologiskt angreppssätt samt handgripliga datainsamlingsmetoder. Fallstudien som metodval förklaras och använda källor kritiserar utifrån krav på äkthet, samtidighet, beroende och tendens.

I det tredje respektive fjärde kapitlet, redogör jag för de teorier som är relevanta för mitt arbete. Teorierna syftar till att utgöra ett hjälpmedel för att upptäcka samband mellan empiriska förhållanden. Jag använder teorier om kvalitetsskapande resurser i tjänsteprocessen och teorier om upplevelsens skapande som ett resultat av erfarenhet och materiell förankring.

Uppsatsens femte kapitel består av en redogörelse för fallstudien. Jag redovisar här mina empiriska iakttagelser. Först presenterar jag J konceptet som en utgångspunkt för att förstå den avgränsade enheten Restaurang J, Nacka Strand. Empirin behandlas

utifrån de resurser som teoriavsnitten belyst som viktiga för kvalitet i tjänsteprocessen.

I uppsatsens sjätte kapitel för jag en diskussion om de kvalitetsskapande resurserna i tjänsteprocessen. Diskussionen förs som en empirisk utvärdering av framlagda teorier, med fokus på resurserna *personal*, *kunder*, *servicescape* och *teknologi*. I diskussionens slut återvänder jag till den reflekterande forskningens ideal i ett försök att granska mina iakttagelser utifrån teorikritik och språkreflektioner.

Kapitel sju är ett sammanfattande kapitel där de slutsatser som diskussionen har mynnat ut i presenteras. Jag reflekterar också över vilket empiriskt respektive teoretiskt bidrag min undersökning kan ha genererat.

I uppsatsens sista kapitel för jag fram förslag till vidare forskning. Jag återvänder till de trender som uppmärksammats inom restaurangbranschen och pekar på behovet av att studera kunskapshantering i restaurangindustrin. Ett förslag är att föra in teorier från forskningen om professionella tjänsteföretag för att undersöka möjlig korsbefruktning mellan forskningsfälten.

2 Metod

Metodkapitlet är disponerat enligt Eriksson & Wiedersheim-Pauls (1990) uppdelning i övergripande och handgripligt angreppssätt. Det övergripande angreppssättet berör sättet att se på undersökningen medan det handgripliga angreppssättet behandlar sättet att anskaffa data. Nedan tas de metodvägval upp som gjorts inför uppsatsskrivandet och vidare anges varför just dessa vägval är motiverade.

2.1 Övergripande angreppssätt

Jag har i min företagsekonomiska utbildning fördjupat mig inom organisations- och ledarskapsstudier. Den metodologiska diskussion som förs inom det området har naturligtvis färgat mitt sätt att se på akademiska undersökningar av den här sorten. Det ska sägas att min metodologiska referensram bär tydliga spår av Alvesson & Sköldbbergs (1994) reflexiva forskning. Med det vill jag säga att mina tankar hämtat inspiration kring hur empiri, tolkning, teori och språkbruk förenas i forskningsprocessen.

2.1.1 Vetenskapsfilosofiska funderingar

En tolkande ansats går bortom orsak-verkan förhållanden och söker svar på hur människor skapar mening i den sociala tillvaron. Denna vetenskapliga jakt bottenar i synen på vetenskap som subjektiv och inbäddad i människors handlingar, kontinuerligt skapad och återskapad i det sociala livet.

Tolkning ingår i vad Alvesson & Sköldbbergs (1994) benämner reflexiv forskning. Reflexiv forskning behandlar ett sätt att forska som bygger på att fundera kring hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen med vad som beforskas. Sålunda är det viktigt för mig att inte bara redovisa min förförståelse i ämnet utan även att beakta detta genomgående.

I ett försök till reflexiv forskning kommer jag därför att låta vägledningen bestå av de tolkningsskikt som Alvesson & Sköldbbergs redovisar, nämligen empirinära, hermeneutiska, ideologikritiska och postmodernistiska. Detta konkretiseras genom att jag interagerar med det empiriska materialet på ett empirinära plan (direkt observation); jag tolkar det empiriska materialet utifrån de kunskaper jag besitter; jag ifrågasätter dessa tolkningar; jag är uppmärksam på självkritik och reflekterar över språkbruket och dess konsekvenser.

PM och PS forskning fäster uppmärksamheten på hur teorier är uppbyggda, deras antaganden, *deras retoriska strategier* och deras anspråk på auktoritet. Istället för en integrerad teoretisk referensram som vägleder en analys mot entydiga, konsekventa resultat och tolkningar eftersträvas mångfald, variation, påvisande av inkonsistenser och möjligheten av multipla tolkningar. (Alvesson & Sköldbbergs, 1994: 233, min kursivering)

Särskilt den postmodernistiska ansatsen att reflektera över språkets betydelse i utvecklingen av teorier har visat sig användbar i den här undersökningen.

2.1.1.1 Abduktion

Abduktion torde vara den metod som i realiteten används vid många fallstudiebaserade undersökningar (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Detta innebär att ett (ofta överraskande) enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt, övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Tolkningen bör sedan styrkas genom nya iakttagelser, till exempel i kommande uppsatser. Abduktion utgår från empiriska fakta liksom induktion men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger således närmre deduktion. Alvesson och Sköldbberg menar att:

Abduktionen skiljer sig alltså fördelaktigt från induktion respektive deduktion genom att dels våga ta språnget bortom den rena faktadestilleringen, dels basera detta på (redan teoriladdad) empiri (Alvesson & Sköldbberg, 1994:45).

Eftersom uppsatsen utgår från en abduktiv ansats har detta kommit att styra sättet att problematisera och att utforma syftet. Teorier har därför främst använts som inspirationskälla för att tolka empiriska data. Idén till undersökningen föddes under min tid som anställd i fallföretaget. Utifrån de tendenser om brister i service som jag upplevde i företaget vände jag mig till forskningen inom service management för att bekräfta dessa tendenser teoretiskt.

Min forskningsfråga omfattar personalens roll i tjänsteprocessen i ljuset av upplevelsetrender i restaurangbranschen. Problemformuleringen har under hela undersökningens gång varit utsatt för revision. När nya insikter har utmanat eller bekräftat de tendenser jag ursprungligen uppfattat, har det föranlett ändringar i teoretisk infallsvinkel. Sålunda har jag anammat såväl som avfärdat teorier kontinuerligt i syfte att utvinna det mesta ur insamlad empiri.

2.1.2 Val av perspektiv

Marknadsföring har under lång tid haft en framträdande ställning i tjänsteforskningen. Över tiden har dock andra discipliner inom företagsekonomi gjort sig gällande och idag representerar tjänsteforskarna både tvärvetenskapliga och tvärfunktionella perspektiv (Lindqvist & Persson, 1997). Denna tvärfunktionella ansats är särskilt tydlig inom den så kallade nordiska skolan, där bland andra Christian Grönroos och förmodligen även Richard Normann kan inkluderas.

Forskarna inom den nordiska skolan har haft en betydande roll i utvecklingen av service management perspektivet vilket övergripande förklarar deras plats i den här uppsatsen. Mer konkret är det förankringen i kundens upplevelse av tjänsten som gör deras teorier relevanta i min undersökning. Något förenklat kan man nämligen påstå att service management perspektivet grundar sig på att om kunden väljer tjänsten är kvaliteten bra (Lindqvist & Persson, 1997). Alltså borde service management teorierna bekräfta ett empiriskt underlag där tjänsten är efterfrågad.

Det är just denna empiriska utvärdering av service management teorier som ingår i uppsatsens syfte. För att bereda underlag för en analys av strategiskt viktiga resurser måste jag först inhämta uppgifter på ett operativt plan. Först genom att tillgodogöra sig vad som händer på restauranggolvet kan jag förstå vilka resurser som är viktiga i ett ledningsperspektiv. Denna undersökning utgår ifrån ett företagsinternt perspektiv

på tjänsteprocessen. Fallstudien grundar sig således på resultat av direkt observation, intervjuer och dokumentstudier i fallföretagets organisation.

2.1.3 Val av metod

Yin (1994) definierar fallstudie som undersökningen av ett nutida fenomen i dess verkliga sammanhang. Fallstudien möjliggör det holistiska perspektiv som karaktäriserar verkliga händelser som till exempel individuella livscyklar, ledningsprocesser eller som i det här fallet personalens roll i tjänsteprocessen. I en fallstudie kan jag konkretisera frågeställningar om trender i restaurangbranschen till en tjänsteprocess, nämligen fallföretagets. Koncentrationen på ett unikt fall kan ge en uttrycklig och ingående förståelse för tjänsteprocessen och dess bakomliggande motiv.

Jag är medveten om att valet att endast studera ett fall innebär begränsade möjligheter att dra generella slutsatser. Rosengren & Arvidson (1991) visar dock på möjligheterna att genom komparativ sociologi jämföra fallstudier allt eftersom nya tillkommer men vidhåller samtidigt behovet av systematik i jämförelserna.

Yin (1994) menar att man med teorin som grund, kombinerat med en fallstudie, mycket väl kan göra en *analytisk generalisering*. Analytisk generalisering innebär att en tidigare utvecklad referensram används som mall, med hjälp av vilken en jämförelse med fallstudien kan göras. Fokus ligger därmed inte på att jämföra ett urval med hela populationen, som i en statistisk generalisering, utan istället på en jämförelse mellan teori och empiri.

Kvale (1997) ser analytisk generalisering som en välöverlagd bedömning om i vad mån resultaten av en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation. Generaliseringen bygger på en påståendelogik som mycket väl likt Yins definition kan bygga på en teoretisk argumentation i förhållande till empirin. Kvales fråga rör inte om generalisering är möjlig utan vem som ska göra den: forskaren eller läsaren? Alvesson & Sköldberg (1994) tangerar Kvales resonemang när de påstår att generalisering i kvalitativa studier visst är möjlig och till och med önskvärd och att den framför allt består i tolkningsresultat och ytstrukturer.

Mitt syfte med fallstudien är att lägga primärdata till min diskussion om restaurangpersonalens roll i tjänsteprocessen. Därmed ämnar jag förstärka den grund på vilken jag står i utmanandet av traditionella teoretiska uppfattningar om personalens roll i tjänsteprocessen.

Valet av fallföretag grundar sig på möjligheten att empiriskt kunna studera vad som förefaller vara en teoretisk paradox inom service management, nämligen att bristfällig service kan ge en efterfrågad tjänst vilket, enligt det traditionella synsättet, är det samma som kvalitet. Fallföretaget har under flera säsonger erhållit dåliga recensioner om personal och service men fortsätter att generera stark efterfrågan på tjänsten. Fallet representerar därför ett i mina ögon extremt och/eller unikt fall vilket enligt Yin (1994) ger ett metodologiskt argument för att studera ett enskilt fall. Valet av fallföretag stärks av tillträde till organisationen och tillgång till information.

2.2 Handgripligt angreppssätt

Det handgripliga angreppssättet redogör för sättet att samla in, analysera och bearbeta data. I undersökningen används både primärdata och sekundärdata. Primärdata är ny data som forskaren själv samlat in genom undersökningar (Holme & Solvang, 1997). Till skillnad från primärdata utgörs sekundärdata av den information som andra redan samlat in och som i de flesta fall består av tryckt material (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1990).

2.2.1 Primärdata

En fallstudie talar för bruket av kvalitativ forskningsmetod (Alvesson & Skoldberg, 1994; Yin, 1994). Jag har i enlighet med den rekommendationen samlat in primärdata genom direkt observation och kvalitativa forskningsintervjuer.

2.2.1.1 Direkt observation

Direkt observation är ett samlingsnamn för observationstekniker med varierande grad av interaktion (Rosengren & Arvidson, 1991). Mitt sätt att studera fallföretaget kan närmast liknas vid begreppet *observerande deltagare*. Likt den observerande deltagaren har jag interagerat så mycket som möjligt med de observerade, vilka också har känt till att jag studerat dem. Med avseende på struktur har min observation varit osystematisk, vilket betyder att jag under studiens gång valt vilka aspekter eller variabler som ska studeras.

Ur en metodologisk synvinkel kan min observation klassificeras som en etnografisk studie (Alvesson & Skoldberg, 1994). Det vill säga en metodriktning som är mindre fokuserad på en systematisk procedur och som uppmuntrar till en något friare ansats. Här kan jag också hämta argument för den direkta observationens begränsningar i tid och rum. Till exempel kan en observations med begränsad tidsomfattning försvaras om forskaren har god kunskap om den allmänna kontext i vilken studieobjektet befinner sig. Min tre månader långa observation föregicks av fyra månader i organisationen under året innan. Därutöver kan studiens inriktning på tjänste-processens resurser som till exempel personal och fysisk miljö förankras i den etnografiska studiens möjlighet att uppmärksamma beteendemönster och materiella förhållanden.

I mina observationer har jag kontinuerligt fört anteckningar utifrån generella beteendenaspekter som personalens interaktion med gästen och personalens tidsanspråk vid beställning och servering samt attitydaspekter som personalens åsikter om sin egen arbetsinsats och personalens åsikter om kunden

2.2.1.2 Kvalitativa forskningsintervjuer

Kvalitativa forskningsintervjuer bereder väg för förståelse av sociala processer och sammanhang tolkade ur den intervjuades eget perspektiv (Kvale, 1997). Intervjuerna har gett mig möjlighet att skapa en bättre uppfattning om de sociala konstruktioner som ligger bakom personalens roll i fallföretaget.

Jag har intervjuat två restaurangchefer och en delägare i fallföretaget. Ett strategiskt urval ligger till grund för valet att intervjua dessa personer. Med de två restaurangcheferna har jag sökt fånga upp operationella motiv för personalens roll. Med delägaren har jag sökt fånga upp strategiska motiv för personalens roll.

Intervjupersoner:

Ralf Thalén, (delägare), områdesansvarig Nacka Strand

Lena Gustavsson, restaurangchef Restaurang J, Nacka Strand 1997-2002

Jessica Gustavsson, restaurangchef Restaurang J, Nacka Strand.

Den kvalitativa forskningsintervjun är halvstrukturerad, ett mellanting mellan öppet samtal och strukturerat frågeformulär (Kvale, 1997). Den halvstrukturerade intervjun syftar till att skapa en öppen, aktiv dialog där intervjupersonen bereds initiativet inom ett avgränsat ämne (Bryman, 1989). De ämnen jag tangerat i intervjuerna finns redovisade i Bilaga 1. Validiteten i intervjupersonernas uttalanden baseras på deras egenskaper som "observatörer" (Kvale, 1997) och relateras till deras egna observationer och upplevelse av att leda personal.

Det ska dock påpekas att intervjusituationen för med sig en del problematik som kan påverka denna validitet. Som intervjuare är det jag som definierar ämnesområdet och formulerar frågorna. Denna maktförskjutning kan bidra till en asymmetrisk relation till intervjupersonen. Sålunda upplevde jag att en av restaurangcheferna gärna anammade mitt teoretiskt färgade uttryckssätt och gick bort från sitt eget sätt att tala om ämnet. Detta skifte kan ha hindrat en nyansering av svaren och därmed begränsat insikten i respondentens förståelse för ämnet.

2.3 Källkritik

Jag har valt att delvis kritisera mina källor utifrån de fyra kriterierna äkthet, samtidighet (tidssamband), beroende och tendens (Thurén, 1990). Äkthetskriteriet berör huruvida observationen egentligen är äkta eller fiktiv. Samtidighetskritik har att göra med hur långt efter det att iakttagelsen ägt rum som denna nedtecknats skriftligt. Beroendekritik gäller hur tidigare och i ett annat sammanhang insamlad information, som den rapporterade tagit del av, kan prägla såväl struktur som innehåll och analys i senare undersökningar. Tendenskritik handlar om att forskaren kan ha utsatts för olika bias som snedvrider dennes tolkningar. Kritiken kommer att behandlas utifrån en uppdelning av primärdata och sekundärdata

2.3.1 Kritik av primärdata

Vid insamling av primärdata finns många typer av bias man bör ha i åtanke. Det är av stor vikt att kritiskt granska det insamlade materialet. Nedan tar jag upp några reflektioner kring problem med direkt observation och kvalitativa intervjuer.

Direkt observation kan kritiseras utifrån risken av att dels observatören påverkar objekten, dels objekten påverkar observatören (Bryman, 1989; Rosengren &

Arvidson, 1991). Risken för att mina resultat skulle ha påverkats på någotdera sätt verkar ganska liten. Som anställd var jag en i personalstyrkan med lika ansvar för mitt arbete som övrig personal var för sitt. Verksamheten förändrades inte under den period då studien genomfördes jämfört med när jag tidigare arbetade i organisationen, varför alla anspråk på äkthet i observationerna borde vara giltiga. Däremot kan mina observationer kritiseras utifrån samtidighet. De anteckningar jag fört har nedtecknats efter avslutat arbetspass och vanligtvis med veckolånga intervaller. Detta kan i viss mån gjort att observationer har hakat i varandra och mist sitt unika värde. Jag anser dock att helheten är viktigare än delarna i det avseendet.

Vid intervjuer föreligger alltid en risk för att intervjupersonen vill få organisationen att framstå i god dager och därmed ge en alltför positiv bild. Jag har genom ett strategiskt urval försökt säkerställa en rättvis spegling av personalen i fallföretaget. Jag har utfört intervjuer med personer i olika befattning för att minska risken för tendensproblematik.

Vid intervjuerna har bandspelare använts och anteckningar förts. Jag har renskrivit intervjuerna i nära samband med intervjutillfällena i syfte att minska risken för samtidighetsproblematik i form av misstolkningar och förlorad information. Intervjuerna har redigerats till att likna skriftspråket i syfte att underlätta läsningen. Jag har även reflekterat över hur intervjuerna förlöpt och hur jag uppfattat intervjupersonernas inställning till och roll vid intervjuerna.

2.3.2 Kritik av sekundärdata

Även vid användning av sekundärdata kan det vara befogat att reflektera över tendenskritik. Det föreligger risk att artiklar, böcker och företagsmaterial är vinklade och att viktiga fakta, som inte ligger i linje med mitt syfte, utelämnas. Det vanligaste sättet att hantera detta problem är att använda sig av flera typer av tryckt material, skrivet av författare som tagit sin utgångspunkt i olika källor och med skilda synvinklar på ämnet de behandlar. Sekundärdata är alltid insamlat för en tidigare undersökning och troligtvis med ett annat syfte än författarens.

Vad gäller litteraturen om traditionell service management är det relevant att behandla beroendekritiken. Både Christian Grönroos och Richard Normann, vars forskning fått stort genomslag på tjänsteområdet, har kopplingar till den så kallade nordiska skolan inom tjänsteforskningen. När jag använder dem som källor finns det därför en risk att en viss syn på ämnet får en framträdande position och att alternativa synsätt ej uppmärksammas. Denna likriktning är en av anledningarna till att upplevelseforskningen förts in i undersökningen.

Vad gäller samtidighetsproblematiken har jag i möjligaste mån använt källor byggda på de senaste forskningsrönen. Som exempel nämner jag *Upplevelsens materialitet* (red. O'Dell, 2002). Därutöver framstår nya forskningsartiklar som ett viktigt och nödvändigt komplement till mer omfattande publicerade källor. Som exempel nämner jag "The business of restaurants: 2001 and beyond", *International Journal of Hospitality Management* (Muller, 1999) och "A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry", *Personnel Review* (Kelliher & Perrett, 2001).

Där olika utgåvor finns har jag försökt använda den nyaste upplagan av respektive sekundärkälla. Sålunda har jag t ex begagnat mig av fjärde upplagan av *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen* (Normann, 2000) och andra upplagan av *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach* (Grönroos, 2000).

3 Tjänster

Det teoretiska perspektiv jag tänker åberopa i detta kapitel härrör framför allt ur forskningen kring strategi och styrning i tjänstesektorn, den som brukar samlas under benämningen service management. Det är ett strategiskt perspektiv på tjänstens uppbyggnad, där forskarna arbetar med att kartlägga den process som omfattar tjänstens leverans (Armistead, 1994). Jag kommer framför allt att åberopa de nordiska forskarna Christian Grönroos och Richard Normann.

För att tillgodogöra sig urvalet av teorier är det viktigt att bära i åtanke varför teorierna över huvud taget används. De teorier som åberopas i den här delen av uppsatsen syftar till att kartlägga hur tjänster generellt sett är uppbyggda. Denna generella kartläggning är den första delen i en undersökning som söker konkreta svar på frågan om restaurangpersonalens roll i tjänsteprocessen.

Målet med det här kapitlet är att rama in restaurangtjänstens beskaffenhet. Genom att studera de generella konceptualiseringar som har gjorts för tjänster och relatera dem till restaurangers specifika förutsättningar, ämnar jag utveckla en begreppsmässig ram för just restaurangpersonalens roll i tjänsteprocessen.

3.1 Tjänstebegreppet

Det framgår med tydlighet i Lindquist & Perssons (1997) utredning av tjänstebegreppet att tjänsteforskarna angriper begreppet ur olika perspektiv och att det råder skilda åsikter om hur en tjänst ska definieras. Särskilt tydligt framgår kritiken mot varuterminologins dominans.

När *tjänsten* klassificeras i termer av immaterialitet, heterogenitet och flyktighet är det relativt de förutsättningar som karaktäriserar varor. Detta relativa förhållningssätt möjliggör naturligtvis jämförelser med och tillämpning av de företagsekonomiska teorier som lagts fram om varor. Vad det däremot inte möjliggör är ett sätt att förklara tjänsten som själva interaktionen mellan producent och konsument.

Shostack (i Lindqvist & Persson, 1997) gör ett försök att lämna varuterminologins referenspunkter bakom sig när hon argumenterar för att tjänsten bör betraktas som en process. Genom att definiera tjänsten som en process undviker Shostack att klassificera tjänsten i termer av immaterialitet, heterogenitet eller flyktighet och går istället vidare till att koncentrera sig på vad som underbygger denna process. *Blueprinting* är en teknik som Shostack använder för att avbilda processen i form av en teknisk ritning. Tekniken tjänar väl till att illustrera det strategiska perspektiv som detta teorikapitel utgår ifrån.

Detta sätt att förenkla tjänstebegreppet för att kunna koncentrera sig på konsekvenser av tjänstens särdrag är enligt Lindqvist & Persson (1997) en vanlig handling bland företagsekonomiska forskare på tjänsteområdet.

3.2 Tjänsten som process

Tjänstens interaktivitet konkretiseras i *kunddeltagande i tjänsteproduktionen* och *samtidig produktion av varor och tjänster*. Detta tjänstens särdrag nummer ett utvecklas i begrepp som *sanningens ögonblick*, *servicemötet* och *tjänstemötet*. Alla refererar de till interaktionen mellan kund och företag och har kommit att beteckna det problematiska med tjänster. (Lindquist & Persson, 1997)

Tjänstemötet är den skärningspunkt där restaurangpersonalen möter sina gäster och där koncept ska förverkligas. Därmed inte sagt att tjänstemötet ensamt formar tjänsten. Kommunikation före och efter tjänsten och tjänstekonceptets innehåll är exempel på generella faktorer som kan påverka konsumentens uppfattning av en tjänst. (Grönroos, 2000; Normann, 2000)

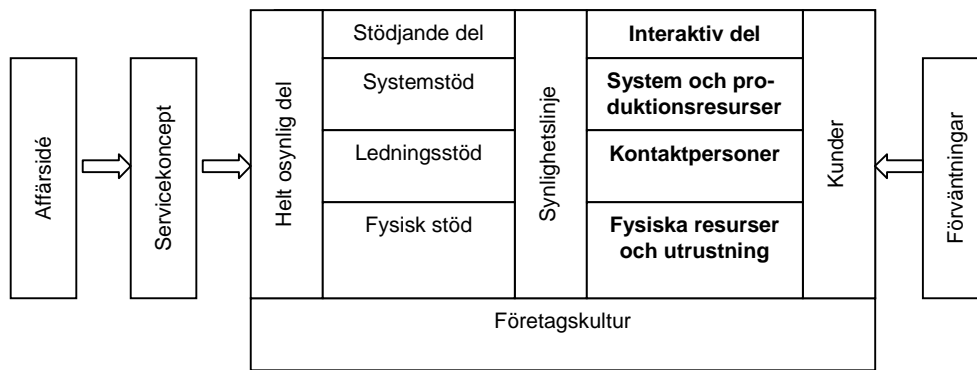
Konsumentens uppfattning påverkas alltså av dels tjänstens leverans i tjänstemötet dels tjänstekonceptets innehåll. Här framgår det varför termerna tjänsteleverans och tjänstekoncept är centrala i det strategiska studiet av tjänster. För att beskriva det processartade i utbytet mellan kund och tjänsteföretag använder jag begreppet *tjänsteprocess*. Således är det i tjänsteprocessen jag ämnar söka svar på vilka faktorer som är av betydelse för tjänsten.

3.3 Modeller över tjänsteprocessen

Både Grönroos (2000) och Normann (2000) har skapat modeller över tjänsteprocessen för att på ett övergripande sätt kunna åskådliggöra dess kvalitetsskapande resurser. När Grönroos talar om *tjänsteproduktionssystemet* använder sig Normann av *Service Management Systemet*. Grönroos beskriver sin modell som ett hjälpmedel för att analysera och planera tjänsteproduktionen; Normann pekar på behovet av konceptuella definitioner för att kunna studera strukturen i ett servicesystem. Modellerna har det gemensamt att de förklarar vilka resurser som är av betydelse i tjänsteprocessen och det gör dem högst relevanta för min undersökning.

I Grönroos modell (Figur 3.1) visar den stora fyrkanten i mitten hur den tjänsteproducerande organisationen är uppbyggd. De kvalitetsskapande resurserna har delats in i två avdelningar, där den interaktiva delens resurser har markerats i fetstil. Det är i systemets interaktiva del som *sanningens ögonblick* utspelar sig.

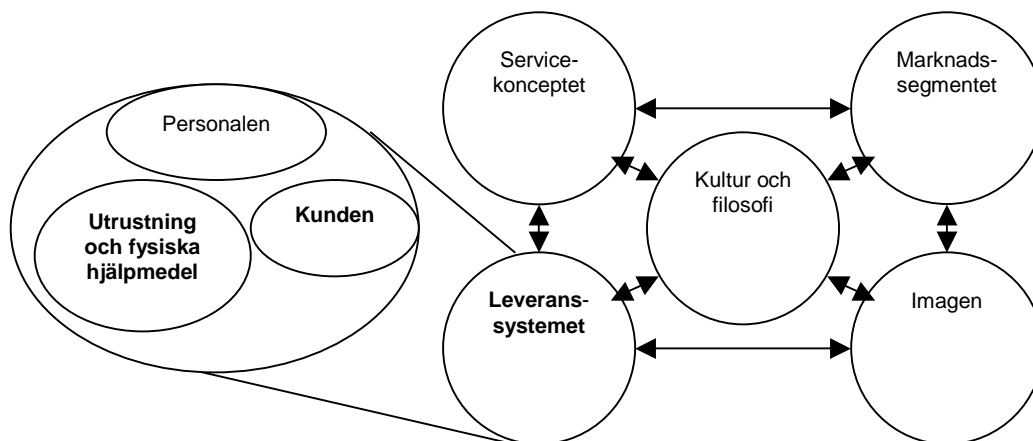
Grönroos påpekar vikten av att betrakta kvalitetsskapande resurser utifrån deras samspel. Således är själva förekomsten av dessa resurser ingen garanti för kvalitet i tjänsten utan snarare en förutsättning för kvalitetsskapande. Särskilt viktigt är det att de fysiska resurserna är anpassade för både producent och konsument. Grönroos talar om en produktionsstil och en konsumtionsstil som måste överensstämma för att inte kvaliteten ska bli lidande.



Figur 3.1 Tjänsteproduktionssystemet (Grönroos, 1992:220, min fetstil).

I Grönroos modell bygger kvalitetsskapandet i tjänstemötet på fyra resurser: *kunder*, *kontaktpersoner*, *system och produktionsresurser* samt *fysiska resurser och utrustning*.

Normanns modell (Figur 3.2) över tjänsteprocessen är mer abstrakt än Grönroos och avslöjar vid första anblick inga konkreta kvalitetsskapande resurser. Normann använder inte heller kvalitetsskapande resurser, utan komponenter, som begrepp i analysen av tjänsteprocessens uppbyggnad. I komponenten *Leveranssystemet* döljer sig dock motsvarigheten till Grönroos interaktiva kvalitetsskapande resurser. Leveranssystemet byggs upp av delkomponenterna *personalen*, *kunden* samt *teknologi och fysisk support*.



Figur 3.2 Utökad modell över Service Management Systemet. Efter "Service Management Systemet" och "Serviceleveranssystemet" (Normann, 2000:60, 85, min fetstil).

En ytlig jämförelse mellan modellerna tyder på nära nog ordagrann överensstämmelse mellan Grönroos resurser i tjänsteproduktionen och Normanns delkomponenter i tjänsteleveransen: *kontaktpersoner* – *personalen*, *kunder* – *kunden*, *fysiska resurser och utrustning* – *utrustning och fysiska hjälpmedel*. Grönroos kategori *system och produktionsresurser* saknar motsvarighet i Normanns modell. Detta beror inte på att Normann förbiser en sådan resurs utan snarare att den ingår i *utrustning och fysiska hjälpmedel*.

Med stöd i likheterna mellan Normanns och Grönroos konceptualiseringar av tjänsteprocessen kommer jag att använda en modifiering av denna uppdelning av resurser som utgångspunkt för karaktäriseringen av tjänsteprocessen.

Även om likheterna är slående är ovanstående kategorier inte synonyma med varandra, vilket föranleder en egen kategorisering (se Tabell 3.1). Jag kommer därför att använda mig av följande kategorier: *personal*, *kunder*, *servicescape* och *teknologi*. Sålunda har det som Grönroos kallar *fysiska resurser och utrustning* och en del av det Normann kallar *utrustning och fysiska hjälpmedel* samlats under begreppet *servicescape*; och det som Grönroos kallar *system och produktionsresurser* samt resterande del av Normanns *utrustning och fysiska hjälpmedel* har samlats under *teknologi*.

Grönroos	Normann	Min kategorisering
Kontaktpersoner	Personalen	Personal
Kunder	Kunden	Kunder
Fysiska resurser och utrustning	Utrustning och fysiska hjälpmedel	Servicescape
System och produktionsresurser	Utrustning och fysiska hjälpmedel	Teknologi

Tabell 3.1 Kategorisering av kvalitetsskapande resurser

3.4 Personal

När man diskuterar personalen i ett tjänsteföretag kan man skilja mellan två kategorier av personal. Dels medarbetare som har direkt kundkontakt, *kontaktpersonal*, dels medarbetare med stödfunktioner utom synlighet för kunden (Grönroos, 2000). Det är framför allt kontaktpersonalen som Zeithaml & Bitner (1996) refererar till när de skriver att personalen är betydelsefull därför att personalen i kundens ögon är tjänsten, personalen är organisationen och personalen är marknadsförare.

Övrig personals betydelse kan därmed inte avfärdas eftersom personal som normalt utgör stödfunktion mycket väl kan hamna i direkt kontakt med kunden. Så menar till exempel Grönroos (2000) att alla organisationens medlemmar kan fungera som kontaktpersonal oberoende av deras plats i organisationens hierarki. All interaktion som sker med kunder vare sig den sker ansikte mot ansikte eller via telefon förvandlar organisationens representant till en kontaktperson.

Mycket ofta utgör kontaktpersonalen den viktigaste resursen för en tjänsteleverantör. System, teknologi och fysiska resurser är värdefullt stöd, men de flesta tjänsteorganisationer är mer beroende av sina kontaktpersoner än av de andra resurserna (Grönroos, 1992:222).

Kontaktpersonalens betydelse vilar enligt Grönroos på deras möjlighet att i *sanningens ögonblick* tillgodogöra sig kundernas önskemål och krav för att sedan kunna agera utifrån dem. Normann (2000) uttrycker sig i liknande termer:

En kompetent och hängiven personalstyrka är en nyckelresurs. Medan teknologi och utrustning är viktiga element i många tjänster, fortsätter människor att spela andra men icke desto mindre centrala nyckelroller[...]Deras kreativa förmåga krävs för att utforma och förädla produktionserbjudandena och serviceleveranssystemet, deras oinskränkta förmåga bygger upp ”kontaktytan” mellan producenterbjudandet och kundernas behov, och de är serviceorganisationens ”ansikte” i ”sanningens ögonblick”. (Normann, 2000:88-89)

För att kunna bygga upp denna ”kontaktyta” mellan produkterbjudande och kundernas behov menar Normann att personalen genom utbildning behöver tillgodogöra sig tekniska och interaktiva färdigheter samt de värderingar som verksamheten bygger på.

Fernström (2000) översätter Normanns resonemang om färdigheter och värderingar till restaurangbranschens förutsättningar och pekar på betydelsen av framför allt värderingar och interaktiva färdigheter. Det viktiga är således att medarbetarna har rätt personlig attityd och orkar bry sig om kunden, visa omtanke i alla lägen och ständigt göra det lilla extra.

Den viktigaste tillgången för en restaurang är dess personal. Ingen annan servicemiljö kräver mer av personalen än en restaurang[...]”Sanningens ögonblick” råder konstant, det vill säga personalen står ständigt öga mot öga med kunden och måste överträffa kundens förväntningar (Fernström, 2000:245).

Ännu tydligare är Fernström när han för Normanns serviceleveranssystem på tal:

Helt avgörande för serviceleveranssystemets framgång är de egna medarbetarnas attityder och arbetssätt (Fernström, 2000: 125)

Det kräver en mycket hög social kompetens hos personalen att alltid agera serviceinriktat, att vara glad och trevlig och att kommunicera med kunden. Fernström understryker att en stödjande organisation måste ligga till grund för sådan service. För att medarbetarna skall kunna lyckas i sitt arbete krävs klara tjänstekoncept för alla i hela restaurangkedjan samt ett antal väl fungerande verktyg i allt från IT till modern köksutrustning.

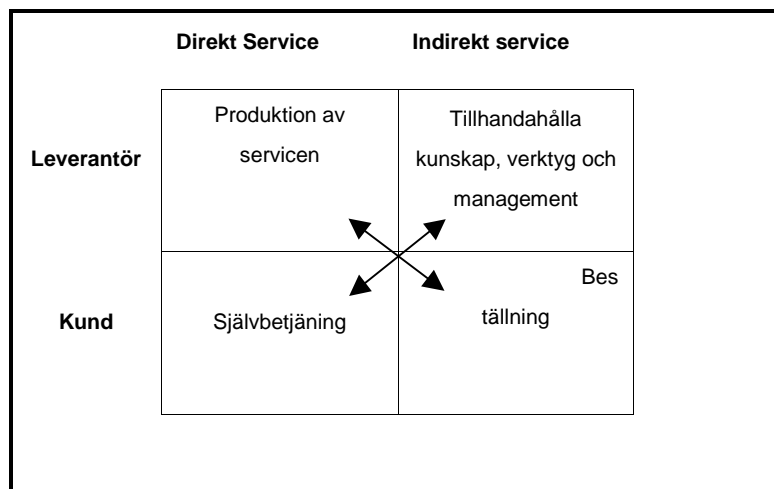
3.5 Kunder

Kunder deltar i olika utsträckning i tjänsteprocessen beroende på tjänstens karaktär. Till exempel deltar en gäst på en gourmetrestaurang i högre grad än vad en kund hos en speditorsfirma gör (Grönroos, 2000). Zeithaml & Bitner (1996) menar att kunden ofrånkomligen deltar i produktionen av tjänsten och därför bidrar till, eller till och med kontrollerar, sin egen tillfredsställelse.

Normann (2000) pekar på två sätt att anpassa tjänsten till kunden genom antingen avlastning eller möjliggörande. Avlastning innebär att leverantören utför tjänsten som sådan, möjliggörande innebär att leverantören tillhandahåller kunskap och verktyg för kunden att själv utföra tjänsten.

Normanns illustration av den möjliga arbetsfördelningen mellan leverantör och kund redovisas i Figur 3.3. Den avlastande logiken följer diagonalen övre vänstra till nedre

högra rutan och den möjliggörande logiken diagonalen nedre vänstra till övre högra rutan.



Figur 3.3 Arbetsfördelning mellan leverantör och kund (Normann, 2000:115)

Under ett restaurangbesök bedöms kunden deltaga på medelnivå. Det betyder att kundens bidrag är nödvändiga för att skapa tjänsten. Kundens bidrag består då i att individualisera en i vanliga fall standardiserad tjänst där till exempel information är nödvändig för att skapa en tillfredsställande tjänst. Fortfarande är det tjänsteföretaget som tillhandahåller tjänsten. (Zeithaml & Bitner, 1996)

Eftersom restaurangener tillhandahåller tjänsten är ett restaurangbesök i huvudsak att betrakta som en avlastande tjänst men med påverkan av möjliggörande logik. Gåsten har utrymme att anpassa mat och dryck efter sina önskemål, vilket inbegriper ett visst mått av möjliggörande. Gåstens möjliggörande inskränker sig dock till att individualisera måltiden i form av val från menyn.

Kunder motiveras att deltaga i produktionen av tjänster ifall (1) de känner att de får belöning för sina ansträngningar, (2) förstår den uppgift de förmodas utföra, (3) om det finns klarhet om den roll de skall spela och (4) informerats om uppgiften och hur man skall klara av den, samt slutligen (5) om de har förmåga att utföra uppgiften. (Grönroos, 2000; Normann, 2000)

Dessutom kan deltagande vara intressant för kunden om det erbjuder stimulans eller erfarenhet. Kunden kan också ges olika verktyg som blanketter eller checklistor för att underlätta deltagandet. Som ett övergripande hjälpmedel för att göra kunden produktiv måste tjänsteleveranssystemet utformas så att kundens självbild och status stärks. (Normann, 2000)

När kunden utvärderar tjänsteprocessen för att avgöra om ett deltagande är attraktivt eller ej är det utifrån ledtrådar som tjänsteföretagets utrustning, lokaler, finansiella resurser och i synnerhet dess personal. Kontaktpersonalen framstår som kundens mest betydelsefulla ledtråd till huruvida tjänsten bidrar till att stärka självbild och status. Personalens beteende, ambitioner och färdigheter kommer att granskas noga för att avgöra om tjänsten erbjuder rätt inramning för kunden. (Normann 2000)

3.6 Servicescape

Bitner (1992) använder servicescape som ett uttryck för den skapade miljön:

the man-made, physical surroundings as opposed to the natural or social environment
(Bitner, 1992:58)

Grönroos (2000) använder servicescape för att rama in de fysiska resurser och utrustning som är synliga för kunden (jfr Figur 3.1). I det servicescape som omfattar en tjänst kan allt från datorer och dokument till inredning och dofter ingå. Servicescape ramar in tjänsteprocessens synliga del och kan därför i stor utsträckning påverka kvaliteten i tjänsten.

Servicescape är gränssnittet mellan tjänstens producent och konsument, den fysiska inramningen av interaktionen mellan personal och kund. Eftersom interaktionen i sanningens ögonblick är utgångspunkten för kvalitetsskapandet bör den fysiska inramningen utformas så att den främjar rätt typ av interaktion och beteende. På så sätt kan servicescape utnyttjas som ett verktyg i kvalitetsskapandet (Normann, 2000). Servicescape kan alltså anta en viktig strategisk betydelse i tjänsteprocessen.

Bitner (1992) definierar servicescapes strategiska funktion utifrån tre roller: *möjliggörande*, *socialiserande* och *differentierande*. Den möjliggörande, funktionella aspekten av den fysiska miljön kan hjälpa konsumenten att utnyttja tjänsten på ett tillfredsställande sätt. Servicescape kan också bidra till och uppmuntra social interaktion mellan personal och kund. I differentierande bemärkelse erbjuder servicescape en visuell metafor för hela tjänsten. Servicescapes olika dimensioner som bakgrundsmiljö, funktionalitet och estetik möjliggör en förpackning av tjänsten, vilket kan hjälpa till att förmedla bilder av image och kvalitet. Den fysiska miljön kan då tjäna som differentiering för kunden och signalera en viss positionering av tjänsten.

De beteendimplikationer som design och estetik i servicescape kan få på kunden berör såväl fysiskt och socialt beteende som intellektuellt och emotionellt beteende (Bitner, 1992; Normann, 2000). Den emotionella beröringspunkten är särskilt tydlig i så kallade *leisure services*, förströelsetjänster som konsumeras utifrån emotionella motiv, där servicescape visat sig extra betydelsefullt för kundens uppfattning om och beteende i tjänstemötet. Wakefield & Blodgett (1994) menar att bättre restauranger är ett av de etablissemang som erbjuder förströelsetjänster.

Anledningen till att framför allt förströelsetjänster ställer krav på servicescape är att kunden är känslomässigt mer involverad i tjänstemötet på till exempel en bättre restaurang än när hon lämnar in kläder på kemptvätt. Förströelsetjänsten har ett högre situationsvärde och kunden tillbringar oftast avsevärt längre tid med att konsumera en förströelsetjänst än andra tjänster (ibid.).

Aubert-Gamet (1997) framför viss kritik mot det positivistiska innehållet i servicescapes påverkan på kunden. Hon menar att servicescape inte enbart kan påverka kunden utan att kunden kan påverka servicescapet. Kunden kan skapa egna betydelser och egna användningsområden för den fysiska miljön. Detta sätt att vrida

på servicescape kan få konsekvenser på hur tjänsten uppfattas är därför intressant att notera.

Det medvetna användandet av fysisk inramning är vanlig bland många framgångsrika tjänsteföretag. Samtidigt saknas diskussion och konceptualisering av dess plats i och betydelse för tjänster och tjänsters kvalitet (Normann, 2000). Denna begränsning gör det svårare att nå en djupare förståelse för servicescape som en kritisk komponent i tjänstens koncept, strategi, produkterbjudande eller leveranssystem.

3.7 Teknologi

Teknologin har den betydelsen för tjänsteprocessen att dels påverkas kunderna direkt eftersom de måste använda sig av teknologin, dels påverkas kunderna indirekt eftersom personalen använder sig av teknologin. Informationsteknologi ger förutsättningar för att individualisera och anpassa tjänsten till kundens användningsprocess. (Normann, 2000)

Fernström (2000) ger exempel på vad informationsteknologins utveckling kan innebära för restauranger:

- Trådlös kommunikation mellan restaurang och kök för beställningar
- ”Touch screen” för beställningar och reservation.
- Intranet/extranet för lagerhållning, personalplanering, matkostnads kalkyler, samt inte minst för att förenkla beställningar från leverantörer, med automatisk påfyllning av lager och leveranser ”just on [sic] time”.
- Internet och extranet för direktkommunikation med de viktigaste kunderna. Gör det enkelt att göra kundenkäter direkt efter kundbesöket samt att skicka ut specialerbjudanden med mera.
- Intranet för internutbildning av all personal.
- Att via Internet på en egen hemsida beskriva restaurang, miljö, menyer, vinlista, bordsplacering med tips och rekommendationer, specialerbjudanden och så vidare, där allt kan visualiseras med rörliga bilder och bilder på maträtter, där kunden självklart kan boka bord, beställa mat och vin samt till och med betala i en hotellreception eller via sitt smart card. (Fernström, 2000:247)

3.8 Resursfördelning

Teorigenomgången här ovan visar att forskarna lyfter fram olika resurser knutna till kvalitetsskapande i tjänsteprocessen. Det framgår emellertid med all tydlighet att tjänsteprocessen är beroende av fler resurser än personalen. Det problematiska är att avgöra vilken resurs som är den mest betydelsefulla eller i alla fall hur de olika resurserna kan rangordnas i relation till varandra. Grönroos (2000) lägger korten på bordet:

The customer contact employees are most often the key to success. However, information systems, operational systems and physical resources, and the customers all influence interactive marketing performance. (Grönroos, 2000:375).

Grönroos gardering förtydligar inte problemet men tänder ändå ett litet hopp när han utmanar personalens kritiska betydelse:

Although the role of the employees is most often paramount, it should not be over emphasized. First of all, there are a range of situations in which customers interact only with systems and physical resources. (Grönroos, 2000:375)

De exempel som Grönroos ger behandlar dock bara tillfällen som bankomat-transaktioner, Internethandel eller liknande. Det framgår inte av Grönroos resonemang att restaurangtjänstens personlighetsintensitet skulle kunna åsidosättas på grund av att kunden interagerar med system eller fysisk utrustning.

3.9 Fyra resurser, flera roller

Processperspektivet som skisserats ovan har hjälpt till att lyfta fram de fyra kvalitetsskapande resurserna personal, kund, servicescape och teknologi. Det har visat sig att de olika resurserna har olika roller i tjänsteprocessen. Personalen framstår som en resurs med kommunikativ och produktiv roll. Kommunikativ i den bemärkelsen att de representerar tjänsten och tjänstens värderingar, produktiv i den bemärkelsen att de levererar tjänsten, eller åtminstone tjänstekonceptet.

Kunden beskrivs också som en produktiv resurs vars deltagande är betydelsefullt för skapandet av tjänsten. Kunden framstår i relation till restaurangbranschens avlastande logik som beställare av tjänsten. Om tjänsteföretaget kan motivera kunden att delta i tjänsteproduktionen kan de också föra över mer av ansvaret för kvalitetsskapande till kunden. I restaurangens avlastande logik begränsar sig dock denna överföring, eller individualisering, till gästens valmöjligheter från menyn.

Den fysiska inramningen, sammanfattad i begreppet servicescape, kan påverka kundens deltagande. I en möjliggörande roll påverkar servicescape kundens möjlighet att utnyttja tjänsten på rätt sätt. I en socialiserande roll påverkar servicescape interaktionen mellan personal och gäst. I en differentierande roll påverkar servicescape tjänstens image, genom att tjänstgöra som en visuell metafor för hela tjänsten. Servicescape har intellektuell och emotionell påverkan på kunden i framför allt förströelsetjänster som till exempel bättre restauranger. Varningens finger höjs för kundens möjlighet att använda servicescape på ett oväntat sätt. Till exempel kan gäster använda en restaurangs uteservering för att äta egen medhavd mat eller som viloplats om det inte tydligt framgår att sådant beteende inte är accepterat.

Teknologins roll i tjänsteprocessen har betydelse för dels kundens direkta interaktion med tjänsteföretaget, dels personalens användning av teknologin vilket resulterar i indirekt påverkan på kunden. På en restaurang kan teknologisk utveckling till exempel innebära effektivare beställning och servering och tydligare kommunikation med gästen mellan restaurangbesöken, till exempel med e-post.

Utifrån dessa roller kommer jag senare att undersöka fallföretagets tjänsteprocess för att utreda förekomsten av serviceparadoxen. De roller som går att urskilja hos fallföretagets resurser kommer att jämföras med vad teorin stipulerar. Eventuella diskrepanser kan i sådana fall inte förklaras utifrån tjänsteforskarnas perspektiv så som det redovisats ovan. Det är anledningen till att jag i den kommande teoridelen

diskuterar framsteg inom upplevelseforskningen som alternativ förklaring till serviceparadoxen.

3.10 Varutermnologins påverkan

Det strategiska perspektivet i teoriavsnittet är märkt av dess historiska koppling till varumarknadsföringen. De modeller som jag åberopat har en linjär karaktär och beskriver tjänsteprocessen som en process med en början och ett slut. Där finns ett tjänstekoncept som ska levereras till kunden med hjälp av tjänsteorganisationen. Personalen är alltså som mest betydelsefull i sin roll som leverantör av tjänstekonceptet. För restaurangpersonal skulle det kunna betyda kunskap om mat och dryck, förmåga att interagera korrekt med gästerna och stresstålighet.

Den diskursiva betydelsen för förståelsen av tjänsteprocessen är uppenbar. Forskarna utgår ifrån uppfattningen om att tjänsten enbart kan tillskrivas interaktiva egenskaper och inte betraktas som interaktion i sig. Distinktionen mellan tjänsten som interaktion eller tjänsten som interaktiv är mycket relevant och får konsekvenser för vilken betydelse olika resurser tilldelas i tjänsteprocessen. Väljer man att betrakta interaktionen mellan producent och konsument som en del av tjänsteleveransen, framstår personalen som en kritisk resurs i och med att de faktiskt levererar tjänsten. Väljer man däremot att se interaktionen som själva tjänsten väcker det frågor om vad det är kunden interagerar med.

Upplevelseforskarna har iakttagit detta fokus på produktionssidan och anför behovet av att tydligare utvärdera konsumentens deltagande. Upplevelsen kretsar mer kring interaktion mellan producent och konsument än vad tjänsten gör i service management litteraturen. Produktionens och konsumtionens processer är mycket nära sammanflätade med varandra. Upplevelsekonsumenten förväntas spela en aktiv roll i skapandet av sina egna upplevelser. Med andra ord både producerar och konsumerar de sina egna upplevelser (O'Dell, 2002a). O'Dells argument tyder på att ett upplevelseperspektiv kanske kan ge ytterligare hjälpmedel för att beskriva personalens roll i tjänsteprocessen.

4 Upplevelser

Hur ser upplevelseekonomins framväxt ut i restaurangbranschen? Jag kommer att undersöka forskningen kring upplevelser för att belysa hur upplevelsetrender kan påverka sättet att se på tjänster. Det ger mig möjlighet att undersöka hur upplevelseperspektivet kan förklara restaurangtjänsten och dess beståndsdelar vilket kan ge implikationer för personalens betydelse.

I det här kapitlet återvänder jag till de trender jag introducerade i problemformuleringen. Det gör jag för att redovisa och kommentera forskningsrön som pekar på förändrade förutsättningar i restaurangnäringen. Förändringar som måhända kan utmana den traditionella service management litteraturens syn på personalens roll i tjänsteprocessen. Trender som är kopplade till framväxten av *upplevelseekonomin*.

För restaurangbranschen innebär krav på upplevelser en revision av ledarskapet. Traditionellt har restaurangdrift följt en operationell modell med fokus på det dagliga arbetet. Upplevelseekonomin ställer högre krav på strategiskt tänkande. Det betyder att restauranger behöver ändra synen på sitt tjänsteerbjudande. Från att ha betraktat sig som producenter av måltider bör restauranger betrakta sig mer som återförsäljare av vanor eller traditioner. Detta innebär att tid och upplevelser blir restaurangens nya produkter. Det innebär också att varumärket blir det viktigaste differentieringsverktyget och att organisationerna måste främja kunskapshantering. (Muller, 1999)

4.1 Från tjänst till upplevelse

När tid och upplevelser blir de huvudsakliga produkterna måste restauranger blicka bortom själva leveransen av mat och dryck. Framtiden handlar inte om att sälja påtagliga saker som en flaska vin eller en bit gåslever. Framtiden handlar om att sälja upplevelsen eller till och med transformationen. Pine & Gilmore ger en bra beskrivning av hur du bör betrakta din tjänst: "*You are what you charge for*" (1999:194). Följande argument kan hjälpa till att förtydliga upplevelsebegreppet.

If you charge for the *activities you execute*, then you are in the *service* business.
If you charge for the *time customers spend with you*, then you are in the *experience* business.
If you charge for the *demonstrated outcomes the customer achieves*, then and only then are you in the *transformation* business.

Således erbjuder du upplevelser om du tar betalt för *den tid kunder tillbringar hos dig*. Att betrakta upplevelsen som den tid kunder tillbringar hos dig ger inget uttömmande svar på vilka resurser som är väsentliga i tjänsteprocessen. Det ger däremot en motivering till att särskilja tjänster från upplevelser men förtydligar inte för den sakens skull hur en upplevelse kan skapas.

O'Dell (2002b) understryker behovet av att betrakta upplevelser som kulturella fenomen och ställer sig kritisk till Pine & Gilmore när de försöker strukturera upplevelsens centrala komponenter. Forskningen kring upplevelser är relativt

begränsad som den är, vilket inte motiverar ett uteslutande av alternativa infallsvinklar. Därför är det av intresse att redovisa Pine & Gilmores (1999) komponenter för en lyckad upplevelse. De menar att den lyckade upplevelsen (1) bildar människor på något sätt, (2) har en eskapistisk anstrykning, (3) innehåller ett element av underhållning och (4) är inslagen i en estetisk förpackning som förenar dessa element på ett lockande sätt.

4.2 Upplevelsens materialitet

Upplevelser är inget nytt fenomen. Det krävs ingen forskning för att styrka ett sådant påstående. Jag vill påstå att upplevelser alltid varit en del av vår vardag och därmed också en del av ett restaurangbesök. Det intressanta med forskningen kring upplevelser är möjligheterna att peka på hur en restaurang kan förpacka och iscensätta upplevelser.

O'Dell (2002a) pekar på två förutsättningar som är särskilt viktiga i studiet av upplevelser. För det första bygger upplevelser på erfarenheter vi har gjort tidigare i livet. Det är därför vi kan prata om och jämföra upplevelser med varandra. Dessa sociala och kulturella processer är utgångspunkten för företagen när de paketerar upplevelsen som ett erbjudande. För det andra är upplevelseekonomin beroende av spänningsförhållandet mellan flyktiga förnimmelser och den materiella världen. O'Dell använder vinprovning utan vin som ett exempel på hur meningslös en upplevelse kan bli utan den materiella förankringen.

För att en upplevelse ska skilja sig från en tjänst krävs det att konsumenten är medveten om att det är en upplevelse. Det bygger i hög grad på att konsumenten använder sig av erfarenheter som föregår upplevelsen och utnyttjar dem i skapandet av den specifika upplevelsen.

Materiella ting spelar en framstående roll vid skapandet av upplevelser. Den mat vi äter, de kläder vi bär och de föremål vi använder i det dagliga livet är symboliskt laddade. De är kommunikativa i den meningen att de ger signaler om oss som individer, om vår ställning i samhället. Samtidigt är betydelsen som vi tilldelar materiella objekt inte fixerad eller statisk, den förflyttar sig både i tid och rum. Poängen med föremål och platser är att de kan laddas med betydelse på olika sätt för att påverka våra upplevelser av dem (O'Dell, 2002a).

O'Dell (2002a) introducerar begreppet *upplevelseskap* (experiencescape), som ett uttryck för hur våra omgivningar kan uppfattas som landskap för upplevelser.

Ett upplevelseskap kan förstås som ett organiserat kulturlandskap där man har försökt forma eller styra människors upplevelser. Upplevelserna bestäms här i hög grad av interaktionen mellan människor, men struktureras även av den materiella kulturen och den fysiska miljön i dessa landskap. (O'Dell, 2002a:28)

Vidare refererar O'Dell till Judy Attfield för att förtydliga hur han menar att dessa upplevelseskap påverkar upplevelsekonsumenten. Attfield diskuterar designtrender och pekar på hur designade objekt (nedan *things with attitude*) skiljer sig från andra materiella objekt.

things with attitude – created with a special end in view – whether to fulfill a particular task, to make a statement, to objectify moral values, or to express individual or group identity, to denote status or demonstrate technological prowess, to exercise social control or to flaunt political power (Attfield i O'Dell, 2002a:29; författarens kursivering)

Attfields definition av designade objekt får tjäna som en koppling till fallstudien i nästa kapitel. Fallstudien undersöker en svensk restaurang vars koncept kan relateras till designade objekt och upplevelseskap.

4.3 Designrestauranger

Ett exempel på hur restauranger utvecklar sina erbjudanden i takt med upplevelseekonomins framväxt är så kallade designrestauranger. Designrestaurangen är en ny typ av restaurang där traditionella uppfattningar om mat, service och design utmanas.

These so-called “designer restaurants” display innovation, defy traditional standards of service and focus on coherent, contemporary design.[...]they aim to be sophisticated, high profile, high spend, unique restaurants. They provide an up-market, adult dining experience, removed from the traditional formality associated with fine dining. Instead, they combine high quality, sophisticated food, with a relaxed style of service. Design is central to the experience. Renowned architects, designers and artists have been commissioned to reflect contemporary design and culture (Kelliher & Perrett, 2001:422).

På designrestaurangen bygger serviceerbjudandet på image, stil och underhållning och maten kommer i andra hand. Kelliher & Perrets (2001) fallstudie undersöker om personalstrategier förändras i designrestauranger relativt traditionella restauranger där serviceerbjudandet har en annan kärna. Deras slutsats är att ledningen av personal inte förändras utan fortfarande bygger på traditionella modeller.

Although these restaurants were pursuing an innovation strategy, there was little evidence to suggest that they had aligned their approach to HR with their business strategy. Furthermore, there was little real evidence that human resources were seen as a source of competitive advantage (Kelliher & Perrett, 2001:434).

Dessutom påpekar de att personalen inte verkar betraktas som en nyckelresurs för att skapa konkurrensfördelar. Det ger om inget annat en fingervisning om vilken roll personalen spelar i just de fall Kelliher & Perrett undersökt. Kelliher & Perrett får delvis stöd av Clark & Woods (1998) studie som pekar på att kundens relation till personalen är ett resultat av, snarare än en orsak till, kundlojalitet.

The friendliness of staff appears to be a function of customer loyalty rather than a cause of it, supporting the hypothesis that tangible rather than intangible factors are more significant in gaining customer loyalty. (Clark & Woods, 1998:143)

Kelliher & Perrett (2001) diskuterar designrestaurangen som ett exempel på senare tids förändringar i den brittiska restaurangindustrin. Ett annat exempel är kändiskocken, *the celebrity chef*. Dessa förändringar pekar på en ökad uppmärksamhet riktad mot restaurangvärlden. De trender som identifieras i den brittiska studien kan även skönjas i den svenska restaurangindustrin. Jönsson (2002) talar om en gastronomisk renässans som ett samlingsbegrepp för olika trender kopplade till ett ökat intresse för gastronomi. Sverige har ett kocklandslag som är internationellt

framgångsrikt, TV sänder otaliga matlagningsprogram och bokaffärerna säljer kokböcker som aldrig förr.

4.4 Sinnenas betydelse

Ur Jönssons resonemang är det framförallt sinnenas betydelse för upplevelsen som är intressant. Jönsson menar att synintrycket är en viktig del av den gastronomiska upplevelsen. Restauranger försöker tillgodose detta i allt från att bygga öppna kök till att laga färgglad mat. Kockarna anstränger sig genom konstnärliga tillagningssätt och vackra uppläggningar för att maten ska bli så aptitretande som möjligt men det är inte endast maten som berör. Kringarrangemang som bordsdekorationer, möblering och inredning är också försök att höja den estetiska kvaliteten på maten.

Betydelsen av estetiken kring matupplevelsen bottnar i vad gästen egentligen använder gastronomin till. Jönsson pekar på matupplevelsens förankring i dagdrömmar. Likt mycket av modern konsumtion syftar restaurangbesöket till att förverkliga drömmar om att få vara någon annan eller någon annanstans.

Genom den gastronomiska upplevelsen får vi en arena för att spela en person som är så välbärgad, sofistikerad eller framgångsrik som vi skulle vilja vara (Finkelstein i Jönsson, 2002:58).

Restaurangbesöket kan alltså erbjuda gästen ett utrymme för att leva ut sin självbild eller åtminstone den bilden gästen vill projicera av sig själv. Jönsson understryker matens betydelse i en gastronomisk upplevelse men det intressanta är att han även diskuterar kringarrangemangen, vilket är en intressant iakttagelse eftersom det belyser att den fysiska miljön är betydelsefull även ur ett upplevelseperspektiv.

En viktig del i att förverkliga dagdrömmar torde vara att gästen identifierar sig med den upplevelse som restaurangen erbjuder. Precis som när människor köper en bil eller planerar en resa, så skapar de en kulturell identitet åt sig själva när de väljer vilken restaurang de ska besöka. Detta är ett projekt utan tydliga riktlinjer men med stor betydelse för hur vi uttrycker och stakar ut våra identiteter (O'Dell 2002a). Genom att låta restaurangbesöket vara föremål för kundens kulturella identitetsskapande kan jag knyta an till de kulturella och sociala processer som O'Dell menar, utgör förutsättningen för att till exempel en restaurang ska kunna sälja restaurangbesöket som en upplevelse istället för bara en måltid.

5 Empiriska iakttagelser

I den första delen av uppsatsen lade jag grunden till en teoretisk förståelse först för tjänsteprocessen och därefter för upplevelsetrendernas påverkan på tjänsteprocessen. Jag har här för avsikt att med empiri redogöra för hur tjänsteprocessen ser ut i en svensk designrestaurang.

5.1 Fallstudie

Fallstudien är ett försök att samla in empiriskt material om den paradoxala förekomsten av bristfällig service men framgångsrik tjänst. Studien syftar således till att generera information om hur fallföretaget kan vara framgångsrikt när servicen är bristfällig, en motsägelse som enligt service management litteraturen borde rendera motgång istället för framgång.

Det som gör fallet Restaurang J särskilt intressant i förhållande till forskningsfrågan är att tjänstekonceptet bär tydliga drag av det som tidigare diskuterats om upplevelser. Det ger möjlighet att relatera serviceparadoxen till upplevelsetrenders påverkan på tjänsten. Därmed blir fallet relevant som empirisk referens i fråga om vilken betydelse upplevelsetrender har för personalens roll i tjänsteprocessen.

Så som jag redogjort för i metodavsnittet grundar sig fallstudien på material insamlat genom direkt observation, kvalitativa djupintervjuer och dokumentstudier. Därutöver har jag använt recensioner om fallföretaget ur dagstidningar för att styrka vissa iakttagelser. Materialet redovisas här i beskrivningar och genom citat. Där ingen direkt källa anges i detta kapitel är materialet hämtat från den direkta observation.

5.2 Recensioner

Att Restaurang J, Nacka Strand är en populär restaurang går inte att ta miste på. Ända sedan restaurangen öppnade har den haft god beläggning, och på sommaren kan det stundtals vara mycket svårt att få bord. Ofta växer kön till hovmästar-pulpeten lång och väntetiden för att få bord sträcker sig ett par timmar i tiden. Men folk köar och folk väntar! Restaurangens popularitet är välkänd. Så skriver till exempel Dagens Industri och Ekonomi 24:

Med andra ord: J som i Javisst! (DI, 1997)

Och det betyder att Restaurang J i Nacka strand ständigt har fullsatt en vacker sommar som denna. Bordsbeställning i god tid är ett måste om man vill slippa vänta i timal. (DI, 1999)

En Riva på båtparkeringen. En BMW Z3 på bilparkeringen. Kändistätt och rosaklätt i bar, restaurang och på bryggan. Alltid fullbokat. Restaurang J i Nacka Strand är krogen där Stockholms jetset gärna visar sin framgång[...]det blir full pott i sjökrogskategorin. (E24, 2001)

En leder till den välbesökta fisk- och skaldjursrestaurangen J i hamnen (med samma namn och ägare som hotellet, Stockhuset AB). Tyvärr är det inte bara att segla in. Den som vill försäkra sig om plats på bryggan bör boka bord. (DI, 2002)

Recensenterna förmedlar onekligen en bild av en mycket populär restaurang och som datumen visar har populariteten hållit i sig över åren. Samtidigt finns det allt som oftast någon referens till personalen som vittnar om att något inte står rätt till. Är det inte Nacka Strand...

Hinner inte köket med när gästerna blir för många? (DI, 1999)

Det finns bara två svaga minus med J i Nacka Strand. Personalen har snorkanlag och det finns en nyrikemansdoft som sitter i väggarna trots att stället har några år på nacken. (E24, 2001)

...så är det systeranläggningen i Gåshaga på Lidingö.

Personalen är otrevlig och maten är dålig. Js ägare är inga duvungar i krogbranschen, så de hittar nog stilen. Men stalltipset är ändå att vänta med att med att öppna stora plänboken tills den unga personalen lärts upp och oförskämdheterna slipats av. (E24, 2001)

Den ovana personalen ger DIs vistelse en stundtals rent farsartad prägel. (DI, 2001)

Att kritisera personalen är ingenting krogjournalisterna är ensamma om. Efter två somrar i organisationen, på plats i Nacka Strand, kan jag konstatera att den kritiska inställningen till personalen är utbredd. Förutom att personalen själva är medvetna om att de inte klarar av att leverera god service, är J:s bristande service välkänd i Stockholms restaurangvärld. Både förra och nuvarande restaurangchefen i Nacka Strand tillstyrker att det ofta råder bristande service.

...det är omöjligt för oss att ta hand om gästerna och det är omöjligt att få de att tycka att det är bra service. Det kan vi aldrig få. (Gustavsson, L)

Servicen är undermålig. (Gustavsson, J)

Det kan vara relevant att även kommentera matlagningen på Restaurang J när recensioner behandlas. Som ett talande citat använder jag Dagens Industris recension från 1999:

Gott, men inget särskilt (DI, 1999)

Jag har ovan redovisat stöd för påståendet att Restaurang J, Nacka Strand är en populär restaurang men en restaurang vars service är bristfällig. Jag kan därmed gå vidare till att undersöka vad det är som gör restaurangen så populär att gästerna blundar för den bristfälliga servicen. Först en kort genomgång av J:s tjänstekoncept för att sedan dyka djupare i förhållandena i Nacka Strand.

5.3 Tjänstekoncept J

J är ett registrerat varumärke hos koncernen Stockhuset AB, Stockholm. Varumärket används för Hotell J och Restaurang J, Nacka Strand samt J Restaurant and Sealodge, Gåshaga. Varumärket J har sitt ursprung i seglartermen J, en beteckning på en mätregel som bestämde segelvolym i förhållande till kölstorlek på 1930-talets America's Cup båtar (www.restaurantj.com).

Denna seglingsreferens är en del i ett tjänstekoncept som har den amerikanska östkusten som starkaste influens. Tjänstekonceptet J definieras i en lista kärnvärden vilka har sammanfattats nedan.



- 1) Absolut närhet till vatten, d.v.s. en totalt marin känsla
- 2) Mycket ek i inredningen, vita väggar och mörkt trägolv
- 3) Stor öppen spis som det skall brinna i
- 4) Adirondackapproach
- 5) Total kvalitetskänsla
- 6) Avslappnad atmosfär
- 7) Personligt, vänligt, hjärtligt
- 8) Servicevilligt
- 9) Värme och hemtrevnad
- 10) Segling och båtliv
- 11) Egen lokal stark marknad
- 12) Modernt klassiskt

Figur 5.1 Sammanfattning av J:s 10 (sic) kärnvärden. (J Personal 2002, se Bilaga 2)

5.4 Restaurang J, Nacka Strand

Restaurang J, Nacka Strand är den äldsta anläggningen i J koncernen med sin snart sjuåriga historia. Restaurangen har öppet året runt men omsätter mest under två perioder, sommarsäsongen april/maj till augusti/september och vinterveckorna i november/december. Sommarsäsongen är allra intensivast med öppen uteservering och ny personal. Sittplatserna ökar närmare trefaldigt samtidigt som personalstyrkan mer än fördubblas. Fallstudien har koncentrerats till sommarsäsongen vilket motiveras med att recensioner och rykten som underbygger serviceparadoxen refererar främst till sommarsäsongen.

Tjänstekonceptet, som vilar på kärnvärdena ovan, syftar till att skapa en illusion. "Det illusionistiskt amerikanska", som områdeschefen uttrycker det.

Vi vet att det inte ser ut så här i Newport men vi vill skapa illusionen. Vi använder rött, vitt och blått, lite Ralph Lauren, lite Gant. Det illusionistiskt amerikanska. Då vill vi skapa en miljö som är så bra att den lever upp till gästens förväntningar av hur östkust, Newport ser ut. Miljön ska vara så bra att det är den gästen tror på. Vi har ju amerikanare här som säger: "Det är fantastiskt att man ska behöva åka hela vägen till Sverige för att se hur Newport verkligen ser ut." Vi vill erbjuda en upplevelse förutom mat och dryck med miljö, attityder, väder och vind. När gästen kliver i land ska han kliva in i den upplevelsen. Målsättningen var från början att erbjuda en avvikande skärgårdskrog i traditionell skärgårdsmiljö. Vi ville inte se ut som Fjäderholmarna. Budgeten räcker till att skapa den här illusionen, till att bygga restaurangerna och inreda osv. Sen finns det inga pengar kvar till marknadsföring. Därför måste marknadsföringen ske av sig själv genom rykte, genom redaktionellt material vi samlat på oss, och framför allt word-of-mouth. (Thalén, R)

Nedan kommer jag att beskriva hur J försöker skapa denna illusion. Beskrivningen är förankrad i den klassificering av kvalitetsskapande resurser jag utvecklade i teori-avsnittet (se Tabell 3.1) och behandlar tjänsteprocessen utifrån personal, kunder, servicescape och teknologi.

5.4.1 Personal

Under sommarsäsongen växer personalstyrkan på J, Nacka Strand till mer än det dubbla i jämförelse med resten av året. Ökningen är närmare trefaldig. Även om många återvänder till J efter vinteruppehållet betyder sommaren ny personal som behöver slussas in i organisationen. Säsongen 2001 arrangerades en introduktionsdag för ny men även gammal personal med båttur, rundvandring och föreläsning om J:s historia och koncept. Syftet var att på ett konkret sätt demonstrera J:s kärnvärden och därigenom kommunicera ledningens idé om hur service ska se ut på J. Säsongen 2002 anordnades ingen sådan introduktionsdag.

Rekrytering av personal är sällan ett problem i Nacka Strand. Restaurangen har ett gott rykte som arbetsplats, framför allt för att det råder god kamratskap och för den vackra miljön runt omkring restaurangen. Det goda ryktet leder till att restaurangledningen har ett stort utbud av serveringspersonal att välja från.

...det är inget problem att få personal till Nacka idag. Det har det inte varit på tre år. Det har varit väldigt enkelt. Vi har fått ett bra rykte, att det är bra att jobba på J. (Gustavsson, L)

J letar i första hand efter sociala egenskaper hos de sökande. Kunskap och erfarenhet från branschen är viktiga egenskaper men inte avgörande. Snarare är det inställning och personlighet som är viktiga.

Jag brukar säga det att det är inte så himla noga att man är världens snabbaste kypare eller bartender. Det viktigaste är att man har ett socialt bra sätt till gästen. Hur man pratar med gästen är mycket viktigare, och hur man avslutar gästen är mycket viktigare, än vad du har gjort under hela kvällen. (Gustavsson, L)

Personalens roll är att kommunicera restaurangen. Inte oändligt viktigt med kunskap. Det viktiga är att det mesta fungerar. (Thalén, R)

Det finns flera anledningar till att J premierar social förmåga och nyfikenhet framför kunskap och erfarenhet. De sociala egenskaperna beskrivs som avgörande för att personalen ska kunna ta till sig J konceptet och agera därefter. Dessutom råder det brist på kunnig och erfaren restaurangpersonal i branschen.

Det är svårt att få bra, erfaren personal. Det är svårt överlag i hela Stockholm. Jag är överlycklig om jag får någon med många års erfarenhet men även de kan ju vara fel på J. Det har man ju märkt många gånger. Man har tagit någon för att de har bra och gedigen erfarenhet men det passade inte in i J koncept. (Gustavsson, L)

Med ny personal måste vi fokusera på J-profilen. Ingen ska gå missnöjd härifrån, ingen ska besöka oss utan att få ett vänligt bemötande. Personlighet – hur gästerna behandlas. Balans mellan personlighet och kunskap. Inställning och personlighet är viktigt vid rekryteringen. (Gustavsson, J)

5.4.1.1 Personalens uppgifter

När alla sittplatser inomhus och utomhus utnyttjas för bordsservering rymmer restaurangen närmare 300 matgäster. Därutöver har restaurangen utrymme för mellan 50 och 100 dryckesgäster i däckstolar och vid barerna. Sammanlagt ungefär 400 gäster per sittning. Full bemanning av servicepersonal under en sådan sommardag inkluderar 2 hovmästare, 4 bartenders och 10 serveringspersonal.

Hovmästarna har till uppgift att välkomna gästerna och placera dem vid borden, ta emot bokningar per telefon och vara serveringspersonalen behjälplig. Dessutom tar hovmästarna över restaurangchefens ansvar när hon inte arbetar. Det betyder yttersta ansvar för att service fungerar. Vanligtvis har hovmästaren sällan mer tid än att så snabbt som möjligt placera gästerna och dela ut menyer. Gästerna lämnas sedan över till respektive serveringsstations personal.

Serveringspersonalen tar emot beställningar samt beställer och serverar mat och dryck. Under full sittning har serveringspersonalen mycket litet tid att kommunicera direkt med gästen. De hinner oftast bara välkomna gästen för att så snabbt som möjligt anteckna beställningar. När maten sedan är klar för servering bärs den många gånger ut av restaurangbiträden, så kallade nissar. När gästen ber att få betala kan det ta lång tid för personalen att få fram notan på grund av köer till datorstationerna.

Barpersonalen har två uppgifter, servera mat och dryck till bargäster samt förbereda alla dryckesbeställningar, inklusive kaffe och avec, åt serveringspersonalen. Detta kräver uppmärksamhet och arbete på två fronter vilket nästan uteslutande leder till att någon får vänta.

Atmosfären är stressig när restaurangen är full. Hovmästarna placerar ned gäster som serveringspersonalen inte hinner uppmärksamma. Då går dryckesbeställningarna via hovmästarna till baren men dryckerna blir stående i baren när servisen inte hinner med. Hovmästarna kan inte placera alla gäster varför väntelistan fylls på. Väntande gäster går till baren där barpersonalen försöker hinna med serveringspersonalens beställningar. Från klockan fem skruvas tempot upp och under fem-sex timmar är det mycket högt tempo.

5.4.2 Kunder

Restaurang J har ett blandat klientel. Bland gästerna syns internationellt kända personligheter och svenska kungligheter men även den lokala tjänstemannakåren i Nacka Strand.

Det är det vackra folket med därtill lyxiga bilar (och båtar) som under veckosluten flockas på bryggan för en sen lunch i form av en kryddig bloody mary och någon god burgare. (DI, 1999)

En Riva på båtparkeringen. En BMW Z3 på bilparkeringen. Kändistätt och rosaklätt i bar, restaurang och på bryggan[...]Restaurang J i Nacka Strand är krogen där Stockholms jetset gärna visar sin framgång. (E24, 2001)

SEB:s båt och besättning i Volvo Ocean Race har Nacka Strand som hemmahamn vilket gör att antingen deras träningsbåt eller tävlingsbåt nästan alltid ligger i hamnen strax bredvid J:s uteservering. Seglarna själva besöker ofta restaurangen och särskilt i samband med träningsseglatser. Det är en internationell besättning med medlemmar från bland annat Sverige och Australien. Under Volvo Ocean Race sände SVT direkt från Restaurang J med intervjuer och diskussioner kring tävlingens utveckling.

5.4.2.1 Förutsättningar för kundens delaktighet

Eftersom kundens delaktighet är viktig för kvalitetsskapande i tjänsten är det intressant att betrakta hur förutsättningarna ser ut för deltagande i olika konsumtionssituationer.

Men vi har inte chans att ta hand om dem. Det är en viss bit vi inte kan ta hand om. För då är det fullt överallt, det finns inte en chans för oss. Men som jag känner nu, de sista åren på Nacka strand, då har allting blivit så väl förankrat med personalen, med gästerna, så gästerna börjar förstå. (Gustavsson, L)

Grovt sett kan Restaurang J:s gäster delas in i tre kategorier: (1) dryckesgäster, (2) middagsgäster eller (3) brunchgäster. Dryckesgästerna sitter gärna i däckstolarna på uteserveringen när eftermiddagsolen värmer. För däckstolarna gäller ingen bordsservering varför gästerna får beställa själva i baren. Självbetjäningen i däckstolarna är underförstådd, det finns inga skyltar som skvallrar om den. Antingen får middagsgästen bord direkt eller så ombeds de vänta i baren. Uteserveringen är inte öppen för bordsbokning varför bokningar alltid görs för bord inomhus. Finns lediga platser när bokade gäster anländer får de gärna sitta utomhus. Menyn är skriven på svenska och engelska. Brunch serveras på helgerna och består av en buffé där gästen själv får förse sig med mat. Det finns ingen begränsning i hur mycket gästen får äta. All dryck förutom apelsinjuice, som står framme, serveras av serveringspersonalen.

5.4.3 Servicescape

Precis utanför entrén hämtar skärgårdsbåtarna upp passagerare på väg ut till eller in från Stockholms skärgård. Restaurangen ligger *"vid inloppet till Stockholm, där våren och sommaren kan beskådas från första parkett"* (DI, 1997):

På Restaurang J kan man njuta av utsikten, båtarna och den underbara vattensprutande Millesstatyn "Gud Fader på himlabågen". Men miljön passar även dem som bara vill titta på folk eller som själva vill bli sedda. (DI, 1999)

Svenska folket har en enorm kärlek till att sitta ute så fort de kan och det kan vi erbjuda. Då har de också överseende med ifall produkten blir lidande. (Thalén, R)



Figur 5.2 Restaurang J, Nacka Strand (www.restaurantj.com)

Restaurang J, Nacka Strand är i sin arkitektur inspirerat av ett sommarhus i Newport på USA:s östkust. Restaurangen har formen av ett avlångt och mjukt avrundat båthus

och ligger längs kajen i Nacka Strand, vid inloppet till Nacka Strands marina. Inredningen är den svenska varianten av amerikansk östkust. Inredningen karaktäriseras av vitmålade träpaneler, kraftiga textilier i rött, blått och vitt i kombination med ekmöbler. Bakom interiören står Klas Litzén från designföretaget R.O.O.M, Peter Ågren från Millimeter Arkitekter samt ägarna Ralf Thalén och Claes Hanngren från Stockhuset AB. (www.restaurantj.com)

I recensionerna beskrivs Restaurang J:s servicescape på följande sätt:

Vilsamt vitlackade väggar och tak, brunlaserat golv och inredningsdetaljer i oljat trä och fräscht vit-röd-blå textil understryker den marina accenten och samhörigheten med den amerikanska flaggan. 110 sittplatser samsas mellan en magnifik öppen spis och en magnifik u-formad bardisk. Här är mycket ljust och högt i tak - som taget direkt ur en Gantkatalog: ledig elegans i button-down utan slips, om ni förstår. (DI, 1997)

Gränserna mellan hem och offentlig miljö är snyggt och proffsigt utsuddade. Klas Litzén på designfirman R.o.o.m har inrett det marina temat. Golven är som skeppsdäck, mörkbetsad och vaxad furu, möblerna oftast i lackad eller oljad ek, textilierna är i bomull överlag, kadettrutiga påslakan, stolsöverdrag och lampskärmar i segelduk. [...]Stilen är marin: New Hampshire, Hyannisport, brunbrända, leende Kennedys med vänner, svällande segel, pengar på banken och ett liv som leker. (SDS, 2000)

Restaurang Js inredning är marin med däckstolar, trägolv och båtmodeller som dekoration. Färgerna blått, vitt och rött är de marina eller de amerikanska - det är bara att välja. Den öppna spisen är hemtrevlig och den röda bardisken inbjudande. (DI, 1999)

Restaurangens interiör är skapad med gästen som utgångspunkt vilket har fått konsekvenser för personalens arbetsmiljö. Detta är ingen nyhet för restaurangledningen utan prioriteringen fanns klar redan när restaurangen byggdes.

Vi skapade aldrig restaurangen utifrån restaurangpraktiska principer från början. Därför är den inte så funktionell som den skulle kunna vara. Vi skapade den utifrån kundens önskemål. Därför kan man sitta framför en jättestor brasa. Komfort, stora fåtöljer, stora fönster, stort öppet kök. Allting är skapat för att bidra till illusionen, till gästens trivsel. (Thalén, R)

För personalen betyder kundfokus i inredningen till exempel att serveringsarrangéer med bestick, tallrikar, vattenflaskor och så vidare ryms på små och svårtillgängliga utrymmen. Det betyder vidare att baren som delar utrymme med det öppna köket har små arbetsytor och få förvaringsutrymmen. På uteserveringen har stora segel fästs i marken med linor vilka man kan trilla på. Dessutom är utebaren underdimensionerad för antalet gäster som tas emot.

Arbetskläder står reglerade i personaldokument och tilldelas vid anställningens början mot utkvittering. Personalen underhåller sedan själv sina kläder för återlämning vid avslutad anställning. Personalen på J jobbade sommaren 2002 i jeans, ljusblå skjorta och vita förkläden. Dessutom erhöll personalen solglasögon genom sponsring från Gucci, Christian Dior och Polo Sport. Även personlig hygien finns reglerad och statuerar att *"Håret skall alltid vara välvårdat och klippt"* (J Personal 2002).

5.4.4 Teknologi

Hela J koncernen använder ett gemensamt datorsystem för bokningar av hotellrum och för bordsreservering på restaurangerna. Samma system utnyttjas också för att registrera transaktioner på de olika anläggningarna (hotell- och restaurangnotor). På så sätt kan hotellen ta emot bordsbeställningar när restaurangerna är stängda och restaurangnotor kan överföras internt från restaurang till hotell.

J jobbar med ett kundregister där gäster kan registrera sig. Gästerna registreras då och behandlas utifrån information om besöksfrekvens, transaktioner inom koncernen och specifika önskemål. Kundregistret utnyttjas sedan för kommunikation med gästen dels på restaurangen, dels via e-post. J koncernen skickar kontinuerligt ut ”j-mail” via e-post till över 5000 personer. J-mail uppdaterar gästerna i kundregistret om nyheter och arrangemang vid de olika enheterna

Serverings- och barpersonal arbetar med likadana datorstationer för beställningar och registrering av transaktioner. Barerna är utrustade med en datorstation var och serveringspersonalen delar också på två datorstationer. Det händer ofta att kön till datorstationerna tvingar serveringspersonalen att gå in i barerna för att beställa mat och dra betalkort.

Sommaren 2002 testade kökspersonalen headset för trådlös kommunikation mellan kök och grill. De tekniska hjälpmedlen fungerade bra men på grund av arbetsfördelningen var lösningen ändå inte framgångsrik.

6 Diskussion

Service management forskarna säger en sak, upplevelseforskarna en annan och de empiriska observationerna om serviceparadoxen en tredje. Hur djupt kan en diskussion nå genom att ställa perspektiven mot varandra?

6.1 Personalen = tjänsten?

Att personalen är betydelsefull vilar enligt Zeithaml & Bitner på det sätt som kunden uppfattar personalen. I kundens ögon *är* personalen tjänsten, personalen *är* organisationen och personalen är marknadsförare för tjänsten. Zeithaml & Bitners argument förutsätter att personalen är tjänsteföretagets främsta kommunikationskanal. Denna ambition kan även urskiljas i fallföretaget. Områdeschefen är tydlig i personalens strategiska funktion:

Personalens roll är att kommunicera restaurangen. Inte oändligt viktigt med kunskap. Det viktiga är att det mesta fungerar. (Thalén, R)

Om man utgår ifrån att personalen är tjänsten och organisationen, utesluter man inte samtidigt övriga resurser som kunder, servicescape och teknologi? Utvärderar kunden i sådana fall maten för sig som en produkt, den fysiska miljön som en upplevelse för att sedan sammanfatta allting i personalen? För att personalen ensamt ska kunna göra anspråk på tjänsten i kundens ögon måste personalen i mina ögon omfatta alla de värderingar som tjänstekonceptet innehåller.

Att personalen måste tillskansa sig och begagna sig av konceptets värderingar är en förutsättning för att skapa tjänstekvalitet generellt sett, menar Normann och Grönroos. Fernström menar att detta i synnerhet gäller för restauranger. Det måste således råda full överensstämmelse mellan det konceptet signalerar och det personalen levererar. Fernström påpekar att värderingar och interaktiva färdigheter är restaurangpersonalens främsta tillgångar som representanter för tjänsten. I fallet J säger restaurangcheferna och områdeschefen att personal rekryteras utifrån kriterier som sociala färdigheter och anpassningsförmåga. Personerna måste vara rätt för J, de måste passa in i J koncept. Det visar att J lystrar till behovet av interaktiva färdigheter.

Mat- och vinkunskap framstår inte som en viktig del av konceptet. I redovisningen av J koncept finns det ingen punkt som anför till exempel mat- eller vinkunskap. Det ger indikationer om att matlagningen inte är det centrala i konceptet. Det finns bara 3 av 13 punkter som refererar till personalen medan 7 av 13 punkter behandlar illusionen: det marina, det amerikanska, det exklusiva. Det betyder i grova drag att personalens värderingar borde kommunicera det marina, det amerikanska och det exklusiva för att kunna representera hela tjänsten. Men det är varken seglare eller amerikaner som serverar maten och serveringen är snarare avslappnad än exklusiv. Det marina, amerikanska och exklusiva måste därför sökas någon annanstans än hos personalen.

På J finns ett fokus på social interaktion som är anpassad till gästen. Det är personalens sociala färdigheter som är deras meriter enligt restaurangledningen. Personalen är socialt begåvade. Samtidigt finner personalen ingen tid att utnyttja dessa färdigheter i interaktionen med gästen. Om inte ett enkelt "välkommen, vad vill ni beställa" och ett leende räcker för att sammanfatta tjänsten.

Jag vill därför utifrån J:s tjänstekoncept ifrågasätta giltigheten i att betrakta personalen som tjänsten. Personalen kan mycket väl uppfattas som representativa för organisationen men det är inte samma sak som att vara representativa för tjänsten.

6.2 Kreativitet i tjänstemötet

Normann anför ytterligare argument för personalens betydelse i tjänstemötet. Enligt Normann är personalen betydelsefull eftersom de kan utforma och förädla tjänsteleveranssystemet och eftersom de bygger upp en kontaktyta mot kunden.

Ser vi till J:s personal handlar kontaktytan om att ta upp beställningar och servera. Det finns föga utrymme för kreativitet i interaktionen eftersom den är ganska standardiserad. Personalen tar upp beställningar, beställer och serverar. Personalstyrkans heterogenitet ökar risken för att standardiseringen ska åsidosättas om personalen frångår det beteende som beskrivs i personalmanualer. Frågan är då om ett brott mot standardiseringen är så betydelsefullt för tjänstens kvalitet. Med mycket små variationer utför serveringspersonalen sina beställningar och serverar sin mat.

Naturligtvis finns det utrymme för personalen att agera när tjänsteprocessen fallerar. När en matgäst är missnöjd med servering, mat eller bemötande erbjuds alltid kompensation från restaurangens sida. Det kan i J:s fall till och med betraktas som mer regel än undantag att gästen blir kompenserad. Där är personalen betydelsefull, mycket betydelsefull. Samtidigt menar tjänsteforskarna att kompensation är en mycket kortsiktig strategi. I J:s fall verkar det som om servicen inte har särskilt stor potential att förbättras och att det har accepterats av gästerna.

Men vi har inte chans att ta hand om dem. Det är en viss bit vi inte kan ta hand om. För då är det fullt överallt, det finns inte en chans för oss. Men som jag känner nu, de sista åren på Nacka strand, då har allting blivit så väl förankrat med personalen, med gästerna så gästerna börjar förstå. (Gustavsson, L)

Diskussionen om designrestaurangen i upplevelsekapitlet kan ge ledtrådar till varför personalens bristande service inte uppmärksammas mer bland gästerna. Kelliher & Perret föreslår på grundval av sin undersökning att tjänsteerbjudandet i designrestaurangen bygger på design, image och stil snarare än mat och service. Dessutom påpekar de att personalen är av mindre strategisk betydelse än vad till exempel Normann, Grönroos samt Zeithaml & Bitner föreslår.

...with a relaxed style of service. Design is central to the experience[...]. Furthermore, there was little real evidence that human resources were seen as a source of competitive advantage. (Kelliher & Perret, 2001:434)

6.3 Den deltagande kunden

Kundens roll i tjänsteprocessen bygger på deltagande. Genom att aktivt delta i tjänstemötet kan kunden bidra till eller till och med kontrollera sin egen tillfredsställelse. Under restaurangbesöket bedöms kunden delta på medelnivå, vilket karaktäriseras av att kundens bidrag är nödvändiga för att skapa tjänsten. Deltagandet består framför allt i att individualisera en standardiserad tjänst. Det är fortfarande restaurangen som tillhandahåller tjänsten. (Zeithaml & Bitner)

6.3.1 Avlastande logik

Normann argumenterar för en avlastande och en möjliggörande logik. Zeithaml & Bitners argument att en restaurang alltjämt tillhandahåller tjänsten skulle kunna jämföras med Normanns avlastande logik eftersom en restaurang i första hand tillhandahåller måltiden, inte verktygen för att skapa en måltid. Ur den synvinkeln består kundens deltagande i att beställa maträtter och drycker från en meny som ser likadan ut för alla gäster och att bli serverad på ett sätt som ser likadant ut för alla gäster. Individualiseringen sträcker sig inte längre än att gästen kan kombinera mat och dryck på ett sätt som särskiljer hans eller hennes måltid från någon annans.

Den avlastande logiken fastnar så att säga i leveransbegreppet. Restaurangen tillhandahåller tjänsten och personalen levererar den. Vi är fast i ett varuproduktions-tänkande där kundens delaktighet inskränker sig till ett socialt och fysiskt beteende. Kunden beställer och interagerar med personalen, vilka sedan levererar tjänsten.

Serviceparadoxen vittnar dock om att personalen inte har den avgörande betydelse i tjänsteprocessen som den avlastande logiken föreslår. Om personalens leverans av tjänsten är utgångspunkten för kvalitet är J:s tjänsteprocess ett misslyckande. Restaurangens popularitet är dock ett argument för att det inte är ett misslyckande vilket implicerar att den avlastande logiken inte räcker till för att förklara restaurangtjänsten i det här fallet.

Den övergripande förutsättningen för att kunden ska delta är att tjänsteleveranssystemet utformas så att kundens självbild stärks (Normann). Upplevelseperspektivet ger en möjlighet att utveckla Normanns förutsättning. O'Dell menar att kundens delaktighet är en av de viktigaste förutsättningarna i diskussionen kring upplevelser, varpå det är nödvändigt att föra in kunden i skapandet av upplevelsen. De sociala och kulturella processer som ligger till grund för vårt identitetsskapande är samma processer som utgör vår möjlighet att skapa och referera till upplevelser. Vår erfarenhet är således nyckeln till upplevelsen.

6.3.2 Möjliggörande logik

Betraktar vi J konceptet utifrån dessa termer får vi fram en annan syn på kundens deltagande. Ur ett upplevelseperspektiv använder nämligen restaurangen även, eller kanske framför allt, en möjliggörande logik. Måltiden som restaurangen lagar är en avlastning för kunden medan möjligheten att identifiera sig i det illusionistiskt amerikanska är ett möjliggörande.

Liksom Jönsson pekar på matupplevelsens förankring i dagdrömmar och att mycket av vår moderna konsumtion bottnar i dagdrömmar, kan J konceptet ses som en arena för att förverkliga dessa dagdrömmar. Illusionen ger utrymme för gästen att förverkliga drömmar, drömmar om...

...New Hampshire, Hyannisport, brunbrända, leende Kennedys med vänner, svällande segel, pengar på banken och ett liv som leker. (SDS, 2000)

J konceptets grundpelare förstärks naturligtvis av att ett visst klientel besöker restaurangen. Internationella och svenska kändisar bidrar till den exklusiva känslan. SEB:s jordenruntseglare bidrar till seglarkänslan, till det marina. SEB seglarnas ständiga närvaro med båt och båtplats strax bredvid restaurangen är en mycket stark seglarreferens. Väldigt många gäster uppmärksammar SEB båten och frågar om besättning och placering.

Ur ett upplevelseperspektiv deltar kunden betydelsemässigt mer på det mentala planet än på det fysiska i J:s leveranssystem. Det är, som O'Dell påpekar, den medvetna handlingen, i det här fallet identifieringen i de värderingar och den livsstil som restaurangen vill förmedla, som möjliggör upplevelsen.

De empiriska iakttagelserna pekar på att personalens betydelse för gästens mentala delaktighet inte är så stor. Personalen har ingen funktion utöver serveringen och har mycket litet tid att kommunicera annat än med sin blotta uppenbarelse. Om den skulle vara betydelsefull, det vill säga om personalens utseende skulle vara betydelsefullt, borde den betydelsen relateras till tjänstens fysiska inramning.

6.4 Servicescape

Bitners tre funktioner hos ett servicescape visar hur den fysiska inramningen av tjänsten kan påverka tjänsten på olika sätt. Den *socialiserande* aspekten påverkar interaktionen mellan personal och kund. På J är den fysiska miljön inte skapad för interaktionen mellan personal och gäst. Den är snarare skapad för interaktion mellan gäst och gäst, så tillvida att restaurangen är inredd med gästen och inte personalen i fokus.

Vi skapade aldrig restaurangen utifrån restaurangpraktiska principer från början. Därför är den inte så funktionell som den skulle kunna vara. Vi skapade den utifrån kundens önskemål. Därför kan man sitta framför en jättestor brasa. Komfort, stora fåtöljer, stora fönster, stort öppet kök. Allting är skapat för att bidra till illusionen, till gästens trivsel. (Thalén, R)

Gästens förmåga att utnyttja tjänsten rätt är den andra aspekten av servicescape, den *möjliggörande*. J har stora fönster runt omkring restaurangen och en stor uteservering på bryggan, vilket vittnar om att den omgivande geografiska miljön är en viktig del av tjänsten. Den öppna spisen, de stora fåtöljerna och det öppna köket syftar till att skapa hemkänsla. Det vittnar om att en avslappnad atmosfär är viktig för tjänsten. Miljön och gästerna är således en viktig del av tjänsten.

Servicescapes betydelse för att *differentiera* tjänsten och kommunicera en särskild image är också tydlig. Recensenterna slår huvudet på spiken när de själva refererar till

just de varumärken som ledningen tillskriver J konceptet. Jämför citaten från områdeschefen och Dagens Industri

Vi använder rött, vitt och blått. Lite Ralph Lauren, lite Gant. Det illusionistiskt amerikanska. (Thalén, R)

...och fräscht vit-röd-blå textil understryker den marina accenten och samhörigheten med den amerikanska flaggan[...]. Här är mycket ljust och högt i tak - som taget direkt ur en Gantkatalog: ledig elegans i button-down utan slips, om ni förstår. (DI, 1997)

I stycket ovan om kundens delaktighet hävdade jag att den avlastande logiken, som typiskt kunde karaktärisera restaurangtjänsten, endast ledde till socialt och fysiskt interagerande. Exemplet var att gästen beställer mat och dryck och personalen levererar. Servicescape har däremot förmågan att påverka såväl intellektuellt som emotionellt beteende (Normann). Särskilt i förströelse-tjänster, där vi kan räkna in fallstudiens restaurang, kan emotionella motiv och beteenden tydliggöras (Wakefield & Blodgett).

Här uppmärksammar forskarna en betydelse av servicescape som kan göra personalen mer emotionellt delaktigt i tjänsten. Tyvärr haltar forskningen och Normann menar att servicescapes betydelse och konsekvenser inte har utretts eller konceptualiserats på ett tillfredsställande sätt. Detta tillkortakommande kan vara en orsak till att servicescapes betydelse i tjänsteprocessen inte kunnat förklaras utförligare.

6.5 *Experiencescape*

Upplivelsesforskningen kan här bidra med infallsvinklar som styrker tjänsteforskarnas försök att förklara den fysiska inramningens betydelse, särskilt i relation till konceptet designrestaurang. O'Dell använder experiencescape som en förlängning av servicescape för att rama in materialitetens betydelse för upplevelsen. Upplevelsen är beroende av materiell förankring. Sålunda hade J utan sin förankring i det illusionistiskt amerikanska bara varit en skärgårdskrog.

Målsättningen var från början att erbjuda en avvikande skärgårdskrog i traditionell skärgårdsmiljö. Vi ville inte se ut som Fjäderholmarna. (Thalén, R)

Det illusionistiskt amerikanska är ett sätt att ladda de materiella referenserna i upplevelsen med betydelse för att påverka gästen. De designade objekten är skapade med ett särskilt mål i sikte, till exempel att uttrycka tillhörighet för individen eller gruppen, eller att markera status. J koncept laddas med betydelse för att påverka upplevelsen, för att påverka gästen.

Gränserna mellan hem och offentlig miljö är snyggt och proffsigt utsuddade. (SDS, 2000)

J:s försök att sudda ut gränsen mellan hem och offentlighet kan tolkas som ett sätt att påverka gästen att utvärdera sin egen insats i tjänsten istället för personalens. Hemma har du ingen personal, där är det du själv som bestämmer över vad som händer och därmed över din egen tillfredsställelse.

6.6 Teknologiska resurser

De teknologiska resurser som J utnyttjar framstår inte som särskilt betydelsefulla för kundens upplevelse av tjänsten. De gånger gästen använder tekniken direkt är när de ringer eller e-postar för att reservera bord och när de använder hemsidan för att söka information. Det är tveksamt om de tillfällena påverkar kundens behållning av tjänsten när den väl konsumeras, om tillfällena ligger väldigt långt ifrån varandra i tiden.

Teknologins indirekta påverkan på gästen är däremot större. Till exempel har datorsystemen fallerat vid ett flertal tillfällen, vilket stört serveringsrytmen och gjort att gästen har fått vänta. Genom J-mail informeras gästen om nyheter och erbjudanden. Det gör gästen delaktig i utvecklingen, vilket kan föranleda att gästen känner sig uppdaterad och bekväm vid eventuella besök. Gästen känner igen sig i ”sin restaurang”.

6.7 Tjänsteforskningen kontra upplevelseforskningen

Tjänstemötet kvarstår med all tydlighet som det mest betydelsefulla för värdeskapande i tjänsten. Eftersom de forskare (Normann, Grönroos, Zeithaml & Bitner) jag låtit föra talan åt service management fältet pekar ut personalen som tjänstemötets viktigaste resurs, kan jag konstatera att uppsatsens problematisering är relevant; service management litteraturen kan inte ensamt förklara de empiriska iakttagelser jag gjort av serviceparadoxen.

Jag vill säga att diskussionen pekar på att upplevelseperspektivet kan ge insikter som förklarar förekomsten av serviceparadoxen där tjänsteforskningen inte lyckas. Betyder det att vi måste definiera tjänsten i upplevelsetermer för att förstå varför tjänsten är populär trots bristande service? Eller är det inte längre en tjänst utan en upplevelse? Upplevelseperspektivet förespråkar en starkare betoning av interaktionens betydelse för tjänsteerbjudandet. O'Dell anför det som ett av de viktigaste argumenten för att rättfärdiga studiet av upplevelseekonomin som ett nytt forskningsparadigm.

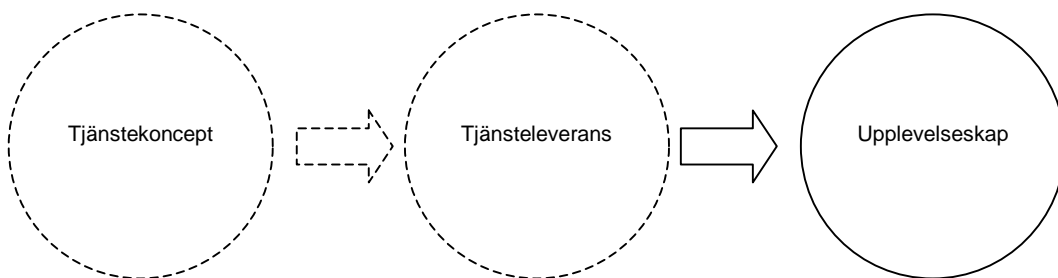
För att förklara serviceparadoxen verkar det nödvändigt att betrakta fallföretaget ur ett upplevelseperspektiv. Det vill säga att försöka förstå gästens agerande utifrån de förutsättningar som upplevelsen vilar på istället för de förutsättningar som tjänsten vilar på. Om J konceptet betraktas utifrån förutsättningen att en upplevelse grundar sig på kundens deltagande och kundens erfarenhet, minskas personalens betydelse som leverantör av tjänstekonceptet. Istället för att betrakta tjänstprocessen som att leverera ett tjänstekoncept kan tjänstekonceptet flyttas in i tjänstemötet.

Personalen har ur ett tjänsteperspektiv framför allt två roller, en kommunikativ roll och en levererande roll. Upplevelsetrenderna pekar i det här fallet på att dessa roller flyttas över från personalen för att istället hamna hos kunden respektive den fysiska miljön. Kunden bär ett tydligare ansvar för sin egen tillfredsställelse om man betraktar fallet som en upplevelse. Kunden levererar så att säga till sig själv, skapar sin egen upplevelse. Den fysiska inramningen bär i fallstudien mycket tydligare

symbolik och värderingar förknippade med tjänsten än vad personalen gör. Därför är det troligare att det är den fysiska inramningen som antar den kommunicerande rollen.

För att närma sig upplevelseforskarnas fokus på interaktion, och för att kunna flytta över personalens roll till kunden och den fysiska miljön, krävs en revidering av de processmodeller som redovisades i kapitel 3. Modellerna har varit ett bra hjälpmedel för att kartlägga tjänsteprocessens resurser men räcker inte längre till för att förklara tjänsten.

Om personalen inte längre utgör den kritiska resurs som tjänsteforskarna hävdar flyttas ljuset över på tjänsteprocessens övriga resurser, det vill säga kunder, servicescape och teknologi. Kundens interaktion med andra kunder och med den fysiska miljön framstår då som mest betydelsefull för tjänstens kvalitet. Sammanför man tanken på att inte längre betrakta tjänsten som en leveransprocess utan som en interaktion där kunderna framför allt interagerar med varandra och med den fysiska miljön med tanken om ett experiencescape, skulle det kunna illustreras som i Figur 6.1.



Figur 6.1 Integrering av tjänstekoncept och tjänsteleverans i upplevelseskapet

Figur 6.1 illustrerar hur tjänstekonceptet inte kan existera på egen hand. Tjänstekonceptet är nämligen en illusion, en upplevelse som bara existerar när kunden skapar den utifrån sina egna erfarenheter och i interaktion med andra kunder och med den fysiska miljön.

Att kunden och den fysiska miljön har betydelse för tjänsteprocessen är ingen nyhet för tjänsteforskarna. Däremot har bristande konceptualisering och diskussion kring deras betydelse lämnat frågan öppen. Upplevelseforskningen bidrar här med att läsa in den symboliska betydelsen som materiella objekt kan laddas med och vad det betyder för skapandet av upplevelsen.

Därmed kan Bitners teorier om servicescape utökas från att bara påverka funktionalitet, socialisering och differentiering. Upplevelseperspektivet förklarar kunden som mentalt produktiv. Där kan vi hitta förklaringen till varför personalens service inte behöver betyda lika mycket som om bara sociala och fysiska aspekter beaktades. Det har Normann uppmärksammat men inte utvecklat.

Personalens roll förändras med detta synsätt till att vara en stödjande funktion. En funktion för att underlätta kundernas interaktion med varandra och med tjänstekonceptet. Naturligtvis betyder det inte att personalen förlorar sin betydelse men de förflyttas till en mer perifer plats i kvalitetsskapandet.

Genom att föra in upplevelseperspektivet och likställa tjänstekonceptet med tjänsteleveranssystemet bidrar jag med ett nytt synsätt på tjänsten där tjänstekonceptet inte kan existera fristående utan skapas när kunden med hjälp av sin tidigare erfarenhet identifierar sig i upplevelseskapet.

6.8 Strategiska implikationer

Med stöd i upplevelseskapets betingelser skulle man kunna argumentera för att personalen förskjuts till en stödjande roll i tjänsteprocessen. Upplevelseskapets beroende av att människor interagerar med varandra och med den fysiska omgivningen översätts i restaurangtjänsten till gästernas interaktion med varandra. Detta är fallet när den fysiska miljön har konstruerats så att den inte främjar interaktionen mellan kund och personal. Skulle den fysiska miljön främja interaktion mellan personal och kund kan det också vara betydelsefullt men främst ifall tjänstens attribut kan sammanfattas i personalen. Annars fortsätter personalen att vara en stödjande resurs. Att kunden och den fysiska miljön skulle påverka tjänsteprocessen är något som tjänsteforskningen redan har uppmärksammat men något som de inte lyckats förklara betydelsen av. Dessa resurser får alltid stå tillbaka för betydelsen av personalens möjlighet att interagera med kunden i *sanningens ögonblick*.

Frågan är om detta upplevelseskap är strategiskt mer lätthanterligt som skapare av upplevelser än vad personalen tidigare varit som leverantör av en tjänst. Att restaurangpersonalens strategiska betydelse förflyttas till en stödjande roll betyder inte att ledningsproblematiken som diskuterades i inledningen av uppsatsen plötsligt försvinner. Nej, det kommer även fortsättningsvis att medföra svårigheter att leda en heterogen personalstyrka à la Anthony Bourdain. Däremot vill jag påstå att eftersom personalens roll i sanningens ögonblick minskar i ett upplevelseperspektiv, förändrar det ledningens strategiska arbete med att fördela resurser och engagemang i tjänsteprocessen. För ledningen betyder det att man måste koncentrera de strategiska ansträngningarna till att omfatta kunden. Kunderna måste erbjudas en möjlighet att interagera med varandra och med en fysisk miljö som förstärker upplevelsen.

6.9 Reflektioner

I diskussionens centrum står analysen av en serviceparadox utifrån två olika forskningsområden: tjänsteforskningen och upplevelseforskningen. Kanske än mer korrekt: utifrån tjänsteforskningen, kritiserad ur ett upplevelseperspektiv. Hur man än väljer att se på användningen av diskussionens teoretiska utgångspunkter kan det vara värdefullt att reflektera över hur valet av just dessa teorier kommit att påverka forskningen.

Jag har vid ett par tillfällen försökt uppmärksamma läsaren på hur tjänsteforskningen är förankrad i en varuterminologi, för att sedan i diskussionen föreslå att den tröghet som bottnar däri kan lösas upp med hjälp av upplevelseforskningens perspektiv. Dessa nedslag i teoriernas textuella egenskaper är ett försök att lyfta fram det post-modernistiska forskningsperspektivet som en del av reflekterande forskning.

PM och PS forskning fäster uppmärksamheten på hur teorier är uppbyggda, deras antaganden, *deras retoriska strategier* och deras anspråk på auktoritet. Istället för en integrerad teoretisk referensram som vägleder en analys mot entydiga, konsekventa resultat och tolkningar eftersträvas mångfald, variation, påvisande av inkonsistenser och möjligheten av multipla tolkningar. (Alvesson & Sköldberg, 1994: 233, min kursivering)

Således har jag anfört kritik mot den retoriska betydelsen för service management teoriernas uppbyggnad. Det sätt på vilket tjänsteforskarna nyttjar begrepp från och inspirerade av varuproduktion har vuxit fram som en central orsak till varför serviceparadoxen betraktats som just paradoxal. När tjänsten inte längre ska levereras utan upplevas suddas det paradoxala ut.

If you charge for the *activities you execute*, then you are in the *service* business.
If you charge for the *time customers spend with you*, then you are in the *experience* business.

Återvänder vi till Pine & Gilmores argument för skillnaderna mellan tjänster och upplevelser är det lätt att spåra produktionstänkandet i tjänstens definition. Möjligheten att sälja en tjänst vilar på att företaget utför någonting. Möjligheten att sälja en upplevelse vilar däremot på att kunden utför någonting.

Upplevelseforskningen ligger ännu i sin linda vilket är en förklaring till att det semantiska får en så framskjuten plats. Det abstrakta i en upplevelse gör det mycket svårt att förmedla vilken betydelse en upplevelse kan ha för att till exempel leda en verksamhet. I ett läge där påtagligheten är mycket begränsad får semantiken en framskjuten roll och det är svårt att frigöra sig från de första försöken att utveckla begrepp och teorier. Det framgår av litteraturen på området att forskarna är väl medvetna om detta och att upplevelseparadigmet måste hållas öppet för tolkning åt flera håll för att inte alltför snävt begränsa dess riktning. Jag låter därför ett citat om tolkningsmöjligheter avsluta denna diskussion.

Texten blir mindre ett uttryck för sina egna "inre" egenskaper än för de pre-dispositioner och den kreativitet med vilka läsaren närmar sig denna (Brown 1990). Texten är öppen för olika tolkningar. Utifrån postmodernistiska ideal handlar författandet om att öka tillgängligheten för olika läsningar. (Alvesson & Sköldberg, 1994:254)

7 Slutsatser

Onekligen har uppsatsen bidragit med en del tankestoff kring tjänsteprocessen och de resurser som kan identifieras däri. Jag har fört en diskussion om personalens betydelse i förhållande till övriga resurser. En diskussion som bygger på material insamlat från tre olika perspektiv. Först har jag undersökt tjänsteforskningen sett ur ett service management perspektiv. Sedan har jag undersökt den närbesläktade upplevelseforskningen. Slutligen har jag genomfört en fallstudie av en svensk designrestaurang för att få ett empiriskt perspektiv. Genom att föra samman de olika perspektiven har jag sökt svar på frågan *om ett upplevelseperspektiv på restaurangtjänsten leder till en omformulering av personalens strategiska betydelse i tjänsteprocessen.*

7.1 Empiriskt bidrag

Fallstudien av Restaurang J i Nacka Strand utanför Stockholm har gett en möjlighet att studera det paradoxala i bristfällig service men populär tjänst. Genom att utreda restaurangens tjänsteprocess utifrån resurserna personal, kunder, servicescape och teknologi har jag försökt förklara serviceparadoxen. Med stöd i diskussionen från föregående kapitel vill jag föreslå följande empiriskt förankrade slutsatser.

Personalen är inte en kritisk resurs i tjänsteprocessen. Denna slutsats vilar på iakttagelser om personalens roll i tjänsteprocessen. personalen är inte att betrakta som representanter för tjänsten med hänvisning till tjänstekonceptets byggstenar, här förenklat i attributen marint, amerikanskt, exklusivt. Designkoncept har även i andra studier visat sig innebära andra kritiska resurser än personalen. Personalens påverkan på tjänstemötet har mycket litet med kreativitet och förädling att göra, främst beroende på tidsbrist.

Gästernas deltagande är en kritisk resurs i tjänsteprocessen. Denna slutsats vilar på förutsättningen att J:s gäster betraktas utifrån en möjliggörande logik som komplement till restaurangtjänstens typiskt avlastande logik. I detta perspektiv tillhandahåller J ett forum för gästen att leva ut kulturella och sociala processer förknippade med identitetsskapande. En viktig del av identitetsskapandet är interaktionen med andra gäster, där kändisar, internationella gäster och seglare bidrar till att kommunicera J:s så kallade kärnvärderingar.

Servicescape är en kritisk resurs i tjänsteprocessen. Denna slutsats vilar på iakttagelser om hur den fysiska miljön är skapad med fokus på gästen, på bekostnad av personalen. Servicescape har *mojliggörande* och *differentierande* men inte *socialiserande* roller i J:s tjänsteprocess. Den fysiska miljön möjliggör att gästen tillgodogör sig tjänsten på ett korrekt sätt och differentierar dessutom tjänsten gentemot andra restauranger i samma kategori. Däremot bidrar servicescape på J inte till socialisering mellan personal och gäst. Servicescape utgör tillsammans med gästen den tydligaste referenspunkten i identitetsskapandet.

Teknologi är inte en kritisk resurs i tjänsteprocessen. Denna slutsats vilar på iakttagelser om teknologins i huvudsak indirekta påverkan på tjänsten. Kunden ställs

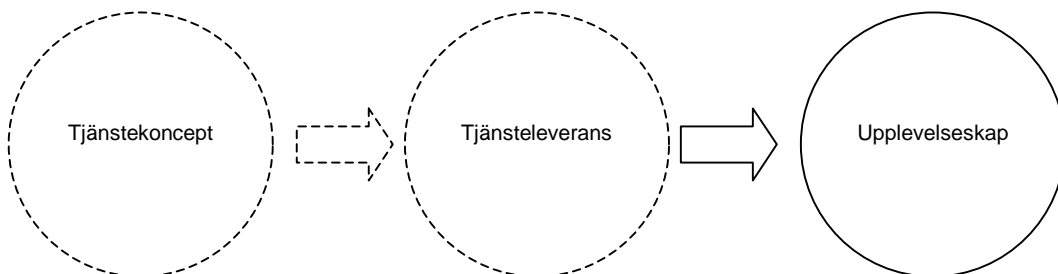
sällan eller aldrig i direkt kontakt med restaurangens tekniska system. Däremot bidrar vissa system, som gemensamt bokningssystem och J-mail, till gästens bekvämlighet i och inför tjänsten.

7.2 Teoretiskt bidrag

Det är en sak att redogöra för varför gäster fortsätter att frekventera Restaurang J i Nacka Strand. Det är en helt annan sak att omvandla iakttagelser från ett enstaka nedslag i verkligheten till ett teoretiskt bidrag. Nedan vill jag dock ge förslag på hur de empiriska observationerna kan lyftas till ett abstraktare plan.

Service management perspektivet räcker inte till för att förklara tjänsteprocessen i förhållande till upplevelsetrender inom servicesektorn. Ett upplevelseperspektiv måste tillfogas för att förklara förskjutningen i påtaglighet från till exempel måltid till upplevelse.

Betraktar man tjänsten som interaktionen i upplevelseskapet, det vill säga interaktionen mellan kund och kund och/eller mellan kund och den fysiska inramningen faller personalens leverantörsroll bort. Personalen blir istället att betrakta som en stödjande funktion. En revidering av modellerna över tjänsteprocesserna utifrån ett upplevelseperspektiv likställer tjänstekonceptet med tjänsteleveransen, vilka därmed sammansmälter i ett upplevelseskap. Tjänstekonceptet kan således inte existera på egen hand utan förverkligas först när kunden träder in i upplevelseskapet och mentalt skapar tjänsten/upplevelsen.



Figur 7.1 Integrering av tjänstekoncept och tjänsteleverans i upplevelseskapet

Förslaget att sammanföra tjänstekoncept och tjänsteleverans i ett upplevelseskap grundar sig framför allt på två upplevelsemässiga förutsättningar. Den ena är upplevelsens beroende av sin skapares erfarenhet. Den andra är upplevelsens materialitet. Gästens erfarenhet är en förutsättning för att han eller hon ska kunna identifiera sig i tjänstekonceptet. Utan gästens förutskapade referenser till tjänstekonceptet blir det betydelselöst. Upplevelsens förankring i materialiteten ger företaget möjlighet att påverka upplevelsen genom att ladda den fysiska miljön med betydelse.

7.3 Strategiska implikationer

Just upplevelseskapets betingelser – interaktion mellan människor och interaktion med fysisk omgivning förskjuter den strategiska betydelsen från personal till kund och fysisk omgivning. Kundens och den fysiska miljöns påverkan på tjänsteprocessen är något som tjänsteforskarna redan har uppmärksammat men något som de inte lyckats förklara betydelsen av. Dessa resurser får alltid stå tillbaka för personalens möjlighet att interagera med kunden i *sanningens ögonblick*.

Genom att använda sig av upplevelseskapets påverkan vill jag hävda att restaurangpersonalens strategiska betydelse förflyttas till en stödjande roll. Det betyder inte att ledningsproblematiken som diskuterades i inledningen av uppsatsen plötsligt försvinner. Nej, det kommer även fortsättningsvis att medföra svårigheter att leda en heterogen personalstyrka så som den bland annat beskrivs av Anthony Bourdain. Däremot vill jag påstå att personalens roll i *sanningens ögonblick* inte är lika betydelsefull i ett upplevelseperspektiv.

För ledningen betyder det att man måste koncentrera de strategiska ansträngningarna till att omfamna kunden. Kunden måste erbjudas en möjlighet att interagera med andra kunder och med fysisk miljö som förstärker upplevelsen.

8 Förslag till vidare forskning

Upplevelsetrenderna är bara en del av de förändringar som restaurangbranschen står inför. Muller pekade i sin artikel på ytterligare två aspekter, varav kunskapshandling är en. Det kan därför vara intressant att granska restaurangbranschen utifrån forskning om professionella tjänsteföretag. Förutsättningen är att restaurangbranschen står inför ökade krav på kunskapshandling där ledningens primära uppgift syftar till att ackumulera, säkra och maximera intellektuellt kapital.

Icke-professionella tjänsteföretag möter en framtid som kräver en ökad professionalism? Hur står icke-professionella företag rustade inför dessa utmaningar. Restauranger med tydligt expansiva visioner och tydligt varumärke, behöver utnyttja professionell kunskap. Är det möjligt, meningsfullt med en jämförelse? Ökad kunskap hos kunden = ökade krav på personalen = ökad professionalism i ledningen = närmar sig professionella tjänsteföretag? Korsbefruktning kräver en utredning av likheter och skillnader mellan professionella och icke professionella tjänsteföretag.

Icke-professionella tjänsteföretag som restauranger har ringa erfarenhet av kunskapshandling i organisationen till skillnad från professionella tjänsteföretag som managementkonsultbyråer, juristbyråer, revisionsbyråer och så vidare. Finns det inom den begreppsmässiga ramen för icke-professionella tjänsteföretag medel att hantera dessa nya krav eller krävs en utvidgning av teorierna. Vad kan i sådana fall teori-bildningen kring professionella tjänsteföretag bidra med?

Var i litteraturen behandlas incitament för personalen att tillgodogöra sig organisationsspecifik kunskap? Hur ser man till att behålla och motivera personal. Mycket står skrivet om hur viktigt det är att personalen är serviceinriktad. Vilka strategiska hjälpmedel finns och varför skiljer sig egentligen kunskapshandlingen inom restaurangbranschen från den inom professionella tjänsteföretag?

9 Referenser

9.1 Publicerade källor

- Armistead, C. (1994) The Journey To Date: Lessons from Past Services Management Research. I C. Armistead (red.) *The Future of Services Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Aubert-Gamet, V. (1997). Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-Appropriation Process. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 8, Nr. 1, s. 26-41.
- Bitner, M.J. (1992) Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56, April, s. 57-71.
- Clark, M. A. & Wood, R. C. (1998) Consumer loyalty in the restaurant industry – a preliminary exploration of the issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, Nr. 4, s. 139–144
- DI (1997) Restaurangguiden: J som i Javisst! *Dagens Industri*. 1997-04-10.
- DI (1999) Restaurangguiden: Restaurang J - Perfekt sommarmiljö. *Dagens Industri*. 1999-07-29.
- DI (2001) Hotellguiden: Hotell J, Gåshaga - Splitterny sommarfars á la J. *Dagens Industri*. 2001-07-03.
- DI (2002) Hotellguiden: Hotell J - Newport i Nordens Venedig. *Dagens Industri*. 2002-07-02.
- E24 (2001) Sommarspecial: E24 testar skärgårdskrogar. *Ekonomi24*. 2001-06-26.
- E24 (2001) Krogtest: J Gåshaga. *Ekonomi24*. 2001-07-03.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1990) *Att utreda forska och rapportera*. Liber.
- Fernström, G. (2000) *Professionellt företagande i framtidens rese- och turistindustri. Meny för företagare*. Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. (second ed). West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (1992) *Service Management. Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, H. (2002) Matupplevelser. I T. O'Dell (red.) *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Kelliher, C. & Perrett, G. (2001) A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry. *Personnel Review*. Vol. 30, Nr. 4, s. 421-437.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Muller, C. C. (1999) The business of restaurants: 2001 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*. Nr. 18, s. 401-413.
- Normann, R. (2000) *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. (fjärde uppl.). Malmö: Liber AB.
- O'Dell, T. (2002a) Upplevelsens lockelser, tingens dynamik. I T. O'Dell (red.) *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur.

- O'Dell, T. (2002b) *Upplevelsens makt: Gåvobyte i det senmoderna*. I T. O'Dell (red.) *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Pine, B. J. II. & Gilmore, J.H. (1999) *The Experience Economy*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Rosengren, K. E. & Arvidson, P. (1991) *Sociologisk metodik* (fjärde upp). Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- SDS (2000) *Oas för seglare får ny form*. *Sydsvenska Dagbladet Näringsliv*. 2000-07-05.
- Thurén, T. (1990) *Orientering i källkritik – är det verkligen sant?* Solna: Almqvist & Wiksell.
- Wakefield, K. L. & Blodgett, J. G. (1994) *Servicescapes in Leisure Service Settings*. *Journal of Services Marketing*. Vol. 8, Nr. 3, s. 66-76.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods* (second ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

9.2 Företagsinterna källor

J Personal (2002). Personaldokument från Stockhuset AB

Service- och kvalitetsutveckling. Styrdokument från Stockhuset AB

9.3 Muntliga källor

Gustavsson, Lena, restaurangchef J, Nacka Strand 1997-2002. Personlig intervju den 22 april 2002

Gustavsson, Jessica, restaurangchef J, Nacka Strand. Personlig intervju den 22 april 2002

Thalén, Ralf, områdesansvarig, J, Nacka Strand. Personlig intervju den 9 januari 2003

9.4 Elektroniska källor

Restaurang J:s hemsida,

http://www.restaurantj.com/Om_J/j_mainframe.htm, 21 januari 2003

http://www.restaurantj.com/Rest_J-NS/j_mainframe.htm, den 21 januari 2003

Bilaga 1

Intervjuguide Restaurang J

Organisationen

Mål

Tjänsten

Utseende

Syfte

Kunden

Bidrag

Personalen

Rekrytering

Styrning/Ledning

Erfarenhet

Motivation

Ambition

Bilaga 2

J:s 10 (sic!) kärnvärden

- **Absolut närhet till vatten, d.v.s. en totalt marin känsla**
Otroligt viktigt att en J anläggning ligger direkt vid vattnet annars är det ointressant.
- **Mycket ek i inredningen, vita väggar och mörkt trägolv**
Inredningsdetaljerna skilja men de tre parametrarna ovan måste alltid finnas med.
- **Stor öppen spis som det skall brinna i**
Precis som det står, en förutsättning.
- **Adirondackapproach**
Adirondack är ett område i USA där den miljö vi vill ha fram på J finns. Bl.a. finns en typisk Adirondackstol i ek som vi har utanför J. Inspirationen kan jämföras med Gant och Ralph Laurenkänsla. Med båtar, segling, urtvättat, blått, vitt och rött. Ett slags tidlös, ärlig, exklusiv känsla.
- **Total kvalitetskänsla**
Att alla grundvärden finns och att de är kvalitetssäkrade i allt från inredning via mat och service till attityd
- **Avslappnad atmosfär**
Inte vita dukar utan jeans och hjärtlighet. Balansgången är svår mellan korrekthet och för avslappnat.
- **Personligt, vänligt, hjärtligt**
För att trivas själva och för att gästen ska trivas och känna sig som hemma.
- **Servicevilligt**
”Inga problem, det fixar vi”
- **Värme och hemtrevnad**
Känslan är otroligt viktig både vad gäller inredning och attityd
- **Segling och båtliv**
En förutsättning. Det viktiga är att det finns möjlighet att ta båten. Gästen kanske aldrig kommer med båt men kan ändå uppleva det som han kommit med båt.
- **Egen lokal stark marknad**
I och med att J alltid kommer att ligga lite utanför det absoluta centrum är det viktigt att det finns en lokalt stark marknad. Vi tar som exempel Nacka med 6500 arbetande människor i absolut närhet, Gåshaga med 550 nya exklusiva bostäder och hela Lidingö som lider av brist på restauranter.
- **Modernt klassiskt**
I inredning, meny, uniform etc skall vi alltid eftersträva vår basidé som är vår tolkning av marint liv och marin miljö och som alltid kommer att gå hem för den är alltid modern och samtidigt klassisk och tidlös.
- **Nybyggnadsprojekt**
Hittills har vi alltid arbetat med helt nya projekt där vi kommit nära hyresvärden och fått vara med och påverka inredning etc. Det finns flera fördelar med detta. Vi får väl se vad som händer den dagen det dyker upp ett befintligt projekt som skulle kunna passa oss.

J är lika med totalupplevelse (Källa: J Personal 2002)